บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ” ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed Methods Research) ด้วยการเก็บข้อมูลโดยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จำนวน 368 คน ผสมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้บริหารระดับกองบัญชาการ และกองบังคับการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จำนวน 14 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้เข้าใจความหมายตรงกันในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปร และค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

GG1	แทน	หลักประสิทธิภาพ
GG2	แทน	หลักประสิทธิผล
GG3	แทน	หลักการตอบสนอง
GG4	แทน	หลักความพร้อมรับผิด
GG5	แทน	หลักเปิดเผย/โปร่งใส
GG6	แทน	หลักนิติธรรม
GG7	แทน	หลักความเสมอภาค
GG8	แทน	หลักการกระจายอำนาจ
GG9	แทน	หลักการมีส่วนร่วม
GG10	แทน	หลักคุณธรรม/จริยธรรม
TGG	แทน	หลักธรรมาภิบาล
OC1	แทน	วัฒนธรรมสร้างสรรค์
OC2	แทน	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง
OC3	แทน	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง
TOC	แทน	วัฒนธรรมองค์การ

EF1	แทน	ด้านมนุษยสัมพันธ์
EF2	แทน	ด้านระบบเปิด
EF3	แทน	ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล
EF4	แทน	ด้านกระบวนการภายใน
TEF	แทน	ประสิทธิผลองค์การ
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการการทำนาย
b	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรทำนาย
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน
F	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ F (F-distribution)
t	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ t (t-distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	กำลังสองของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณหรือร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย
Adjusted R2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนของการทำนายพหุคูณ
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรทำนาย

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 28 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	139	37.77
หญิง	229	62.23
รวม	**3.68**	**100.00**

ตารางที่ 28 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สถานภาพสมรส		
โสด	175	47.55
สมรส	175	47.55
หย่า/หม้าย	18	4.90
รวม	**368**	**100.00**
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	49	13.32
31-40 ปี	160	43.47
41-50 ปี	110	29.89
51 ปีขึ้นไป	49	13.32
รวม	**368**	**100.00**
อายุราชการ		
ไม่เกิน 5 ปี	163	44.29
6-10 ปี	70	19.02
11-15 ปี	46	12.50
16-20 ปี	38	10.33
21-25 ปี	36	9.78
26 ปีขึ้นไป	15	4.08
รวม	**368**	**100.00**
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	4.08
ปริญญาตรี	222	60.32
ปริญญาโท	128	34.78
ปริญญาเอก	3	0.82
รวม	**368**	**100.00**

ตารางที่ 28 (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 15,000 บาท	20	5.43
15,001-20,000 บาท	82	22.28
20,001-25,000 บาท	130	35.33
25,001-30,000 บาท	61	16.58
30,001-35,000 บาท	35	9.51
35,001 บาท ขึ้นไป	40	10.87
รวม	**368**	**100.00**
ระดับชั้นยศ		
สิบตำรวจตรี-ดาบตำรวจ	68	18.48
ร้อยตำรวจตรี-ร้อยตำรวจเอก	174	47.28
พันตำรวจตรี-พันตำรวจโท	108	29.35
พันตำรวจเอก	18	4.89
รวม	**368**	**100.00**
ระดับตำแหน่ง		
ผู้บังคับหมู่	68	18.48
รองสารวัตร	174	47.28
สารวัตร	74	20.11
รองผู้กำกับการ	34	9.24
ผู้กำกับการ	18	4.89
รวม	**368**	**100.00**

จากตารางที่ 28 ผลการศึกษา พบว่า จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 368 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 62.23 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.77 มีสถานภาพโสด และสถานภาพสมรส ในจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 47.55 และมีสถานภาพหย่า/หม้าย คิดเป็นร้อยละ 4.90 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.47 รองลงมา อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.89 และอายุไม่เกิน 30 ปี มีจำนวนเท่ากับอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 13.32

มีอายุราชการ ณ หน่วยงานปัจจุบัน ไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.29 รองลงมา มีอายุราชการอยู่ระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 19.02 นอกจากนั้น มีอายุราชการ อยู่ระหว่าง 11-15 ปี 16-20 ปี 21-25 ปี และ 26 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.50 10.33 9.78 และ 4.08 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.32 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 34.78 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.08 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.82 ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน อยู่ระหว่าง 20,001-25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.33 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.28 รายได้ต่อเดือน 25,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 16.58 รายได้ต่อเดือน 35,001 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 10.87 รายได้ต่อเดือน 30,001-35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.51 และมีรายได้ต่อเดือน ไม่เกิน 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 5.43 ส่วนใหญ่มีระดับชั้นยศ ร้อยตำรวจตรี - ร้อยตำรวจเอก คิดเป็นร้อยละ 47.28 พันตำรวจตรี-พันตำรวจโท คิดเป็นร้อยละ 29.35 และมีระดับชั้นยศ สิบตำรวจตรี-ดาบตำรวจ และ พันตำรวจเอก คิดเป็นร้อยละ 18.48 และ 4.89 ตามลำดับ ส่วนใหญ่ มีระดับตำแหน่ง รองสารวัตร คิดเป็นร้อยละ 47.28 รองลงมา เป็นสารวัตร คิดเป็นร้อยละ 20.11 ผู้บังคับหมู่ คิดเป็นร้อยละ 18.48 รองผู้กำกับการ คิดเป็น ร้อยละ 9.24 และผู้กำกับการ คิดเป็นร้อยละ 4.89 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์หาระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ใช้หลักสถิติคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 29 ระดับธรรมาภิบาลด้านประสิทธิภาพ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านประสิทธิภาพ	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. การปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	3.70	.67	สูง	5
2. การปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน เน้นให้เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน	3.80	.70	สูง	3

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านประสิทธิภาพ	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
3. หน่วยงานของท่านลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สั้นลง	3.75	.71	สูง	4
4. หน่วยงานของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน	3.85	.76	สูง	2
5. หน่วยงานของท่านมีการยุบเลิกภารกิจหรือกิจกรรมที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็นออกไป	3.92	.73	สูง	1
รวม	**3.80**	**.57**	**สูง**	

ตารางที่ 29 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านประสิทธิภาพ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และค่า S.D. เท่ากับ .57 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงทุกหัวข้อ โดยมีความเห็นในหัวข้อ หน่วยงานมีการยุบเลิกภารกิจหรือกิจกรรมที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็นออกไป ที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และค่า S.D. เท่ากับ .73 รองลงมา เป็นหัวข้อ หน่วยงานของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และค่า S.D. เท่ากับ .76 การปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านเน้นให้เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และค่า S.D. เท่ากับ .70 หน่วยงานของท่านลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สั้นลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และค่า S.D. เท่ากับ .71 และหัวข้อ การปฏิบัติงานของหน่วยงานเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และค่า S.D. เท่ากับ .67

ตารางที่ 30 ระดับธรรมาภิบาลด้านประสิทธิผล ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านประสิทธิผล	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	3.93	.74	สูง	2

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านประสิทธิผล	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบเป็นอย่างดี	3.95	.74	สูง	1
3. หน่วยงานของท่านมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน	3.74	.76	สูง	5
4. หน่วยงานของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.80	.73	สูง	3
5. หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.77	.66	สูง	4
รวม	**3.84**	**.73**	**สูง**	

จากตารางที่ 30 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านประสิทธิผลของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และค่า S.D. เท่ากับ .73 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงทุกหัวข้อ โดยมีความเห็นในหัวข้อ บุคลากรในหน่วยงานมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบเป็นอย่างดี ที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.95 และค่า S.D. เท่ากับ .74 รองลงมาเป็นหัวข้อ หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ค่า S.D. เท่ากับ .74 หัวข้อ หน่วยงานของท่านมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ค่า S.D. เท่ากับ .73 หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ค่า S.D. เท่ากับ .66 โดยหัวข้อ หน่วยงานมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และค่า S.D. เท่ากับ .76

ตารางที่ 31 ระดับธรรมาภิบาลด้านการตอบสนอง ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านการตอบสนอง	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
1. หน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจที่รับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน	3.85	.71	สูง	3
2. หน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.91	.74	สูง	1
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้	3.89	.71	สูง	2
4. หน่วยงานของท่านสามารถตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม	3.74	.76	สูง	4
5. หน่วยงานของท่านมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่เหมาะสม	3.36	.94	ปานกลาง	5
รวม	**3.75**	**.61**	**สูง**	

จากตารางที่ 31 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านการตอบสนองของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และ ค่า S.D. เท่ากับ .61 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงทุกหัวข้อ ยกเว้น หัวข้อหน่วยงานมีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนและมีระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.36 ค่า S.D. เท่ากับ .94 โดยหัวข้อที่มีความเห็นอยู่ในระดับสูงสุด คือ หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ค่า S.D. เท่ากับ .74 รองลงมา คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.89 ค่า S.D. เท่ากับ .71 หัวข้อ หน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจที่รับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ค่า S.D. เท่ากับ .71 และ หัวข้อ หน่วยงานของท่านสามารถตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่า S.D. เท่ากับ .76

ตารางที่ 32 ระดับธรรมาภิบาลด้านความพร้อมรับผิด ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน-ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านความพร้อมรับผิด	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
1. ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่าน สามารถตอบคำถามและชี้แจงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบได้	3.89	.71	สูง	2
2. หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรระดับต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.99	.74	สูง	1
3. หน่วยงานของท่านมีระบบการรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.79	.77	สูง	4
4. หน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับการตรวจสอบในเรื่องต่างๆที่รับผิดชอบ	3.87	.72	สูง	3
5. หน่วยงานของท่านมีการจัดเตรียมแนวทางและวิธีการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.66	.72	สูง	5
รวม	**3.84**	**.74**	**สูง**	

จากตารางที่ 32 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านความพร้อมรับผิด ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ค่า S.D. เท่ากับ .74 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงทุกหัวข้อ โดยมีความเห็นในหัวข้อหน่วยงานของท่านมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับบุคลากรระดับต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน ที่ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เท่ากับ 3.99 ค่า S.D. เท่ากับ .74 รองลงมาเป็นหัวข้อในการปฏิบัติงานสามารถตอบคำถามและชี้แจงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ค่า S.D. เท่ากับ .71 หัวข้อหน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับการตรวจสอบในเรื่องต่างๆที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ค่า S.D. เท่ากับ .72 หัวข้อ หน่วยงานของท่านมีระบบการรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ค่า S.D. เท่ากับ .77 และ หัวข้อหน่วยงานของท่านมีการจัดเตรียมแนวทางและวิธีการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านความพร้อมรับผิด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และค่า S.D. เท่ากับ .72

ตารางที่ 33 ระดับธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส/เปิดเผย ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน-ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านความโปร่งใส/เปิดเผย	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	3.87	.80	สูง	1
2. หน่วยงานของท่านมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบอย่างทั่วถึง	3.73	.79	สูง	2
3. หน่วยงานของท่านมีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน	3.66	.72	สูง	5
4. หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ผู้รับบริการได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.68	.78	สูง	3
5. หน่วยงานของท่านจัดให้มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นได้โดยง่ายและสะดวก	3.66	.79	สูง	4
รวม	**3.72**	**.66**	**สูง**	

จากตารางที่ 33 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านความโปร่งใส/เปิดเผยของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ค่า S.D. เท่ากับ .66 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดยหัวข้อบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีระดับความเห็นสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ค่า S.D. เท่ากับ .80 รองลงมา คือหัวข้อหน่วยงานมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่างๆ ให้บุคลากรภายในหน่วยงานทราบอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่า S.D. เท่ากับ .79 หัวข้อ หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ผู้รับบริการได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ค่า S.D. เท่ากับ .78 และหัวข้อ หน่วยงานของท่านมีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันกับหัวข้อ หน่วยงานของท่าน จัดให้มีการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นได้โดยง่ายและสะดวก โดยค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.66 และค่า S.D. เท่ากับ .72 และ .79 ตามลำดับ

ตารางที่ 34 ระดับธรรมาภิบาลด้านนิติธรรม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านนิติธรรม	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.86	.80	สูง	1
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง และไม่เลือกปฏิบัติ	3.79	.78	สูง	2
3. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ	3.64	.76	สูง	5
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงหลักสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ	3.72	.77	สูง	4
5. มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานให้บุคลากรและผู้รับบริการทราบอย่างชัดเจน	3.72	.79	สูง	3
รวม	**3.74**	**.71**	**สูง**	

จากตารางที่ 34 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านด้านนิติธรรม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่า S.D. เท่ากับ .71 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดยหัวข้อหน่วยงานมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีระดับความเห็นสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่า S.D. เท่ากับ .80 รองลงมา คือหัวข้อบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ค่า S.D. เท่ากับ .78 และมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ หัวข้อบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงหลักสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ และหัวข้อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานให้บุคลากรและผู้รับบริการทราบอย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เท่ากัน และมีค่า S.D.

เท่ากับ .77 และ .79 ตามลำดับ ส่วนหัวข้อ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ มีความเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุดในด้านนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่า S.D. เท่ากับ .76

ตารางที่ 35 ระดับธรรมาภิบาลด้านความเสมอภาค ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านความเสมอภาค	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. หน่วยงานให้บริการกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน	3.73	.77	สูง	4
2. หน่วยงานให้บริการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน	3.86	.79	สูง	1
3. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น	3.72	.84	สูง	5
4. หน่วยงานให้ความสำคัญกับบุคลากรเพศชายและเพศหญิงโดยเท่าเทียมกัน	3.84	.83	สูง	2
5. หน่วยงานคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม	3.74	.82	สูง	3
รวม	**3.78**	**.68**	**สูง**	

จากตารางที่ 35 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านความเสมอภาค ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ค่า S.D. เท่ากับ .68 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดยหัวข้อที่มีระดับความเห็นสูงสุด คือ หน่วยงานให้บริการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่า S.D. เท่ากับ .79 รองลงมาได้แก่ หัวข้อ หน่วยงานให้ความสำคัญกับบุคลากรเพศชายและเพศหญิงโดยเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ค่า S.D. เท่ากับ .83 หัวข้อ หน่วยงานคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่า S.D. เท่ากับ .82 หัวข้อ หน่วยงานให้บริการกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่า S.D. เท่ากับ .77 และหัวข้อ หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.72 ค่า S.D. เท่ากับ .84 ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ระดับธรรมาภิบาล ด้านการกระจายอำนาจ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน-ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านการกระจายอำนาจ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีการมอบความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานย่อยและบุคลากรระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.64	.74	สูง	1
2. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่เหมาะสม	3.52	.76	สูง	3
3. มีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนตัดสินใจเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้น	3.57	.78	สูง	2
4. มีการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ อำนาจ และทรัพยากรสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม	3.44	.78	สูง	5
5. มีการจัดทำคู่มือ มาตรฐานการปฏิบัติงานและทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	3.46	.81	สูง	4
รวม	**3.53**	**.65**	**สูง**	

จากตารางที่ 36 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านการกระจายอำนาจ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ค่า S.D. เท่ากับ .65 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดยทุกหัวข้อมีระดับความเห็นที่ใกล้เคียงกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64-3.44 โดยหัวข้อ หน่วยงานมีการมอบความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานย่อยและบุคลากรระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีระดับความเห็นสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่า S.D. เท่ากับ .74 รองลงมาได้แก่ หัวข้อ มีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ค่า S.D. เท่ากับ .78 โดยหัวข้อ มีการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ อำนาจ และทรัพยากรสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบอำนาจอย่างเหมาะสม มีความเห็นอยู่ในระดับ

ต่ำสุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ค่า S.D. เท่ากับ .78

ตารางที่ 37 ระดับธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านการมีส่วนร่วม	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	3.62	.84	สูง	3
2. หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	3.64	.80	สูง	1
3. มีการนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่ได้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่อยงานมาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน	3.63	.82	สูง	2
4. ในการปฏิบัติงานหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นๆ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน	3.50	.83	สูง	5
5. หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการทราบถึงข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	3.55	.85	สูง	4
รวม	**3.59**	**.71**	**สูง**	

จากตารางที่ 37 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านการมีส่วนร่วม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่า S.D. เท่ากับ .71 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดยทุกหัวข้อมีระดับความเห็นที่ใกล้เคียงกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.64-3.50 โดยหัวข้อหน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นของหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีระดับความเห็นสูงสุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ค่า S.D. เท่ากับ .80 รองลงมา ได้แก่ หัวข้อมีการนำข้อเสนอแนะและความคิดเห็นที่ได้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่อยงานมาใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 เท่ากัน โดยมีค่า S.D. เท่ากับ .82 หัวข้อ หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ค่า S.D. เท่ากับ .84 หัวข้อ หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการทราบถึงข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับหน่วยงานอย่าง

สม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ค่า S.D. เท่ากับ .85 และ หัวข้อ ในการปฏิบัติงานหน่วยงานได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นๆ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ค่า S.D. เท่ากับ .83 ตามลำดับ

ตารางที่ 38 ระดับธรรมาภิบาลด้านคุณธรรม/จริยธรรม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน-ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านคุณธรรม/จริยธรรม	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีจิตสำนึกและตระหนักต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี	3.86	.83	สูง	2
2. บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ ความสามารถ	3.53	.86	สูง	5
3. บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือระเบียบวินัยและหลักจรรยาบรรณของหน่วยงานในการปฏิบัติงาน	3.88	.79	สูง	1
4. ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล	3.57	.88	สูง	4
5. หน่วยงานมีการกำหนดค่านิยมด้านมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากร ยึดมั่นและถือปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน	3.80	.80	สูง	3
รวม	**3.73**	**.69**	**สูง**	

จากตารางที่ 38 ผลการศึกษา พบว่า ระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านคุณธรรม/จริยธรรม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่า S.D. เท่ากับ .69 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดยหัวข้อที่มีระดับความเห็นสูงสุด คือ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือระเบียบวินัยและหลักจรรยาบรรณของหน่วยงานในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88 ค่า S.D. เท่ากับ .79 รองลงมาคือ หัวข้อ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีจิตสำนึกและตระหนักต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ค่า S.D. เท่ากับ .83 หัวข้อ

หน่วยงานมีการกำหนดค่านิยมด้านมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมให้บุคลากร ยึดมั่น และถือปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ค่า S.D. เท่ากับ .80 หัวข้อ ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 ค่า S.D. เท่ากับ .88 และหัวข้อ บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ค่า S.D. เท่ากับ .86 ตามลำดับ

ตารางที่ 39 ระดับธรรมาภิบาลในภาพรวม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยธรรมาภิบาล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
1. หลักประสิทธิภาพ	3.80	.57	สูง	3
2. หลักประสิทธิผล	3.84	.73	สูง	2
3. หลักการตอบสนอง	3.75	.62	สูง	5
4. หลักความพร้อมรับผิด	3.84	.74	สูง	1
5. หลักเปิดเผย/โปร่งใส	3.72	.66	สูง	8
6. หลักนิติธรรม	3.74	.61	สูง	6
7. หลักความเสมอภาค	3.77	.68	สูง	4
8. หลักการกระจายอำนาจ	3.53	.65	สูง	10
9. หลักการมีส่วนร่วม	3.59	.71	สูง	9
10. หลักคุณธรรม	3.73	.69	สูง	7
รวม	**3.73**	**.53**	**สูง**	

จากตารางที่ 39 ผลการศึกษา พบว่า ระดับธรรมาภิบาลในภาพรวมของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่า S.D. เท่ากับ .53 โดยเมื่อพิจารณาระดับปัจจัยธรรมาภิบาลในรายด้าน พบว่า ระดับธรรมาภิบาลหลักความพร้อมรับผิด มีความเห็นในระดับสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และค่า S.D. เท่ากับ .74 รองลงมา ได้แก่ หลักประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ค่า S.D. เท่ากับ .73 หลักประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ค่า S.D. เท่ากับ .57 หลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 ค่า S.D. เท่ากับ .68 หลักการตอบสนอง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.75 ค่า S.D. เท่ากับ .62 หลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่า S.D. เท่ากับ .71 หลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่า S.D. เท่ากับ .69 หลักเปิดเผย/โปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ค่า S.D. เท่ากับ .66 หลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ค่า S.D. เท่ากับ .71 โดยระดับธรรมาภิบาล ที่มีระดับความเห็นต่ำที่สุด คือ หลักการ

กระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และ ค่า S.D. เท่ากับ .65

ตารางที่ 40 ระดับวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน-ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. หน่วยงานของท่านกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน	3.85	.73	สูง	1
2. หน่วยงานของท่านมีการยกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และมีผลงานที่เป็นเลิศ	3.81	.78	สูง	3
3. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.74	.80	สูง	5
4. หน่วยงานของท่านเน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณงาน	3.76	.79	สูง	4
5. หน่วยงานของท่านเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและหน่วยงาน	3.82	.80	สูง	2
รวม	**3.80**	**.66**	**สูง**	

จากตารางที่ 40 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ค่า S.D. เท่ากับ .66 โดยมีหัวข้อหน่วยงานกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจนที่ระดับสูงสุด ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.85 และค่า S.D. เท่ากับ .73 รองลงมา ได้แก่ รองลงมา ได้แก่ หัวข้อ หน่วยงานเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ค่า S.D. เท่ากับ .80 หัวข้อ หน่วยงานมีการยกย่องชมเชยผู้ที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและมีผลงานที่เป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ค่า S.D. เท่ากับ .78 หัวข้อ หน่วยงานของท่านเน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ค่า S.D. เท่ากับ .79 และหัวข้อ หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ค่า S.D. เท่ากับ .80 ตามลำดับ

ตารางที่ 41 ระดับวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	$\bar{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะยอมรับเรื่องต่างๆ โดยไม่แสดงความคิดเห็นโต้แย้งใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม	2.9	0.91	ปานกลาง	5
2. หน่วยงานของท่านมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์นิยมหรือแบบระบบราชการมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น	3.69	0.91	สูง	1
3. บุคลากรในหน่วยงานจะทำตามกฎระเบียบและแบบแผนที่ปฏิบัติตามกันมา โดยไม่คิดอะไรใหม่ๆ	3.26	0.87	ปานกลาง	3
4. ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและสั่งการให้บุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติตาม	3.69	0.88	สูง	2
5. บุคลากรมักจะหลีกเลี่ยงที่จะรับผิดชอบและปัดงานให้พ้นตัว หรือคอยดูว่าคนอื่นทำอะไรแล้วคอยทำตาม เพื่อตนจะได้ไม่ถูกตำหนิ	2.9	0.99	ปานกลาง	4
รวม	**3.29**	**0.54**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 41 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 ค่า S.D. เท่ากับ .54 และเมื่อพิจารณาในรายหัวข้อ พบว่ามีทั้งหัวข้อที่มีความเห็นในระดับสูง และหัวข้อที่มีความเห็นในระดับปานกลาง โดยหัวข้อที่มีความเห็นในระดับสูง มี 2 หัวข้อที่มีระดับความเห็นเท่ากัน ได้แก่ หัวข้อ หน่วยงานของท่านมีลักษณะเป็นแบบอนุรักษ์นิยมหรือแบบระบบราชการมีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และหัวข้อ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดนโยบายและสั่งการให้บุคลากรเป็นผู้ปฏิบัติตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.69 โดยมีค่า S.D. เท่ากับ .91 และ .88 ตามลำดับ ส่วนหัวข้อที่มีระดับความเห็นปานกลาง ประกอบด้วยหัวข้อบุคลากรในหน่วยงานจะทำตามกฎระเบียบและแบบแผนที่ปฏิบัติตามกันมา โดยไม่คิดอะไรใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 ค่า S.D. เท่ากับ .87 หัวข้อ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมักจะ

ยอมรับเรื่องต่างๆ โดยไม่แสดงความคิดเห็นโต้แย้งใดๆ แม้จะไม่เห็นด้วยก็ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 ค่า S.D. เท่ากับ .91 และหัวข้อ บุคลากรมักจะหลีกเลี่ยงที่จะรับผิดชอบและปัดงานให้พ้นตัว หรือคอยดูว่าคนอื่นทำอะไรแล้วคอยทำตาม เพื่อตนจะได้ไม่ถูกตำหนิ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 ค่า S.D. เท่ากับ .99

ตารางที่ 42 ระดับวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. หน่วยงานมักจะให้รางวัลกับคนที่แสดงการต่อต้านเพื่อปกป้องหน่วยงาน แม้จะเป็นพฤติกรรมในเชิงลบก็ตาม	3.05	.91	ปานกลาง	4
2. บุคลากรในหน่วยงานมีการแข่งขันกันทำงานเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือได้รับผลตอบแทนที่ดี	3.39	.76	ปานกลาง	3
3. บุคลากรจะมีค่านิยมปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตน	3.40	.75	ปานกลาง	2
4. หน่วยงานให้คุณค่าแก่ผู้ชนะ ผู้ที่มีผลงานเหนือผู้อื่นกรอบความคิดในการทำงานคือถ้าไม่เป็นผู้ชนะก็คือผู้แพ้มองเพื่อนร่วมงานเป็นคู่แข่งขัน	3.05	.86	ปานกลาง	5
5. หน่วยงานมุ่งเน้นการทำงานที่ไม่ผิดพลาด ถูกต้อง เที่ยงตรง บุคลากรต้องทำงานหนัก เอาใจใส่แม้ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เน้นความสมบูรณ์แบบ	3.78	.76	สูง	1
รวม	**3.34**	**.42**	**ปานกลาง**	

จากตารางที่ 42 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้องของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวม เท่ากับ 3.34 ค่า S.D. เท่ากับ .42 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกหัวข้อมีระดับความเห็นในระดับปานกลาง ยกเว้น หัวข้อ หน่วยงานมุ่งเน้นการทำงานที่ไม่ผิดพลาด ถูกต้อง

เที่ยงตรง บุคลากรต้องทำงานหนัก เอาใจใส่แม้ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เน้นความสมบูรณ์แบบ ที่มีความเห็นอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.78 ค่า S.D. เท่ากับ .76 สำหรับหัวข้อที่มีระดับความเห็นปานกลาง ประกอบด้วย หัวข้อ บุคลากรจะมีค่านิยมปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.40 ค่า S.D. เท่ากับ .75 หัวข้อ บุคลากรในหน่วยงานมีการแข่งขันกันทำงานเพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือได้รับผลตอบแทนที่ดี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.39 ค่า S.D. เท่ากับ .76 โดยมี หัวข้อ หน่วยงานมักจะให้รางวัลกับคนที่แสดงการต่อต้านเพื่อปกป้องหน่วยงาน แม้จะเป็นพฤติกรรมในเชิงลบก็ตาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ หัวข้อ หน่วยงานให้คุณค่าแก่ผู้ชนะ ผู้ที่มีผลงานเหนือผู้อื่นกรอบความคิดในการทำงานคือ ถ้าไม่เป็นผู้ชนะก็คือผู้แพ้ มองเพื่อนร่วมงานเป็นคู่แข่งขัน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.05 และค่า S.D. เท่ากับ .91 และ .86 ตามลำดับ

ตารางที่ 43 ระดับวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
วัฒนธรรมสร้างสรรค์	3.80	.66	สูง	1
วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	3.29	.54	ปานกลาง	3
วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	3.34	.42	ปานกลาง	2
รวม	**3.47**	**.36**	**สูง**	

จากตารางที่ 43 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวม เท่ากับ 3.47 ค่า S.D. เท่ากับ .36 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีระดับความเห็นอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80 ค่า S.D. เท่ากับ .66 ส่วนด้านวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง และด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.34 ค่า S.D. เท่ากับ .42 และค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.29 ค่า S.D. เท่ากับ .54 ตามลำดับ

ตารางที่ 44 ระดับประสิทธิผลองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน-ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยประสิทธิผลองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
1. ลักษณะการทำงานภายในหน่วยงานของท่านเป็นแบบมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเปิดให้มีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้	3.86	.70	สูง	2
2. ลักษณะการทำงานภายในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยมีแนวคิดว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน	3.83	.63	สูง	3
3. บุคลากรภายในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีการทำงานเป็นทีม	3.86	.75	สูง	1
4. บุคลากรภายในหน่วยงานของท่านมีความสามัคคีและไม่มีค่านิยมที่จะแข่งขันกันเองภายในหน่วยงาน	3.74	.75	สูง	5
5. ลักษณะการทำงานภายในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงด้านคุณธรรมและจริยธรรม	3.83	.74	สูง	3
รวม	**3.79**	**.64**	**สูง**	

จากตารางที่ 44 ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.79 ค่า S.D. เท่ากับ .64 ทุกหัวข้อของระดับประสิทธิผลองค์การ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความเห็นอยู่ในระดับสูง โดยหัวข้อที่มีระดับความเห็นสูงสุด ได้แก่ หัวข้อ ลักษณะการทำงานภายในหน่วยงานของท่านเป็นแบบมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเปิดให้มีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้ และหัวข้อ บุคลากรภายในหน่วยงานของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและมีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เท่ากัน โดยมีค่า S.D. เท่ากับ .70 และ .75 ตามลำดับ รองลงมา ได้แก่ หัวข้อ ลักษณะการทำงานภายในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยมีแนวคิดว่าบุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน และหัวข้อลักษณะการทำงานภายในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เท่ากัน และมีค่า S.D. เท่ากับ .69 และ .74

ตามลำดับ ส่วนหัวข้อที่มีระดับความเห็นต่ำสุด คือ หัวข้อ บุคลากรภายในหน่วยงานของท่านมีความสามัคคีและไม่มีค่านิยมที่จะแข่งขันกันเองภายในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74 ค่า S.D. เท่ากับ .75

ตารางที่ 45 ระดับประสิทธิผลองค์การ ด้านระบบเปิด ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านระบบเปิด	$\overline{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. หน่วยงานของท่านมีการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆในการทำงานอยู่ตลอดเวลา	3.60	.68	สูง	3
2. หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา	3.62	.68	สูง	1
3. หน่วยงานของท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์	3.61	.70	สูง	2
4. หน่วยงานของท่านมีการทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	3.57	.73	สูง	5
5. หน่วยงานของท่านมักจะมีความคิดใหม่ๆในการทำงานอยู่เสมอ	3.58	.70	สูง	4
รวม	**3.58**	**.59**	**สูง**	

จากตารางที่ 45 ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การ ด้านระบบเปิด ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.58 ค่า S.D. เท่ากับ .59 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นอยู่ในระดับสูงในทุกหัวข้อ โดยทุกหัวข้อมีระดับความเห็นที่ใกล้เคียงกัน ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.62-3.57 หัวข้อที่มีความเห็นอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ หัวข้อ หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ค่า S.D. เท่ากับ .68 รองลงมาได้แก่ หัวข้อ หน่วยงานของท่านมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ค่า S.D. เท่ากับ .70 และหัวข้อที่มีระดับความเห็นต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.57 ค่า S.D. เท่ากับ .73

ตารางที่ 46 ระดับประสิทธิผลองค์การด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน-ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
1. การทำงานของหน่วยงานของท่านจะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงาน	3.90	.70	สูง	4
2. การทำงานของหน่วยงานของท่านจะมุ่งเน้นไปที่การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด	3.88	.71	สูง	5
3. การทำงานของหน่วยงานของท่านจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ	4.01	.69	สูง	1
4. การทำงานของหน่วยงานของท่านจะมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายของงาน	3.99	.69	สูง	2
5. หน่วยงานของท่านมีค่านิยมในการทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้	3.92	.74	สูง	3
รวม	**3.93**	**.64**	**สูง**	

จากตารางที่ 46 ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การ ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.93 ค่า S.D. เท่ากับ .64 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกหัวข้อ มีความเห็นอยู่ในระดับสูงที่ใกล้เคียงกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.01-3.88 โดยหัวข้อ การทำงานของหน่วยงานของท่านจะมุ่งเน้นไปที่การทำงานให้สำเร็จ มีระดับความเห็นสูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ค่า S.D. เท่ากับ .69 รองลงมา ได้แก่ หัวข้อ การทำงานของหน่วยงานของท่านจะมุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ค่า S.D. เท่ากับ .69 หัวข้อ หน่วยงานของท่านมีค่านิยมในการทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ค่า S.D. เท่ากับ .74 หัวข้อ การทำงานของหน่วยงานของท่านจะมุ่งเน้นไปที่คุณภาพของผลงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ค่า S.D. เท่ากับ .70 ส่วนหัวข้อ การทำงานของหน่วยงานของท่านจะมุ่งเน้นไปที่การได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.88 ค่า S.D. เท่ากับ .71

ตารางที่ 47 ระดับประสิทธิผลองค์การ ด้านกระบวนการภายใน ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน-ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านกระบวนการภายใน	$\bar{X}$	**S.D.**	**แปลผล (ระดับ)**	**ลำดับที่**
1. ขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานของท่านมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนจนสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่าผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร	3.69	.75	สูง	3
2. ขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานของท่านไม่ค่อยจะมีการปรับเปลี่ยนจากแบบเดิม	3.44	.81	สูง	5
3. การทำงานของหน่วยงานของท่านเป็นลำดับขั้นตอนต่อเนื่องไม่ติดขัด	3.59	.78	สูง	4
4. การทำงานของหน่วยงานของท่านมีการกำหนดระเบียบไว้ชัดเจน	3.80	.75	สูง	1
5. ขั้นตอนในการทำงานภายในหน่วยงานของท่านมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยและไว้วางใจขั้นตอนการทำงานอื่นๆ	3.74	.73	สูง	2
รวม	**3.65**	**.57**	**สูง**	

จากตารางที่ 47 ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การ ด้านกระบวนการภายในของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.65 ค่า S.D. เท่ากับ .57 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกหัวข้อ มีความเห็นอยู่ในระดับสูง โดยหัวข้อที่มีระดับความเห็นสูงสุด ได้แก่ หัวข้อ การทำงานของหน่วยงานของท่านมีการกำหนดระเบียบไว้ชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80 ค่า S.D. เท่ากับ .75 รองลงมา ได้แก่ หัวข้อ ขั้นตอนในการทำงานภายในหน่วยงานของท่านมีลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยและไว้วางใจขั้นตอนการทำงานอื่นๆ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.74 ค่า S.D. เท่ากับ .73 ส่วนหัวข้อที่มีระดับความเห็นต่ำสุดในด้านนี้ ได้แก่ หัวข้อ ขั้นตอนในการทำงานของหน่วยงานของท่านไม่ค่อยจะมีการปรับเปลี่ยนจากแบบเดิม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 ค่า S.D. เท่ากับ .81

ตารางที่ 48 ระดับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ

ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล (ระดับ)	ลำดับที่
ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.79	.64	สูง	2
ด้านระบบเปิด	3.58	.59	สูง	4
ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล	3.93	.64	สูง	1
ด้านกระบวนการภายใน	3.65	.57	สูง	3
รวม	**3.74**	**.52**	**สูง**	

จากตารางที่ 48 ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม เท่ากับ 3.74 ค่า S.D. เท่ากับ .52 เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล มีระดับความเห็นสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 ค่า S.D. เท่ากับ .64 รองลงมา ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.79 ค่า S.D. เท่ากับ .64 ด้านกระบวนการภายใน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.65 ค่า S.D. เท่ากับ .57 ส่วนด้านระบบเปิด มีระดับความเห็นต่ำสุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.58 ค่า S.D. เท่ากับ .59

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ตารางที่ 49 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านธรรมาภิบาลรายด้าน และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การรายด้านกับปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ตัวแปร	GG1	GG2	GG3	GG4	GG5	GG6	GG7	GG8	GG9	GG10	OC1	OC2	OC3	EF1	EF2	EF3	EF4	TGG	TOC	TEF
หลักประสิทธิภาพ (GG1)	1	.648**	.660**	.568**	.484**	.504**	.522**	.483**	.463**	.499**	.511**	.141**	.241**	.498**	.541**	.568**	.520**	.708**	.478**	.622**
หลักประสิทธิผล (GG2)	.648**	1	.720**	.717**	.597**	.595**	.616**	.609**	.591**	.599**	.669**	.129**	.213**	.647**	.628**	.623**	.571**	.818**	.557**	.723**
หลักการตอบสนอง (GG3)	.660**	.720**	1	.739**	.659**	.628**	.669**	.665**	.616**	.593**	.614**	.163**	.238**	.666**	.607**	.634**	.663**	.852**	.550**	.752**
หลักภาระรับผิด (GG4)	.568**	.717**	.739**	1	.704**	.602**	.691**	.659**	.589**	.590**	.661**	.158**	.186**	.624**	.598**	.642**	.665**	.840**	.556**	.739**
หลักเปิดเผย/โปร่งใส (GG5)	.484**	.597**	.659**	.704**	1	.35**	.678**	.623**	.585**	.552**	.630**	.160**	.169**	.568**	.597**	.630**	.600**	.805**	.532**	.700**
หลักนิติธรรม (GG6)	.504**	.595**	.628**	.602**	.635**	1	.660**	.667**	.589**	.636**	.683**	.115*	.184**	.644**	.614**	.580**	.574**	.810**	.548**	.706**
หลักความเสมอภาค (GG7)	.522**	.616**	.669**	.691**	.678**	.660**	1	.662**	.672**	.626**	.716**	.121*	.178**	.642**	.606**	.650**	.626**	.841**	.568**	.739**
หลักการกระจายอำนาจ (GG8)	.483**	.609**	.665**	.659**	.623**	.667**	.662**	1	.681**	.670**	.685**	0.09	.147**	.670**	.579**	.619**	.632**	.832**	.522**	.732**
หลักการมีส่วนร่วม (GG9)	.463**	.591**	.616**	.589**	.585**	.589**	.672**	.681**	1	.654**	.725**	.128*	.232**	.636**	.648**	.603**	.544**	.802**	.599**	.712**
หลักคุณธรรม (GG10)	.499**	.599**	.593**	.590**	.552**	.636**	.626**	.670**	.654**	1	.720**	.112*	.129**	.642**	.550**	613**	.544**	.798**	.548**	.689**

ตารางที่ 49 (ต่อ)

ตัวแปร	GG1	GG2	GG3	GG4	GG5	GG6	GG7	GG8	GG9	GG10	OC1	OC2	OC3	EF1	EF2	EF3	EF4	TGG	TOC	TEF
วัฒนธรรมสร้างสรรค์ (OC1)	.511**	.669**	.614**	.661**	.630**	.683**	.716**	.685**	.725**	.720**	1	.106*	.165**	.685**	.662**	.640**	.577**	.820**	.730**	.751**
วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง (OC2)	.141**	.129**	.163**	.158**	.160**	.115*	.121*	0.09	.128*	.112*	.106*	1	.202**	.135**	.201**	.159**	.334**	.161**	.643**	.238**
วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง (OC3)	.241**	.213**	.238**	.186**	.169**	.184**	.178**	.147**	.232**	.129**	.165**	.202**	1	.247**	.305**	.225**	.295**	.235**	.592**	.312**
ด้านมนุษยสัมพันธ์ (EF1)	.498**	.647**	.666**	.624**	.568**	.644**	.642**	.670**	.363**	.642**	.685**	.135**	.247**	1	.684**	.613**	.623**	.771**	.583**	.858**
ด้านระบบเปิด (EF2)	.541**	.628**	.607**	.598**	.597**	.614**	.606**	.579**	.648**	.550**	.662**	.201**	.305**	.684**	1	.640**	.639**	.737**	.625**	.863**
ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล (EF3)	.568**	.623**	.634**	.642**	.630**	.580**	.650**	.619**	.603**	.613**	.640**	.159**	.225**	.613**	.640**	1	.651**	.759**	.560**	.853**
ด้านกระบวนการภายใน (EF4)	.520**	.571**	.663**	.665**	.600**	.574**	.626**	.632**	.544**	.544**	.577**	.334**	.295**	.623**	.638**	.651**	1	.731**	.636**	.845**
ปัจจัยธรรมาภิบาล (TGG)	.708**	.818**	.852**	.840**	.805**	.810**	.841**	.832**	.802**	.798**	.820**	.161**	.235**	.771**	.737**	.759**	.731**	1	.674**	.877**
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (TOC)	.478**	.557**	.550**	.556**	.532**	.548**	.568**	.522**	.599**	.548**	.730**	.643**	.592**	.583**	.625**	.560**	.636**	.674**	1	.701**
ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ (TEF)	.622**	.723**	.752**	.739**	.700**	.706**	.739**	.732**	.712**	.689**	.751**	.238**	.312**	.858**	.863**	.853**	.845**	.877**	.701**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 49 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ รายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยประสิทธิผลองค์การในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .238 -.752 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ทุกค่า โดยปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนอง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การสูงสุด มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .752 ในขณะที่ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .622 ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์การรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การสูงสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .751 ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง มีความความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .238

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ รายด้านทุกด้าน กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .135-.685 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ทุกค่า โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านมนุษยสัมพันธ์ สูงสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .685 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการกระจายอำนาจ มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .670 ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง มีความความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .135

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านระบบเปิด พบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .201-.662 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ทุกค่า โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านระบบเปิด สูงสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .662 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .648 ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง มีความความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านระบบเปิด ต่ำสุด โดยมีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .201

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล พบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .159-.650 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ทุกค่า โดยปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักความเสมอภาค มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล สูงสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .650 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านภาระรับผิด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .642 ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง มีความความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านเป้าหมายเชิงเหตุผล ต่ำสุด โดยมีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .159

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การกับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านกระบวนการภายใน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) ระหว่าง .295-.665 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ทุกค่า โดยปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักภาระรับผิด มีความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านกระบวนการภายในสูงสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .665 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการตอบสนอง มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .663 ในขณะที่ด้านวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง มีความความสัมพันธ์กับปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ด้านกระบวนการภายใน ต่ำสุด มีค่าความสัมพันธ์ เท่ากับ .295

ตารางที่ 50 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ

ตัวแปร	TGG	TOC	TEF
ปัจจัยธรรมาภิบาล (TGG)	1	.674**	.877**
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (TOC)	.674**	1	.701**
ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ (TEF)	.877**	.701**	1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 50 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยปัจจัยด้านธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .877 และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .701

ผลที่พบ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 51 ผลการคัดเลือกตัวแปรปัจจัยธรรมาภิบาลที่ดีที่สุดในการทำนายประสิทธิผลองค์การ

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	วิธีการ
1	หลักการตอบสนอง	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	หลักความเสมอภาค	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	หลักการกระจายอำนาจ	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	หลักประสิทธิผล	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
5	หลักการมีส่วนร่วม	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
6	หลักนิติธรรม	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
7	หลักภาระรับผิด	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
8	หลักประสิทธิภาพ	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= . 050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
9	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= . 050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
10	หลักคุณธรรม	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ

จากตารางที่ 51 พบว่า ปัจจัยธรรมาภิบาลที่มีความสามารถเป็นตัวแปรในการทำนายประสิทธิผลองค์การได้ดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีจำนวน 10 ตัว จากจำนวนตัวแปรทั้งหมด 10 ตัว

ได้แก่ หลักการตอบสนอง หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักภาระรับผิด หลักประสิทธิภาพ หลักเปิดเผย/โปร่งใส และหลักคุณธรรม ตามลำดับ

ตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของประสิทธิผลองค์การ โดยตัวแปรปัจจัยธรรมาภิบาลที่เป็นตัวทำนาย

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	sig
1	หลักการตอบสนอง	0.752	0.565	0.564	516.621	.000(a)
2	หลักการตอบสนอง	0.466	0.666	0.664	395.681	.000(b)
	หลักความเสมอภาค	0.428				
3	หลักการตอบสนอง	0.347	0.707	0.705	318.230	.000(c)
	หลักความเสมอภาค	0.312				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.294				
4	หลักการตอบสนอง	0.233	0.731	0.728	267.763	.000(d)
	หลักความเสมอภาค	0.270				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.256				
	หลักประสิทธิผล	0.233				
5	หลักการตอบสนอง	0.217	0.744	0.740	228.590	.000(e)
	หลักความเสมอภาค	0.217				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.197				
	หลักประสิทธิผล	0.211				
	หลักการมีส่วนร่วม	0.174				
6	หลักการตอบสนอง	0.196	0.754	0.750	200.665	.000(f)
	หลักความเสมอภาค	0.177				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.154				
	หลักประสิทธิผล	0.191				

ตารางที่ 52 (ต่อ)

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	สถิติทดสอบ sig
	หลักการมีส่วนร่วม	0.165				
	หลักนิติธรรม	0.153				
7	หลักการตอบสนอง	0.158	0.760	0.756	177.227	.000(g)
	หลักความเสมอภาค	0.145				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.134				
	หลักประสิทธิผล	0.154				
	หลักการมีส่วนร่วม	0.167				
	หลักนิติธรรม	0.150				
	หลักภาระรับผิด	0.134				
8	หลักการตอบสนอง	0.122	0.765	0.760	158.673	.000(h)
	หลักความเสมอภาค	0.140				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.139				
	หลักประสิทธิผล	0.121				
	หลักการมีส่วนร่วม	0.169				
	หลักนิติธรรม	0.144				
	หลักภาระรับผิด	0.133				
	หลักประสิทธิภาพ	0.096				
9	หลักการตอบสนอง	0.110	0.768	0.762	143.200	.000(i)
	หลักความเสมอภาค	0.123				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.134				
	หลักประสิทธิผล	0.121				
	หลักการมีส่วนร่วม	0.164				
	หลักนิติธรรม	0.128				
	หลักภาระรับผิด	0.106				
	หลักประสิทธิภาพ	0.099				

ตารางที่ 52 (ต่อ)

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	sig
	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	0.090				
10	หลักการตอบสนอง	0.112	0.771	0.765	130.754	000(j)
	หลักความเสมอภาค	0.115				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.115				
	หลักประสิทธิผล	0.112				
	หลักการมีส่วนร่วม	0.144				
	หลักนิติธรรม	0.112				
	หลักภาระรับผิด	0.102				
	หลักประสิทธิภาพ	0.093				
	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	0.091				
	หลักคุณธรรม	0.085				

a Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง

b Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค

c Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค, หลักการกระจายอำนาจ

d Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค, หลักการกระจายอำนาจ, หลักประสิทธิผล

e Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค, หลักการกระจายอำนาจ, หลักประสิทธิผล, หลักการมีส่วนร่วม

f Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค, หลักการกระจายอำนาจ, หลักประสิทธิผล, หลักการมีส่วนร่วม, หลักนิติธรรม

g Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค, หลักการกระจายอำนาจ, หลักประสิทธิผล, หลักการมีส่วนร่วม, หลักนิติธรรม, หลักภาระรับผิด

h Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค, หลักการกระจายอำนาจ, หลักประสิทธิผล, หลักการมีส่วนร่วม, หลักนิติธรรม, หลักภาระรับผิด, หลักประสิทธิภาพ

i Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค, หลักการกระจายอำนาจ,

หลักประสิทธิผล, หลักการมีส่วนร่วม, หลักนิติธรรม, หลักภาระรับผิด, หลักประสิทธิภาพ, หลักเปิดเผย/โปร่งใส

j Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, หลักความเสมอภาค, หลักการกระจายอำนาจ, หลักประสิทธิผล, หลักการมีส่วนร่วม, หลักนิติธรรม, หลักภาระรับผิด, หลักประสิทธิภาพ, หลักเปิดเผย/โปร่งใส, หลักคุณธรรม

k Dependent Variable: ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ

จากตารางที่ 52 ผลการศึกษา พบว่า ในตัวแบบที่ 1 ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการตอบสนอง สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 56.4 (F=516.621, p<.01) และมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ .752 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนอง สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้ดีกว่าปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านอื่นๆ กล่าวคือ เมื่อควบคุมปัจจัยธรรมาภิบาลด้านอื่นๆ ให้คงที่ เมื่อคะแนนปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการตอบสนอง เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติจะเพิ่มขึ้น 0.752 หน่วยมาตรฐาน และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักความเสมอภาค เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 2 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 56.4 เป็นร้อยละ 66.4 (F=395.681, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการกระจายอำนาจ เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 3 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 66.4 เป็นร้อยละ 70.5 (F=318.230, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิผล เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 4 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ70.5 เป็นร้อยละ 72.8 (F=267.763, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 5 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 72.8 เป็นร้อยละ 74.0 (F=228.590, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 6 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 74.0 เป็นร้อยละ 75.0 (F=200.665, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักภาระรับผิด เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 7 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 75.0 เป็นร้อยละ 75.6 (F=177.227, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักประสิทธิภาพ เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 8 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 75.6 เป็นร้อยละ

76.0 (F=158.673, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักเปิดเผย/โปร่งใส เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 9 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 76.0 เป็นร้อยละ 76.2 (F=143.200, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 10 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 76.2 เป็นร้อยละ 76.5 (F=130.754, p<.01)

ผลที่พบดังกล่าว จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอำนาจการทำนายรวม ร้อยละ 76.5

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 53 ผลการคัดเลือกตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ดีที่สุดในการทำนายประสิทธิผลองค์การ

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	วิธีการ
1	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ

จากตารางที่ 53 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่มีความสามารถเป็นตัวแปรในการทำนายประสิทธิผลองค์การได้ดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีจำนวน 3 ตัว จากจำนวนตัวแปรทั้งหมด 3 ตัว ได้แก่ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง และวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง ตามลำดับ

ตารางที่ 54 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของประสิทธิผลองค์การ โดยตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เป็นตัวทำนาย

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	sig
1	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.751	0.564	0.563	515.800	.000(a)
2	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.719	0.601	0.599	298.723	.000(b)
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.193				
3	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.710	0.617	0.614	212.333	.000(c)
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.169				
	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	0.129				

a Predictors: (Constant), วัฒนธรรมสร้างสรรค์

b Predictors: (Constant), วัฒนธรรมสร้างสรรค์, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง

c Predictors: (Constant), วัฒนธรรมสร้างสรรค์, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง

d Dependent Variable: ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ

จากตารางที่ 54 ผลการศึกษา พบว่าในตัวแบบที่ 1 วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 56.3 (F=515.800, p<.01) และมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ .751 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ดีกว่าวัฒนธรรมองค์การด้านอื่นๆ กล่าวคือ เมื่อควบคุมปัจจัยวัฒนธรรมองค์การอื่นๆ ให้คงที่ เมื่อคะแนนวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จะเพิ่มขึ้น 0.751 หน่วยมาตรฐาน และเมื่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 2 พบว่าสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 56.3 เป็นร้อยละ 59.9 (F=298.723, p<.01) และเมื่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมเชิงรับ-ปกป้อง เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 3 พบว่าสามารถทำนายประสิทธิผล

องค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 59.9 เป็น ร้อยละ 61.4 (F=212.333, p<.01)

ผลที่พบดังกล่าวจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอำนาจการทำนายรวมร้อยละ 61.4

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 55 ผลการคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุดในการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ในการทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	วิธีการ
1	หลักการตอบสนอง	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=. 0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=. 0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	หลักการกระจายอำนาจ	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=. 0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
4	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=. 0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
5	หลักความเสมอภาค	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=. 0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
6	หลักประสิทธิผล	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=.0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
7	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=.0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
8	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=.0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	วิธีการ
9	หลักคุณธรรม	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=.0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
10	หลักประสิทธิภาพ	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=. 0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
11	หลักนิติธรรม	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=.0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
12	หลักการมีส่วนร่วม	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=.0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).
13	หลักภาระรับผิด	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <=.0 5 0 , Probability-of-F-to-remove >= .100).

a Dependent Variable: ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ

จากตารางที่ 55 ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่มีความสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มีจำนวน 13 ตัว จากจำนวนตัวแปรทั้งสิ้น 13 ตัว ประกอบด้วย ปัจจัยธรรมาภิบาล จำนวน 10 ตัว และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 3 ตัว เรียงตามลำดับ ดังนี้ หลักการตอบสนอง วัฒนธรรมสร้างสรรค์ หลักการกระจายอำนาจ วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิผล วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักคุณธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักภาระรับผิด

ตารางที่ 56 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	sig
1	หลักการตอบสนอง	0.752	0.565	0.564	516.621	.000(a)

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	sig
2	หลักการตอบสนอง	0.466	0.700	0.698	462.600	.000(b)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.465				
3	หลักการตอบสนอง	0.373	0.724	0.722	346.755	.000(c)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.360				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.237				
4	หลักการตอบสนอง	0.340	0.742	0.739	283.971	.000(d)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.353				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.244				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.137				
5	หลักการตอบสนอง	0.285	0.756	0.753	243.84	.000(e)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.277				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.208				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.134				
	หลักความเสมอภาค	0.189				
6	หลักการตอบสนอง	0.216	0.765	0.762	213.537	.000(f)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.228				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.198				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.129				
	หลักความเสมอภาค	0.182				
	หลักประสิทธิผล	0.155				
7	หลักการตอบสนอง	0.204	0.774	0.770	192.33	.000(g)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.227				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.203				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.112				
	หลักความเสมอภาค	0.179				
	หลักประสิทธิผล	0.154				
	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	0.099				

ตารางที่ 56 (ต่อ)

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	สถิติทดสอบ sig
8	หลักการตอบสนอง	0.178	0.780	0.775	173.123	.000(h)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.212				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.188				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.112				
	หลักความเสมอภาค	0.148				
	หลักประสิทธิผล	0.146				
	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	0.093				
	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	0.111				
9	หลักการตอบสนอง	0.172	0.784	0.779	156.879	.000(i)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.174				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.164				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.115				
	หลักความเสมอภาค	0.140				
	หลักประสิทธิผล	0.137				
	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	0.091				
	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	0.112				
	หลักคุณธรรม	0.096				
10	หลักการตอบสนอง	0.144	0.789	0.781	143.113	.000(j)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.174				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.168				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.110				
	หลักความเสมอภาค	0.136				
	หลักประสิทธิผล	0.112				
	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	0.090				
	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	0.113				
	หลักคุณธรรม	0.089				
	หลักประสิทธิภาพ	0.074				

ตารางที่ 56 (ต่อ)

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	sig
11	หลักการตอบสนอง	0.138	0.789	0.783	131.696	.000(k)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.159				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.154				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.107				
	หลักความเสมอภาค	0.126				
	หลักประสิทธิผล	0.111				
	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	0.090				
	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	0.101				
	หลักคุณธรรม	0.079				
	หลักประสิทธิภาพ	0.071				
	หลักนิติธรรม	0.079				
12	หลักการตอบสนอง	0.130	0.791	0.785	122.219	.000(l)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.134				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.137				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.100				
	หลักความเสมอภาค	0.113				
	หลักประสิทธิผล	0.110				
	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	0.089				
	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	0.098				
	หลักคุณธรรม	0.067				
	หลักประสิทธิภาพ	0.074				
	หลักนิติธรรม	0.083				
	หลักการมีส่วนร่วม	0.082				
13	หลักการตอบสนอง	0.110	0.793	0.787	114.075	.000(m)
	วัฒนธรรมสร้างสรรค์	0.126				
	หลักการกระจายอำนาจ	0.127				
	วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง	0.100				

ตารางที่ 56 (ต่อ)

ตัวแบบที่	ตัวทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน	ร้อยละของค่าอำนาจการทำนาย	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับแก้แล้ว	สถิติทดสอบ F	sig
	หลักความเสมอภาค	0.100				
	หลักประสิทธิผล	0.090				
	วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง	0.087				
	หลักเปิดเผย/โปร่งใส	0.079				
	หลักคุณธรรม	0.066				
	หลักประสิทธิภาพ	0.073				
	หลักนิติธรรม	0.087				
	หลักการมีส่วนร่วม	0.087				
	หลักภาระรับผิด	0.086				

a Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง

b Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์

c Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ

d Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง

e Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค

f Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล

g Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง

h Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง, หลักเปิดเผย/โปร่งใส

i Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง, หลักเปิดเผย/โปร่งใส, หลักคุณธรรม

j Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง, หลักเปิดเผย/โปร่งใส, หลักคุณธรรม, หลักประสิทธิภาพ

k Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง, หลักเปิดเผย/โปร่งใส, หลักคุณธรรม, หลักประสิทธิภาพ, หลักนิติธรรม

l Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง, หลักเปิดเผย/โปร่งใส, หลักคุณธรรม, หลักประสิทธิภาพ, หลักนิติธรรม, หลักการมีส่วนร่วม

m Predictors: (Constant), หลักการตอบสนอง, วัฒนธรรมสร้างสรรค์, หลักการกระจายอำนาจ, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, วัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง, หลักเปิดเผย/โปร่งใส, หลักคุณธรรม, หลักประสิทธิภาพ, หลักนิติธรรม, หลักการมีส่วนร่วม, หลักภาระรับผิด

จากตารางที่ 56 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการตอบสนองสามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้มากที่สุด คือ ร้อยละ 56.4 (F=516.621, p<.01) และมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) เท่ากับ .752 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการตอบสนอง สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ดีกว่าปัจจัยธรรมาภิบาลด้านอื่นๆ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ เมื่อควบคุมปัจจัยธรรมาภิบาลด้านอื่นๆ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ให้คงที่ เมื่อคะแนนปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการตอบสนอง เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จะเพิ่มขึ้น 0.752 หน่วยมาตรฐาน และเมื่อวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์ เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 2 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้น จากร้อยละ 56.4 เป็นร้อยละ 69.8 (F=462.600, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการกระจายอำนาจเข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 3 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้น จากร้อยละ 69.8 เป็นร้อยละ 72.2 (F=346.755,

p<.01) และเมื่อวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 4 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้น จากร้อยละ 72.2 เป็นร้อยละ 73.9 (F=283.971, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักความเสมอภาค เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 5 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ73.9 เป็นร้อยละ 75.3 (F=243.840, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิผล เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 6 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 75.3 เป็นร้อยละ 76.2 (F=213.537, p<.01) และเมื่อวัฒนธรรมตั้งรับ-ปกป้อง เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 7 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 76.2 เป็นร้อยละ 77.0 (F= 192.330, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักเปิดเผย/โปร่งใส เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 8 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 77.0 เป็นร้อยละ77.5 (F=173.123, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 9 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 77.5 เป็นร้อยละ 77.9 (F=156.879, p< .01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิภาพ เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 10 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 77.9 เป็นร้อยละ 78.1 (F=143.113, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 11 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 78.1 เป็นร้อยละ 78.3 (F=131.696, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 12 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 78.3 เป็นร้อยละ 78.5 (F=122.219, p<.01) และเมื่อปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักภาระรับผิด เข้าร่วมทำนายในตัวแบบที่ 13 พบว่า สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพิ่มขึ้นจาก ร้อยละ 78.5 เป็นร้อยละ 78.7 (F=114.075, p<.01)

เมื่อเปรียบเทียบผลการทำนายแบบแยกกันทำนายและร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล ด้านหลักการตอบสนอง, หลักการกระจายอำนาจ, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, หลักเปิดเผย/โปร่งใส, หลักคุณธรรม, หลักประสิทธิภาพ, หลักนิติธรรม, หลักการมีส่วนร่วม และหลักภาระรับผิด สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ร้อยละ 76.5 (F=130.754, p<.01) (ดังตารางที่ 52) ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์, วัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง และวัฒนธรรมเชิงรับ-ปกป้อง สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ร้อยละ 61.4 (F=212.333, p<.01) (ดังตารางที่ 54) และเมื่อพิจารณาอำนาจการทำนายร่วมกันระหว่างปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ร้อยละ78.7 (F=114.075, p<.01) ซึ่งสามารถทำนายได้มากกว่าปัจจัยธรรมาภิบาล หรือปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เพียงตัวใดตัวหนึ่ง

ผลที่พบดังกล่าว จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอำนาจการทำนายร่วมร้อยละ 78.7 (F=114.075, p<.01)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ-ตำรวจแห่งชาติ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency) โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

ตารางที่ 57 ค่าร้อยละของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวน	ร้อยละ
ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	105	28.53
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	263	71.47
รวม	368	**100.00**

จากตารางที่ 57 พบว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 368 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 26.25 ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 73.75

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เพื่อการเพิ่มประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาตินั้น มีรายละเอียดแสดงเป็นค่าความถี่เป็นข้อๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 58 ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ด้านธรรมาภิบาล ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ข้อที่	ปัญหาอุปสรรคด้านธรรมาภิบาล	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
1	การแต่งตั้งบุคลากรดำรงตำแหน่งไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ	38
2	การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้จริง	28
3	บุคลากรขาดแรงจูงใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	25
4	การพัฒนาบุคลากรไม่ตรงกับความต้องการและความจำเป็น	20
5	ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรมในการบริหารงาน	20
6	การจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับประเภทและปริมาณงาน	18
7	ขาดการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อใช้ในการทำงาน	17
8	การสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหัวหน้าหน่วยบ่อยครั้ง ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน	17
9	ผู้บังคับบัญชาเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน	17
10	บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย	16

จากตารางที่ 58 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความถี่ของความคิดเห็นปัญหาอุปสรรคด้านธรรมาภิบาล โดยหัวข้อที่มีผู้แสดงความเห็นว่าเป็นปัญหาอุปสรรคจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การแต่งตั้งบุคลากรดำรงตำแหน่งไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ (ความถี่ = 38) รองลงมา ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้จริง (ความถี่ = 28) และหัวข้อ บุคลากรขาดแรงจูงใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (ความถี่ = 25) โดยหัวข้อ ที่มีผู้แสดงความคิดเห็นไว้จำนวนน้อยที่สุดในด้านนี้ ได้แก่ หัวข้อ บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย (ความถี่ = 16)

ตารางที่ 59 ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ด้านวัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ข้อที่	ปัญหาอุปสรรคด้านวัฒนธรรมองค์การ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
1	บุคลากรบางหน่วยงาน ยังขาดการทำงานเป็นทีม	21
2	ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น	20
3	ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ	20
4	การทำงานยังเป็นระบบเดิมๆ โดยติดกรอบราชการแบบเดิม	19
5	บุคลากรบางส่วนยังขาดระเบียบวินัย	18
6	บุคลากรบางส่วนในหน่วยงานขาดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่	18
7	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย	18
8	บุคลากรบางส่วนมองเป้าหมายของหน่วยงานย่อยมากกว่าเป้าหมายขององค์การ	17
9	บุคลากรบางส่วนขาดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน	10

จากตารางที่ 59 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความถี่ของความคิดเห็นปัญหาอุปสรรคด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยหัวข้อที่มีผู้แสดงความเห็นว่าเป็นปัญหาอุปสรรคจำนวนมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรบางหน่วยงาน ยังขาดการทำงานเป็นทีม (ความถี่ = 21) รองลงมา ได้แก่ ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น และขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การ (ความถี่ = 20) และหัวข้อที่มีผู้แสดงความเห็นว่าเป็นปัญหาอุปสรรค จำนวนน้อยที่สุดในด้านนี้ ได้แก่ บุคลากรบางส่วนขาดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน (ความถี่ = 10)

ตารางที่ 60 ค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
1	ควรเพิ่มจำนวนตำแหน่งและจำนวนคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน	35

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
2	ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	35
3	ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานเพื่อจูงใจและป้องกันมิให้เกิดการโยกย้ายงานบ่อย	33
4	ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาทำงานแทนบุคลากรที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น	32
5	ควรลงทุนกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อลดค่าใช้จ่ายในขั้นตอนการตรวจสอบ การบริการ แม้จะลงทุนสูง แต่ประหยัดในระยะยาวได้มากกว่า	30
6	ควรสร้างสภาวะแวดล้อม สถานที่ทำงานให้น่าอยู่	30
7	ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ เน้นการทำงานเป็นทีม	29
8	ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น	29
9	ควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม	27
10	ควรให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การมากขึ้น	26
11	ควรกำหนดการออกแบบลักษณะงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสม กับระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน	25
12	หน่วยงานควรให้ความสำคัญยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ซื่อสัตย์ สุจริต	20
13	ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานทั้งในองค์การและนอกองค์การ	19
14	ผู้บังคับบัญชา ควรช่วยหาแนวทางแก้ไขปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยเหลือตามแต่โอกาส	18
15	ผู้บังคับบัญชาควรใส่ใจและเข้มงวด ไม่ควรปล่อยปละละเลยมากเกินไปหรือเกรงใจไม่กล้าลงโทษ	18
16	ผู้บังคับบัญชาควรเอาใจใส่ ถามถึงข้อขัดข้องต่างๆ ในการทำงานเป็นระยะๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน	17

ตารางที่ 60 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	ความถี่ของจำนวนที่ตอบ
17	บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างตั้งใจในการทำงาน ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่	17
18	ควรแก้ไขปัญหาการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง	17
19	ควรจัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันหรือสัมมนาเพื่อให้มีการปรับทัศนคติในการทำงาน และสร้างความสามัคคี	16
20	ควรพิจารณาเรื่องสวัสดิการ ให้ดีเท่ากับหรือใกล้เคียงหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดปัญหาสมองไหล	15

จากตารางที่ 60 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความถี่ของความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ เรียงตามลำดับจากความถี่มากไปน้อย ได้แก่ 1.ควรเพิ่มจำนวนตำแหน่งและจำนวนคนให้เพียงพอกับปริมาณงาน (ความถี่ = 35) 2.ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (ความถี่ = 35) 3.ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในสายงานเพื่อจูงใจและป้องกันมิให้เกิดการโยกย้ายงานบ่อย (ความถี่ =33) 4.ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาทำงานแทนบุคลากรที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น (ความถี่ = 32) 5.ควรลงทุนกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อลดค่าใช้จ่ายในขั้นตอนการตรวจสอบ ลดขั้นตอนการบริการ แม้จะลงทุนสูง แต่ประหยัดในระยะยาวได้มากกว่า (ความถี่ = 30) 6.ควรสร้างสภาวะแวดล้อม สถานที่ทำงานให้น่าอยู่ (ความถี่ = 30) 7.ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่ เน้นการทำงานเป็นทีม (ความถี่ = 29) 8.ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น (ความถี่ = 29) 9.ควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม (ความถี่ = 27) 10.ควรให้โอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาองค์การมากขึ้น (ความถี่ = 26) 11.ควรกำหนดการออกแบบลักษณะงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสม กับระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน (ความถี่ =25) และ 12.หน่วยงานควรให้ความสำคัญยกย่องบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจขยัน ซื่อสัตย์ (ความถี่ =20) เป็นต้น

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้บริหารระดับกองบัญชาการและกองบังคับการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ รวมจำนวน 14 ท่าน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) สรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

4.2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

จากจำนวนผู้บริหารระดับกองบัญชาการ และกองบังคับการของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ที่ให้สัมภาษณ์ 14 ท่าน ประกอบด้วย ระดับผู้บัญชาการ ชั้นยศ พลตำรวจโท จำนวน 3 ท่าน ระดับรองผู้บัญชาการ ชั้นยศ พลตำรวจตรี จำนวน 5 ท่าน ระดับผู้บังคับการ ชั้นยศ พลตำรวจตรี จำนวน 3 ท่าน และระดับรองผู้บังคับการ ชั้นยศ พันตำรวจเอก (พิเศษ) จำนวน 3 ท่าน โดยทุกท่านดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มากกว่า 2 ปี ขึ้นไป

4.2.2 ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

1. ปัจจัยธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ หรือไม่ และปัจจัยธรรมาภิบาลใดบ้าง ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ

พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทุกท่าน มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในระดับสูง ดังนี้

ผู้บริหารจากหน่วยงานสำนักงานกำลังพล มีความเห็นว่า ในแง่ผู้บริหารหลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ โดยเฉพาะหลักธรรมาภิบาลเรื่องประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความพร้อมรับผิด นิติธรรม การมีส่วนร่วม ความเปิดเผย/โปร่งใส การกระจายอำนาจ ความเสมอภาค และการตอบสนอง โดยหน่วยงาน มีภารกิจหลักด้านบริหารงานบุคคล ดังนั้น การปฏิบัติงาน ควรต้องเน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน ที่เกิดขึ้นภายใต้กลไกต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักธรรมาภิบาล การบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ โดยเรื่องประสิทธิผลหรือความสำเร็จของงานสำนักงานกำลังพล มองว่า เรื่องความสัมฤทธิ์ของงาน คืองานสำเร็จตามเป้าหมายของงานที่วางไว้

ผู้บริหารจากสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการเป็นฝ่ายอำนวยการด้านนโยบาย แผนงาน ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ ของสำนักงาน-ตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล มีผลต่อความสำเร็จของการทำงานหรือ

ประสิทธิผลองค์การ ของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจอย่างสูง โดยหลักธรรมาภิบาล ที่สำคัญของหน่วยงาน ได้แก่ หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง และหลักความโปร่งใส ซึ่งถือว่าปัจจุบันหน่วยงานอยู่ในเกณฑ์สูง ส่วนหลักการกระจายอำนาจนั้น ผู้บริหารหน่วยงานนี้ มีความเห็นว่า ลักษณะงานของหน่วยงานสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อาจยังไม่จำเป็นมากนัก เนื่องจากเป็นหน่วยงานฝ่ายอำนวยการ เป็นมันสมองให้กับผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจเป็นระดับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงเป็นงานที่ต้องยังคงต้องทำงานร่วมกัน ช่วยกันคิดพิจารณา ไตร่ตรองอย่างรอบด้าน หากกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปถึงผู้ปฏิบัติมากเกินไป อาจเสนอข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน ส่งผลต่อการตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้บังคับบัญชาได้ ส่วนการกระจายอำนาจตามกฎหมายมีอยู่แล้ว

ผู้บริหารจากสำนักงานจเรตำรวจ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการตรวจสอบการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และตรวจสอบการกระทำผิด การทุจริตและการประพฤติมิชอบของข้าราชการตำรวจ และผู้บริหารจากสำนักงานตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบการทุจริตทางด้านการเงินของทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างมาก บุคลากรทุกระดับจะต้องยึดถือปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะ หลักคุณธรรม/จริยธรรม หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งหากหน่วยงานได้นำหลักการดังกล่าว มาปฏิบัติด้วยความรอบคอบแล้ว จะทำให้หน่วยงานปฏิบัติงานได้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การ

ผู้บริหารจากสำนักงานกฎหมายและคดี มีความเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การค่อนข้างมาก โดยเฉพาะ หลักนิติธรรม เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกฎหมาย และคดีต่างๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งจะต้องเป็นฝ่ายอำนวยการในการเสนอข้อมูลเพื่อกำหนด ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การอยู่แล้ว การบริหารงานจึงต้องยึดหลักกฎหมาย หลักความเปิดเผย/โปร่งใส เป็นสำคัญ ส่วนหลักการกระจายอำนาจนั้น เนื่องจากลักษณะงานของฝ่ายอำนวยการ เป็นการเสนอความเห็นแก่ผู้บังคับบัญชา จึงควรต้องผ่านการกลั่นกรองตามขั้นตอนต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อความถูกต้องชัดเจน จึงเห็นว่าไม่ควรจะกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ไปยังผู้ปฏิบัติมากเกินไป เพรายังมีข้อจำกัดที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้

ผู้บริหารจากสำนักงานส่งกำลังบำรุง มีความเห็นว่า หลักธรรมาภิบาล สำคัญต่อความสำเร็จของงาน โดยการทำงานของฝ่ายอำนวยการด้านส่งกำลังบำรุง ซึ่งต้องสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้กับทุกหน่วยงานในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จำเป็นจะต้องยึดหลักธรรมาภิบาล ในเรื่อง ความเปิดเผย/โปร่งใส ประสิทธิภาพ และการตอบสนอง เป็นสำคัญ

ผู้บริหารจากสำนักงานงบประมาณและการเงิน มีความเห็นว่า ธรรมาภิบาล มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการทำงานด้านการบริหารงบประมาณและการเงิน เป็นอย่างยิ่ง โดยเน้นในเรื่องหลักประสิทธิภาพ ประหยัด คุ้มค่า ตั้งแต่ผู้บริหาร การทำงานควรใช้ เทคโนโลยี เข้ามาช่วย เพื่อให้งานสำเร็จอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ลดจำนวนบุคลากร นอกจากนี้ หลักคุณธรรม/จริยธรรม โดยเน้นในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส/เปิดเผย ตรวจสอบได้ หลักภาระรับผิด หลักประสิทธิผล มีผลต่อความสำเร็จของงานในระดับสูงด้วย

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ มีความเห็นว่า ปัจจัย ธรรมาภิบาล มีความสำคัญกับความสำเร็จของงานอย่างมาก เพราะเป็นองค์กรกลางในการ บริหารงานบุคคล ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และเป็นฝ่ายเลขานุการ ทำหน้าที่กลั่นกรองงานที่ เสนอเข้ามา ก่อนเสนอคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ ให้ความเห็นชอบ หรืออนุมัติ หรือ มีความเห็น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหลักนิติธรรม บุคลากรในองค์การจะต้องมีความรู้ในกรอบของกฎหมายที่จะนำเสนอผู้บริหาร หรือคณะกรรมการ ข้าราชการตำรวจ หรือคณะอนุกรรมการต่างๆ นอกจากนี้ หลักความเสมอภาค หลักคุณธรรม/จริยธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักความโปร่งใส ก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากในการ พิจารณาโทษ การลงทัณฑ์ ต่างๆ ต้องอาศัยหลักคุณธรรม/จริยธรรม หลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้การ พิจารณาเป็นไปตามหลักนิติธรรม การกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ เช่น หลักเกณฑ์การแต่งตั้ง หลักเกณฑ์การเลื่อนเงินเดือน และหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำเป็นต้องอาศัย หลักความโปร่งใส เพราะหากการกำหนดหลักเกณฑ์เหล่านี้ ไม่มีความโปร่งใส จะเกิดความเสียหาย ต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามเป้าหมายที่กำหนดได้

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นว่าธรรมาภิบาล มีผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วม ที่จะต้องมี การระดมความคิดเห็นกัน และหลักความโปร่งใสเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายตำรวจ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จะต้องจัดการประชุม รับฟังนโยบาย ข้อคิดเห็น ข้อสั่งการ จากคณะกรรมการนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และมีคณะกรรมการจากหน่วยงานภายนอกเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลในเรื่อง การมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพ คุณธรรม ความโปร่งใส และความพร้อมรับผิด เป็นหลักธรรมาภิบาล สำคัญในการทำงานของหน่วยงานสำนักงานคณะกรรมการนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เช่นกัน

ผู้บริหารจากกองวินัย มีความเห็นว่า ธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อความสำเร็จ ขององค์การ เป็นอย่างมาก เนื่องจากกองวินัยมีภารกิจหลัก เป็นหน่วยงานอำนวยการฝ่ายกฎหมาย การพิจารณาลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการตำรวจที่มีการกระทำผิด ดังนั้น การบริหารและ ปฏิบัติงาน โดยนำหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักนิติธรรม เป็นส่วนที่สำคัญต่อ

ประสิทธิผลของงานของกองวินัยให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้ หลักการกระจาย-อำนาจ หลักความเสมอภาค หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานของกองวินัยอีกด้วย

ผู้บริหารจากกองสารนิเทศ มีความเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อความสำเร็จของคนในองค์การ โดยการทำงานของกองสารนิเทศ ซึ่งมีภารกิจสำคัญเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ต้องประสานการปฏิบัติทั้งกับรัฐบาล ภาคส่วนต่างๆ ผู้บังคับบัญชา ประชาชน และข้าราชการตำรวจ ดังนั้นในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องใช้ทั้งหลักนิติธรรมและหลักรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะงานนโยบายของผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการบริหารงานองค์การของหน่วย ทั้งนี้ หลักธรรมาภิบาล ที่กองสารนิเทศนำมาใช้ ส่วนใหญ่จะเน้นในหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล ตามเป้าหมายของงาน และนโยบายของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เน้นหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร มีค่อนข้างสูง นอกจากนี้ หลักการตอบสนอง และหลักความพร้อมรับผิด ก็เป็นธรรมาภิบาลที่มีความสำคัญ เนื่องจากลักษณะงานของสารนิเทศ ส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติทันที เจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย จึงต้องพร้อมที่จะทำงานทันที และถ้ามีข้อผิดพลาด ก็ต้องพร้อมรับผิดเพื่อนำไปปรับปรุงในการทำงานครั้งต่อไป

ผู้บริหารจากกองบินตำรวจ มีความเห็นว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลหรือความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจของกองบินตำรวจ โดยหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญ ประกอบด้วย หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักคุณธรรม/จริยธรรม หลักความเสมอภาค หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจ เป็นต้น

ผู้บริหารจากกองการต่างประเทศ มีความเห็นว่า เนื่องจากกองการต่างประเทศเป็นฝ่ายอำนวยการด้านกิจการต่างประเทศให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จของงาน

ผู้บริหารจากสำนักงานเลขานุการตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นว่า ฝ่ายอำนวยการด้านงานหนังสือ และพิธีการต่างๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นั้น เน้นหลักธรรมาภิบาล ในด้านหลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักความพร้อมรับผิด เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานของท่าน หรือไม่ อย่างไร

พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในระดับสูง ดังนี้

ผู้บริหารจากหน่วยงานสำนักงานกำลังพล มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การสำคัญต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเรื่องค่านิยมรักองค์กร ความเสียสละ ความสามัคคี ความมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

ผู้บริหารจากสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ที่มีความเข้มแข็งและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน กระบวนการทำงานมีการเชื่อมโยงกัน ส่งต่องาน บูรณาการถึงกันและกันโดยมองเป้าหมายความสำเร็จของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นหลัก

ผู้บริหารจากสำนักงานจเรตำรวจ มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การในระดับสูง โดยวัฒนธรรมองค์การที่สำนักงานจเรตำรวจยึดถือปฏิบัติกันมา คือ ความมีระเบียบวินัย ความถูกต้อง

ผู้บริหารจากสำนักงานตรวจสอบภายใน มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในเรื่องความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการยึดมั่นระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ผู้บริหารจากสำนักงานกฎหมายและคดี มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของของหน่วยงาน คือ วัฒนธรรมที่ยึดมั่นในกฎ ระเบียบ ความถูกต้อง ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

ผู้บริหารจากสำนักงานส่งกำลังบำรุง มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การที่จำเป็นต่อความสำเร็จของหน่วยงาน คือ การทำงานเป็นทีม และความซื่อสัตย์สุจริต

ผู้บริหารจากสำนักงานงบประมาณและการเงิน มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การที่นำมาสู่ความสำเร็จของสำนักงานงบประมาณและการเงิน ได้แก่ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความสามัคคี และการทำงานด้วยใจ

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ มีความเห็นว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในระดับสูง ที่สำคัญคือ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุม จึงเน้นเรื่องวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การปรึกษาหารือและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับงาน

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในระดับสูง วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจ โดยแบ่งงานกันรับผิดชอบ

ผู้บริหารจากกองวินัย มีความเห็นว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานอย่างมาก วัฒนธรรมองค์การของกองวินัย มีการยกย่องผู้ที่มีผลงานดีเด่น ให้กับหน่วยงาน มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสามัคคี ให้ความร่วมมือในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม มีบรรยากาศในการทำงาน มีสวัสดิการ และวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ

ผู้บริหารจากกองสารนิเทศ มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานสารสนเทศ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะปลูกฝังเรื่องนี้ โดยให้ทุกฝ่ายทราบว่า จะต้องเข้ามาช่วยกันทำงาน การอุทิศตนของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ มักจะไม่จำกัดเวลาและสถานที่ และต้องใช้ศิลปะในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา และการมีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานในเชิงรุก

ผู้บริหารจากกองบินตำรวจ มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ และยังต้องได้รับการส่งเสริมคือ เรื่องของความสามัคคี และการมองเป้าหมายองค์การในทิศทางเดียวกัน

ผู้บริหารจากกองการต่างประเทศ มีความเห็นว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานอย่างมาก วัฒนธรรมองค์การของกองการต่างประเทศที่มีความเข้มแข็ง คือ การมีความคิดสร้างสรรค์และความเป็นสากล

3. ความเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานของท่านมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร

พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทุกท่าน มีความเห็นตรงกันว่า ปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในระดับสูง ดังนี้

ผู้บริหารจากหน่วยงานสำนักงานกำลังพล มีความเห็นว่าปัจจัยธรรมาภิบาลกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างสูงในหน่วยงานนี้ เนื่องจาก หากผู้บริหารมีธรรมาภิบาลแล้ว จะนำมาซึ่งความแข็งแกร่งของวัฒนธรรมองค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน กระบวนการในการเรียนรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่จะเป็นการสอนรุ่นต่อรุ่น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่ง ที่มีความเข้มแข็งของหน่วยงานนี้ คนรุ่นใหม่จึงมีความรู้ กล้าเสนอแนะ มีการรับฟังความคิดเห็น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะเติบโตมาจากสายงานนี้ จึงมีองค์ความรู้ที่จะทำงาน และสามารถสอนงานกันได้ นำไปสู่ความสำเร็จของงาน

ผู้บริหารจากสำนักงานกฎหมายและคดี มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การกับธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กัน และทั้งสองปัจจัยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของ

หน่วยงาน ถ้าหน่วยงานบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การก็จะเข้มแข็งด้วย แต่ในความเป็นจริง มีปัจจัยอื่นๆ ที่ควบคุมไม่ได้ ทำให้ระบบธรรมาภิบาลยังพัฒนาได้ไม่เต็มที่ โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมา เป็นปัญหาสำคัญของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ผู้บริหารจากสำนักงานส่งกำลังบำรุง มีความเห็นว่า ธรรมาภิบาลกับวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การองค์การอย่างมาก วัฒนธรรมองค์การที่ก่อตัวมาดี ทำให้หน่วยงานเป็นหน่วยงานที่มีธรรมาภิบาล หรือหากได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพิ่มระดับให้สูงขึ้น ก็จะสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ที่ยังไม่เหมาะสมให้ดีขึ้นได้

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ มีความเห็นว่า ธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก และทั้งสองปัจจัยจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักการตอบสนอง เสมอภาค เป็นธรรม

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นว่า ธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ สอดรับกับวัฒนธรรมองค์การด้านการทำงานเป็นทีม มีแนวทางปฏิบัติ มีคู่มือปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการปรับปรุงคู่มือให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งหากหน่วยงานมีธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์การที่ดีแล้ว จะส่งผลให้ประสิทธิผลองค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้บริหารจากกองสารนิเทศ มีความเห็นว่า ปัจจัยธรรมาภิบาลกับวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับความสำเร็จของหน่วยงาน เพราะต้องมีหลักยึดในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อสร้างความร่วมมือในองค์กร ความสำเร็จเกิดจากการมีส่วนร่วมทุกคน ทุกฝ่ายต้องรู้งานในหน้าที่ ต้องคิดในลักษณะว่าเป็นเจ้าของหน่วยงาน รักหน่วยงาน มองเป้าหมายในภาพรวมขององค์การ

ผู้บริหารจากกองบินตำรวจ มีความเห็นว่า ปัจจัยธรรมาภิบาลและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยอย่างมาก เพราะปัจจัยธรรมาภิบาล เปรียบเสมือนหลักในการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลถึงตัวบุคคลในองค์การ โดยมีวัฒนธรรมในองค์การยึดถือ หากเป็นไปตามกรอบแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน จะประสบผลสำเร็จ

4. ความเห็นเกี่ยวกับ หน่วยงานของท่านมีปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน หรือไม่ อย่างไร

พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน ดังนี้

ผู้บริหารจากหน่วยงานสำนักงานกำลังพล มีความเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคสำคัญมีดังนี้

1) คุณภาพของบุคลากรในปัจจุบัน ด้อยประสิทธิภาพลงไป ความรับผิดชอบ ความอดทน ความตั้งใจเรียนรู้งาน และการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับหน่วยงานมีน้อยลง ซึ่งเป็นปัญหาเหล่านี้ เกิดจากสภาพส่วนตัวของบุคลากร จากสภาพสังคม และสภาพเศรษฐกิจของประเทศ ค่านิยมในการทำงานของเด็กในปัจจุบัน จะให้ความสำคัญของวัตถุปัจเจกบุคคล มากกว่า องค์การ มักจะมีการขอเปลี่ยน ขอย้ายงานบ่อยครั้ง เพื่อไปอยู่ในหน่วยงานที่มีแรงจูงใจมากกว่า ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลบ่อยครั้ง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานได้

2) มีปัจจัยภาวะแทรกซ้อนภายนอก ในเรื่องการแต่งตั้งโยกย้าย การพิจารณาแต่งตั้ง ในปัจจุบัน พบว่าผู้บริหารในหลายหน่วยงานไม่ได้มาจากที่มีความรู้เรื่องงาน การแต่งตั้งคนไม่ตรงกับงาน โดยหลักแล้ว งานในสายอำนวยการ ควรมาจากคนที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในงานด้านนั้น คนที่เข้ามาโดยไม่ตรงจึงกลายเป็นทางผ่าน รวมถึงผู้มีอำนาจในปัจจุบัน มองการแต่งตั้งคนลงในหน่วยงานอำนวยการ เป็นทางผ่าน หรือทางแก้ปัญหาของผู้มีอำนาจ

3) ลักษณะงานบางงานก็มีภาระงานมาก แต่บางส่วนก็มีภาระงานน้อย รวมทั้งคนที่เข้ามาอยู่ก็ไม่ได้คิดพัฒนา ทำให้คุณค่าของงานลดน้อยลง คนที่อยู่ในองค์การ โอกาสความเจริญก้าวหน้ามีน้อย เกิดจากปัจจัยภายนอก ที่จำเป็นต้องแต่งตั้งคนภายนอกเข้ามา วัฒนธรรมองค์การเดิม จะพิจารณาคนในหน่วยนั้น เป็นหลัก แต่ปัจจุบันไม่ได้ ทำให้คนที่ทำงานด้านนี้มีโอกาสการเจริญเติบโตน้อยลง

ผู้บริหารจากสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ มีความเห็นว่า ปัญหาอุปสรรคที่พบอาจเกิดการเกี่ยงงาน จากการไม่เข้าใจเนื้องาน และบทบาทหน้าที่ของงานที่ชัดเจน ปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณ ไม่ตรงกับระบบงานและปริมาณงาน เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจระบบและวิธีการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

ผู้บริหารจากสำนักงานกฎหมายและคดี มีความเห็นว่า ปัญหา อุปสรรค เมื่อมีปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งคนไม่ตรงตำแหน่ง ทำให้คนที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้นขาดในเรื่ององค์ความรู้ เนื่องจากหน่วยงานเหล่านี้ เป็นงานที่เป็นมันสมองของผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้องาน แต่ปัจจุบัน จากสภาพปัญหาการแต่งตั้งดังกล่าว ทำให้เกิดความอ่อนแอ งานเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกับงานฝ่ายอำนวยการ การทำงานจึงอยู่ที่ตัวบุคคลมากกว่า ในขณะงานฝ่ายอำนวยการของส่วนราชการอื่นๆ เช่น ทหาร มีความเข้มแข็ง และได้รับความสำคัญ ปัญหาสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง คือ ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูง เติบโตมาจากสายงานเฉพาะด้านเป็นส่วนใหญ่ จึงขาดมุมมองที่รอบด้าน รวมถึง ระบบอุปถัมภ์ ในการแต่งตั้ง

ลูกน้องไปอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ โดยบุคคลนั้นยังไม่มีความพร้อมทั้งด้านคุณวุฒิ วัยวุฒิ ประสบการณ์ ทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การในภาพรวม

ผู้บริหารจากสำนักงานส่งกำลังบำรุง มีความเห็นว่า ปัญหาหลักของหน่วยงาน คือ งบประมาณในการพัฒนาหน่วย ยังไม่เพียงพอ ปัญหาอุปสรรค คือ การเปลี่ยนบุคลากรบ่อยๆ ในทุกระดับ ทำให้ความสัมพันธ์ในองค์การสะดุด การสื่อสารทำความเข้าใจ ซึ่งต้องใช้เวลา จะต้องมีการปรับตัว ทำให้งานล่าช้า

ผู้บริหารจากสำนักงานงบประมาณและการเงิน มีความเห็นว่า ปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน คือ ขาดการวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ มีความเห็นว่า ปัญหา อุปสรรค ที่สำคัญมีดังนี้

1) องค์การจำเป็นต้องปฏิบัติงานโดยยึดหลักกฎหมาย ซึ่งอาจมีลักษณะของอนุรักษ์นิยมอยู่บ้าง หน่วยงานให้คุณค่ากับบุคลากร แต่ไม่มีอำนาจในการให้คุณเท่าที่ควร เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกเข้ามาแทรกแซง นโยบายข้างนอกเข้ามา ส่งผลเสียหายต่อการบริหารงานบุคคล

2) ในภาพรวม ผู้มีอำนาจให้ความสำคัญกับหน่วยงานในสังกัดต่างกัน เป็นพื้นฐานความคิดของผู้บังคับบัญชา มักจะให้ความสำคัญกับหน่วยงานที่สนองตอบต่อความต้องการของเขา ดังนั้น หน่วยงานที่สนองนโยบายที่เห็นผลทันที ก็จะได้รับความสำคัญ และได้รับการตอบแทนที่ดีกว่า หน่วยงานอื่น เช่น ด้านเงินเดือน ด้านงบประมาณ เป็นต้น

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นว่า ปัญหาด้านปัจจัยทางการบริหาร (4 M) ยังคงเป็นอุปสรรคในการทำงานของหน่วย เนื่องจากขาดแคลนงบประมาณให้กับหน่วยปฏิบัติ หัวหน้าสถานีบางแห่งขาดความร่วมมือ ขาดความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ปัญหาการบริหารงานบุคคล เนื่องจากคนในองค์กร มีโอกาสก้าวหน้าน้อย เพราะถูกแทรกแซงจากปัจจัยภายนอก ทำให้คนในหน่วยงานไม่ค่อยได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ และขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ผู้บริหารจากกองวินัย มีความเห็นว่า ปัญหา อุปสรรค ในการทำงาน เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้หลักกฎหมาย การทำงานต้องคำนึงถึงหลักคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปด้วย ทำให้บางครั้งเป็นข้อจำกัดในการทำงาน นอกจากนั้น ยังคงมีระบบอุปถัมภ์ที่ส่งผลให้การทำงานยุ่งยากขึ้น

ผู้บริหารจากกองสารนิเทศ มีความเห็นว่า ปัญหาด้านปัจจัยทางการบริหาร (4 M) โดยเฉพาะด้านบุคลากรมีจำนวนน้อย แต่คนที่อยู่ในหน่วยงานมีการทำงานทดแทนและช่วยเหลือกัน หน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงและบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น สำนักงานเลขานุการตำรวจ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ งานด้านนโยบาย แต่พบว่า ยังคงมีปัญหา

อุปสรรคในด้านการประสานงานภายใน ที่ติดขัดและส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในภาพรวมอยู่บ้าง

ผู้บริหารจากกองบินตำรวจ มีความเห็นว่า ปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานของ กองบินตำรวจ เนื่องจาก บุคลากรบางส่วน ขาดความสามัคคี ความไม่สนใจงานในหน้าที่ของตนเอง การเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของงาน นอกจากนั้น ปัญหาในเรื่องงบประมาณ ที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ รวมถึงขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรที่ขาดความก้าวหน้าและแรงจูงใจในการทำงาน

5. ข้อเสนอแนะในการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การของหน่วยงาน

พบว่า ผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การ ดังนี้

ผู้บริหารจากสำนักงานกำลังพล ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า แนวทางแก้ไขมีดังนี้

1) จะต้องสร้างวินัยในตัวคน ให้มีความอดทน ความซื่อสัตย์ สร้างค่านิยมในการลดระบบอุปถัมภ์ ลดการแทรกแซงจากปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะเรื่องการบริหารงานบุคคล ต้องออกกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อเป็นเกราะป้องกันการใช้ระบบอุปถัมภ์ รวมถึงผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีเป้าหมายในการนำองค์กรที่ชัดเจน

2) ฝ่ายอำนวยการ จะต้องมีคนที่มีคุณภาพ มีความรู้ตรงกับงาน เพราะต้องนำเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การพิจารณาคนเข้ามาทำงานในสายงานนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การ

ผู้บริหารจากสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ ได้ให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ควรพัฒนาในเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสม สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้งานดีขึ้น

2) การแบ่งงานที่ไม่มีความชัดเจน จะส่งผลให้เกิดการเกี่ยงงานกัน การคาบเกี่ยวกันของงาน อาจส่งผลกระทบกับวัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาล ในเรื่องการมีส่วนร่วม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ดังนั้น จึงต้องมีการแบ่งมอบงานให้มีความสอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนงานทั้งระบบ ให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งสู่เป้าหมายขององค์การเป็นหลัก

ผู้บริหารจากสำนักงานกฎหมายและคดี ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ควรพัฒนาเรื่องขวัญกำลังใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้ง ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ควรจะต้องมองให้ครบทุกหน้างาน มองเป้าหมายของสำนักงาน

ตำรวจแห่งชาติเป็นหลัก และบุคลากรในองค์การทุกระดับ ควรให้ความสำคัญกับเรื่ององค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ควรพัฒนาเรื่องการฝึกอบรมให้มีความเป็นมาตรฐาน

ผู้บริหารจากสำนักงานส่งกำลังบำรุง ให้ข้อเสนอแนะว่า สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรบริหารงานด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม โดยไม่มองแต่หน่วยที่มีงานที่สำคัญตรงกับความต้องการของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดี และขยายผลไปยังบุคลากรทุกระดับต่อไป

ผู้บริหารจากสำนักงานงบประมาณและการเงิน ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับทุกหน่วยงาน มองเป้าหมายที่องค์การสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยเฉพาะฝ่ายอำนวยการ ควรมีความสามัคคี ทำงานด้วยใจ โดยแนวทางในการพัฒนาองค์การที่สำคัญ คือ ต้องสร้างค่านิยม ให้คนเก่งคู่กับคุณธรรม มาร่วมในการทำงานให้กับองค์การ

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรลดระบบอุปถัมภ์ ถ้าสำนักงานตำรวจแห่งชาติปรับปรุงในส่วนนี้ได้ คนในองค์การจะมีแรงจูงใจที่ดีขึ้น ส่งผลต่อการทำงานขององค์การได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาหน่วยงาน ควรเพิ่มหลักการตอบสนอง ถ้าทุกคนในหน่วยงานตอบสนองนโยบายที่ร่วมกันทำในองค์การ จะทำให้ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การดีขึ้น นอกจากนี้ควรเพิ่มความโปร่งใส ความเสมอภาค และลดระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญขององค์การ

ผู้บริหารจากกองวินัย ให้ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาหน่วยงานกองวินัย ความเปิดเผย โปร่งใสมากเกินไป อาจส่งผลให้เกิดปัญหาอุปสรรค ต่อการทำงานได้ เช่น การนำข้อมูลข่าวสาร หรือเอกสารเดิม ที่ผ่านการพิจารณาไปแล้ว กลับไปฟ้องร้องอีก และปัจจัยที่สำคัญ คือคนที่จะทำงานในองค์การนี้ นอกจากมีความรู้ ความสามารถแล้ว ยังจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมด้วย

ผู้บริหารจากกองสารนิเทศ ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยขึ้นตรงเป็นเหมือนสมองของผู้บังคับบัญชา ต้องรู้จักอุทิศตน รู้งานในหน้าที่ตัวเองอย่างดี ต้องมีความคิดเหมือนเป็นเจ้าขององค์การ คิดให้กับผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ให้มองเป้าหมาย องค์การเป็นหลัก ทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม เนื่องจากหลายกระบวนงาน จะมีความเกี่ยวโยงสัมพันธ์กัน งานจึงจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ผู้บริหารจากกองบินตำรวจ ให้ข้อเสนอแนะว่า การสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ โดยจะต้องฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เมื่อทุกคนมีความเข้าใจในแนวทางเดียวกันแล้ว จะส่งผลให้ประสิทธิผลองค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ผู้บริหารจากกองการต่างประเทศ ให้ข้อเสนอแนะว่า การพัฒนาองค์ความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรม การศึกษาเรียนรู้ ให้กับบุคลากร ให้ทันต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งจำเป็นต่องานฝ่ายอำนวยการ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี 2558