

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของ กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นการศึกษา (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของ กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของ กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และ (3) แนวทางหรือตัวแบบในการบริหารจัดการของ กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานเขียนทางวิชาการ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาในแต่ละมุมมอง เพื่อนำแนวคิดที่ได้มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การบริหารองค์การภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
2. วัฒนธรรมองค์การ
3. ลักษณะขององค์การ
4. ทรัพยากรการบริหาร
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย
7. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
8. กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. การบริหารองค์การภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

##### แนวคิดในการบริหารองค์การ

สถานการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างผันผวนของสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ส่งผลกระทบทั้งในแบบที่เป็น โอกาส และความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศในหลายด้าน ดังเช่นที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554, หน้า 7) กล่าวไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 ว่า สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศมีอยู่ในหลายมิติ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศที่เหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมและสร้างภูมิคุ้มกันของประเทศให้เข้มแข็ง สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นคง

การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศไทยมีอยู่หลายด้าน ซึ่งมีประเด็นรายละเอียดปลีกย่อยหลายแง่มุม ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงประเด็นทางด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความมั่นคงทางด้านอาหารของประเทศไทย ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทั้งปากท้องและเศรษฐกิจของประชาชน จากการศึกษาความมั่นคงด้านอาหารกำลังเป็นประเด็นสำคัญ ประเทศไทยได้มีการรับรองร่างแถลงการณ์กรุงเทพฯว่าด้วยความมั่นคงอาหารในภูมิภาคอาเซียน ในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 14 ที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างความร่วมมือเพื่อนำไปสู่ความมั่นคงด้านอาหาร การตลาดและการค้า นอกจากนี้ยังผลักดันโครงการ “ครัวไทยสู่ครัวโลก” เพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์อาหารไทยและเพื่อเป็นนโยบายที่สอดคล้องรับมือกับปัญหาความมั่นคงทางอาหารโลก โดยเป้าหมายหลักของโครงการ คือ การผลิตอาหารและผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณภาพสูงในราคาที่สามารถแข่งขันได้ และได้มาตรฐานความปลอดภัยระดับสากล ขณะนี้ประเทศไทยโดยสภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุประเด็นพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ให้มีการพัฒนาภาคเกษตรให้คงอยู่กับสังคมไทยและสร้างความมั่นคงทางด้านอาหารให้คนไทยทุกคน เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปวางแผนการดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้การทำให้เกิดความมั่นคงด้านอาหารอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีนโยบายจากรัฐบาลที่ชัดเจน และควรมีการบูรณาการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน

กล่าวได้ว่าการบริหารองค์การภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญเพื่อให้องค์การที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาดังกล่าวในแต่ละด้านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับที่ ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2549, หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในขององค์การ เพื่อช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ สำหรับในมุมมองของหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่ในการพัฒนาระบบราชการไทยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้แก่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550, หน้า 7) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการวางแผนปรับแต่งองค์การและกระบวนการเพื่อช่วยให้้องค์การและสมาชิกสามารถปรับตัว และพัฒนาศักยภาพขององค์การไปพร้อมกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งนี้ การวางแผนเพื่อปรับแต่งองค์การทุกระดับจะยึดถือแผนและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นที่ตั้ง โดยมีการกำหนดและทบทวนทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการ เพื่อวิเคราะห์และประเมินองค์ประกอบในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ต่อไป การบริหารจัดการองค์การของกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการ

เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีการนำแนวคิดทางวิชาการสมัยใหม่เข้ามาใช้เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการที่เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน สร้างงานบริการที่รวดเร็ว โปร่งใส รวมถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้ข้าราชการมีเป้าหมายในการทำงานทุกระดับ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะตามมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังนั้นกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำเป็นต้องมีการปรับยุทธศาสตร์ในการทำงานใหม่เพื่อนำแนวคิดในการบริหารจัดการยุคใหม่มาใช้ในการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามความต้องการของประชาชน อันนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการของกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและมุมมองในการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน และมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการบริหารและจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถปรับตัวในการปฏิบัติงาน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### การกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ

เนื่องจากแต่ละองค์การในแต่ละยุคสมัยมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมในแต่ละยุคสมัย แนวคิดเรื่ององค์การจึงได้มีการพัฒนาในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางการบริหารมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน จากการทบทวนแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดปัจจัยทางการบริหารองค์การ พบว่านักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยทางการบริหารแตกต่างกัน เช่น Richard M. Steers (1977, pp. 45-56) ได้แสดงความคิดเห็นว่า องค์การจะต้องประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลักได้แก่ (1) ปัจจัยทางด้านโครงสร้าง และ (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้องค์การดำเนินไปได้อย่างถูกต้องทิศทางและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Wendel L. French & Cecil H. Bell (1984, p. 57) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภายในองค์การที่มีประสิทธิผลควรประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยๆหลายปัจจัย ซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกัน โดยแบ่งเป็น 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านเป้าหมาย (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (3) ปัจจัยด้านภาระงาน (4) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (5) ปัจจัยด้านคน และ (6) ปัจจัยด้านการประสานงานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และ Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig (1985, pp. 612-635) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ในองค์การจะมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามลักษณะสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบที่เหมาะสมควรประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลักคือ (1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (2) ปัจจัยด้านมนุษย์และวัฒนธรรม (3) ปัจจัยด้านยุทธวิธี และ (4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ Robert G. Owens (1995, p. 54) ได้ให้ความเห็นว่า การที่องค์การจะสามารถดำเนินงาน

ให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ ควรต้องมืองค์ประกอบดังนี้ (1) ภาระงานที่ต้องมีในองค์การ (2) โครงสร้างขององค์การเพื่อแสดงถึงความเป็นระบบและจำแนกความแตกต่างกันในลักษณะของงาน (3) ทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยี หรือเครื่องมือที่จะต้องใช้ในองค์การ (4) บุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานตามภารกิจขององค์การ สำหรับ Kathryn M. Bartol & Other (1998, p. 504) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า องค์การนั้นควรประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านโครงสร้าง (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (3) ปัจจัยด้านคน และ (4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรม นอกจากนี้ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2553) ยังได้เสนอว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารองค์การควรประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้ (1) วัฒนธรรมองค์การ (2) นโยบาย (3) โครงสร้างองค์การ (4) เทคโนโลยี (5) ทรัพยากรการบริหาร และ (6) ภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่า สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล (2543, หน้า 60-69) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก และ 12 ปัจจัยย่อย ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือ ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านเทคโนโลยีขององค์การ (2) ปัจจัยด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อย คือด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านบรรยากาศองค์การ (3) ปัจจัยด้านลักษณะบุคลากร ประกอบด้วย 5 ปัจจัยย่อย คือ ด้านการรับรู้ ด้านทัศนคติและค่านิยม ด้านบุคลิกภาพ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจูงใจ (4) ปัจจัยด้านลักษณะนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อย คือ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์” เกิดจากการศึกษาถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน และมีความสำคัญต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดของ กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงทำให้ได้ตัวแปรดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างและพัฒนาความเชื่อ ค่านิยมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ และเป็นสิ่งที่ข้าราชการยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของข้าราชการในการประพฤติปฏิบัติตนตามแนวทาง และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ ดังนั้น การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งย่อมช่วยให้ข้าราชการกรมวิชาการเกษตรนั้นให้ความร่วมมือในการดำเนินงานต่างๆอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ และยังเป็นกลไกสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของข้าราชการกรมวิชาการเกษตรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มใจ

2. ลักษณะขององค์การ โดยองค์การที่มีลักษณะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานทั้งในด้านของรูปแบบและโครงสร้าง รวมถึงระเบียบปฏิบัติ ย่อมช่วยให้ข้าราชการกรมวิชาการเกษตรสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ รวมถึงเกิดความคล่องตัว และช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

3. ทรัพยากรการบริหาร โดยทรัพยากรการบริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้น ทรัพยากรการบริหารจึงช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิชาการเกษตรเกิดความคล่องตัวในทางปฏิบัติ และบรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสำหรับหน่วยงานกรมวิชาการเกษตร ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในระดับสูง เนื่องจากพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อผู้นำของระดับการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิชาการเกษตร ภาวะผู้นำจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถของผู้บริหารเพื่อช่วยให้ข้าราชการกรมวิชาการเกษตร เกิดความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท

5. การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา และยังมีอิทธิพลระดับสูงต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมวิชาการเกษตร อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาล และแรงกดดันจากต่างประเทศ รวมไปถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น การศึกษาเพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิผลพร้อมเท่าทันต่อสถานการณ์ ย่อมเป็นผลดีที่ต้องมีการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในการบริหารของหน่วยงานภาครัฐและภาคส่วนต่างๆ เข้ามาร่วมกันดำเนินกิจกรรมและ โครงการต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบการบริหารงานแบบเครือข่าวนั้น ต้องมีการพึ่งพา ติดต่อประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์หลักให้เกิดความหลากหลายและสะดวกรวดเร็วในการทำงาน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วัฒนธรรมองค์กร

### ความนำ

วัฒนธรรมองค์กรนั้นเริ่มเป็นประเด็นทางวิชาการโดยเริ่มมีการศึกษาในช่วง พ.ศ. 2513 และได้รับความสนใจจากนักวิชาการด้านองค์การมากขึ้นในช่วง พ.ศ. 2523 (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 217) โดยในเบื้องต้นนั้น นักมานุษยวิทยาเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาวัฒนธรรมของชุมชน และสังคมด้วยวิธีการเชิงคุณภาพเป็นหลัก และต่อมาเมื่อประเด็นการศึกษาวัฒนธรรมได้ขยายตัวเข้าสู่แวดวงวิชาการด้านองค์การ จึงได้มีการนำวิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการศึกษาเพิ่มเติม นอกจากนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 183) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ที่มาของการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรเกิดเมื่อในช่วงต้นของทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะของสูตรสำเร็จที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้โดยทั่วไป โดยแนวคิดดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นแนวคิดทางการจัดการขององค์กรในประเทศสหรัฐอเมริกา และมีการนำไปใช้ในองค์กรของ

ประเทศต่างๆ แต่องค์กรเหล่านั้นกลับประสบกับความล้มเหลว นักวิชาการจึงทำการศึกษาและพบว่าสาเหตุประการสำคัญเกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

William B. Werther & Keith Davis (1993, p. 602) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่บุคคลในองค์กรสร้างขึ้น เสมือนกับเป็นการกรอกร่องเค้าโครงความคิดอยู่ในใจของสมาชิก ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ องค์กร เทคโนโลยีสถานะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์กรจนเกิดการยอมรับของสมาชิกในองค์กร

Edgar H. Schein (2004, p. 17) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบของข้อสมมติฐานพื้นฐานที่เกี่ยวกับวิธีมองที่ดี วิธีคิดที่ดี และการสร้างความรู้สึที่ดีที่ถูกต้องในหมู่สมาชิก องค์กรที่ได้สั่งสมมาในอดีต จากประสบการณ์ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวของ องค์กรต่อภายนอก และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในและมีการถ่ายทอด ข้อสมมติฐานพื้นฐานดังกล่าวสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร

Thomas J. Peters & Robert H. Waterman (2004, p.78) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยมร่วมที่มีลักษณะเด่น ช่วยยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกองค์กรไว้ด้วยกัน โดยสืบทอดผ่านสื่อสัญลักษณ์ต่างๆ เช่น คำขวัญ สุภาษิต ตำนาน นิทาน เรื่องสั้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 212) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์กร ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติสัมพันธ์ของ ผู้คนในสังคมหรือองค์กร เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่นๆ ได้ โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

ดาวรรณ ฤทธิการ (2552, หน้า 7-8) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วม ที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจ ว่า การปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา อีกทั้งค่านิยม เหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

สมจินตนา คุ่มภัย (2553, หน้า 18) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึงความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดหรือ ประสบผลสำเร็จซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นรูปธรรม สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน และเป็นนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อไปในองค์กรได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

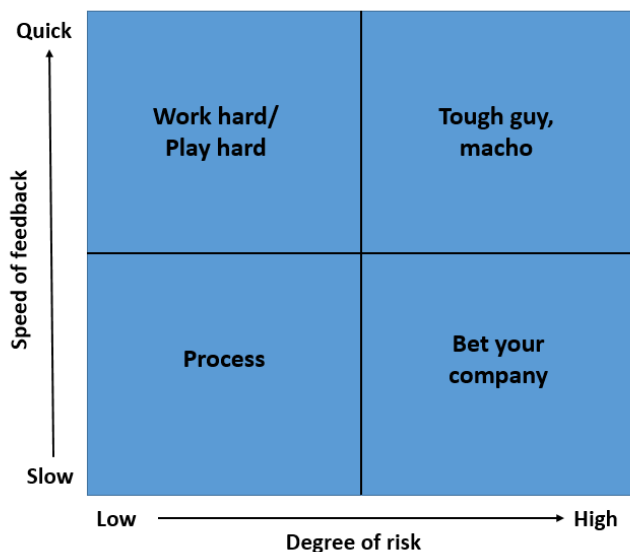
สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์การ เพื่อใช้เป็นสิ่งยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน หากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งย่อมจะช่วยให้การขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิก และนำไปสู่การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### ความสำคัญ

วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนตัวกำหนดพฤติกรรมในการทำงาน หรือเป็นระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติของพนักงานในองค์การ ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกขององค์การนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกขององค์การอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์การเพื่อนำมากำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ กล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ชนิดา จิตตรุทระ (2554, หน้า 21) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบย่อมจะมีความเหมาะสมกับสมาชิกของแต่ละองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับค่านิยมและทัศนคติของสมาชิกย่อมจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้หากองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เหมาะสม ย่อมทำให้เกิดสภาวะตึงเครียด และอาจเกิดความขัดแย้งได้ จึงสามารถกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะมีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการมากกว่าการใช้กฎระเบียบเพียงอย่างเดียว จึงสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลอย่างยิ่งในการหล่อหลอมทัศนคติของสมาชิกที่มีต่อองค์การ รวมถึงแนวคิดและมุมมองสมาชิก เพื่อให้มีพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์การ และก่อให้เกิดความร่วมมือต่อการกิจขององค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์การในระยะยาวต่อไป

### มิติในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy (1982, p. 108) ได้ศึกษาในมุมมองที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การทั้ง 2 ปัจจัยคือ ความเสี่ยง (Risk) และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำมากำหนดประเภทของวัฒนธรรมองค์การ ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Terrence E. Deal & Allen A.

Kennedy

ที่มา : Terrence E. Deal & Allen A. Kennedy, 1982, p. 107

Terrance E. Deal & Allen A. Kennedy (1982, pp. 107-108) พบว่า ความเสี่ยง (Risk) และ ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นั้นมี 2 ทิศทาง คือ สูงและต่ำ จึงทำให้สามารถแบ่ง วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบ Tough-guy, Macho Culture เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงและความเร็ว ในการได้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับสูงทั้งคู่ ซึ่งพบว่าจะทำให้เกิดการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอย อย่างรวดเร็ว องค์กรจะสนับสนุนสมาชิกที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขัน ดังนั้น สมาชิกใน องค์กรมักจะเป็นคนที่ชอบการแข่งขันและทำงานในเชิงรุก องค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ประเภทนี้ ได้แก่ บริษัทก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอางค์ กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิงซึ่งมี ลักษณะการทำงานที่ต้องแข่งกับเวลา และอาจเกิดความล้มเหลวหรือล้มเหลวได้ตลอดเวลา

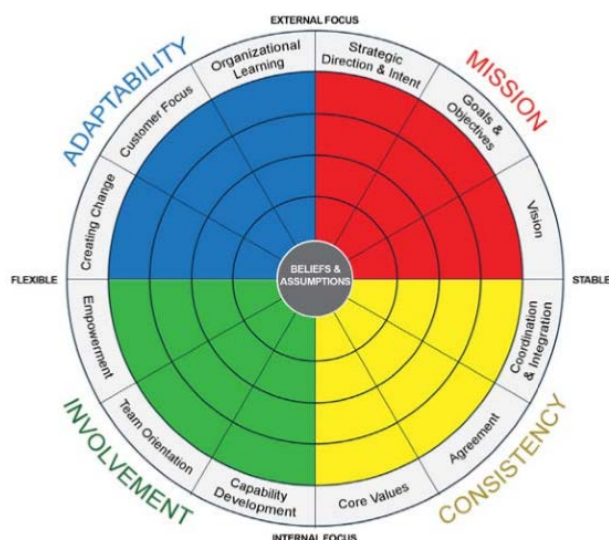
2. วัฒนธรรมแบบ Work Hard/Play Hard Culture เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับ ต่ำ แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับสูง เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงานแบบเอาจริง เอาใจกับการทำงาน ขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือพักผ่อนอย่างเต็มที่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ สมาชิกมักจะมีความเป็นกันเองชอบพบปะผู้คน และมีความสุขสนุกสนาน ดังนั้น สมาชิกในองค์กร มักจะต้องเป็นคนที่ชอบทำงานหนักและรักสนุก องค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์ บริษัทแบบ Franchises ที่ต้องมีการพบปะกับผู้อื่นตลอดเวลา



3. วัฒนธรรมแบบ Bet-Your-Company Culture เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง แต่ความรวดเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับต่ำ เป็นวัฒนธรรมที่มีการตัดสินใจช้า และอาจแก้ไขปัญหาต่างๆไม่ทันเวลา จึงอาจนำมาสู่การทำให้องค์การล้มเหลวได้ การตัดสินใจเปรียบเสมือนการนำองค์การไปเดิมพัน การตัดสินใจจึงต้องใช้เวลาอย่างมากเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ดังนั้น สมาชิกในองค์การมักจะต้องเป็นคนที่ยอดทน รอบคอบ และพึ่งพาอาศัยกัน องค์การที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ องค์การธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน กองทัพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบ Process Culture เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงและความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับอยู่ในระดับต่ำทั้งคู่ ทำให้เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและตัดสินใจช้า เปรียบเสมือนกับการทำงานของระบบราชการ ดังนั้น สมาชิกขององค์การมักจะต้องเป็นคนที่เน้นกระบวนการในการทำงาน โดยการทำงานทุกอย่างจะมีกติกาและลำดับขั้นตอนเป็นกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือ องค์การที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ หน่วยงานในระบบราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน องค์การแบบ Bureaucracy เป็นต้น

Daniel R. Denison (1990, p. 4) ได้กล่าวว่า องค์การที่สามารถทำงานได้ผลดี หมายถึง องค์การที่จัดการยุทธวิธี สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์การโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีที่องค์การนำมาใช้ กับความต้องการทางสิ่งแวดล้อมเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งทำให้องค์การมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานดังนี้



ภาพประกอบที่ 3 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Daniel R. Denison

ที่มา : Daniel R. Denison, 1990

วัฒนธรรมแบบ Adaptability Culture วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นที่สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยมบรรทัดฐานและความเชื่อเพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีสมรรถภาพในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่พร้อมกับการตอบสนองความต้องการของสมาชิกอย่างรวดเร็ว

วัฒนธรรมแบบ Mission Culture วัฒนธรรมประเภทนี้จะตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ในขณะเดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการคงอยู่และทิศทางขององค์กรด้วยความร่วมมือ การกำหนดวิสัยทัศน์นั้นเป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมแบบพันธกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์จะช่วยตอบสนองให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นแนวทางความสำเร็จของงาน และการกำหนดพันธกิจจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

วัฒนธรรมแบบ Involvement Culture มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ข้อสำคัญในการดำเนินการตามวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จ คือ การสร้างให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและสร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและยุทธวิธีหันกลับมาที่สภาพแวดล้อมภายในแล้ว สมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ทันทีโดยยึดความผูกพันกับองค์กรเป็นสำคัญ

วัฒนธรรมแบบ Consistency Culture เน้นสภาพภายใน โดยให้สภาพแวดล้อมคงที่ วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากลักษณะทางตรรกวิทยาและวิธีการดำเนินธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์กรยึดถือสัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้บริหาร ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินการตามเป้าหมายในสภาพแวดล้อมคงที่ การบูรณาการ ความเชื่อมั่นและองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะทำให้การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพสูง

Kim S. Cameron & Robert E. Quinn (1999, pp. 28-54) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่



ภาพประกอบที่ 4 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Kim S. Cameron & Robert E. Quinn.  
 ที่มา : <http://www.bridgespan.org/Publications-and-Tools>

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Clan Culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก โดยองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ สมาชิกขององค์กรทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้บริหารองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่สมาชิกขององค์กร ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความสำเร็จขององค์กรจึงวัดได้จากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Adhocracy Culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้บริหารเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้สมาชิกขององค์กรกล้าตัดสินใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้อิสรภาพ เกณฑ์วัดความสำเร็จ คือ นวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้น

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Market Culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสำเร็จของงานเป็นหลัก สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่มักจะชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีเหตุมีผลดำเนินการในเชิงรุก เกณฑ์วัดความสำเร็จ คือ ความสำเร็จ หรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

4. วัฒนธรรมแบบ Hierarchy Culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ประสานงาน เน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจะเน้นที่ความมั่นคงของสมาชิก เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการ

ปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น เกณฑ์กำหนดความสำเร็จ คือ การมีระบบงานที่เชื่อถือได้

Richard L. Daft (2001, pp.120-122) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 แบบ โดยมีฐานคิดมาจาก 2 เงื่อนไข คือ ระดับของความยืดหยุ่นและความมั่นคงของสภาพแวดล้อมภายนอก และระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ว่าต้องการเน้นภายใน หรือเน้นภายนอกเพียงไร ซึ่งวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบมีดังนี้

### ความยืดหยุ่น (Flexibility)

	วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture)	
เน้นภายใน (Internal Focus)	ค่านิยม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความร่วมมือ</li> <li>- ความเอื้ออาทร</li> <li>- รักษาข้อตกลง</li> <li>- ความเป็นธรรม</li> <li>- ความเสมอภาคทางสังคม</li> </ul>	ค่านิยม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความริเริ่ม</li> <li>- การทดลอง</li> <li>- ความกล้าเสี่ยง</li> <li>- ความอิสระ</li> <li>- ความสามารถ</li> <li>- ตอบสนอง</li> </ul>	เน้นภายนอก (External Focus)
	วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)	วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)	
	ค่านิยม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความประหยัด</li> <li>- ความเป็นทางการ</li> <li>- ความสมเหตุสมผล</li> <li>- ความมีระเบียบ</li> <li>- ความเคารพเชื่อฟัง</li> </ul>	ค่านิยม <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแข่งขัน</li> <li>- ความสมบูรณ์แบบ</li> <li>- ปฏิบัติเชิงรุก</li> <li>- ความเฉลียวฉลาด</li> <li>- ความริเริ่มส่วนบุคคล</li> </ul>	

### ความมั่นคง (Stability)

ภาพประกอบที่ 5 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Richard L. Daft

ที่มา : Richard L. Daft, 2001, p. 120

วัฒนธรรมองค์การแบบ Adaptability Culture เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การ ที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้

ตลอดเวลาสมาชิกขององค์กรจึงได้รับอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกกล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์และการจินตนาการเป็นพิเศษ ส่งเสริมให้ทดลองทำ ให้กล้าเสี่ยง ให้คิดนอกกรอบ โดยองค์กรได้เน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิก (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

วัฒนธรรมองค์กรแบบ Achievement Culture มีลักษณะที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีส่วนแบ่งของตลาดสูงขึ้น เป็นต้น จึงเน้นให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การมุ่งมั่นเอาจริงเอาจัง ทำงานให้เสร็จสมบูรณ์และดีที่สุด การมีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคลเพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษแต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของสมาชิกและความพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ สมาชิกที่มีผลงานดีจะได้รับผลตอบแทนสูงในขณะที่สมาชิกที่มีผลงานต่ำก็จะถูกให้ออกจากงานหรือออกจากทีม

วัฒนธรรมองค์กรแบบ Clan Culture จะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากภายนอก เป็นบรรยากาศของการทำงานที่คล้ายกับอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งกับสมาชิกและกับลูกค้าโดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกที่แตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้บริหารจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมเรื่องการคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น การมีความเห็นพ้องกันและไม่พยายามสร้างความแตกแยก มีการอะลุ่มอล่วยช่วยเหลือกันแบบเป็นกันเอง เน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

วัฒนธรรมองค์กรแบบ Bureaucratic Culture ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบยึดหลักการ ประหยัดและประสิทธิภาพที่สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ใช้เหตุผลใช้ข้อมูลสถิติตัวเลขต่าง ๆ ในการตัดสินใจเท่านั้น

Jeffrey Sonnenfeld (1998, pp.73-91) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของวัฒนธรรมองค์กร โดยนำองค์ประกอบทางวัฒนธรรมหลาย ๆ ด้านมาเป็นเกณฑ์ โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

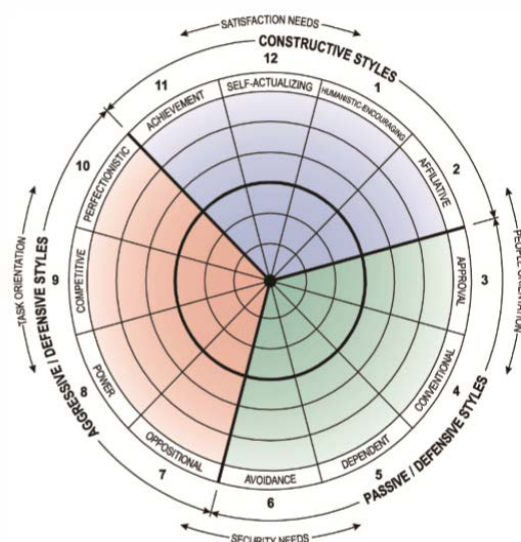
1. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Baseball Team Culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะของความเป็นผู้ประกอบการสูง มุ่งเน้นผลผลิตหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ชอบความเสี่ยง ความท้าทาย มีความกล้าได้กล้าเสีย การบริหารจัดการสมาชิกจะเน้นที่ตัวบุคคล เปิดโอกาสให้สมาชิกใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิดเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Club Culture เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักของสมาชิกภายในองค์กรมาก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะสร้างสมาชิกภายในองค์กรให้เกิดความรู้สึกผูกพันและซื่อสัตย์ต่อองค์กร ภายในองค์กรจะให้ความสำคัญในเรื่องของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Academy Culture เป็นลักษณะขององค์กรที่เปิดกว้าง ให้โอกาสกับสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และให้ความสำคัญกับสมาชิกภายในองค์กรอย่างเต็มที่ ในการแสดงความรู้ความสามารถ การจัดการกับสมาชิกภายในองค์กรจะเน้นในเรื่องของความสามารถในตัวบุคคลมากกว่าระบบอาวุโส

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบ Fortress Culture องค์กรลักษณะนี้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในเรื่องของผลผลิต เพื่อตอบสนองต่อความอยู่รอดขององค์กรเป็นสำคัญ

R. A. Cooke et al. (2002, pp. 65-67) ได้ศึกษาแบบของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้วิธีการศึกษาจากความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขององค์กรกับความเชื่อที่เป็นบรรทัดฐานเป็นหลักในการจำแนกแบบของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเทศ ซึ่งแบบออกเป็น 3 แบบ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 6 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ R. A. Cooke et al.

ที่มา : <http://www.human-synergistics.com.au/Transforming CultureAnd Leadership>

/Circumplex.aspx

วัฒนธรรมองค์การแบบ Constructive Culture โดยองค์การจะมีค่านิยมในเรื่องการบรรลุเป้าหมายที่รับผิดชอบ โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกและงานไปพร้อมกัน มีการให้สมาชิกมีการแสดงความคิดเห็นที่เป็นอิสระ สมาชิกชอบความท้าทาย มีความกระตือรือร้นสูง สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน การบริหารอย่างทั่วถึง มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การบริหารงานจะมีการวางแผน มีการกำหนดเป้าหมาย ความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน โดยมีการปฏิบัติใน 4 ลักษณะ คือ

1. การมุ่งผลิตภัณฑ์ (Achievement) คือสมาชิกขององค์การจะได้รับการกระตุ้นให้มุ่งสู่มาตรฐานของความยอดเยี่ยม กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุผลอย่างท้าทายและเป็นไปได้ ทำงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งมีแผนและทางเลือกที่ชัดเจนก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติ

2. การมุ่งพัฒนาสมาชิก (Self-actualization) คือ ลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ เน้นที่คุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ ใส่ใจกับผลสัมฤทธิ์ของงานและความก้าวหน้าของสมาชิก และสมาชิกได้รับการกระตุ้นให้มีความสุขกับการทำงาน พัฒนาตนเอง และมีส่วนร่วมในกิจกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

3. การมุ่งให้ความสำคัญกับสมาชิก (Humanistic-encouraging) คือลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้อื่น มุ่งการมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดสมาชิกเป็นศูนย์กลาง โดยถือว่า “คน” มีความสำคัญอย่างยิ่ง สมาชิกช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการพัฒนาและสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า

4. การมุ่งผูกพันฉันท์พี่น้อง (Affinitive) คือลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญอย่างสูงกับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก สมาชิกจะมีความเป็นมิตรกัน เปิดเผยและใส่ใจกับความพึงพอใจของกลุ่มทำงาน

วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรับ (Passive / Defensive Culture) โดยองค์การจะให้ความสำคัญกับสมาชิกมากจนขาดการใส่ใจกับงาน ถึงแม้ว่าจะให้ความสำคัญกับสมาชิกมากแต่สมาชิกเองก็ยังไม่รู้สึกว่าไม่มีความมั่นคง กลุ่มสมาชิกจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างระมัดระวัง ถึงแม้ว่าสมาชิกจะยอมอยู่ภายใต้ต้องการแล้วก็ตามแต่ก็ก่อให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน องค์การขาดความเจริญก้าวหน้าแม้ว่าจะสามารถคาดหมายผลการทำงานได้ในบางขณะและเมื่อมองอย่างผิวเผินก็มีความมั่นคงแต่สมาชิกจะแสวงหาความปลอดภัยให้กับตนเอง เกิดผลเสียในการเรียนรู้รวมทั้งการปรับตัวและรากฐานของความอยู่รอด วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะมีลักษณะของความเห็นพ้องต้องกันในหมู่ของสมาชิกค่อนข้างสูง คนในองค์การจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นองค์การแบบอนุรักษ์นิยม ยึดถือระเบียบกฎเกณฑ์คล้ายระบบราชการ มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การตัดสินใจจะมาจากผู้บริหารระดับบน

วัฒนธรรมแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive/Defensive Culture) เป็นองค์การที่มีการแข่งขันกันสูง สมาชิกภายในองค์การจะมุ่งแข่งขันกันในการทำงาน เพื่อให้ได้มาเพื่อผลตอบแทนที่ตนเองพึงจะได้รับ ภายในองค์การจะมีค่านิยมในเรื่องของความสมบูรณ์แบบ สมาชิกจะต้องทำงานโดยไม่ให้

เกิดข้อผิดพลาด ให้ความสำคัญในเรื่องของผลผลิตมากกว่าเรื่องของตัวเอง

Charles B. Handy (2009, pp. 14-20) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งนั้นย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้สะท้อนให้เห็นอยู่ในโครงสร้างและระบบขององค์กรนั่นเอง Charles B. Handy ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท โดยอาศัยสัญลักษณ์ของเทพเจ้ากรีก 4 องค์ ซึ่งมีบุคลิกลักษณะ นิสัยใจคอ ความสามารถและบทบาทหน้าที่แตกต่างกันตามทัศนคติและความเชื่อของชาวกรีกโบราณ เพื่อนำมาเป็นตัวแทนแบบแผนวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท ดังนี้ (ชนิศา จิตตรุทธะ, 2554, หน้า 88-89)



ภาพประกอบที่ 7 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Charles B. Handy

ที่มา : <http://www.strategic-planet.com/2010/12/the-power-and-influence-within-businesses/>.

วัฒนธรรมสโมสรหรือวัฒนธรรมแบบ Zeus (The Zeus Club Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นอำนาจ พบได้ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก อำนาจในองค์กรแบบนี้คือการรวมศูนย์หรือเป็นศูนย์กลางอำนาจ องค์กรที่มีวัฒนธรรมสโมสรมีกฎและข้อปฏิบัติเพียงเล็กน้อยและมีความเป็นระบบราชการน้อยมาก เนื่องจากยึดติดกับตัวบุคคล โดยเฉพาะผู้มีอิทธิพลหรือผู้มีบารมีในองค์กร รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปไฮเมงมูม แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของสัมพันธภาพ ทั้งนี้ ปัจเจกบุคคลจะมีลักษณะตามแบบเทพ Zeus ซึ่งเป็นตัวแทนของการปกครองตามประเพณีแบบพ่อปกครองลูก ไม่ใช่เหตุผล แต่เปี่ยมไปด้วยอำนาจและความเมตตากรุณา มีลักษณะหุนหันใจเร็วและมีบารมีส่วนตัว ซึ่งเป็นลักษณะของผู้บริหารที่คล่องแคล่ว ไม่ยอมหยดน้ำ บริหารองค์กรโดยอาศัยการตัดสินใจที่



รวดเร็วกว่า และมักอาศัยการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นโดยทันทีโดยไม่มีแบบแผน แต่อาศัยสัญชาตญาณ เป็นส่วนใหญ่ ชอบเสี่ยง ชอบระบบญาติมิตรเพราะสามารถคิดเห็นแทนกันและไว้วางใจกันได้

วัฒนธรรมเน้นบทบาทหรือวัฒนธรรมแบบ Apollo (The Role Culture) วัฒนธรรมเน้นบทบาทพบได้ทั่วไปในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ ซึ่งอาศัยกฎระเบียบขั้นต้นในการปฏิบัติจำนวนมาก และองค์กรเหล่านี้จะประสานงานโดยการจัดการแบบระบบบังคับบัญชาตามลำดับขั้นและระบบอาวุโส องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบ Apollo จะเน้นความสำคัญที่บทบาทหน้าที่มากกว่าตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใด รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปวิหารกรีก แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการบริหารที่อาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ ความแน่นอน เหตุผล และการทำนายล่วงหน้าได้ ทั้งนี้ ปัจเจกบุคคลจะมีลักษณะตามเทพ Apollo ซึ่งเป็นเทพเจ้าแห่งระเบียบแบบแผนและระบบราชการ มักยึดถือการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความถูกต้องและอำนาจที่องค์กรมอบหมายให้ตามบทบาทที่กำหนด ปัจเจกบุคคลในวัฒนธรรมแบบนี้ต้องการสภาพที่มั่นคงในการทำงาน ซึ่งจะไม่ขึ้นกับบุคลิกภาพหรือตัวบุคคล แต่จะขึ้นอยู่กับบทบาท หน้าที่ และขอบเขตของงานที่จะต้องปฏิบัติ ต้องการความชัดเจน เสถียรภาพ และสัญญาถึงอนาคตที่แน่นอน

วัฒนธรรมแบบเน้นงานหรือวัฒนธรรมแบบ Athena (The Task Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโครงการต่างๆ จุดเน้นที่สำคัญคือการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยเกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด องค์กรแบบเน้นงานต้องอาศัยทีมงานซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ วัฒนธรรมองค์กร ได้รับการปรับให้เหมาะสมกับธรรมชาติของโครงการต่างๆ วัฒนธรรมแบบนี้จะเกิดประสิทธิภาพที่ดีเลิศต่อเมื่อสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปตาข่าย แบบแผนทางวัฒนธรรมเน้นการบริหารที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในงาน เป็นวัฒนธรรมที่ลงทุนในเรื่องแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุด จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้มีราคาแพง ทั้งนี้ ปัจเจกบุคคลจะมีบุคลิกภาพตามแบบเทพ Athena ซึ่งเป็นเทพแห่งฝีมือและความชำนาญ มักเป็นพวกที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ตนปฏิบัติเป็นพิเศษและอาศัยความเชี่ยวชาญในหน้าที่เป็นพื้นฐานของการมีอำนาจและการมีอิทธิพลในองค์กร ปัจเจกบุคคลแบบ Athena ชอบการร่วมมือเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับปัญหา โดยอาศัยความสามารถพิเศษ ความคิดสร้างสรรค์ และต้องการผลตอบแทนสูง

วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนหรือวัฒนธรรมแบบ Dionysus (The Existential Culture) องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบ Dionysus มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ความมีชีวิตชีวาขององค์กร เน้นความมีอิสระและการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคลในองค์กร และเน้นการสร้างผลงานที่มีความเป็นวิชาชีพ รูปภาพสัญลักษณ์เป็นรูปของกลุ่มดวงดาว แบบแผนทางวัฒนธรรมเป็นการปราศยติดต่อกันภายในชุมชนที่มีความเป็นวิชาชีพนิยม ความสัมพันธ์ของสมาชิกองค์กรเป็นอิสระและไม่พึ่งพากันมากนัก วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นตัวตนเป็นแบบแผนวัฒนธรรมองค์กรที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด ทั้งนี้ ปัจเจกบุคคลจะมีบุคลิกลักษณะตามแบบเทพ Dionysus เป็นตัวแทนของวัฒนธรรมเน้น

ความเป็นตัวตน มักจัดอยู่ในพวกศิลปินหรือนักวิชาชีพทั้งหลาย เช่น อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ ช่างฝีมือ หรือนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีความเป็นอาชีพ (Professional) และมุ่งความสนใจอยู่กับการทำงานของตนให้สำเร็จจนเกิดเป็นผลงาน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีอิสระไม่คอยพึ่งหาใคร และเป็นปัจเจกบุคคลที่บริหารจัดการยากที่สุด

### สรุปประเด็นของวัฒนธรรมองค์กรที่นำมาใช้ในการวิจัย

จากประเด็นคำถามที่กล่าวถึงในตอนต้น ทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละแบบต่างมีลักษณะเด่นที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้ในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ในการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรในครั้งนี้จะใช้แนวคิดของ Charles B. Handy (2009) ที่ได้กล่าวถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรไว้ในหนังสือเรื่อง Gods of Management: The Changing Work of Organization เป็นหลัก และได้นำประเภทของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวถึงโดยนักวิชาการท่านอื่นๆที่มีประเด็นร่วมกันมาสนับสนุนแนวคิดหลัก เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในเชิงวิชาการ ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรและแบบมีสาระสำคัญในแต่ละประเด็นดังนี้

Zeus เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ชอบเสียง ชอบใช้สัญชาตญาณการคิดเห็นอย่างเดียวกัน ลัทธิเกื้อหนุนญาติมิตร ความเกี่ยวพันไว้วางใจ อาศัยเครือข่ายสัมพันธ์ภาพ มีการบริหารที่อาศัยแรงใจและการตัดสินใจด้วยความรวดเร็วของผู้นำ จุดแข็งของวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้คือ มุ่งความเป็นเลิศในเรื่องความรวดเร็วในการตัดสินใจมากกว่ารายละเอียดที่แม่นยำ โดยผ่านความสัมพันธ์ ความไว้วางใจและการคิดเห็นเหมือนกันแบบระบบเครือข่ายมากกว่าการทำสัญญา สำหรับจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้คือ ความเป็นวัฒนธรรมที่แข็งและสมาชิกจะอยู่ยากหากมีความคิดเห็นที่ไม่เหมือนกัน และมีความเสี่ยงที่จะตัดสินใจผิดพลาดได้มาก สำหรับผู้นำจะอาศัยอำนาจบางส่วนตัวหรือการยอมรับนับถือจากสมาชิก และใช้การบริหารแบบการรวมอำนาจ ดังนั้น คุณภาพในการดำเนินงานขององค์กรจะขึ้นอยู่กับสติปัญญาของผู้นำเป็นหลัก และองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบ Zeus มักจะสื่อสารด้วยการพูดและการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมักมองในภาพรวม ชอบการสังเคราะห์รวบยอดมากกว่าการวิเคราะห์แบบแยกส่วน โดยเรียนรู้จากสถานการณ์จริง ไม่เป็นขั้นตอนไม่มีแบบแผนหรือตรรกะ ชอบการลองผิดลองถูกหรือเรียนรู้จากแบบจำลองที่มีอยู่ ทั้งนี้ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วย (1) ผู้บริการใช้อำนาจบริหารในการบริหารงานมากกว่าการใช้อำนาจตามกฎระเบียบอย่างเป็นขั้นตอน (2) ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่รวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ (3) เน้นผลสัมฤทธิ์ของผลงานในภาพรวมมากกว่างานย่อยๆ (4) ให้ความสำคัญกับสัมพันธ์ภาพส่วนตัวในการสื่อสาร (5) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิก โดยใช้การมีส่วนร่วมเพื่อกระตุ้นใจให้ปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ Zeus ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus

นักวิชาการ	แบบของวัฒนธรรมองค์การ	ประเด็นที่สอดคล้องกัน
Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy	Tough-Guy, Macho Culture	การตัดสินใจในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว กล้าได้กล้าเสีย
Kim S. Cameron & Robert E. Quinn	Adhocracy Culture	ผู้บริหารกล้าตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ
Richard L. Daft	Adaptability Culture	เน้นการปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อภารกิจได้อย่างรวดเร็ว

Apollo เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะดำเนินงานตามกฎระเบียบ โดยอาศัยเหตุผลในการตัดสินใจและมีเสถียรภาพของงานการทำงานล่วงหน้าที่ทำตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด มีสัญญาที่แน่นอนมีการบริหารที่อาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ตามขั้นตอนและบทบาทของคณะกรรมการ จุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การแบบนี้ คือ มุ่งความเป็นเลิศในเรื่องเสถียรภาพและการทำงานล่วงหน้าที่โดยมีข้อสมมติว่ามนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลและทุกอย่างสามารถถูกวิเคราะห์ได้ตามตรรกะผ่านบทบาทหน้าที่เฉพาะที่กำหนดไว้แล้ว สำหรับจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์การแบบนี้คือถ้าสถานการณ์ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ได้ ประสิทธิภาพจะลดลงเพราะสูญเสียเหตุผลหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ต้องนำมาใช้ สำหรับผู้นำจะอาศัยตำแหน่งและบทบาทที่เป็นทางการภายใต้ระบบ กฎระเบียบ และกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ คู่มือ งบประมาณ กฎหมาย สารสนเทศและอื่นๆ ในการตัดสินใจ และใช้การบริหารแบบการรวมอำนาจ ดังนั้น คุณภาพในการดำเนินงานขององค์การจะขึ้นอยู่กับกรอบระบบ กฎระเบียบ และกระบวนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบ Apollo มักจะสื่อสารกันด้วยการใช้ลายลักษณ์อักษรตามกฎระเบียบขั้นตอนที่ได้วางไว้มากกว่าความเป็นส่วนตัว ทั้งนี้ ประเด็นในการศึกษาควรประกอบด้วย (1) ผู้บริหารใช้อาจตามกฎระเบียบเพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ (2) ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจตามระบบ ระเบียบแบบแผน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด (3) เน้นผลสัมฤทธิ์ของผลงานตามตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ (4) ให้ความสำคัญกับการใช้ลายลักษณ์อักษรในการสื่อสาร (5) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกโดยใช้การมอบอำนาจ การเลื่อนขั้นตำแหน่งเพื่อกระตุ้นใจให้ปฏิบัติภารกิจอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo ดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo

นักวิชาการ	แบบของวัฒนธรรมองค์การ	ประเด็นที่สอดคล้องกัน
Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy	Process Culture	เน้นการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนตามระบบ ภายใต้กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน
Daniel R. Denison	Consistency Culture	เน้นการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในระดับสูง
Richard L. Daft	Bureaucratic Culture	มุ่งเน้นสร้างความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
Jeffrey Sonnenfeld	Fortress Culture	เน้นการสร้างผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ
Kim S. Cameron & Robert E. Quinn	Hierarchy Culture	มีโครงสร้างและการแบ่งภารกิจที่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ รวมถึงมีระบบงานที่เป็นมาตรฐาน น่าเชื่อถือ

Athena เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะใช้ทักษะความเชี่ยวชาญ ทำงานเป็นทีม การแก้โจทย์หรือแก้ปัญหาอาศัยความสามารถพิเศษ และมีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม จึงจัดว่าเป็นวัฒนธรรมที่มีราคาแพง มีการบริหารที่อาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญในงานของทีมงานเพื่อแก้ปัญหา จุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การแบบนี้คือ มุ่งความเป็นเลิศในเรื่องผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของงานและความสามารถ โดยอาศัยทรัพยากรต่างๆ ในองค์การอย่างเหมาะสม ทั้งทีมปฏิบัติงานที่เก่ง เทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุน สำหรับจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์การแบบนี้คือ ถ้าสถานการณ์เหมือนเดิมหรือต้องแก้โจทย์เดิมซ้ำๆ จะทำให้ประสิทธิภาพต่ำลง เพราะขาดความท้าทายในเรื่องผลลัพธ์ ถูกมองว่ามีต้นทุนการดำเนินงานที่แพงเกินควรและสมาชิกไม่สนใจงานประจำวันที่ราบเรียบ แต่เน้นงานที่มีอายุสั้น สำหรับผู้นำจะอาศัยความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ที่เหนือกว่าและเหตุผลที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากทีมงาน และใช้การบริหารแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้น คุณภาพในการดำเนินงานขององค์การจะขึ้นอยู่กับกระบวนการระดมสมองทีมงานและผสมความคิดสร้างสรรค์เข้ากับการใช้ตรรกะเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุดตามเป้าหมาย และองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบ Athena จะชอบสื่อสารด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดในทีมงาน ทั้งนี้ ประเด็นการศึกษาควรประกอบด้วย (1) ผู้บริหารใช้เหตุผล ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างการยอมรับจากทีมงาน (2) ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของงาน (3) เน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและใน

เชิงคุณภาพของผลงานเพื่อให้เหนือคู่แข่ง/ผลงานที่ผ่านมา (4) ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมงานในเรื่องการสื่อสาร (5) สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกโดยใช้การทำงานเป็นทีม และการให้ความสำคัญเพื่อกระตุ้นจิตใจให้ปฏิบัติการกิจอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบ Athena ดังนี้

ตารางที่ 3 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การแบบ Athena

นักวิชาการ	แบบของวัฒนธรรมองค์การ	ประเด็นที่สอดคล้องกัน
Kim S. Cameron & Robert E. Quinn	Clan Culture	เน้นการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนให้มีการตัดสินใจร่วมกัน
Jeffrey Sonnenfield	Club Culture	ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ
Daniel R. Denison	Mission Culture	เน้นความร่วมมือเพื่อตอบสนองต่อภารกิจบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
	Involvement Culture	ส่งเสริมให้สมาชิกมีการสร้างข้อตกลงและความรับผิดชอบร่วมกัน
Richard L. Daft	Adaptability Culture	ส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจให้แก่สมาชิกในการตัดสินใจได้เอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน
	Clan Culture	เน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ และสร้างบรรยากาศให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
R. A. Cooke et al.	Constructive Culture	ส่งเสริมบรรยากาศการมีส่วนร่วม และเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

Dionysus เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะอาศัยสมาชิกที่มีความสามารถเฉพาะตัวสูง มีอิสระในการตัดสินใจ และมีการอยู่รวมกันแบบหลวมๆ มีการบริหารที่ได้มาจากความเป็นวิชาชีพของสมาชิก มีความเป็นอิสระและบริหารจัดการได้ยาก จุดแข็งของวัฒนธรรมองค์การแบบนี้คือ มุ่งความเป็นเลิศในเรื่องวิชาชีพ นิยมบุคคลที่สามารถรักษาอัตลักษณ์และเสรีภาพของตนไว้เมื่อมีการร่วมมือกับองค์การ โดยอาศัยความยืดหยุ่นและอำนาจต่อรองที่องค์การสามารถมอบให้ได้

ส่วนจุดอ่อนของวัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ คือ เป็นวัฒนธรรมที่จัดการได้ยาก ซึ่งเป็นเรื่องยากสำหรับผู้บริหารที่ต้องคอยติดตามดูแลทุกอย่างให้เรียบร้อย เพื่อให้สมาชิกมีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่สำคัญ สำหรับผู้นำจะอาศัยความสามารถในการประสาน รับฟังและดูแลเพื่อให้เกิดความยินยอมและไม่ต่อต้านจากสมาชิกในองค์กร และใช้การบริหารแบบมอบอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้นคุณภาพในการดำเนินงานขององค์กร จะขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยนเพื่อให้สมาชิกยอมปฏิบัติตามด้วยการให้บางสิ่งบางอย่าง ทำให้ต้องอาศัยการจัดการในแบบตัวต่อตัว และองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบ Dionysis มักจะติดต่อสื่อสารทางการติดต่อกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพทางวิชาชีพ ทั้งโดยใช้การพูด การเขียน และการนำเสนอผลงาน โดยประเด็นในการศึกษานั้นประกอบไปด้วย (1) ผู้บริหารใช้ทักษะในการประสานเพื่อให้สมาชิกเกิดความยินยอมปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (2) ให้ความสำคัญกับการทำงานในแบบมืออาชีพ เน้นความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (3) เน้นผลสัมฤทธิ์ในระดับสูงของผลงานในส่วนที่สมาชิกรับผิดชอบ (4) ให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพทางวิชาชีพ (5) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่สมาชิก โดยใช้การแลกเปลี่ยนเพื่อให้สมาชิกยอมปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ แนวคิดอื่นๆที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysis มีดังนี้

#### ตารางที่ 4 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรแบบ Dionysis

นักวิชาการ	แบบของวัฒนธรรมองค์กร	ประเด็นที่สอดคล้องกัน
Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy	Work Hard/Play Hard Culture	เน้นการทำงานแบบมืออาชีพ เอาจริงเอาจัง สนุกกับงานและมีความรับผิดชอบสูง
Daniel R. Denison	Mission Culture	เน้นการทำงานที่มีผลสัมฤทธิ์ในระดับสูง
Kim S. Cameron & Robert E. Quinn	Market Culture	เน้นผลสำเร็จของงาน ที่มีคุณภาพในระดับสูง
Richard L. Daft	Achievement Culture	เน้นความคิดริเริ่มของสมาชิก และให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคล
Jeffrey Sonnenfeld	Baseball Team Culture	ส่งเสริมการกระตุ้นให้สมาชิกได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
	Academy Culture	สนับสนุนให้สมาชิกได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
R. A. Cooke et al.	Constructive Culture	ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับสมาชิก โดยใช้วิธีสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก จนกระทั่งสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ลักษณะองค์การ

#### ความนำ

จากการศึกษาทฤษฎีองค์การนั้น พบว่ามีองค์ความรู้ที่หลากหลาย โดยประกอบขึ้นมาจากหลายแนวคิดหรือหลายพาราไดม์ (Multi Perspectives or Multi Paradigms) ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การจากมุมมองให้ครอบคลุมทุกด้านหรือแนวคิดจะสามารถช่วยให้ผู้ศึกษาได้มีความเข้าใจในสาระสำคัญและลักษณะขององค์การได้ดีกว่าการศึกษาเพียงแง่มุมหรือมุมมองเดียว เพื่อให้ได้ครอบคลุมทั้งหมด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550, หน้า 13) ในส่วนของแนวคิดในการศึกษาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าในปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ มีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน จึงทำให้การศึกษาเพื่อการบริหารจัดการองค์การนั้นต้องมีการนำความรู้จากหลายสาขาวิชามาผสมผสานกันในรูปแบบของสหวิทยาการ เพื่อบริหารการให้เกิดการประยุกต์ใช้กับองค์การได้มากยิ่งขึ้น

#### ความหมายขององค์การ

Louis A. Allen (1958, pp.7-9) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การ หมายถึง โครงสร้างซึ่งเป็นกลไกที่ทำให้สามารถร่วมกันทำงานได้ดี โดยต้องมีการจัดกลุ่มทำงาน มีการกำหนดและการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

James D. Thompson (1967, p.112) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การหมายถึงระบบธรรมชาติ (ระบบเปิด) ที่ประกอบไปด้วยส่วนย่อยๆ เป็นองค์ประกอบที่มีการพึ่งพาอาศัยกันและกันในการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยกฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือและเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นองค์การจะต้องนำแนวคิดในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบปิดและระบบเปิดมาประยุกต์ใช้ในการควบคุมอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

Talcott Parsons (1978, p. 97) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การเป็นหน่วยงานหนึ่งของสังคมซึ่งถือเป็นกลุ่มที่ถูกสร้างขึ้นอย่างรอบคอบและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายเฉพาะทาง

Richard W. Scott (2003, p. 50) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การคือระบบของกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน โดยประกอบด้วยสมาชิกที่มีลักษณะแตกต่างกัน โดยระบบนี้ขึ้นอยู่กับ การแลกเปลี่ยนกับสิ่งต่างๆ ภายใต้อสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2545, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การนั้นจัดเป็นหน่วยทางสังคมชนิดหนึ่งซึ่งเป็นที่รวมตัวกันของสมาชิกจำนวนหนึ่ง มาร่วมทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 2) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรเป็นหน่วยทางสังคมที่อยู่ภายใต้การมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยมีเป้าประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างซึ่งสมาชิกจะมีความนิยมและผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์จะต้องมีการออกแบบ โครงสร้างองค์กรเพื่อรวมกลุ่มงาน กิจกรรม และกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก รวมไปถึงมีการสร้างระบบประสานงานและยุทธศาสตร์เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างราบรื่น

สมชาย สุเทศ (2554, หน้า 40) ได้กล่าวว่า องค์กรเป็นการรวมตัวของบุคคลจากหลายฝ่าย มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการทำงานอย่างเป็นระบบตามที่กฎหมายกำหนด โดยใช้เทคนิคและวิธีการทางการบริหารจัดการในด้านต่างๆมาปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมและสร้างผลผลิตที่ตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

สรุปได้ว่า องค์กรหมายถึงการจัดรูปแบบ โครงสร้าง และระเบียบปฏิบัติภายในขององค์กร เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานตามนโยบาย และแผนการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบตามที่ได้กำหนดไว้ โดยที่รูปแบบขององค์กรที่เหมาะสมนั้นจะช่วยให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และบรรลุผลสัมฤทธิ์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและทันเวลาที่

#### **ลักษณะขององค์กรตามแนวคิดนักวิชาการ**

ลักษณะขององค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบและเลือกรูปแบบ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ตอบสนองต่อพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการจัดรูปแบบขององค์กรจึงจำเป็นต้องให้มีความสอดคล้องกับลักษณะขององค์กร โดย Gareth R. Jones (1995, pp. 15-18) ได้กล่าวไว้ว่า การออกแบบระบบปฏิบัติงานที่เหมาะสมจะช่วยทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการจัดระบบและรูปแบบการบริหารองค์กรเพื่อให้แต่ละงาน หรือแผนกนั้นมีความสอดคล้องประสานเชื่อมโยงกันทั้งระบบ การจัดรูปแบบขององค์กรจึงเปรียบเสมือนการวางแผน เพื่อให้การจัดการในอนาคตนั้นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพได้สูงสุด

โดยส่วนมากแล้วนักวิชาการได้มีการจัดแบ่งประเภทของการจัดการโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) ออกเป็นสองประเภท คือ องค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (James Arthur Finch Stoner, 1978, p. 316) นอกจากนี้ยังมีการแบ่งลักษณะขององค์กรออกเป็นอีกหลายประเภท ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ (Functional Structure) การจัดโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งส่วนงานออกเป็นหน่วยงาน (Divisional Structure)



การจัดโครงสร้างองค์การแบบผสม (Hybrid Structure) การจัดโครงสร้างองค์การแบบแมทริกซ์ (Matrix Structure) การจัดโครงสร้างองค์การแบบสายงานหลักและสายงานให้คำปรึกษา (Line and Staff Organization) เป็นต้น ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทบทวนตามแนวคิดของนักวิชาการที่สอดคล้องกับองค์การระบบราชการของไทยในปัจจุบัน ดังนี้

Max Weber (1947, p. 331) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบขององค์การขนาดใหญ่ ตามความคิดของเขา (Weberian Ideal-Type) โดยเขาได้อธิบายว่า ระบบราชการหมายถึง เจ้าหน้าที่บริหารขององค์การ (Administrative Staff of an Organization) ที่มาจากการแต่งตั้งเท่านั้นเพราะการบริหารราชการเป็นการใช้อำนาจตามกฎหมาย ดังนั้นผู้บริหารสูงสุดขององค์การจะต้องมาจากกฎหมายเท่านั้น และมีหลักการในการทำงานดังนี้ (1) เจ้าหน้าที่ที่มีความเป็นอิสระในการทำงาน แต่ต้องขึ้นอยู่กับอำนาจหน้าที่ตามภารกิจ และไม่มีการนำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้อง (2) มีการกำหนดลำดับขั้นของการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน (3) มีการระบุหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในแง่ของความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมาย (4) ความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่เป็นไปตามที่ระบุไว้ในสัญญาการทำงาน (5) การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่จะใช้หลักเหตุผลเพื่อให้ได้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุด (6) เจ้าหน้าที่จะได้รับผลตอบแทนเป็นเงินเดือนที่มีจำนวนที่แน่นอนและได้สิทธิตามกฎหมาย (7) เจ้าหน้าที่ต้องปฏิบัติตามองค์การในฐานะที่ต้องยึดถือเป็นอาชีพ (8) ระบบการเลื่อนตำแหน่งจะขึ้นอยู่กับผลการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา (9) เจ้าหน้าที่ต้องแยกเรื่องส่วนตัวออกจากงาน ทั้งในแง่วิธีการบริหารและการจ่ายค่าตอบแทน (10) เจ้าหน้าที่ต้องรักษาวินัยและควบคุมความประพฤติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ Max Weber ได้กล่าวถึงข้อดีของ Bureaucracy ตามแนวคิดแบบดั้งเดิมไว้ดังนี้ (1) มีการแบ่งงานกันทำตามแนวนราบ (Horizontal Delegation) จึงทำให้กระบวนการทำงานขององค์การทั้งระบบนั้นมีผู้รับผิดชอบ มีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) ได้ผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเนื่องจากมีความชำนาญงานที่ได้สะสมไว้ (2) มีสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เพื่อควบคุมให้งานตามแนวนราบได้รับการตรวจสอบให้ถูกต้อง เพื่อให้สายการบังคับบัญชาแต่ละระดับประสานภาพรวมขององค์การและมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพื่อควบคุมการทำงานให้องค์การดำเนินการไปเพื่อประโยชน์รวมขององค์การ (Organization Goal) ไม่ใช่เฉพาะเพื่อผลประโยชน์ส่วนย่อยของแต่ละแผนกขององค์การ (3) ยึดหลักกฎหมายและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การทำงานขององค์การมีความแน่นอนใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ (Evidence and Reference) และเพื่อใช้เป็นหลักการในการทำงานระหว่างองค์การอีกองค์การหนึ่ง ทำให้ระบบการทำงานขององค์การเป็นระบบที่ต่อเนื่อง เนื่องจากไม่ได้ขึ้นกับตัวบุคคล (4) ยึดหลักกฎระเบียบ (Rule and Regulation) เพื่อให้เกิดความแน่นอนในการทำงาน สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้นและลดการสื่อสารที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Communication) ระหว่างผู้ปฏิบัติในองค์การและเพื่อสร้างกรอบพฤติกรรมพื้นฐานให้สมาชิกในองค์การทั้งหมดมีแบบฉบับแผนเดียวกัน (5) มีการเลื่อนขั้นตำแหน่งโดยยึดหลักอาวุโสและความสามารถ เพื่อรองรับ

ความเปลี่ยนแปลงขององค์กรและให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตของสมาชิกขององค์กรที่มีการหมุนเวียนเข้าออกจากองค์กรตามอายุ และพลวัตรขององค์กร (Dynamic) และเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างขวัญและกำลังใจ (Morale) และเป้าหมายในความก้าวหน้าตามอาชีพ (Career Progress) ให้กับสมาชิกอย่างมีระบบ โดยยึดหลักอาวุโสเป็นหลัก ถ้าความอาวุโสเท่าเทียมกันก็พิจารณาตามความสามารถเป็นลำดับถัดไป (6) มีการแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากผลประโยชน์ขององค์กร จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร มีความเป็นระเบียบแบบแผน (Formality) และการแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน (Impersonality)

หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit: SDU) เป็นหน่วยงานให้บริการในระบบราชการ โดยมีลักษณะกึ่งอิสระ (Quasi-Autonomy) แต่ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคลและยังถือเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงหรือกรมซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงหรืออธิบดีแล้วแต่กรณี จะมีเป้าหมายในการให้บริการหน่วยงานแม่เป็นอันดับแรก และหากว่ามีการผลิตมากเกินไปจึงสามารถให้บริการหน่วยงานอื่นได้ ในการส่งมอบผลผลิตนั้นต้องมีระบบการประกันคุณภาพ ไม่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหารายได้ โครงสร้างการบริหารมีลักษณะแบบการกระจายอำนาจ แยกส่วนออกมาเป็นหน่วยงานเอกเทศที่เรียกว่า ศูนย์รับผิดชอบ (Responsibility Center) ที่สามารถดูแล รับผิดชอบการดำเนินงาน การบริหารทรัพยากร มีความคล่องตัวในการจัดโครงสร้างองค์กร อัตราค่าจ้างและค่าตอบแทนของตนเองได้ตามความเหมาะสม แต่ยังคงมีความผูกพันกับหน่วยงานแม่ ในการดำเนินการใดๆจะต้องได้รับการมอบอำนาจจากปลัดกระทรวงหรืออธิบดีของหน่วยงานแม่ องค์กรใดใดที่จะได้รับการจัดตั้งเป็น SDU นั้นจะต้องมีองค์ประกอบของลักษณะงานดังนี้ (1) มีลักษณะหรือธรรมชาติการดำเนินงานเป็นเรื่องของการให้บริการ (2) สามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนด (3) มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสร้างภาระรับผิดชอบต่อหน่วยงานแม่ต้นสังกัดได้ (4) สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (5) มีขนาดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการแยกส่วนออกจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัด และ (6) ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ในที่นี้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษเรียกว่า “ผู้อำนวยการ” มีอำนาจรับผิดชอบในกิจการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ โดยหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดเป็นผู้กำหนดเงื่อนไขการคัดเลือกและหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัดมีอำนาจควบคุมดูแล โดยจะควบคุมดูแลเองหรือแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการเป็นผู้ควบคุมดูแลและรายงานผลการดำเนินการต่อหัวหน้าส่วนราชการเจ้าสังกัด และส่วนราชการเจ้าสังกัดจะรายงานผลการปฏิบัติการของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) สำหรับรายได้และรายจ่ายของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษสามารถเรียกเก็บค่าบริการจากหน่วยงานแม่ต้นสังกัดหรือลูกค้าผู้รับบริการอื่นได้ เพื่อหารายได้ให้เพียงพอสำหรับการดำเนินงานและไม่จำเป็นต้องส่งรายได้ทั้งหมดให้กระทรวงการคลัง แต่ต้องนำรายได้ส่งคลังใน

อัตราส่วนเดียวกับภาษีเงินได้นิติบุคคล รายได้ที่เหลือจากการนำส่งเข้าคลังสามารถนำไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน การลงทุนเพิ่มเติม การพัฒนาองค์การและบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นในระยะยาวและอาจจัดส่วนหนึ่งเข้าแก่สวัสดิการกองทุนของหน่วยงานแม่ (ชายชัย แสงศักดิ์, 2549, หน้า 289-300)

Henry Mintzberg et al. (2003, p. 233) ได้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การไว้ 7 ประเภท ได้แก่ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 10-14 และอัมพร ชำรงลักษณะ, 2551, หน้า 204-215)

องค์การ โครงสร้างเรียบง่าย (Simple Structure Organization) เป็นองค์การที่มีระบบการประสานงานแบบสั่งการโดยตรงจากผู้บริหารไปยังสมาชิกขององค์การ การจัดองค์การมีโครงสร้างแบบเรียบง่าย ไม่เป็นทางการและมีความยืดหยุ่นสูง ผู้บริหารมีบทบาทในแง่ของการชี้นำทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีอำนาจมากหรือมีบารมีสูง ทำให้มีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง และพร้อมที่จะกระจายอำนาจให้กับสมาชิกที่มีศักยภาพเพื่อดำเนินการแทน กล่าวได้ว่ากลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือการสั่งการบังคับบัญชา จุดแข็งขององค์การ คือความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมได้รวดเร็ว และจุดอ่อนขององค์การคือการมีผู้บริหารที่อ่อนแอหรือมีปัญหาอาจทำให้องค์การต้องเสี่ยงต่อการล่มสลาย รวมถึงผู้บริหารมีโอกาสที่จะใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้องได้

องค์การแบบเครื่องจักร (Machine Organization) เป็นองค์การที่มีการใช้มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีโครงสร้างแบบศูนย์รวมอำนาจและมีความเป็นทางการในระดับสูง ภายในองค์การมีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการแบ่งกลุ่มงานจะใช้หน้าที่การทำงานเป็นเกณฑ์ในการจำแนก องค์การประเภทนี้มักเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีอายุมาก มีระบบเทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อน และปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการวางแผนการปฏิบัติการ กล่าวได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือมาตรฐานงานและกระบวนการทำงาน และองค์การมีการกระจายอำนาจในแนวนอนภายในขอบเขตที่จำกัด จุดแข็งขององค์การแบบนี้คือความมีประสิทธิภาพ ความเชื่อถือได้ ความชัดเจนและความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำนายผลผลิตขององค์การได้อย่างแม่นยำ สำหรับจุดอ่อนขององค์การแบบนี้คือการเน้นความสำคัญกับการควบคุมการปฏิบัติงานที่เคร่งครัดจะนำไปสู่ปัญหาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการในองค์การได้ และอาจทำให้องค์การเกิดความเสียหายในระยะยาวตามมา

องค์การหลากหลายธุรกิจ (Diversified Organization) เป็นองค์การที่มีการขยายตัวจากองค์การแบบเครื่องจักร โดยมีพื้นฐานและหลักการเดียวกัน แต่มีโครงสร้างที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เนื่องมาจากการขยายตัวขององค์การนั่นเอง ในการบริหารงานนั้นสำนักงานสาขา (Divisions) จะมีความเป็นอิสระจากสำนักงานใหญ่ (Headquarter) ตามที่ได้รับการแบ่งสรรอำนาจหน้าที่ ดังนั้น

ผู้บริหารระดับกลางจึงมีบทบาทสูงในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้มาตรฐานกลาง องค์กรประเภทนี้จะมีความใหญ่และมีอายุมาก จึงมีสิ่งแวดล้อมที่มีความคิดหลากหลาย ทำให้ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง กล่าวได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือมาตรฐานของผลงานและองค์กรมีการกระจายอำนาจในแนวตั้งภายในขอบเขตที่จำกัด จุดแข็งขององค์กรแบบนี้คือ การจัดสรรเงินทุนที่มีประสิทธิภาพโดยสำนักงานใหญ่ การเป็นเวทีในการฝึกผู้บริหารระดับกลางที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต อีกทั้งยังเป็นรูปแบบขององค์กรที่มีการกระจายความเสี่ยงขององค์กรอีกด้วย ส่วนจุดอ่อนขององค์กรแบบนี้คือ การมีสำนักงานสาขาจำนวนมากจะทำให้ต้นทุนต้องเพิ่มสูงขึ้นและขาดการส่งเสริมให้มีความนวัตกรรมในการทำงาน เนื่องจากต้องปฏิบัติตามแนวทางที่สำนักงานใหญ่กำหนดอย่างเคร่งครัด รวมไปถึงการควบคุมอำนาจอาจทำได้ไม่ทั่วถึงและอาจส่งผลให้เกิดการทุจริตขึ้นภายในองค์กรได้

องค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ แต่มีการกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกให้สามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ แต่ยังคงอยู่ภายใต้การควบคุมของจรรยาบรรณวิชาชีพ ฝ่ายนโยบายและผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทน้อย ฝ่ายสนับสนุนจะมีขนาดใหญ่เพื่อรองรับการทำหน้าที่สนับสนุนงานด้านวิชาชีพ กล่าวได้ว่า กลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ มาตรฐานทักษะความรู้ในการทำงานและองค์กรมีการกระจายอำนาจในแนวนอน จุดแข็งขององค์กรประเภทนี้คือ ความเป็นประชาธิปไตยในองค์กรและสมาชิกมีความเป็นอิสระสูง ส่วนจุดอ่อนขององค์กรประเภทนี้คือ ปัญหาที่มาจากการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ และอาจมีการละเมิดจรรยาบรรณทางวิชาชีพได้ง่าย มีการตรวจสอบน้อยและมีความนวัตกรรมเกิดขึ้นไม่มากนัก

องค์กรนวัตกรรม (Adhocracy or Innovative Organization) เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบ Matrix ที่มีการผสมผสานระหว่างการแบ่งงานตามหน้าที่กับการแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ มีการกระจายอำนาจอย่างเลือกสรรหรือบางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจสูงในขณะที่บางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจต่ำ มีแนวโน้มในการใช้ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ที่เน้นการทำงานกันเป็นทีม กล่าวได้ว่ากลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ การปรึกษาหารือกันในการทำงานและองค์กรมีการกระจายอำนาจบ้างในบางจุด จุดแข็งขององค์กรประเภทนี้คือ องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่มีความเป็นประชาธิปไตยสูง มีความยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ง่าย รวมทั้งสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนจุดอ่อนขององค์กรประเภทนี้คือตัวองค์กรเองต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผล

องค์กรพันธกิจ (Missionary Organization) เป็นองค์กรที่มีรากฐานการสร้างองค์กรมาจากอุดมการณ์ หรือระบบความเชื่อและค่านิยมที่เข้มแข็ง องค์กรในลักษณะนี้เกิดจากอุดมการณ์

ของผู้ก่อตั้งได้ปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างให้กับสมาชิกได้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารขององค์การลักษณะนี้จึงเป็นผู้บริหารแบบผู้นำบารมี (Charismatic Leaderships) องค์การพันธกิจจะสร้างความชัดเจนให้กับสมาชิกในทางปฏิบัติรวมไปถึงมีการสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การอย่างต่อเนื่องและเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กล่าวได้ว่ากลไกที่สำคัญในการประสานงานระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกคือ อุดมการณ์และปทัสถานขององค์การ และองค์การมีการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ จุดแข็งขององค์การประเภทนี้คือสมาชิกขององค์การมีอุดมการณ์เดียวกันทำให้การขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์การสามารถบรรลุผลได้อย่างราบรื่น ส่วนจุดอ่อนขององค์การประเภทนี้คือ องค์การพันธกิจนั้นจะมีแรงกดดันในการป้องกันอุดมการณ์ของตัวเององค์การเองจากค่านิยมและกระแสความคิดจากภายนอก จึงทำให้ไม่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก

การเมืองและองค์การการเมือง (Politics and Political Organization) กล่าวได้ว่าองค์การทุกแห่งนั้นมีกระแสการเมืองอยู่ในองค์การในระดับที่มากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป การเมืองในองค์การนั้นถูกรับรู้ว่าเป็นระบบอำนาจที่ไม่เป็นทางการและมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งแตกแยกหรือกระตุ้นให้บุคคลต่อต้านความชอบธรรมของระบบ รูปแบบของการเมืองในองค์การไม่มีโครงสร้างและไม่มีอำนาจที่สามารถแสดงออกมาได้โดยชอบธรรม ดังนั้นจึงไม่มีกลไกและวิธีการประสานงานที่ตายตัว แต่จะเป็นไปตามบริบทที่การเมืองในองค์การได้แสดงออกมาในช่วงเวลานั้นๆ ซึ่งยังรวมไปถึงการไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับการรวมศูนย์หรือการกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตามการเมืองในองค์การยังมีข้อดี กล่าวคือการเมืองในองค์การนั้นช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ โดยในองค์การที่มีผู้มีอำนาจที่จะนำพาองค์การไปสู่ความหายนะ ก็จะมีสมาชิกที่ออกมาคัดค้านให้ผู้บริหารระดับนโยบายที่สูงกว่ากำจัดผู้มีอำนาจนั้นออกไป แล้วทำการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกว่าเข้ามาทำหน้าที่บริหารองค์การแทน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 133-182) ได้อธิบายถึงรูปแบบองค์การแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการบริหารงานสมัยใหม่ไว้ 4 รูปแบบ ดังนี้

องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งองค์การเสมือนจริงนั้นมีประโยชน์ต่อการทำงานขององค์การในแง่ของการทำงานที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา สถานที่ หรือทรัพยากรด้านกายภาพในลักษณะแบบเดิม อีกทั้งยังช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันในรูปแบบใหม่ๆ องค์การเสมือนจริงมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้ (1) มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อช่วยในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันโดยใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในลักษณะต่างๆ ซึ่งกล่าวได้ว่าระบบสารสนเทศนั้นเป็นหัวใจขององค์การเสมือนจริง (2) สังกัดกับชุมชนเครือข่ายมีการร่วมมือและพึ่งพากัน โดยมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นตัวเชื่อมโยง ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างชุมชนเครือข่ายที่มีความสนใจร่วมกันสามารถก้าวข้าม

ข้อจำกัดทางด้านภูมิศาสตร์ได้และเกิดความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (3) องค์กรเสมือนจริงจะมีความยืดหยุ่นสูง ทั้งในเรื่องของเวลาและสถานที่ (4) มีความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในระดับสูงเมื่อสมาชิกได้รับการมอบหมายความรับผิดชอบไปแล้ว จึงทำให้มีการควบคุมการดูแลการทำงานที่น้อยลง (5) เป็นองค์กรที่มีการบริหารตนเอง การทำงานจึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของสมาชิกว่าควรปฏิบัติอย่างไรให้เหมาะสมกับภารกิจได้ดีที่สุด (6) องค์กรเสมือนจริงนั้นเกิดจากความร่วมมือระหว่างสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกัน จึงเป็นการยากที่จะกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนขององค์กรในด้านต่างๆ ตั้งแต่ในจุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดขององค์กรเสมือนจริง ทั้งนี้ Efraim Turban, Ephraim Mclean and James Wetherbe (1999, p.143) ได้สรุปว่า องค์กรเสมือนจริงนั้นมีโครงสร้างแบบไม่มีความเป็นทางการ มีลักษณะเป็นเครือข่ายแบบหลวมๆ โดยมีการบริหารงานแบบไม่มีขอบเขตที่ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วม ใช้หลักการกระจายอำนาจ และอาศัยการทำงานเป็นทีม

องค์กรบริหารตนเอง (Self-organization) เป็นองค์กรที่สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ ในลักษณะของการแก้ไขปัญหาได้เองเมื่อประสบกับปัญหาโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานในแต่ละครั้ง องค์กรบริหารตนเองนั้นมีลักษณะพิเศษในการทำงานคือมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา รวมไปถึงการประสานความสัมพันธ์กับระบบต่างๆที่เกี่ยวข้องในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี องค์กรบริหารตนเองจะมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ (1) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานทำให้การตัดสินใจนั้นมีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (2) องค์กรบริหารตนเองนั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการตรวจสอบ ทบทวนการดำเนินงานเพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นซ้ำซาก เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรให้สูงขึ้นและสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ นอกจากนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 168) ได้กล่าวว่า องค์กรบริหารตนเองนั้นมีลักษณะที่สำคัญคือ (1) ส่วนย่อยขององค์กรนั้นจะสามารถสะท้อนความเป็นตัวตนขององค์กรได้ทั้งหมด (2) มีการเสริมสร้างทักษะความสามารถที่หลากหลายให้กับสมาชิกเพื่อให้สมาชิกสามารถทำหน้าที่ทดแทนกันได้ (3) มีลักษณะการทำงานที่มีความหลากหลาย (4) กฎระเบียบขององค์กรนั้นมีปริมาณน้อย (5) องค์กรต้องการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

องค์กรคุณภาพ (Quality Organization) เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและมีการพัฒนาข้อจำกัดต่างๆในการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ในปัจจุบันแนวคิดนี้ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวางและมีการให้รับรองหรือมีรางวัลสนับสนุนการจัดการเชิงคุณภาพ เช่น ISO, MBNQA เป็นต้น ในส่วนของแนวคิดนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 176-181) มีแนวคิดว่า องค์กรคุณภาพนั้นจะต้องมีความสอดคล้อง (fit) กับแนวคิดในเรื่องของการจัดการคุณภาพที่ต้องนำมาผสมผสานกับแนวคิดขององค์กรอีก 4 เรื่อง ได้แก่ (1) องค์กรแบบเครื่องจักร ในส่วนของ

ระบบการปรับปรุงงาน การกำหนดมาตรฐานงานให้มีความน่าเชื่อถือและมีเหตุผล การพัฒนาความสามารถของสมาชิกทางด้านเทคนิค ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การรับประกันคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพงาน (2) องค์การแบบสิ่งมีชีวิต ที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสร้างทีมงานตามกระบวนการการทำงาน การให้ความอิสระแก่สมาชิกในการทำงาน รวมไปถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับองค์การภายนอกอื่นๆ (3) วัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์การที่จะนำองค์การไปในทิศทางที่ต้องการ โดยที่ผู้นำมีความสำคัญในฐานะที่เป็นผู้เปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในเรื่องคุณภาพ (4) องค์การบริหารตนเอง ในด้านการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยอัตโนมัติ ทั้งในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน การใช้ระบบสารสนเทศในการวางแผนการปฏิบัติงานและการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์การในระดับสูง

วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) จัดว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยมที่เป็นฐานคิดที่มีร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ โดยแสดงออกในรูปแบบที่เป็นทั้งวัตถุ สัญลักษณ์ และพฤติกรรม ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้สมาชิกนั้นเข้าใจถึงสิ่งที่สำคัญขององค์การและยอมรับในการปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อกังขาแต่อย่างใด รวมไปถึงมีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ที่ได้เข้ามาสู่องค์การเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ

เสนห์ จูย์โต (2545, หน้า 243-249) ได้กล่าวถึงการบริหารองค์การสมัยใหม่ว่า องค์การสมัยใหม่ต้องการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะขององค์ประกอบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และยังได้เสนอว่าองค์การสมัยใหม่นั้นควรนำหลัก 5S เข้ามาพิจารณาในการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ ดังนี้

SMALL: จิวแต่เจ้าคุณภาพ ประกอบไปด้วย 5 ประการ ได้แก่ (1) S = Shamrock Organization โดยภายในองค์การจะมี 3 ส่วนคือ ส่วนงานหลัก ส่วนงานรับเหมาช่วง และส่วนงานชั่วคราว (2) M = Merit หมายถึง ระบบคุณธรรมที่ยึดคนดีมีความรู้ความสามารถ (3) A = Architect หมายถึง สถาปนิกองค์การที่ต้องออกแบบองค์การให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้า (4) Little Area หมายถึงขอบเขตพื้นที่ที่เล็กลง เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าโดยแบ่งเขตพื้นที่ และ (5) L = Linking Pin Concept หมายถึง แนวคิดหมุดเชื่อมโยงที่ต้องมีการผนึกกำลังร่วมกันไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ

SMART: ฉลาดทรงภูมิปัญญา มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ (1) S = Shared Vision หมายถึงวิสัยทัศน์ร่วม โดยต้องสร้างจินตนาการร่วมกันทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงาน (2) M = Mental Model หมายถึงความคิดที่สะท้อนความคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการทดลองวิจัยสำรวจและปรับปรุงงานด้วยการหาวิธีการที่ดีกว่า (3) A = Ability หมายถึงความสามารถของผู้บริหารและพนักงานที่จะต้องอยู่ในระดับมาตรฐาน (4) R = Readiness หมายถึงความพร้อมสรรพ

ทั้งทางด้านการวางแผนเตรียมการ และการประกันคุณภาพองค์การ (5) T = Technology หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่จะก่อให้เกิดการทำงานและบริการที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

SMILE: ยิ้มยิ้มเปี่ยมน้ำใจ มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ (1) S = Sense of Belonging หมายถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง เป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนขององค์การ (2) M = Music หมายถึงองค์การที่มีสุนทรียภาพ มีเสียงเพลงและมีความฉลาดทางอารมณ์ (3) I = Impression หมายถึงความประทับใจที่เหมือนความคาดหวัง (4) L = Loveliness หมายถึงการเป็นองค์การที่น่ารักสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง (5) E = Enjoy หมายถึงการทำงานด้วยความสนุก ทำท่ายและอยากที่จะทำ

SMOOTH: ร่วมมือไร้ขัดแย้ง มีองค์ประกอบด้วยกัน 6 ประการ ได้แก่ (1) S = Synergism หมายถึงระบบการผนึกกำลังร่วมมือกันของทุกฝ่าย (2) M = Motivation หมายถึงการจูงใจ ผู้ทำดี ย่อมได้ดี ทำมากจ่ายมาก ทำน้อยจ่ายน้อย (3) O = Optimistic หมายถึงการมองโลกในแง่ดีเพื่อส่งเสริมให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น (4) O = Open-Minded หมายถึงการเปิดใจขององค์การที่ต้องมีการจริงใจต่อกัน (5) T = Teamwork หมายถึงการทำงานเป็นทีม (6) H = Honesty หมายถึงความซื่อสัตย์

SIMPLIFY: ทำเรื่องยากให้ง่ายและเร็ว มีองค์ประกอบด้วยกัน 8 ประการ ได้แก่ (1) S = Speed หมายถึงความรวดเร็ว การมุ่งสู่ การคิดล่วงหน้า การกระทำล่วงหน้า (2) I = Informal หมายถึงความไม่เป็นทางการ การบริการตลอดเวลาไม่จำกัดเฉพาะเวลาราชการ (3) M = Method หมายถึงวิชาการที่จะต้องหาขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่รวดเร็วและดีกว่า (4) P = Procedure หมายถึงวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้งานนั้นดียิ่งขึ้น (5) L = Lateral Thinking หมายถึงการคิดรอบด้านหรือรอบข้าง ในลักษณะของการสร้างสรรค์ (6) I = Indicator หมายถึงองค์การต้องสร้างมาตรวัดเพื่อการเทียบแข่ง (7) F = Function หมายถึงองค์การที่ทำเกินหน้าที่ องค์การที่ยึดภารกิจ โครงสร้างและลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ (8) Y = Youthfulness หมายถึงองค์การต้องปรับให้มีความกระฉับกระเฉง คล่องตัว รวดเร็ว

Gareth Morgan (1997, pp. 3-6) ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ลักษณะขององค์การไว้ในหนังสือ Image of Organization โดยนำวิธีการอุปมาอุปไมย (Metaphors) ซึ่งเป็นการใช้ประสบการณ์จากสิ่งอื่นซึ่งมีลักษณะเหมือนกันมาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อศึกษาองค์การเพื่อศึกษาองค์การเพื่อให้เกิดวิธีการคิด (Way of Think) และวิธีการมอง (Way of Seeing) ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่ง Gareth Morgan เชื่อมั่นว่าจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนและลึกซึ้งมากกว่าเดิม ทั้งนี้ Gareth Morgan ได้เปรียบเทียบลักษณะองค์การไว้ 8 แบบ ดังนี้

Organizations as Machines; Gareth Morgan (1997, pp. 11-26) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีคิดของ Organization as Machines นั้นจะมุ่งเน้นไปที่ความมีประสิทธิภาพ ความรวดเร็วและความน่าเชื่อถือ โดยมีการทำงานกันอย่างเป็นระบบและมีกลไกต่างๆที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดีประการหนึ่งว่าเป็น ฟันเฟืองของเครื่องจักรกลและให้ความสำคัญกับเรื่องระบบ โครงสร้างและการควบคุม (Structure and Control System) เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ส่วนฐานคิดของลักษณะ



องค์การแบบ Organizations as Machines นั้นมีมุมมองหลักต่อองค์การในด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยมองว่าคนนั้นเป็นสัตว์เศรษฐกิจ (Economic Man) และคนจะทำงานเมื่อได้รับผลตอบแทนเป็นสำคัญ (2) บริบทแวดล้อม โดยมองว่าองค์การเป็นระบบปิดที่ไม่สนใจต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก และ (3) การบริหารงาน โดยมีการแบ่งระดับของคนในองค์การและให้อำนาจแก่ผู้บริหารมีสิทธิขาดในการตัดสินใจแทนองค์การได้ รวมไปถึงฐานคิดขององค์การแบบเครื่องจักรกลยังให้ความสำคัญกับการควบคุมโดยเชื่อว่าการควบคุมนั้นเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, pp. 26-31) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของการมององค์การแบบเครื่องจักรไว้ดังนี้ โดยจุดแข็งขององค์การแบบเครื่องจักรว่าการทำงานจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อ (1) องค์การได้ทำงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นปกติ มีเสถียรภาพและไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การ และ (2) องค์การมีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีเหตุผลในกาทำงาน รวมไปถึงการมีความต่อเนื่องในการทำงานที่เป็นระบบ ส่วนข้อจำกัดขององค์การแบบเครื่องจักรกลคือ องค์การจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องมาจาก (1) การปรับตัวขององค์การทำได้ยากเนื่องจากสภาพบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีการออกแบบองค์การไว้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การไว้ล่วงหน้า (2) วิธีการทำงานที่เน้นการให้ผู้ปฏิบัติทำตามคำสั่งโดยไม่ให้มีการตั้งคำถามและข้อโต้แย้ง (3) แนวทางดังกล่าวทำให้เกิดแนวโน้มที่ส่งผลให้สมาชิกทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เสร็จๆ ไปมากกว่าการทำงานเพื่อผลประโยชน์ภาพรวมขององค์การ (4) องค์การแบบเครื่องจักรกลจะมองเห็นสมาชิกผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นแรงงาน และไม่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกรักใคร่ของสมาชิกภายในองค์การ (5) วิธีการทำงานขององค์การแบบเครื่องจักรกลมักเป็นไปตามแนวทางแบบเดิมๆ ที่เห็นว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด จึงไม่เน้นการสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ในการทำงาน ซึ่งเป็นการปิดกั้นการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในการทำงานและยังทำให้้องค์การไม่สามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่

Organizations as Organisms; Gareth Morgan (1997, pp. 33-64) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีคิดของ Organization as Organisms นั้นจะมุ่งเน้นไปที่เรื่องระบบการปรับตัวและสังคม (Adapting & Social System) เพื่อความอยู่รอดขององค์การและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการทำงานฐานคิดขององค์การแบบสิ่งมีชีวิตนั้นมีมุมมองหลักต่อองค์การในด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยเห็นว่าเป็นมนุษย์แห่งสังคม (Social Being) ซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ไปตามเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก (2) บริบทแวดล้อม โดยเห็นว่องค์การนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบและเมื่อบริบทแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปย่อมที่จะต้องส่งผลกระทบต่อองค์การด้วยเช่นกัน และ (3) การบริหารงาน โดยเน้นในเรื่องความยืดหยุ่นของการทำงานด้วยการปรับโครงสร้าง การผ่อนคลายกฎระเบียบ การติดต่อสื่อสารแบบบบสองทาง การทำงานเป็นทีม รวมไปถึงการมุ่งเน้นไปที่ผลงานมากกว่าการ

ทำงานตามกฎระเบียบ เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จและองค์กรสามารถอยู่รอดได้ ในการนี้ Gareth Morgan (1997, pp. 26-31) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมององค์กรแบบสิ่งมีชีวิตไว้ดังนี้ จุดแข็งขององค์กรแบบสิ่งมีชีวิตคือ องค์กรมีวิธีการมองเป็นแบบเป็นองค์รวม (มองภาพรวมทั้งระบบ) มากกว่าการมองแบบแยกส่วนจึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจความจริงของทางเลือกแห่งความสำเร็จอันหลากหลายที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรที่จะเลือก (1) ให้ความสำคัญกับคนในองค์กรในด้านต่างๆเพิ่มขึ้น เพราะว่าคนคือหัวใจหลักที่สำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร (2) การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำมาสู่การสร้างและพัฒนาการให้เกิดความร่วมมือกับภายนอกองค์กร (3) ช่วยสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการทำงาน ส่วนข้อจำกัดขององค์กรแบบสิ่งมีชีวิตคือ องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากวิธีการมององค์กรในมุมมองดังกล่าวได้ทำให้ (1) องค์กรมองว่าการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมย่อมจะส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งในทางกลับกันผลจากการทำงานขององค์กรก็สามารถส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้เช่นกัน (2) องค์กรนั้นได้มองคนไว้ในเชิงบวกโดยเชื่อว่าทุกคนนั้นเป็นคนดีที่มีความตั้งใจในการทำงาน แต่ในความเป็นจริงนั้นอาจจะไม่ใช่ทุกคนที่จะมีความตั้งใจในการทำงาน ดังนั้นจึงอาจมีเรื่องของการเมืองในองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย และอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ และ (3) การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจทำให้บางคนหรือบางกลุ่มได้นำค่านิยมของตนเองเข้ามาเผยแพร่เพื่อครอบงำองค์กรเพื่อให้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กรได้

Organizations as Brains; Gareth Morgan (1997, pp. 71-112) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีคิดของ Organization as Brains นั้นจะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องระบบการตัดสินใจและการเรียนรู้ (Decision-Making & Learning System) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดของการมององค์กรแบบสมองนั้นจะมีมุมมองหลักต่อองค์กรในด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยมองว่าคนนั้นเป็นนักเรียนที่ต้องการการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องสนับสนุนให้คนได้รับการพัฒนาตนเอง (2) บริบทแวดล้อม โดยมองว่าองค์กรนั้นเป็นระบบเปิดที่พร้อมเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก และ (3) การบริหารงานที่จะเน้นในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และองค์กรมีการพัฒนาเพื่อบริหารตนเองทำให้องค์กรนั้นมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเชื่อว่าจะสามารถช่วยให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น ในการนี้ Gareth Morgan (1997, pp. 112-114) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของการมององค์กรแบบสมองไว้ว่า จุดแข็งของรูปแบบองค์กรแบบสมองคือ องค์กรจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงที่สุดเนื่องจาก (1) องค์กรมีศักยภาพในการปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละส่วนจะมีการสร้างระบบการสนับสนุนซึ่งกันและกัน (2) การทำงานขององค์กรเกิดการพัฒนานานแนวทางหรือได้วิธีการใหม่ๆในการ

ทำงาน รวมถึงเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและเหมาะสมอยู่เสมอ สำหรับข้อจำกัดของรูปแบบองค์กรแบบสมองคือ องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพได้เนื่องมาจาก (1) วิธีการที่ใช้ในการแก้ไขปัญหา นั้นมาจากวิธีคิดและมุมมองขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้นจึงอาจทำให้เกิดลักษณะของการเอาความคิดของตนเองมาเป็นที่ตั้งหรือตั้งตนเองเป็นศูนย์กลางโลก ซึ่งจะทำให้มองเห็นแค่มุมมองเดียวในการแก้ไขปัญหา (2) เป็นการมองโลกในเชิงบวกมากเกินไป เนื่องจากเชื่อว่าองค์กรต้องมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น จึงทำให้มองข้ามความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ (3) เป็นองค์กรที่มีลักษณะการกระจายอำนาจการตัดสินใจในระดับสูงจึงทำให้ส่วนกลางนั้นควบคุมหน่วยย่อยได้ยาก

Organizations as Cultures; Gareth Morgan (1997, pp.115-140) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีคิดของ Organizations as Cultures นั้นจะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการวัฒนธรรม (Culture Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ซึ่งฐานคิดนี้มีมุมมองหลักต่อองค์กรในด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยเห็นว่าคนนั้นเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร (2) บริบทแวดล้อม โดยเห็นว่าบริบทแวดล้อมของสังคมนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สร้างวัฒนธรรมย่อยภายในองค์กร ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์กรได้ และ (3) การบริหารงาน โดยให้ความสำคัญที่บทบาทของผู้จัดการแบ่งปันความเป็นจริงซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อและค่านิยม รวมถึงการควบคุมพฤติกรรมของคนภายในองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ในระดับสูง ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, pp. 140-147) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมองรูปแบบองค์กรแบบวัฒนธรรมไว้ดังนี้ จุดแข็งของรูปแบบองค์กรวัฒนธรรมคือองค์กรจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงที่สุดเนื่องมาจากองค์กรนั้นได้ให้ความสำคัญกับ (1) การกำหนดแนวคิดในกาทำงาน โดยมีสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมเป็นตัวเชื่อมโยงให้สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อร่วมกัน (2) ระบบของความหมายที่มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความเชื่อขององค์กร โดยผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ที่มีบทบาทที่สุดในประเด็นนี้ (3) การตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรับรู้และความเข้าใจได้ตรงกัน และ (4) การเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรว่าเกิดขึ้นมาจากอะไร ส่วนข้อจำกัดของรูปแบบวัฒนธรรมคือ องค์กรนั้นจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องมาจาก (1) วัฒนธรรมขององค์กรในบางประเด็นนั้นอาจจะยากแก่การทำความเข้าใจและส่งผลให้ตีความออกมาผิดได้ (2) วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นเรื่องของความเชื่อและค่านิยม ซึ่งมีความเป็นนามธรรมสูงทำให้เป็นการยากที่จะทำการวัดผลและอาจทำให้หลงประเด็นได้ง่าย ซึ่งรวมไปถึงผลที่มาจากการรับรู้ที่อาจเพียงแค่มองเห็นแต่กลับไม่ได้เป็นไปตามที่ได้คิดไว้

Organizations as Political System; Gareth Morgan (1997, pp.149-202) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีคิดของ Organization as Political System นั้นจะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดการผลประโยชน์ ความขัดแย้งและอำนาจ (Interests, Conflicts & Power Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดของรูปแบบองค์กรแบบนี้จะมีมุมมองหลักต่อองค์กรในด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยเห็นว่าคนนั้นเป็นสัตว์การเมืองที่แสวงหาอำนาจเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและกลุ่ม ซึ่งสามารถนำมาสู่ความขัดแย้งได้ตลอดเวลา และ (2) การบริหารงาน จะเน้นในเรื่องการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรเพื่อแสวงหาวิธีบริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ลดน้อยลง ดังนั้นองค์กรที่มีวิธีการบริหารความขัดแย้งที่เหมาะสมจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ในระดับสูง ได้ทำให้ Gareth Morgan (1997, pp. 202-206) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Political System ไว้ดังนี้

จุดแข็งของรูปแบบองค์กรแบบองค์กรทางการเมืองคือ องค์กรจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องมาจากองค์กรได้ให้ความสำคัญกับ (1) การเข้าใจและเกิดการยอมรับว่าการเมืองในองค์กรนั้นมีอยู่จริงและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (2) การเข้าใจถึงภาพลวงของเหตุผลที่ใช้ในองค์กร (มายาคติ) และเข้าใจถึงการกระทำที่มีการแอบแฝงในเรื่องของผลประโยชน์ (3) การเข้าใจถึงข้อจำกัดขององค์กรเพื่อจะนำไปสู่การข้ามขีดจำกัดที่มีอยู่ (4) การได้เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรทั้งในด้านสว่างและในด้านมืดได้ดียิ่งขึ้น และ (5) การได้เข้าใจถึงความแตกต่างที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นสิ่งที่องค์กรได้แสดงออกมาจึงอาจแฝงไปด้วยประเด็นทางการเมือง ส่วนข้อจำกัดของรูปแบบองค์กรทางการเมืองคือ องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องมาจาก (1) เมื่อได้ทราบว่าการเมืองในองค์กรนั้นมีอยู่จริงและเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงทำให้คนในองค์กรนั้นหันมาเล่นการเมืองในองค์กรกันมากขึ้นกว่าเดิม (2) อาจทำให้บุคคลบางกลุ่มนำความรู้ไปใช้การแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองมากกว่าใช้ในการสร้างสรรค์องค์กร (3) อาจเกิดการอ้างอิงในเรื่องของความเป็นพหุนิยม ทำให้เกิดการแก่งแย่งเพื่อการเข้าถึงอำนาจตามแนวทางพหุนิยม

Organizations as Psychic Prison; Gareth Morgan (1997, pp. 207-235) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีคิดของ Organizations as Psychic Prison นั้นจะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องของการจัดการกับจิตไร้สำนึก (Unconscious Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์กรในด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคน โดยที่มองว่าคนนั้นมักจะยึดติดอยู่กับเรื่องเดิมๆที่เคยชินในลักษณะที่เรียกว่าจิตใต้สำนึก และมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (2) บริบท โดยจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมรอบๆองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และ (3) การบริหารงาน โดยเน้นในเรื่องของการตรวจสอบ การทำความเข้าใจ และการใช้หลักจริยธรรม ดังนั้นองค์กรที่มีความพร้อมจะเรียนรู้เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, pp. 235-240) ได้อธิบายถึงจุดแข็งและข้อจำกัด

ในการมอง Organizations as Psychic Prison ไว้ว่า จุดแข็งขององค์กรในรูปแบบนี้คือองค์กรจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ก็เนื่องมาจากองค์กรได้ให้ความสำคัญกับ (1) การตระหนักรู้ถึงสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าเกิดจากปัจเจกบุคคล ดังนั้นจึงทำให้องค์กรกล้าที่จะปรับเปลี่ยนเรื่องต่างๆไปในทิศทางที่ดีขึ้น (2) การที่ไม่เชื่อมั่นจนเกินไปว่าองค์กรนั้นดำเนินการโดยยึดหลักความมีเหตุมีผลที่ถูกต้องเสมอ แต่ในความจริงแล้วยังมีเรื่องอื่นที่แฝงเร้นซ่อนไว้อยู่ (3) หลักการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (4) การก่อให้เกิดความสนใจในด้านจริยศาสตร์ขององค์กร ซึ่งในอดีตจะเป็นความเชื่อโดยมิได้มีการตรวจสอบถึงเรื่องดังกล่าว ส่วนข้อจำกัดของการจัดรูปแบบขององค์กรแบบนี้คือ องค์กรจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องมาจากมีข้อที่ควรระมัดระวังในเรื่อง (1) มีการมองแต่เพียงด้านเดียวว่าพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นการคิดกับดักของจิตไร้สำนึก แต่ในความเป็นจริงอาจจะมาจากเรื่องของผลประโยชน์ก็เป็นได้ (2) การทำลายกับดักของจิตไร้สำนึกเป็นการสร้างกระบวนการรับรู้เพื่อสร้างองค์กรในแบบที่รับรู้ ซึ่งอาจทำให้เป็นการติดกับดักซ้ำซ้อนก็เป็นได้ (3) เป็นมุมมองที่มองข้ามในเรื่องของอำนาจและผลประโยชน์ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม และ (4) เป็นการให้ความสำคัญกับการจัดการจิตไร้สำนึกมากเกินไป แต่ในความเป็นจริงนั้นจิตสำนึกเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ จึงอาจทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ

Organizations as Flux & Transformation; Gareth Morgan (1997, pp. 241-287) ได้กล่าวไว้ว่าวิธีคิดของ Organizations as Flux & Transformation นั้นจะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลงและการรักษาเอกลักษณ์ (Change & Identity) และการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์กรด้าน (1) บริบทแวดล้อมขององค์กร โดยมองว่าองค์กรกับบริบทแวดล้อมมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้งในด้านต่างๆ ทั้งในด้านที่รับรู้ได้และรับรู้ไม่ได้ และ (2) การบริหารงาน โดยเน้นย้ำในเรื่องของความไม่เที่ยงตรงของสรรพสิ่งซึ่งมีบางประเด็นที่ยากต่อการทำความเข้าใจ ดังนั้นจึงไม่ควรประมาทและต้องมีการวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยงในการทำงานอยู่เสมอเพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จในระดับสูง ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, pp. 287-290) ได้กล่าวถึงจุดแข็งและข้อจำกัดในการมอง Organizations as Flux & Transformation ไว้ดังนี้ (1) มุมมองดังกล่าวเป็นการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงธรรมชาติและสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง (2) มุมมองดังกล่าวนี้ทำให้เข้าใจได้ว่าทุกสิ่ง โดยเฉพาะบริบทแวดล้อมภายนอกนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุม จึงอาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในขององค์กรจนกระทั่งทำให้ไม่สามารถควบคุมทุกอย่างให้เป็นไปตามความต้องการได้ และ (3) ทำให้สามารถเข้าใจได้ว่า แม้แนวคิดด้านการจัดการจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วนั้นจะมีลักษณะที่ซับซ้อนและไม่อาจควบคุมได้ ซึ่งจากทั้ง 3 ประเด็นที่ได้กล่าวมานี้จะช่วยให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการบริหารงานอย่างไม่ประมาท แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถมองได้ว่า จะเป็นการยากที่จะเตรียมการจึงไม่ได้ให้ความสนใจมากนัก และอาจทำให้ประสบกับความผิดพลาดในการทำงานได้

Organizations as Instrument of Domination; Gareth Morgan (1997, pp. 291-329) กล่าวไว้ว่าวิธีคิดของ Organizations as Instrument of Domination จะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องของความปลอดภัยในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของสิทธิมนุษยชนของคนทำงาน และฐานคิดดังกล่าวมีมุมมองหลักต่อองค์กรในด้าน (1) ความคิดและการปฏิบัติต่อคนโดยมองว่าคนเราย่อมมีสิทธิเท่าเทียมกัน ดังนั้นองค์กรจึงไม่ควรเอาเปรียบคนในด้านต่างๆเพราะจะทำให้องค์กรนั้นมีสุขภาพที่ย่ำแย่และจะส่งผลต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และ (2) การบริหารงานโดยเน้นในเรื่องของการให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลภายในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดสุขภาพที่ดีขององค์กรและส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในระดับสูง ทั้งนี้ Gareth Morgan (1997, pp. 26-31) ได้อธิบายถึงจุดแข็งและข้อจำกัดของการมอง Organizations as Instrument of Domination ไว้ว่า จุดแข็งของรูปแบบขององค์กรแบบนี้คือ องค์กรจะสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุดเนื่องมาจากองค์กรได้ให้ความสำคัญกับ (1) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่ได้ตั้งใจจากการครอบงำขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพิจารณาในประเด็นผลกระทบต่างๆอย่างถี่ถ้วนก่อนการตัดสินใจ (2) การพิจารณาถึงความรุนแรงที่องค์กรอาจมองข้ามไปเพื่อให้เกิดการทบทวนอีกครั้งในประเด็นดังกล่าว และ (3) การไม่เพิกเฉยเมื่อเกิดเหตุการณ์ละเมิดสิทธิมนุษยชนและการเอาเปรียบกันเกิดขึ้นภายในองค์กร ส่วนข้อจำกัดของรูปแบบขององค์กรแบบนี้คือ องค์กรจะไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากต้องคอยระวังในเรื่อง (1) แนวคิดนี้มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีสมรู้ร่วมคิด จึงทำให้องค์กรเกิดการหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในความเป็นจริงแล้วอาจมิได้เป็นแบบนี้ไปเสียทั้งหมด และ (2) การมองในมิตินี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นการมองที่แคบเกินไป จึงทำให้ไม่เกิดความคิดริเริ่มที่สร้างสรรค์

### สรุปลักษณะขององค์กรที่นำมาใช้ในการวิจัย

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น นักวิชาการได้มีแนวคิดในการมององค์กรแตกต่างกันไปตามลักษณะภารกิจหน้าที่และลักษณะบริบทของสภาวะแวดล้อม แต่มีสิ่งที่สำคัญร่วมกันคือ การมุ่งสู่การบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ในการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรในครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดของ Gareth Morgan (1997) เป็นหลักในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และ Gareth Morgan ได้นำเสนอมุมมองลักษณะขององค์กรไว้สอดคล้องกับกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 4 มิติ และผู้วิจัยได้นำแนวคิดอื่นๆที่เกี่ยวข้องและมีประเด็นร่วมกันมาใช้สนับสนุนแนวคิดหลักเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในเชิงวิชาการดังตารางที่ 5

Organizations as Machines หมายถึงลักษณะขององค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องระบบโครงสร้างและการควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ดังนั้นการบริหารงานจากการจัดองค์กรให้มีมาตรฐาน ใช้หลักการและมีเหตุผลในการทำงาน และการทำงานที่เป็นระบบจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญของประเด็นในการศึกษาได้แก่ (1) องค์กรมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน มีเหตุผลใน

การปฏิบัติงาน รวมไปถึงมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (2) การจัดองค์การที่มีการให้ความสำคัญกับการกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการแบ่งฝ่ายงานและรับผิดชอบภารกิจที่ชัดเจน (3) องค์การให้อำนาจแก่ผู้บริหารมีสิทธิขาดในการตัดสินใจแทนองค์การได้ (4) องค์การให้ความสำคัญกับการควบคุมซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

#### ตารางที่ 5 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับ Organizations as Machine

นักวิชาการ	แนวคิด/ประเด็นที่สอดคล้องกัน
Max Weber	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การระบุหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตาม</li> <li>2. มีสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมและมอบอำนาจการตัดสินใจ</li> <li>3. มีผู้บังคับบัญชาสูงสุดในการควบคุมการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ</li> </ol>
Henry Mintzberg	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างองค์การแบบเรียบง่าย: การรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ</li> <li>2. องค์การแบบเครื่องจักร: มาตรฐานงาน กระบวนการทำงาน เน้นการควบคุมเพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย</li> <li>3. องค์การหลากหลายกิจ: การใช้มาตรฐานกลางในการกำหนดผลงาน</li> </ol>
Adam Smith	หลักการแบ่งงานกันทำเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการผลิต
Frederick W. Taylor	การแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด (One Best Way) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า Organizations as Machines นั้นมีความสอดคล้องกับกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในด้านการจัดระบบ โครงสร้างและการควบคุมอย่างเป็นทางการภายใต้ข้อกฎหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

Organization as Organisms หมายถึง ลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญในเรื่องของระบบการปรับตัวของระบบให้เข้ากับบริบทและกระแสของสังคม เพื่อความอยู่รอดขององค์การในอนาคตและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์การจึงมีการบริหารงานโดยให้ความสำคัญกับสมาชิกและวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมีสาระสำคัญของประเด็นในการศึกษาได้แก่ (1) องค์การมีการให้ความสำคัญกับสมาชิกเพราะเชื่อว่า คน นั้นคือหัวใจสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การ (2) องค์การให้ความสำคัญกับบริบทแวดล้อม โดยมีการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับบริบทแวดล้อมภายนอกองค์การและมีการเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมภายนอกองค์การที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ (3) องค์การมีการให้ความสำคัญกับการปรับวิธีการ

ปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการผลิตผลงานอยู่ตลอดเวลา (4) องค์กรมีการให้ความสำคัญกับการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล

#### ตารางที่ 6 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับ Organizations as Organisms

นักวิชาการ	แนวคิด/ประเด็นที่สอดคล้องกัน
สำนักงาน ก.พ.ร.	หน่วยปฏิบัติการรูปแบบพิเศษ: การปรับปรุงพัฒนาองค์กรเพื่อช่วยให้งานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุผลสำเร็จ
Henry Mintzberg	องค์กร โครงสร้างเรียบง่าย: ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์	องค์กรคุณภาพ: เน้นความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง เกิดการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานที่มีคุณภาพ องค์กรเครือข่าย: เน้นให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมเพื่อปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการศึกษานี้สามารถสรุปได้ว่า Organizations as Organisms นั้นมีความสอดคล้องกับกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในเรื่องของการให้ความสำคัญกับเรื่องของระบบการปรับตัวให้เข้ากับบริบทสภาพแวดล้อม และการบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการที่เหมาะสม

Organizations as Brains หมายถึงลักษณะขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของระบบการตัดสินใจและการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการบริหารงานด้วยกรให้ความสำคัญต่อสมาชิกขององค์กรในการตัดสินใจด้วยตนเอง ด้วยการสนับสนุนให้สมาชิกมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติงานตามรูปแบบการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยสาระสำคัญที่จะทำการศึกษาคือ (1) การให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ข้าราชการในการปฏิบัติงาน (2) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของสมาชิกส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการจัดทำองค์ความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร (3) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องเดิมโดยใช้ระยะเวลาที่ลดลงหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (4) การให้ความสำคัญกับการใช้สารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการเรียนรู้ที่ก้าวข้ามข้อจำกัดในเรื่องของเวลาและงบประมาณ



ตารางที่ 7 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับ Organizations as Brains

นักวิชาการ	แนวคิด/ประเด็นที่สอดคล้องกัน
สำนักงาน ก.พ.ร.	หน่วยปฏิบัติการรูปแบบพิเศษ: การกระจายอำนาจในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด
Henry Mintzberg	องค์การวิชาชีพ: การกระจายอำนาจให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างมีอิสระ และมีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์	องค์การเสมือนจริง: การใช้ ICT มาช่วยในการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันและก้าวข้ามข้อจำกัดทางกายภาพ งบประมาณ เวลา องค์การบริหารตนเอง: การกระจายอำนาจในการบริหารงานและสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
Peter M. Senge	องค์การแห่งการเรียนรู้: เน้นการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้น

ผลการศึกษานี้สามารถสรุปได้ว่า Organizations as Brains มีความสอดคล้องกับกรมวิชาการ เกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในเรื่องของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยมีการพัฒนาองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้ออกมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการทุกระดับเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

Organizations as Cultures หมายถึงลักษณะขององค์การที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกนั้นมีค่านิยมร่วมกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องทำให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุดของการปฏิบัติงาน ดังนั้นสมาชิกจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการที่จะสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และจัดว่าเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ รวมถึงช่วยให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญในประเด็นการศึกษาครั้งนี้คือ (1) องค์การมีการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดค่านิยมขององค์การ โดยดูจากระดับความเข้มข้นของพฤติกรรมของสมาชิกที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ (2) องค์การมีการให้การสนับสนุนและส่งเสริมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สมาชิกในองค์การนั้นเกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ (3) องค์การได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดแนวคิด ความเชื่อ และสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการยึดโยงให้สมาชิกนั้นมีความเชื่อค่านิยมร่วมกัน (4) องค์การได้ให้ความสำคัญกับการออกแบบวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมตามประเภทหรือภารกิจขององค์การ เพื่อทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

## ตารางที่ 8 แนวคิดทางวิชาการที่สอดคล้องกับ Organizations as Cultures

นักวิชาการ	แนวคิด/ประเด็นที่สอดคล้องกัน
Henry Mintzberg	องค์การพันธุกิจ: การมีอุดมการณ์หรือระบบความเชื่อ และค่านิยม ทำให้สมาชิกนั้นมีอุดมการณ์เดียวกันทั้งองค์การ
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์	วัฒนธรรมองค์การ: การสร้างความเชื่อ ค่านิยมที่เป็นฐานคิดที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ทำให้สมาชิกมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ
Peter M. Senge	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อช่วยให้สมาชิกมีพฤติกรรมเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับที่องค์การคาดหวังไว้

ผลการศึกษานี้สามารถสรุปได้ว่า Organizations as Cultures นั้นมีความสอดคล้องกับกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในเรื่องของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้มาเป็นฐานคิดในการปฏิบัติงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแนวคิดอย่างต่อเนื่องจนได้กลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน

### 4. ทรัพยากรการบริหาร

#### ความนำ

การบริหารงานนั้นกล่าวได้ว่าเป็นการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระแสดยุคโลกาภิวัตน์นั้นกระบวนการบริหารจะเริ่มต้นจาก บุคลากร กระบวนการ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้สามารถทำงานให้สำเร็จได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งการพยายามนำทรัพยากรมาใช้เพื่อประโยชน์ทางการบริหารนั้นนับว่าเป็นศาสตร์ (Science) ที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาต่างๆ ในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดในการทำงาน นอกไปจากนั้น การบริหารงานจะต้องประยุกต์ความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม จึงส่งผลให้การบริหารมีลักษณะเป็นศิลป์ (Art) ไปด้วยในตัวโดยมุ่งใช้ปัจจัยการบริหารเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เท่าเดิมแต่สามารถทำงานได้เพิ่มมากขึ้น หรือใช้ทรัพยากรลดลงแต่คุณภาพของงานดีเท่าเดิมหรือดีกว่า (เปรมชัย สโรบล, 2550, หน้า 17) ทั้งนี้การปฏิบัติงานของกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นั้นมีความเกี่ยวข้องกับประชาชนทั้งในทางตรงและทางอ้อม ในการช่วยเหลือประชาชน หน่วยงานภาครัฐกิจในด้านต่างๆ ในภารกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นความพร้อมของทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอและเหมาะสมสอดคล้องต่อการปฏิบัติภารกิจก็ย่อมที่จะเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยใน

การดำเนินการทำให้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ได้กำหนดเป้าหมายเอาไว้

#### ความหมายของทรัพยากรการบริหาร

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2541, หน้า 1-3) ได้เสนอระบบการจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงาน (CHAKRITS 5M: Social Development Component) เพื่อนำเอานโยบายของฝ่ายการเมือง หรือนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี โดยต้องประกอบไปด้วย ด้านการจัดการองค์การ (Mechanism) ด้านการเงิน (Money) ด้านบุคคล (Manpower) ด้านการจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์สำหรับปฏิบัติงาน (Material & Buildings) และองค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารอื่น (Methodology & Information)

สมคิด บางโม (2545, หน้า 61) ได้กล่าวว่าทรัพยากรในการบริหาร หมายถึง วัตถุและเครื่องใช้ต่างๆ เพื่อประกอบการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรในการบริหารได้แก่ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) ความสามารถในการจัดการ (Management) เครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) ซึ่งหมายถึงปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มารับบริการ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภารกิจขององค์การ

อริปต์ย์ คลี่สุนทร (2540, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น มีวิธีการอยู่มากมายหลายวิธีที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อเลือกวิธีที่เหมาะสมกับความต้องการและสภาพแวดล้อมให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มากที่สุด ซึ่งแต่เดิมนั้นปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารงานบรรลุนั้นประกอบไปด้วย คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) แต่ในยุคของการแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จะพบว่าข้อมูลสารสนเทศ (Information) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะเรียกว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานที่เพิ่มมากขึ้น

หวน พันธุ์พันธ์ (2549, หน้า 15) ได้กล่าวถึงทรัพยากรเอาไว้ว่า เป็นสิ่งที่เป็นตัวกลางที่ช่วยในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ 4Ms ประกอบไปด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management)

เปรมชัย สโรบล (2550, หน้า 12) ได้กล่าวว่าปัจจัยการบริหาร หมายถึงทรัพยากรพื้นฐานสำคัญที่องค์การนำมาใช้เป็นปัจจัยในการดำเนินงานให้เป็นไปได้ด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งในแง่ของปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยทางการบริหาร หรือทรัพยากรทางการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญนั้นประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร (Management) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money) และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Management Information System; MIS)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551, หน้า 47) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้นั้น จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆดังนี้ (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) (5) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) (6) การบริหารคุณธรรม (Morality) (7) การบริหารข้อมูล (Message) (8) การบริหารเวลา (Minute) และ (9) การบริหารการวัดผล (Measurement)

รังสรรค์ อินทน์จันทน์ (2552, หน้า 47) ได้กล่าวไว้ว่า ทรัพยากรทางการบริหาร หมายถึง การที่องค์กรการได้นำสิ่งที่เป็นทรัพยากรการบริหารมาสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อทำให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ทรัพยากรการบริหารนั้น ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) การจัดการ (Management) กระบวนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงาน (Method) การตลาด (Market) และเวลา (Time)

William T. Greenwood (1965, p. 33) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรทางการบริหารนั้นมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี และช่วยให้การทำงานนั้นสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities)

Herbert A. Simon (1972, p. 28) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยทางการบริหารนั้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ โดยประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการคือ บุคลากร (Man) เงิน (Money) การบริหารทั่วไป (Management) การบริการประชาชน (Market) คุณธรรม (Moral) ข้อมูลข่าวสาร (Message) การวัดผล (Measurement)

สรุปได้ว่า ทรัพยากรทางการบริหาร หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องขององค์กรมาใช้ในการกำหนดแนวทางการวางแผน การจัดการ และการควบคุมกำกับด้วยการใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ทรัพยากรการบริหารตามแนวคิดของนักวิชาการ**

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรการบริหาร สามารถสรุปได้ว่ามีปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกันอยู่หลายปัจจัย และแต่ละปัจจัยนั้นจะมีน้ำหนักส่งผลกระทบต่อความสำเร็จมากน้อยแตกต่างกันไป โดยจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและลักษณะของภารกิจเป็นหลัก นอกจากนั้นยังสามารถกล่าวได้ว่าทรัพยากรทางการบริหารที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรในปัจจุบันนั้นควรประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญดังตารางที่ 9

จากการทบทวนปัจจัยทรัพยากรการบริหารในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่เหมาะสมในการดำเนินงานตามพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรนั้น ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ทรัพยากรบุคคล (2) งบประมาณ (3) วัสดุอุปกรณ์ (4) การจัดการ

(5) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ (6) การตลาดสำหรับภาครัฐ โดยมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

### ทรัพยากรบุคคล

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2539, หน้า 24-26) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการบริหารงานเกี่ยวกับบุคคลของหน่วยงาน โดยเริ่มตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน

ตารางที่ 9 ทรัพยากรทางการบริหารภายในองค์การ

	William T. Greenwood (1988)	Herbert A. Simon (1974)	หวน พิณฐพันธ์ (2549)	วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551)	รังสรรค์ อินทจันทร์ (2552)	สมคิด บางโม (2545)	อธิปไตย คดีสุนทร (2547)	เปรมชัย ตโรบด (2550)
คน (Man)	X	X	X	X	X	X	X	X
งบประมาณ (Money)	X	X	X	X	X	X	X	X
วัสดุอุปกรณ์ (Material)	X		X	X	X	X	X	X
การจัดการ (Management)		X	X	X	X	X	X	X
การตลาดภาครัฐ (Market)		X		X		X		
ข้อมูลข่าวสาร (Message) และ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)	X	X		X			X	X
คุณธรรม (Moral)		X		X				
เครื่องจักร (Machine)						X		
เวลา (Time)	X			X	X			
อำนาจหน้าที่ (Authority)	X							
กำลังใจในการทำงาน (Will)	X							
ความสะดวกต่างๆ (Facilities)	X							
การวัดผล (Measurement)		X		X				X
วิธีการปฏิบัติงาน (Method)					X			X

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2541, หน้า 1-3) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการด้านบุคคลขององค์กรนั้นจำเป็นที่จะต้องได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อหน้าที่การงาน และหน้าที่ที่กำหนดไว้ และจะต้องให้มีจำนวนที่เพียงพอ รวมไปถึงต้องมีการให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สมบูรณกับสภาพการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร นอกไปจากนั้นยังต้องมีการเพิ่มพูนความรู้และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานเป็นระยะอีกด้วย

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นั้นเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การจัดหา การพัฒนาการจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษา และการพ้นจากการปฏิบัติงาน แต่เมื่อสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไป การบริหารงานบุคคลจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ทำให้องค์การต้องให้ความสำคัญกับคน ว่าเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้องค์การสามารถดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ จึงได้เกิดการขยายและพัฒนาแนวคิดทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2546, หน้า 3) ได้นิยามความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการงานบุคลากร และหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ได้ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหาการคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่จะต้องพ้นจากการทำงานร่วมกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

หวน พินรุพันธ์ (2549, หน้า 23) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงานเพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา (2550, หน้า 13) ได้นิยามไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลทางด้านจัดหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร และใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ โดยต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้วยการฝึกอบรม รวมถึงการธำรงรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขด้วยการจัดให้มีสวัสดิการที่ดี ให้ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยการลาออกหรือเกษียณอายุ

วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552, หน้า 33-34) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันนั้นยังไม่มีข้อสรุปที่เป็นเอกฉันท์ (Lack of Consensus) เนื่องจากว่ายังมีข้อโต้แย้งกันระหว่างนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กลุ่ม Best Practice กับกลุ่ม Best Fit ที่เห็นว่าไม่สามารถนำรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใดแบบหนึ่งมาใช้เป็นมาตรฐานในการ

บริหารจัดการได้ในทุกองค์การ เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นและเงื่อนไขอื่นแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ใกล้เคียงและสอดคล้องกัน ทั้งนี้ วัชรพงษ์ อินทรวงศ์ (2552, หน้า 40-41) ได้สรุปวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยให้เกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นไว้จำนวน 4 ประการคือ (1) การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นด้วยการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา (2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายและค่าตอบแทน และรางวัลที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ (3) การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การด้วยการออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสาร และ (4) การสร้างความผูกพันต่อองค์การด้วยการให้ความเสมอภาคแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การเลื่อนขั้นจากภายในองค์การ และความมั่นคงในการทำงาน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปได้ว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขององค์การเพื่อช่วยให้การทำงานตามภารกิจขององค์การนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีสาระสำคัญในการศึกษาคือ (1) การพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากร (2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (3) การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์การ (4) การสร้างความผูกพันต่อองค์การ

### งบประมาณ

Samual J. Burnstein & Patrick O'Hara (1979, p. 475) ได้กล่าวไว้ว่า งบประมาณคือ เครื่องมือที่จะทำให้แผนและนโยบายเปลี่ยนเป็นการกระทำหรือกิจกรรม งบประมาณนั้นจัดว่าเป็นทั้งเทคนิคของนโยบายรัฐบาลและงบประมาณยังเปรียบเสมือนเชื้อเพลิงที่แจกจ่ายพลังงานไปยังส่วนต่างๆของระบบ

เกรียงศักดิ์ เจริญยิ่ง (2535, หน้า 48) ได้กล่าวว่าความสำคัญของงบประมานนั้นมีอยู่หลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการคลังของประเทศเพราะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำให้แผนการดำเนินงานต่างๆของรัฐบาลสอดคล้องสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงินการคลังของประเทศ รัฐบาลจึงใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือส่งเสริมเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อีกด้วย โดยจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในโครงการต่างๆที่จะเป็นผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ในขณะที่งบประมานก็เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ฝ่ายนิติบัญญัติใช้ในการตรวจสอบและควบคุมการบริหารต่างๆของรัฐบาล ดังนั้นงบประมาณจึงเป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานต่างๆของรัฐบาลให้สอดคล้องกัน จึงอาจกล่าวได้ว่างบประมานนั้นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มนโยบายในการดำเนินงานของรัฐบาลว่ามีแนวโน้มไปในทางใด และสามารถคาดคะเนสถานการณ์ทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ติน ปรัชญพฤทธิ (2539, หน้า 24-26) ได้กล่าวไว้ว่า การงบประมาณ หมายถึงการจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณทางการเงิน การวางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงิน โดยรอบคอบและรัดกุม

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2541, หน้า 1-3) ได้กล่าวถึงการจัดการด้านการเงินเอาไว้ว่า องค์กรจะต้องหาเงินมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งในเรื่องของแหล่งเงิน การจัดสรรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรมและรายการต่างๆ ให้เป็นสัดส่วนที่จะได้ผลตอบแทนสูงสุด และสามารถควบคุมการใช้จ่ายได้อย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ โดยไม่ปล่อยให้เกิดการรั่วไหลหรือฟุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น แต่ในขณะเดียวกันต้องสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 47) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารงานด้านงบประมาณนั้นเป็นแผนที่การดำเนินงานที่ประกอบไปด้วยข้อความที่คาดหมายถึงผลลัพธ์ที่ได้คิดเอาไว้ล่วงหน้าและแสดงออกมาเป็นตัวเลข ในบางครั้งงบประมาณอาจจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แผนงานที่เป็นตัวเลขงบประมาณอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงการทำงาน จำนวนผลผลิตสัมพัทธ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร หรือวัดได้ด้วยสิ่งอื่นๆ

พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550, หน้า 71) ได้กล่าวถึงการบริหารงบประมาณในหน่วยงานไว้ว่า เป็นการวางแผนการใช้งบประมาณและสินทรัพย์โดยการบริหารจัดการและวางแผนรวมทั้งการระดมทรัพยากร การรายงานผลการใช้งบประมาณเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามกิจกรรม แผนงาน โครงการที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและยังประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุภารกิจ

สมเดช สีแสง (2545, หน้า 539) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ โดยการบริหารงบประมาณจะประกอบด้วยขอบข่ายดังนี้ การควบคุมงบประมาณ การเบิกจ่ายเงิน การตรวจสอบ การใช้จ่ายเงิน และการรายงานผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปภาวดี คุลยจินดา และ ธงชัย ลำดับวงศ์ (2541, หน้า 510) ที่ได้แบ่งขอบข่ายงบประมาณออกเป็น 4 ระบบคือ ระบบงบประมาณแบบเน้นการควบคุม ระบบงบประมาณแบบเน้นการจัดการ ระบบงบประมาณแบบเน้นการวางแผน และระบบงบประมาณแบบเน้นการแก้ปัญหาข้อจำกัดทางทรัพยากร นอกจากนี้ ธรรมโชติ โชติคุณุชร (2541, หน้า 237) ยังได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงบประมาณประกอบไปด้วยขอบข่ายดังต่อไปนี้ ด้านการวางแผน การเตรียมงบประมาณ การกำหนดงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ และการรายงานผล

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การวางแผนการใช้จ่ายเงินล่วงหน้าขององค์กร โดยมีการกำหนดให้ทราบล่วงหน้าและมีระยะเวลาการใช้จ่ายเงินที่แน่นอนเหมาะสมกับลักษณะของภารกิจที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งความสามารถในการเบิกจ่ายได้อย่างรวดเร็วทันตาม



กำหนดเวลา เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญในการศึกษา คือ (1) การวางแผนควบคุมการใช้จ่ายเงินตามแผนที่กำหนด (2) การบริหารจัดการเพื่อเบิกจ่ายเงินได้ทันตามกำหนด และ (3) การรายงานผลการดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กร

### วัสดุอุปกรณ์

Frank Homer Mossman & Newton Morton (1965, p. 3) ได้กล่าวถึงการบริหารงานพัสดุว่า หมายถึงปฏิบัติการที่เกี่ยวกับเวลา สถานที่และอัตราประโยชน์ในการเคลื่อนย้ายสินค้าและคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ซึ่งจะครอบคลุมไปถึงการขนถ่ายสินค้าตั้งแต่เป็นวัตถุดิบ จนกระทั่งเป็นผลิตภัณฑ์และยังต้องสัมพันธ์กับการขนส่ง การจัดจำหน่าย การจัดเก็บรักษา และการส่งไปยังผู้ขายปลีกอื่นๆ

ปรีชา จำปารัตน์ และ ไพศาล ชัยมงคล (2520, หน้า 3) ได้กล่าวถึงการบริหารงานพัสดุว่า หมายถึงการใช้วิทยาการหรือศิลปะในการบริหารมาใช้ในการจัดพัสดุเพื่อสนับสนุนและสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือโครงการให้ดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย กิจกรรมของการบริหารงานพัสดุนั้นมีหลายระดับชั้น นับตั้งแต่การวางแผน การกำหนดความต้องการ การจัดหา การควบคุมการเก็บรักษา การขนส่ง การบำรุงรักษา และการจำหน่ายพัสดุดอกจากบัญชี

ปิยธิดา ตรีเดช และ ศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช (2536, หน้า 239-240) ได้กล่าวไว้ว่า วัสดุอุปกรณ์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องดูแลให้มีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด โดยจะต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างพอเพียงและทันต่อความต้องการ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์เท่าที่จะใช้งานตามจริงเท่านั้น โดยมีขั้นตอนที่สำคัญคือ (1) กำหนดความต้องการ หมายถึง การประมาณความต้องการปริมาณแต่ละรายการ ซึ่งควรจะได้ใกล้เคียงกับปริมาณที่จะใช้และจำเป็นมากที่สุด (2) การจัดหาและแจกจ่าย โดยการจัดหา หมายถึงวิธีการที่จะให้ได้มาตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ โดยการซื้อ การจ้าง การผลิต การแลกเปลี่ยน การโอน การเช่า การยืม การคืน และการรับบริจาคที่ใช้งานได้ยาวนานที่สุด และการแจกจ่าย หมายถึงการควบคุมโดยใช้ระบบบัญชี การเก็บรักษาและการดำเนินการให้พัสดุไปถึงผู้เบิกอย่างมีประสิทธิภาพ (3) การบำรุงรักษาและการจำหน่าย โดยการบริหาร หมายถึงการป้องกันหรือการแก้ไขเพื่อให้พัสดุอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ยาวนานที่สุด และการจำหน่าย หมายถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับพัสดุและครุภัณฑ์ที่ชำรุดใช้การไม่ได้ เนื่องมาจากการเสื่อมสภาพ ล้าสมัย หรือสูญหาย โดยการตัดยอดบัญชีในความควบคุมและดำเนินการขาย แลกเปลี่ยน ทำลาย หรือ โอนเข้าให้กับหน่วยงานอื่น

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2541, หน้า 1-3) ได้กล่าวถึงการจัดการด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ว่าต้องสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จและได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้การจัดการด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ยังหมายความรวมไปถึงการเสาะแสวงหา การคิดค้น การออกแบบ การ

ควบคุมการใช้งาน การบำรุงรักษาและเปลี่ยนชิ้นส่วนประกอบ การซ่อมแซมสิ่งทีบกพร่องชำรุดเสียหาย และการถอดถอนจากประจำการหรือรื้อถอน เพื่อจัดหาทดแทนภายในกำหนดเวลาที่เหมาะสมได้

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2541, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานพัสดุไว้ว่า เป็นการนำเอาวิทยาการหรือศิลปะในการบริหารมาใช้ในการจัดพัสดุต่างๆที่มีอยู่ในคลังและใช้อยู่ในกิจการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและลดค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดจากการจัดหา เก็บรักษา และการขนย้ายพัสดุ

เปรมชัย สโรบล (2550, หน้า 40) ได้กล่าวไว้ว่า เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์คือปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และหากขาดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ การดำเนินงานจะไม่สามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารวัสดุอุปกรณ์ หมายถึงความสามารถในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ตามที่ต้องการใช้ในการทำงานขององค์การและสอดคล้องตามภารกิจของแต่ละช่วงปีงบประมาณ รวมถึงองค์การได้จัดสรรงบประมาณเพื่อทำการบำรุงรักษาให้วัสดุอุปกรณ์อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานเพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญในการศึกษา คือ (1) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้มีความเพียงพอต่อการทำงาน (2) การใช้งานได้อย่างถูกวิธี และการระมัดระวังมิให้ชำรุดเสียหายได้โดยง่าย (3) การบำรุงรักษา การทำความสะอาดให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน (4) การจัดทำบัญชีหรือทะเบียนเพื่อควบคุมวัสดุอุปกรณ์สำหรับการตรวจสอบ

### การจัดการ

Ricky W. Griffin (1999, p. 4) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการ (Management) เอาไว้ว่าเป็นชุดของหน้าที่ต่างๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ โดยที่การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) นั้นหมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-Effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551, หน้า 13) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ หมายถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การจัดการจึงเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่คอยควบคุมการดำเนินงานในองค์กรนั้นมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้

จันทิมา ชูวานนท์ (2553, หน้า 48) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึงกระบวนการที่คณะบุคคลนำนโยบายที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยการแปลงนโยบายให้เป็นแผนงานและกิจกรรม มีการสั่งการ ดำเนินการ และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติงานต่างๆร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการนั้นเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์การมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญในการศึกษา คือ (1) วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน (2) การใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า (3) การดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้

### เทคโนโลยีสารสนเทศ

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2540, หน้า 77) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศเพื่อบริหารจัดการภายในองค์การให้มีความสามารถสูงขึ้น เพราะระบบสารสนเทศจะสามารถช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้เพิ่มมากขึ้น

จักรกฤษณ์ นรนิธิผดุงการ (2541, หน้า 1-3) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับ การจัดการด้านองค์ความรู้ และข้อมูลข่าวสารไว้ดังนี้ ้องค์การต้องนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนงาน เพื่อเลือกใช้กลยุทธ์ (Strategy) และกิจกรรม (Activity) ที่เหมาะสมในการดำเนินการ รวมไปถึงการจัดหน่วยและวางระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดตามและควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นหรือภาคเอกชน ชุมชน ประชาชน อาสาสมัคร และรูปแบบต่างๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีคุณภาพ

พสุ เศษะรินทร์ (2547, หน้า 2) ได้กล่าวถึงการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า เป็นการรวมเอาวิธีการที่ผู้บริหารจะสามารถเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของเทคโนโลยี เรื่องเกี่ยวกับองค์การและพนักงานในองค์การรวมถึงปัจจัยภายนอกอื่นๆที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์การมาเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อที่จะได้วางแผน พัฒนาและประยุกต์ใช้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี เพื่อที่จะช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

หวน พินรุพันธ์ (2549, หน้า 41) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

กล่าวได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในหลายประการ กล่าวคือ (1) ช่วยเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงาน เพราะการประมวลผลและการรายงานผลจะ

สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว (2) ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานทั้งในด้านระยะทาง ระยะเวลาและรูปแบบในการสื่อสารข้อมูล (3) ช่วยให้การติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว ช่วยให้การประสานงานนั้นทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจร่วมกันได้อย่างถูกต้อง ตรงกัน รวมไปถึงมีข้อมูลที่ได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเอาเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานมาใช้ในการจัดการกับข้อมูลขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูล การประมวลผล การพิมพ์ การสร้างรายงาน การสื่อสารข้อมูล เพื่อให้เกิดระบบการทำงานที่ไม่ซับซ้อน สะดวก และมีความรวดเร็ว ช่วยให้การงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญของการศึกษา คือ (1) ช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (2) ช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน (3) ช่วยให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ (4) ช่วยให้มีข้อมูลที่เหมาะสมในการตัดสินใจ

#### การตลาดสำหรับภาครัฐ

การตลาดสำหรับหน่วยงานภาครัฐนั้นเป็นแนวคิดในการบริหารงานที่มีมุมมองแบบนักการตลาดที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการให้บริการ โดยประยุกต์นำแนวคิดแบบภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ในการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ แนวคิดการตลาดภาครัฐจะให้ความสำคัญต้องการของประชาชนผู้มารับบริการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมาตั้งเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มารับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด

จิระประภา อัครบวร (2552, หน้า 13-32) ได้กล่าวไว้ว่า การตลาดสำหรับภาครัฐนั้นเป็นเครื่องมือทางการบริหาร ที่มีมุมมองบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่ง “ลูกค้า” (Customer) เป็นสำคัญ เพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

จิระประภา อัครบวร และ ประยูร อัครบวร (2552, หน้า 18) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการตลาดภาครัฐเป็นสิ่งที่บุคลากรภาครัฐต้องตระหนักและเรียนรู้เพื่อให้การบริการที่จัดทำได้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย และช่วยให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนี้ หน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการตลาดภาครัฐโดยมุ่งหวังให้เกิดการบริการและเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึงและตอบสนองความต้องการได้อย่างตรงประเด็น

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารการตลาดภาครัฐ หมายถึง การบริหารจัดการขององค์กรในการให้บริการแก่ประชาชน โดยนำวิธีทางการตลาดแบบเดียวกับภาคเอกชนมาใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ผู้ที่มารับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ของการเข้ารับบริการจากองค์กร โดยมีสาระสำคัญในการศึกษา ได้แก่ (1) การสื่อสารจากภายในองค์กรออกสู่ภายนอก เพื่อการเสริมสร้างกระบวนการให้บริการที่มีคุณภาพ (4) การกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร

## 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นรูปแบบที่เป็นสากลของสังคมมนุษย์ โดยที่ภาวะผู้นำได้เกิดขึ้นมาพร้อมกับสังคมมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่มีความล้าหลังอยู่หรือแม้กระทั่งในกลุ่มคนขนาดใหญ่หรือกลุ่มคนขนาดย่อยล้วนจะต้องมีผู้นำทั้งสิ้นในยุคสมัยอดีตนั้นสังคมมักใช้คำว่า หัวหน้า ประมุข ราชา พระยา เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำของสังคมนั้นๆ ส่วนคำว่า ผู้นำ (Leader) นั้นเป็นคำที่เกิดขึ้นในช่วงตามมาราปี พ.ศ. 1843 และคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ได้ปรากฏว่ามีการใช้ในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2343 โดยที่ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำคือ บุคคลที่ใช้ในกระบวนการหรือวิธีการเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาสากรณ์, 2536, หน้า 25-36)

จากสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ได้มีพลวัตของการเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลานั้นได้ทำให้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำได้มีวิวัฒนาการตามไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น (พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเก็ต, 2525, หน้า 192-202) ดังนั้นองค์กรจึงต้องการผู้นำที่มีศักยภาพสูงเพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจมีความสอดคล้องคล่องตัวและนำไปสู่ผลสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

การปฏิบัติงานในกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์นั้นสามารถกล่าวได้ว่าผู้นำของแต่ละกรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้นโยบายของกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกล่าวได้ว่าข้าราชการในทุกระดับชั้นได้ให้ความสำคัญแก่ผู้บังคับบัญชาและมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และผู้นำมีส่วนสำคัญในการกำหนดแนวทางเป้าหมายในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ข้าราชการในสังกัดเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานได้ในระดับสูง ทำให้สามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของ กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### ความหมายของภาวะผู้นำ

สมชาย สุเทศ (2554, หน้า 76) นิยามความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบแนวคิดแบบเดิมที่ล้าสมัย รวมไปถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างสม่ำเสมอ

รังสรรค์ อินทน์จันท์ (2552, หน้า 62) นิยามความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ

ที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจของตนเองต่อบุคคลอื่นในการกระตุ้นจูงใจ การให้คำปรึกษาการสั่งการ ตลอดจนการจัดหาปัจจัยที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

Colin W. Evers & Gabriele Lakomski (2000, p. 58) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถในการจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมไปถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อให้ผู้ตามนั้นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและกำลังใจ

Andrew J. DuBrin (1998, p. 2) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Stephen H. Davis (1981, pp. 40-68) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำโดยพื้นฐานจะวัดจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคล มิได้วัดจากคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ให้ทั้งงานและกำลังใจทางจิตวิทยาแก่ลูกน้อง ผู้นำจะมีบทบาทเสมือนแบบจำลองที่ผสมผสานความชำนาญทางด้านเทคนิค ด้านบุคคลและด้านความคิดเข้าไว้ด้วยกัน

Andrew W. Halpin (1966, pp. 27-28) ได้นิยามความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของคนในการริเริ่มสถานะการณ์ทางสังคม การวางแผนและการจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำในองค์กรใช้อิทธิพล อำนาจของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถในการกระตุ้น จูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเป็นไปในทางเดียวกันกันตามที่ผู้นำต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่อาจเรียกได้ว่าเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยแนวคิดนี้ได้ถูกนำเสนอเป็นครั้งแรกในช่วงราวปี พ.ศ.2519 โดย J. V. Downton (1973) ในผลงานเรื่อง “Rebel Leadership: Commitment and Charisma in Revolutionary Process” และต่อมาในปี พ.ศ.2521 ได้มีผลงานของ James M. Burns (2003) ได้พยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตาม โดยได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทั้งผู้นำและผู้ตามซึ่งเป็นทักษะของความเป็นผู้นำที่แตกต่างจากการใช้อำนาจแบบเดิม เนื่องจากว่าเป็นสิ่งที่ผู้ตามนั้นต้องการด้วยเช่นกัน และในช่วงปี พ.ศ.2523 Bernard M. Bass ได้ทำการขยายและปรับปรุงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดพื้นฐานของ James M. Burns (2003) โดยมีการให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตามมากขึ้นและเสนอแนะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สามารถนำมาใช้ได้กับสถานการณ์ต่างๆ (เพ็ญพร ทองคำสุก, 2553, หน้า 12)

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553, หน้า 17) ได้นิยามความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึงการที่ผู้บริหารองค์การเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจและให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

รัตติกรณ ังวิศาล (2551, หน้า 46) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามได้มองข้ามไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 40-42) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งมั่นให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การ

James M. Burns (2003, pp. 26-27) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของคำว่าภาวะผู้นำว่า หมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, p. 7) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ๆ ในการทำงานและการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การ รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่า กล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงานให้ได้ผลงานมากกว่าที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้นและผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทนาย

เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลงานในระดับที่ดีขึ้น

Bernard M. Bass (1997, pp. 130-139) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำได้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำคัญใน ความสำคัญของคุณค่าของจุดมุ่งหมายและสิ่งที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายจะต้องคำนึงถึง ผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้ สูงขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม ของการบริหารที่มีการแสดงให้เห็นถึงความพยายามในการจัดการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความพยายามผลิตผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งพัฒนา ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะนำมาสู่ผลประโยชน์ขององค์กร ในอนาคต

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการ**

**ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ James M. Burns**

James M. Burns (1978) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในหนังสือ ชื่อ Leadership โดยได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (United Conceptually) ซึ่งหมายถึงการเป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะ ผู้นำไว้ว่า หมายถึงการทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม และมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำเป็น ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ (1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อ แลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งจะถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความ ต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของ Abraham Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory) (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลที่เกิดขึ้นของภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์ในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของ ผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ Abraham Maslow และทำให้ผู้ติดตามเกิดจิตสำนึกของ



อุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ตามนั้นถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา

(3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมได้อย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของทั้งสองฝ่าย สาธารณสุขของภาวะผู้นำจริยธรรมคือการที่ผู้นำนั้นได้ตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้ทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกรู้สึกต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ Abraham Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม จากลักษณะของผู้นำที่ได้กล่าวมาทั้ง 3 แบบนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์ที่เอื้ออำนวยซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จซึ่งจะตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งให้ผู้นำและผู้ตามนั้นมีความสัมพันธ์กัน เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นภาวะผู้นำจริยธรรม ผู้ตามมีความสำนึกตามระดับของ Abraham Maslow ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม (ชีวิน อ่อนละออ, 2553, หน้า 93-94)

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass

Bernard M. Bass (1997, pp. 130-139) ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในบทความเรื่อง “Does the Transactional Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” โดยเป็นการต่อยอดจากแนวคิดของ James M. Burns โดยอธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพภายในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นมากกว่าคำอธิบายสั้นๆ ของคำว่า บารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดย James M. Burns นั้นได้เห็นว่าความมีบารมีนั้นมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังจะมีส่วนประกอบอื่นอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลแห่งการผสมผสานนี้จะทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พยายามที่จะมอบอำนาจ (Empower) และยกระดับ ผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนนั้นพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่ง James M. Burns. ได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ในทางที่

กว้างกว่าแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentives) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมไปถึงการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และยังมีมุมมองว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่กระบวนการที่เกิดขึ้นนั้นมาจากจุดเดียวกันซึ่ง Bernard M. Bass ได้ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

#### **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio**

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, pp. 3-4) ได้รวมแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) โดยเรียกใหม่ว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่จัดว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุด หรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) และในขั้นถัดมาของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE-A) การที่ผู้นำได้เป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยผลงานที่ได้เป็นไปตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามซึ่งอาจเป็นการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ใส่ใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม โดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์กร นวัตกรรมใหม่ๆจะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ ผู้นำนั้นจะเป็นผู้ทำการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยที่เมื่อมองที่ภาพรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรอีกด้วย

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna**

Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986, pp. 27-32) ได้ทำการศึกษาผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีภารกิจและลักษณะที่แตกต่างกัน โดยทำการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ ในประเด็นเกี่ยวกับผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transformation) องค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในขณะที่ต้องประสบกับการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน

เช่น การแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้างขึ้น วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปและต้องแข่งขันกับต่างชาติในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ผู้นำขององค์กรต้องทราบวิธีการที่จะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการศึกษา Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna ได้อธิบายกระบวนการการเปลี่ยนรูปองค์การพฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูปรวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำโดยกระบวนการจะเน้นให้เห็นเป็นลำดับตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและการให้องค์การสนับสนุนหรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการซึ่งได้แก่ รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing The Need for Change) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating A New Vision) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing The Change)

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel**

Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel (2005, pp. 286-289) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญดังนี้ (1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน (2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น (3) ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง (4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม (5) เป็นที่ศึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามนั้นมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องของการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ในที่สุดแล้วผู้ตามจะกลายไปเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายไปเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ**

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547, หน้า 40-52) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น มุ่งความสำเร็จของงานมากกว่าที่จะมุ่งในเรื่องของความปลอดภัยและความมั่นคง และทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าระดับปกติ นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเหลือหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-on Effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการมาเป็นพื้นฐานด้วย

## องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตาม เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาได้พบว่านักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายองค์ประกอบ ซึ่งประกอบไปด้วย

Julian Barling, Tom Weber & Kevin Kelloway (1966, pp. 827-832) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bernard M. Bass โดยแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ (1) การสร้างบารมี คือการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือและไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้ตามและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม บารมีนั้นเป็นลักษณะพิเศษของบุคคลหรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเปี่ยมสุขอย่างมีความสุข (Team Spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต สามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ได้โดยแสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ (3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล คือการที่ผู้นำได้คำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่ละเลยที่จะคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ทั้งนี้โดยให้ออกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามสามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลนั้นเป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีผลต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นไปที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อการทำงานและอาชีพของผู้ตาม (4) การกระตุ้นทางปัญญา คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใดทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่

เผชิญอยู่ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา และ (5) การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือวิธีการที่ผู้นำจูงใจให้ผู้ตามได้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและบอกถึงรางวัลที่จะได้รับเมื่องานนั้นประสบผลสำเร็จ การอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงานจะทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยง่ายจึงทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลอาจเป็นคำยกย่องชมเชยการประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่น การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง

Gary A. Yukl (1998, p. 215) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ (1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการกระตุ้นให้ผู้ตามได้คิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่างๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการค้นหาหนทางใหม่ๆ (2) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือการปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคลและช่วยเหลือผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร (3) การสร้างบารมี (Charisma) คือความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญที่สุดคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมีให้เกิดขึ้น ได้ในตัวผู้นำนั้น ไม่ใช่เป็นสิ่งที่ผู้นำสามารถสร้างมาได้อย่างง่ายดาย

James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donnelly (2000, pp. 15-17) ได้บรรยายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ (1) บารมี (Charisma) คือการที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชมและการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (2) ความใส่ใจส่วนบุคคล (Individual Attention) คือผู้นำให้ความสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า (3) การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือผู้นำได้ช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผลโดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง อีกทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ (4) รางวัลเกินความคาดหมาย (Contingent Reward) คือผู้นำได้บอกให้ผู้ตามทราบว่าต้องทำอะไรบ้างจึงจะได้รางวัลที่ขอบมากกว่า และ (5) การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือผู้นำได้ยินยอมให้ผู้ตามปฏิบัติงานในภาระงานนั้นๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นเสียแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุผลทางด้านเวลาและทุน

ชีวิน อ่อนละออ (2553, หน้า 128) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสามารถสรุปออกมาได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด กล่าวคือ (1) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 2 ตัวชี้วัดคือ การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างบารมี (2) องค์ประกอบทางด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล มี 3 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเป็นที่เลี้ยง (3) องค์ประกอบทางด้านการกระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัดคือการใช้หลักเหตุผลการ

เน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ และ (4) องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการปฏิบัติ การสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายของอุดมการณ์และการสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม

Stephen R. Covey (2004, pp. 254-255) ได้ทำการอธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าประกอบไปด้วย (1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) คือผู้นำได้รับการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีจะต้องสร้างความชัดเจน แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทบาทหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตามและยึดหลักความเป็นจริง ความถูกต้องทางจริยธรรมและศีลธรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือผู้นำมองวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารกันถึงเป้าหมายในอนาคตและจัดหางานในแต่ละส่วนการนำแรงจูงใจมาใช้ถือเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสาร (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือผู้นำต้องใช้การกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ให้กับงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคร่วมกัน (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงสิ่งที่ต้องการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถทำงานเป็นทีม ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อให้การทำงานก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

Adegoke Oke, Natasha Munshi & Fred O Walumbwa (2009, pp. 64-72) ได้ศึกษาพัฒนากรอบแนวคิด หลักขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทที่เป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มีความมั่นคงในความประพฤติกล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดร่วมกันและซักถามตนเอง โดยใช้หลักจริยธรรม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องทำการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ท้าทายขององค์การ โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและมีความคาดหวังในทางที่ดีแล้วทำการเชื่อมโยงระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถามและปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ้งยากและหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดการพัฒนาโดยที่ผู้นำนั้นจะเป็นเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่เห็นถึงคุณค่าความหลากหลายและหลีกเลี่ยงการควบคุม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331-340) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าประกอบไปด้วย 4 ด้าน ดังนี้ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence and Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบอย่าง บทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมซึ่งผู้นำที่มีความประพฤติปฏิบัติดีเยี่ยมที่จะมีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม จึงจะได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ทำให้ผู้นำสามารถที่จะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารด้วยการให้ผู้ตามได้ทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อผลประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยทำการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จได้ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนเอง ของผู้นำหรือขององค์การ ผู้นำจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทความเป็นครู พี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาในการให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 73-74) ได้อธิบายถึงคุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูปที่มีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านคุณภาพ ประกอบไปด้วยดังนี้ (1) ความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่ มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ และด้วยจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและความไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หรือผู้นำที่มีการจูงใจผู้ตามให้กระทำตามที่ตนต้องการ (Inspirational Leadership) ให้ปฏิบัติตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์

อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ตาม (3) การกระตุ้นทางปัญญาหรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกภายในกลุ่มให้ทำการทดลองด้วยวิธีการเก่าๆหรือวิธีการใหม่ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (Intuition) ในขณะที่เดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (Methodical Problem Solving) การคิดใหม่ (Rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ตามรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับผู้ตามและรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจและในขณะที่เดียวกันจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและ โอกาสการพัฒนาของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

Berbard M. Bass (1997, pp. 756-757) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence/Charisma) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าผู้นำได้ทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงามและยึดปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นและกลุ่มรวม ไปถึงการรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึงการที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (Team Spirit) มีความกระตือรือร้นและมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับอนาคตที่งดงามรวมไปถึงการที่ผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจนที่แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) หมายถึงการที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง มีการบริหารจัดการจากการเดินสำรวจ (Management by Walking Around) มอบหมายงานที่มีคุณค่าในการช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเฝ้าดูการปฏิบัติงาน สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาได้เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุน

Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006, pp. 21-25) ได้วิเคราะห์และพบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เพิ่มเติมอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจโดยได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ชื่อย่อว่า “4I’s” ซึ่งประกอบไปด้วย



(1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือการที่ผู้นำได้ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ทำงานร่วมกันแล้วผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำที่มีความมั่นใจจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและประพฤติตามพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง มีประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือการที่ผู้นำประพฤติตนในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว โดยส่วนมากแล้วการสร้างแรงบันดาลใจนี้จะเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญสถานการณ์เดิมด้วยวิธีใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ในการพิจารณาปัญหาและการหาทางออกของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าความคิดนั้นแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหา

ทุกอย่างนั้นมีทางแก้ไขแม้บางปัญหาอาจจะมิอุปสรรคมากมายแต่ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากการร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมไปถึงผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญานั้นเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและเข้าใจปัญหาด้วยตนเอง และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะที่เป็นผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาผู้ตามโดยการเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวและให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมไปถึงการมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บาร์มีและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงสามารถสรุปออกมาถึงสิ่งที่นักวิชาการได้ให้ความสนใจในองค์ประกอบสอดคล้องกัน และสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

	Gary A Yukl (1998)	Bernard M. Bass (1997)	Julian Barling, Tom Weber & Kevin Kelloway (1966)	James L. Gibson, John M. Ivancevich & James H. Donely (2000)	ซีวิน อ่อนละอ (2553)	Stephen R. Covey (2004)	Adegoke Oke, Natasha Munshi & Fred O Walumbwa (2009)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006)
การมีอิทธิพล อย่างมีคุณธรรม หรือการสร้าง บารมี	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
การสร้างแรง บันดาลใจ		X	X		X	X	X	X	X	X
การกระตุ้นทาง ปัญญา	X		X	X	X	X	X	X	X	X
การคำนึงถึง ความเป็นเอกัต ตะบุคคล	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
รางวัลเกิ น คาดหวัง				X						
การบริหารด้วย การละเว้น				X						
การให้รางวัล ตามสถานการณ์			X							

## 6. การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย

### ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย

Candance Jones, William S. Hesterly & Stephen P. Borgatti (1997, pp. 911-945) ได้อธิบายถึงการบริหารเครือข่ายไว้ว่า หมายถึงการที่กลุ่มองค์กรบางกลุ่มมารวมกันอย่างสมัครใจโดยกำหนดโครงสร้างหรือรูปแบบการร่วมมือในการดำเนินภารกิจ การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่อยู่บนพื้นฐานพันธสัญญาแบบปลายเปิด ซึ่งเป็นพันธสัญญาเชิงสังคม ไม่ใช่เชิงกฎหมายเพื่อปรับตัวในการรับมือกับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมและเพื่อประสานงานและปกป้องคุ้มครองการแลกเปลี่ยน

Laurence J. O'Toole (1997, p. 45) ได้อธิบายเกี่ยวกับเครือข่ายการทำงานไว้ว่า หมายถึงการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานหลายแห่งในลักษณะที่มีการพึ่งพาอาศัยกัน โดยที่ไม่มีองค์กรหนึ่งองค์กรใดมีอำนาจควบคุมหรือสั่งการเหนือกว่าองค์กรอื่นในเครือข่าย

George H. Frederickson (1999, pp.704-705) ได้นิยามความหมายของเครือข่ายการทำงานเอาไว้ว่า หมายถึงการจัดโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆซึ่งมีลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเป็นความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกันและกันโดยที่องค์กรต่างๆภายในเครือข่าวนั้นมีเป้าหมาย ค่านิยมในทางวิชาชีพหรืออุดมการณ์ในการดำเนินภารกิจร่วมกัน

Robert Agranoff & Michael McGuire (2001, pp. 295-326) ได้อธิบายถึงรูปแบบการทำงานแบบเครือข่ายไว้ว่า หมายถึงการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจำนวนหลายแห่งเพื่อการมุ่งแก้ปัญหาที่หน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งไม่สามารถลงมือแก้ไขหรือจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้โดยลำพัง

Lisa Blomgren Bingham & Rosemary O'Leary (2005, pp. 547-558) ได้อธิบายถึงรูปแบบการทำงานแบบเครือข่ายว่าควรมีความหมายรวมถึงการสนับสนุนและการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามาร่วมเป็นภาคีกับองค์กรของรัฐ ผ่านช่องทางความร่วมมือในรูปแบบต่างๆและร่วมทำงานกับองค์กรต่างๆภายในเครือข่ายในการจัดการปัญหาสาธารณะ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, กุมภาพันธ์ 2558) ได้อธิบายถึงการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายว่า เป็นการสร้างความสัมพันธ์ การผสมผสานและเชื่อมโยงการทำงานของหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นการสร้างเครือข่ายกับภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในระดับต่างๆซึ่งรูปแบบเครือข่าวนี้อาจพึ่งพาการติดต่อประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความหลากหลายสะดวกรวดเร็วในการให้บริการประชาชนและตอบสนองต่อสถานการณ์ รวมไปถึงความต้องการต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 326) ได้นิยามความหมายไว้ว่า เครือข่าย หมายถึงกลุ่มของผู้กระทำ (Actors) ที่มีการเชื่อมโยงโดยกลุ่มของความสัมพันธ์ (Ties) ผู้กระทำหรือแกนเชื่อมโยง (Nodes) สามารถเป็นได้ทั้งบุคคล ทีมงาน องค์กร แนวความคิดหรืออื่นๆ ขึ้นตามบริบทของเครือข่าย ความสัมพันธ์ (Ties) เป็นสิ่งเชื่อมโยงผู้กระทำตั้งแต่สองคู่ขึ้นไป โดยที่การบริหารแบบเครือข่ายจะเป็นการร่วมมือปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสังคมแบบไม่เป็นทางการ แทนการใช้โครงสร้างแบบเป็นทางการของระบบราชการ และใช้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรมาร่วมมือเพื่อร่วมกันผลิตสินค้าและบริการที่มีความซับซ้อนที่มีเหตุมาจากความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมและสถานะที่มีการแข่งขันกันสูง

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายจะมีลักษณะของการจัดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการบริหารที่มีลักษณะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ และเชื่อมโยงการทำงานขององค์กรต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมและ โครงการต่างๆ โดยที่รูปแบบของการร่วมมือกันนี้ต้องอาศัยการพึ่งพา ติดต่อกับประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายหลักร่วมกันคือให้เกิดความหลากหลาย ความสะดวกรวดเร็วในการทำงานและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารงานเพื่อให้ผลงานบรรลุตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### องค์ประกอบของเครือข่ายตามแนวคิดของนักวิชาการ

Charles Kadushin (2004). (Ego-Centric Network) ได้แบ่งประเภทของเครือข่ายออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. เครือข่ายอัตตะ (Ego-Centric Network) เป็นเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยงกับแกนเชื่อมหรือปัจเจกบุคคลหรือองค์กรเดียว เช่น เครือข่ายเพื่อน หรือทุกองค์กรที่ประกอบธุรกิจกับบริษัท การพิจารณาเครือข่ายไม่เพียงจะพิจารณาเฉพาะบุคคลหรือองค์กรที่มีการเชื่อมโยงในเครือข่าย แต่จะต้องพิจารณาถึงข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงระหว่างบุคคลและองค์กรด้วย

2. เครือข่ายทางสังคมแบบจำกัดขอบเขต (Socio-Centric Network) เครือข่ายทางสังคมแบบจำกัดขอบเขต เป็นเครือข่ายที่มีชื่อเรียกอีกชื่อว่า “เครือข่ายในกล่อง” (Networks in a box) ตัวอย่างของเครือข่ายประเภทนี้ได้แก่ การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มเพื่อนในชั้นเรียนหรือระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยเครือข่ายประเภทนี้จะป็นเครือข่ายระบบปิดจึงสามารถศึกษาโครงสร้างของเครือข่ายได้ง่าย

3. เครือข่ายระบบเปิด (Open-System Network) เป็นระบบเครือข่ายที่มีขอบเขตไม่ชัดเจนยกตัวอย่างเช่น ระบบเครือข่ายชนชั้นนำในสังคมไทย การเชื่อมโยงระหว่างองค์กร ห่วงโซ่อิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย การนำวิธีแบบใหม่มาใช้ในองค์กร หรือการบริหารประเทศเป็นต้น เครือข่ายประเภทนี้เป็นเครือข่ายที่มีความน่าสนใจสูงสุด แต่การศึกษาเครือข่ายประเภทนี้ก็ทำการศึกษาได้ยากเช่นกัน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะมุ่งเน้นไปที่การศึกษาการบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย (Governing by Network) ตามแนวคิดของ Robert Agranoff (2006, pp. 55-65) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของเครือข่ายที่ได้เข้ามาทำงานพึ่งพากันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือร่วมกันกำหนดนโยบายและปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานร่วมกัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร (Informational Exchange) เป็นการบริหารงานเครือข่ายในลักษณะที่พันธมิตรเข้ามาร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนงานของหน่วยงาน เทคโนโลยีและหาทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้และมีศักยภาพ การดำเนินการจะขึ้นอยู่กับ การเข้ามาอาสาช่วยในแต่ละด้านของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิบัติการใดๆที่เกิดขึ้นจะเป็นการตัดสินใจเลือกของหน่วยงานในเครือข่ายอย่างสมัครใจ

2. เครือข่ายการพัฒนา (Developmental Network) เป็นการบริหารงานเครือข่ายในลักษณะที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและเทคนิคในกลุ่ม พันธมิตรในเครือข่ายเข้ามาช่วยในการศึกษาและให้บริการแก่สมาชิกในเครือข่ายเพื่อเพิ่มศักยภาพของสมาชิกในการนำวิธีการแก้ปัญหาไปใช้ในหน่วยงาน ความร่วมมือเป็นไปมากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลและคาดหวังที่จะให้พันธมิตรนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมาร่วมกันเอาไปใช้ในเครือข่าย

3. เครือข่ายช่วยขยายยุทธศาสตร์ (Outreach Strategies) เป็นการบริหารงานเครือข่ายในลักษณะที่พันธมิตรเข้ามาแลกเปลี่ยนข้อมูล เทคโนโลยี ขั้นตอนการทำงานในโครงการ แลกเปลี่ยนโอกาสการใช้ทรัพยากรศูนย์การติดต่อกับลูกค้าและเพิ่ม โอกาสการเข้าถึงข้อมูลเพื่อนำไปสู่การสร้างการเลือกขั้นตอนในการทำโครงการใหม่ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องของกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและเทคโนโลยีภายในเครือข่าย โดยเครือข่ายจะกำหนดร่างยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแผนงาน ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและการประสานงานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ถึงแม้ว่าการตัดสินใจและการปฏิบัติจะเป็นเอกสิทธิ์ของแต่ละหน่วยงานก็ตาม

4. เครือข่ายการทำงาน (Action Network) เป็นการบริหารงานเครือข่ายในลักษณะที่พันธมิตรเข้ามาร่วมกันเพื่อปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานอื่น อาจมีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทางการ ให้บริการสาธารณะ แลกเปลี่ยนข้อมูลและเทคโนโลยีระหว่างกัน พัฒนาศักยภาพและสามารถค้นพบโอกาสในการสร้างโครงการใหม่ๆ ตกลงร่วมมือดำเนินการร่วมกัน

## 7. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### ความนำ

แนวคิดในอดีตของการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐนั้นจะยึดถือตามความสำเร็จ ความถูกต้องตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและกระบวนการการปฏิบัติงานมาเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน แต่เมื่อบริบทของสังคมโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้การ

บริหารงานของหน่วยงานภาครัฐทั่วโลกได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในหลายด้าน ดังเช่น การบริหารงานภาครัฐถูกบีบบังคับให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแต่ต้องมีการใช้ทรัพยากรที่น้อยลง การเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น การผลักดันให้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพของการบริหารงาน รวมไปถึงการนำมาตรฐานทางการบริหารงาน ศิลธรรมและจริยธรรมเข้ามาปรับประยุกต์ใช้ในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนในประเทศไทยได้มีการดำเนินการพัฒนาระบบราชการ โดยเน้นไปที่การยึดผลลัพธ์ของงานเป็นหลักและเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางของการทำงาน

### ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546, หน้า 3) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์การเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์การมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยผลผลิต หมายถึงกิจกรรม งาน หรือบริการที่ทำเสร็จสมบูรณ์แล้วเพื่อส่งให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง และผลลัพธ์ หมายถึงผลที่เกิดตามมา ผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจากผลผลิต ดังนั้นผลลัพธ์จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

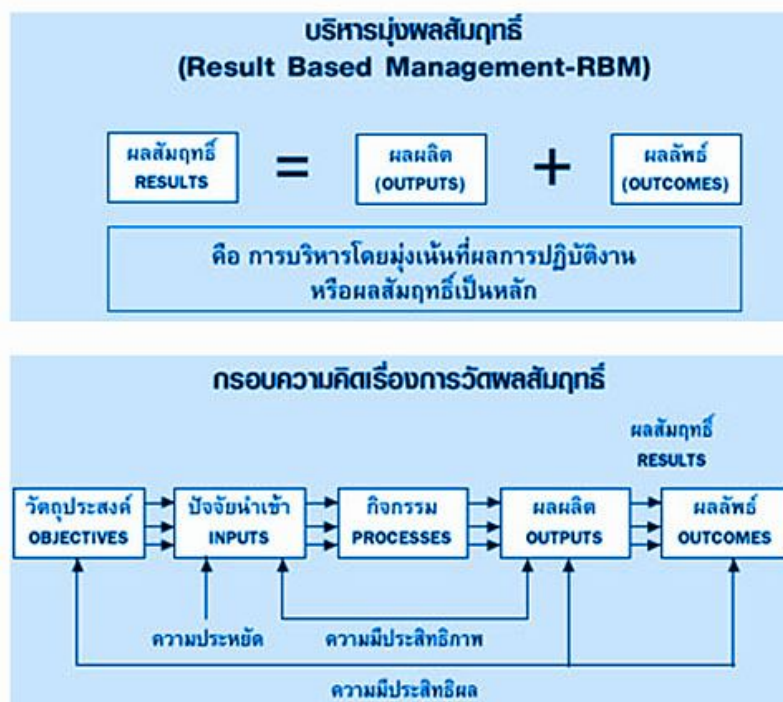
Canadian International Development Agency (2001, p. 10) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการทำงานโดยมุ่งปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 146) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลการตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงการบริหารที่เน้นความสำคัญของผลการดำเนินงานและมีการตรวจวัดความสำเร็จของการดำเนินงาน

ขององค์กรแบบเบ็ดเสร็จ นับตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรอย่างมีทิศทาง



ภาพประกอบที่ 8 กรอบแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์  
 ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, ออนไลน์)

**การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระบบราชการไทย**

จากหลักการและแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้นำมาปรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐ โดยเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงยังมีความสัมพันธ์กับเครื่องมืออื่นๆ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน โดยได้มีแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ คือ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams, 1998, pp. 25-27 และ ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 151-152) ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางในภาพรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร กล่าวคือเป็นการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางยุทธศาสตร์เพื่อที่จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สูงสุดที่ต้องการของ



องค์การหรือให้ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์การ อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์การและ จัดสร้างตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ

การกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จึงเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับสภาพในปัจจุบันเพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวชี้วัด ทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ เวลา และสถานที่ที่เป็นเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด

การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัดตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของกรดำเนินงานว่าได้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกไปจากนี้ยังอาจจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานไป เป็นเรื่องๆก็เป็นได้

การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกไปจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

### **ลักษณะขององค์การที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์**

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 21-23) ได้อธิบายถึงองค์การที่ได้นำระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ

ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างก็มีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นควรที่จะกระชับ สั้น ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีพื้นฐานมาจากพันธกิจขององค์การนั้นๆ

เป้าหมายจะสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้เพื่อให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การอื่นๆที่มีลักษณะงานและภารกิจที่เทียบเคียงกันได้

การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือให้แก่โครงการต่างๆจะพิจารณาตามผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

เจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องทราบว่างานที่องค์การได้คาดหวังไว้นั้นคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนเองได้ปฏิบัติอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุ

เป้าหมายของโครงการและองค์การได้อย่างไร ทุกคนได้รู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้  
อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของตนเอง

มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนลงไปสู่หน่วยงานระดับล่าง  
เพื่อให้สามารถทำงาน ได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม ถือเป็นโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น  
และระดับกลางที่เข้าใจเกี่ยวกับปัญหาได้เป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไขปัญหา และสะสมประสบการณ์  
เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป จากที่กล่าวมานั้นนอกจากจะช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน  
แก้ปัญหการทำงานที่ล่าช้าแล้วยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นที่จะ  
ทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อ  
ความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เนื่องมาจากการได้รับโอกาสในการปรับปรุง  
งานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานได้กว้างขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่  
ผู้ปฏิบัติงานก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

**ตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** นั้นประกอบไปด้วยตัวบ่งชี้ที่  
สำคัญ คือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543, หน้า 148-150 และ สุพจน์ ทรายแก้ว, 2543 หน้า 137-138)

ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า ได้แก่ จำนวนทรัพยากร โดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือ  
บริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ  
จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนิน  
กิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับการศึกษา พัฒนาการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวน  
บัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ หมายถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบ  
การศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่ยังมีสภาพอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และยังรวมถึงตัว  
บ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ เช่น จำนวนสินค้าที่ชำรุด จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด  
จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์การ เป็นต้น

ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ หมายถึงตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต  
หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่สำเร็จการศึกษา  
เวลาในการทำงานของการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร เป็นต้น

ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า หมายถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า  
จากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนา  
ฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมแซมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการให้บริการหรือภาระ

งานในหน้าที่ของบุคคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย หมายถึงข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น โดยที่ในกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุน การตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่คืบหน้าจะต้องเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันต่อสถานการณ์

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2549, หน้า 6) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ โดยที่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวังและเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์และทบทวนพันธกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมใหม่ๆที่เกิดขึ้น ต่อมาจึงเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก

การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน ซึ่งแต่ละด้านต้องถูกนำมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่างๆเพื่อให้มีความสอดคล้องสมดุลกัน

การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นในเรื่องภาระความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ ทรัพยากรที่ใช้ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ และระยะเวลาของสัญญา

การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาช่วยในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงานและการประเมินผล จำเป็นที่จะต้องอาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่างๆมากขึ้น ดังนั้นความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศจะสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงงานนั้นถือเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องมาจากการดำเนินงานย่อมต้องมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น และถึงแม้จะไม่พบปัญหาและอุปสรรคเลยแต่อาจจะพบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่ดียิ่งกว่าเดิม

การวัดและประเมินผลงาน เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็จะนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

การจัดวางกลไกการตรวจสอบ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะให้องค์กรได้มีการปรับตัวภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### **ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยไปสู่การปฏิบัติ**

ภายหลังจากที่ได้มีการปฏิรูประบบราชการ รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ขึ้นมาเป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ แทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยนำหลักการและเครื่องมือในการพัฒนาองค์การหลายส่วนมาประยุกต์เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการ ซึ่ง ก.พ.ร. (2546) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) และมีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 7 ประเด็นประกอบไปด้วย (1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน (2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน (3) การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ (4) การสร้างระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ (5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมของระบบราชการ (6) การเสริมสร้างระบบราชการไทยให้ทันสมัย และ (7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้รัฐบาลยังได้จัดทำเครื่องมือเพื่อช่วยในการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยไปสู่การปฏิบัติ โดยประกอบไปด้วย (1) การตราและบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี ตามมาตรา 3/1 วรคท้ายแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติแก่หน่วยงานต่างๆ (2) การใช้วิธีสร้างแรงจูงใจในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (3) การสร้างกระแสกดดันจากบุคคลภายนอก โดยเฉพาะสื่อมวลชน นักวิชาการ ธุรกิจเอกชน องค์กรประชาสังคมและประชาชน เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานทำการปรับปรุงการทำงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และ (4) การติดตามและประเมินผลโดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558, หน้า 34) ได้กำหนดกรอบการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการสำหรับส่วนราชการระดับกรมและระดับจังหวัด เพื่อรับสิ่งจูงใจตามข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการประจำปี ซึ่งอยู่ภายใต้ 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้มารับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพของการให้บริการมีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิตินี้ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิตินี้ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้คุ้มค่า การมอบอำนาจในการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

ภายในแต่ละมิตินี้ได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการจะประกอบไปด้วยประเด็นของการประเมินผลตัวชี้วัดการดำเนินงานของแต่ละประเด็น นำหลักการให้คะแนนเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแต่ละตัว รวมไปถึงแนวทางการดำเนินงานอีกด้วย

## 8. กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

### ประวัติกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การเกษตรในประเทศไทยได้มีบันทึกเป็นหลักฐานไว้ในศิลาจารึกในสมัยสุโขทัย (สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2556, หน้า 26-28) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพ่อขุนรามคำแหง ทรงมีรัฐประศาสนโยบายส่งเสริมการเกษตรหลายประการ ที่สำคัญคือ การให้ประชาชนมีอิสระในการประกอบอาชีพตามความถนัดและที่ดินที่มีการปลูกสร้างทำประโยชน์ก็จะตกเป็นกรรมสิทธิ์แก่ผู้ที่ปลูกสร้างและให้เป็นมรดกตกทอดไปถึงยังลูกหลาน ในสมัยนั้นมีความอุดมสมบูรณ์มีน้ำสะอาดสำหรับบริโภคตลอดทั้งปีและเพียงพอสำหรับใช้ในการเกษตร มีการสันนิษฐานว่าพ่อขุนรามคำแหงทรงจัดการชลประทานช่วยเหลือการเพาะปลูก เช่น การขุดเหมืองฝายฝั่งทอไข่น้ำจากลำธารบนภูเขา มาสู่ตัวเมืองสุโขทัย และทรงสนับสนุนให้มีการปลูกป่าทำสวนโดยทั่วไป เช่น ทรงปลูกป่าตาลขึ้น และใช้ป่าตาลนั้นเป็นสถานที่ให้พระสงฆ์แสดงธรรมในวันธรรมสวนะ และเป็นที่เสด็จออกว่าราชการในวันปกติ อันเป็นพระบรมราโชบายที่จะอบรมพสกนิกรให้มินิสิย์รักป่า รักสวน และรักการปลูกสร้างไปด้วยในตัว

เริ่มการจัดตั้ง กรมนา โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกิจกรรมทางการเกษตรเริ่มมีปรากฏชัดในสมัยกรุงศรีอยุธยา นั่นคือ กรมนา ซึ่งเป็นกรมหนึ่งในการปกครองแบบจตุสดมภ์ อันประกอบด้วย กรมเมือง กรมวัง กรมคลัง และกรมนา กรมในจตุสดมภ์นั้น มีความหมายเช่นเดียวกับกระทรวงในสมัยโบราณ ดังนั้นในประกาศและพระราชบัญญัติเก่าๆ จึงมีเรียก กรมเกษตรราชการ กระทรวงนา กระทรวงเกษตรราชการ ซึ่งหมายถึงกรมนาในจตุสดมภ์นั่นเอง โดยมีขุนเกษตราธิบดีดำรงตำแหน่งเสนาบดีกรมนา ต่อมาในรัชสมัยสมเด็จพระบรมไตรโลกนาถได้พระราชทานนามเสนาบดีจตุสดมภ์ใหม่ โดยให้เสนาบดีกรมนาเป็นพระเกษตราธิบดีและในพระราชพงศาวดารต่อๆ

มาปรากฏนามเสนาบดีกรมนาในพระชนมัญญตรากระทรวง พ.ศ. 2178 ในแผ่นดินพระเจ้าปราสาททองว่าเจ้าพระยาพลเทพเสนาบดีศรีไชยนพรัตน์เกษตราธิบดีอภัยพิริยบรากรมพาหุ ซึ่งใช้นามนี้มาโดยตลอดจนถึงสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ เข้าสู่สมัยกรุงรัตนโกสินทร์ รัชกาลที่ 4 ได้ทรงแก้ไขนามเจ้าพระยาพลเทพใหม่ว่าเจ้าพระยาพลเทพสรรพพลเสพย์เสนาบดีศรีพิไชยราชมหัยสวรรค์ อเนกานันตัญญาหารพิจารณ์ปฏิพัทธ์ นพรัตน์มูรธาธร มหิศรสมุหเสษฐ์เกษตราธิบดีอภัยพิริยบรากรมพาหุ ด้านบทบาทหน้าที่ของกรมนา มีหลักฐานปรากฏครั้งแรกในกฎหมายลักษณะเบ็ดเสร็จซึ่งตราขึ้นในแผ่นดินสมเด็จพระรามาธิบดีที่ 1 (อู่ทอง) แห่งกรุงศรีอยุธยาตามพระราชกฤษฎีกามีบทบัญญัติมาตราต่างๆ ให้กรมนามีหน้าที่ป้องกันและระงับข้อพิพาทของราษฎรเกี่ยวกับเรื่องข้าว พืชผลในไร่นา และสัตว์พาหนะ ซึ่งนับเป็นการบำรุงการเกษตรที่สำคัญประการหนึ่ง กรมนามีบทบาทมากขึ้นในพระชนมัญญตรากระทรวง ซึ่งตราขึ้นในแผ่นดินพระเจ้าปราสาททอง แห่งกรุงศรีอยุธยา ให้กรมนามีหน้าที่จัดการที่ดินที่รกร้างว่างเปล่าให้กลับมามีประโยชน์มากขึ้น จัดการเกี่ยวกับการชลประทานและสัตว์พาหนะ เก็บหางข้าวขึ้นฉางหลวง ซึ่งเป็นราชการสำคัญ จัดการเกี่ยวกับการพระราชทานที่ดิน ระงับการวิวาทในเรื่องที่ดิน รวมถึงตั้งกรมการนาออกไปประจำอยู่ตามหัวเมืองต่างๆ เพื่อรักษาการดังกล่าวข้างต้น พร้อมทั้งระบุถึงตราประจำตำแหน่งเจ้าพระยาพลเทพทั้ง 9 ดวงนั้น ให้ใช้สำหรับหน้าที่ที่แตกต่างกัน จนเข้าสู่รัชสมัยรัชกาลที่ 5 หน้าที่ของกรมนามีปรากฏอยู่ว่า ตำแหน่งราชการกรมนามีมีพนักงานที่จะต้องตั้งข้าหลวงเสนาออกเดินรังวัด ประเมินนาของราษฎร เก็บเงินค่านาเป็นราชทรัพย์ของหลวง และระงับข้อพิพาทของราษฎรที่เกี่ยวกับเรื่องที่ดิน ชื่อข้าวขึ้นฉางหลวงสำหรับพระนคร และจ่ายข้าวเป็นเสบียงในราชการทั่วไปในปี พ.ศ. 2435 จัดตั้งกระทรวงเกษตรพณิชการ ในต้นรัชกาลที่ 5 เป็นยุคของการเริ่มปรับปรุงส่วนราชการ และจัดตั้งกระทรวงต่างๆ ขึ้น เพื่อให้การดำเนินการไปสู่ความเจริญก้าวหน้า กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้รับการปรับปรุงเป็นครั้งแรกในยุคนี้เช่นกัน โดยปรับปรุงจากกระทรวง เกษตรธิการ (กรมนา) เป็นกระทรวงเกษตรพณิชการ หน้าที่ของกระทรวงเกษตรพณิชการนี้ได้เพิ่มบทบาทด้านการบำรุงส่งเสริมการกสิกรรมขึ้นเป็นครั้งแรก นอกเหนือจากหน้าที่เดิมของกรมนาที่เกี่ยวข้องกับที่นา ภาษีอากร และการจัดหาเสบียงอาหารเป็นหลัก รวมทั้งมีการขยายงานกว้างออกไป เช่น การตั้งเจ้าพนักงานการทำไร่ในหัวเมืองต่างๆ การขุดคลอง การจัดการกรรมสิทธิ์ที่ดิน ซึ่งมีการจัดทำร่วมกับกรมแผนที่ ขยายการทำแผนที่รังวัดรายละเอียดขึ้นเป็นครั้งแรก เพื่อการจัดทำโฉนดที่ถูกต้องไว้เป็นหลักฐาน นอกจากนี้ยังดำเนินการเกี่ยวกับการขัง ดวง วัดรวมไปถึงการเก็บค่านา การจัดการสัตว์พาหนะ การจัดสิ่งของออกไปตั้งแสดงในพิพิธภัณฑ์ที่สหรัฐอเมริกา และการจัดการน้ำอุดหนุนสำหรับการทำนาและการเพาะปลูก ตลอดจนการจัดตั้งกองกสิกรรมขึ้น เพื่อทำหน้าที่ตรวจการต่างๆ แล้วนำเสนอรายงานต่อกระทรวง ต่อมาใน พ.ศ. 2439 กระทรวงเกษตรพณิชการ ย้ายไปเป็นกรมเกษตรากร ในสังกัดกระทรวงพระคลัง และในปีเดียวกันนี้ได้มีการสถาปนากรมป่าไม้ขึ้น แต่อยู่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ใน พ.ศ. 2441 มีการประกาศตั้ง

กรมเกษตรกรรมขึ้นเป็นกระทรวงเกษตรราชการเช่นเดิมและย้ายกรมเกษตรกรรมแผ่นดิน และกรมแร่กลับมามีอยู่ในสังกัดตามเดิมด้วย หน้าที่ของกระทรวงเกษตรราชการ แบ่งออกเป็นงานดูแล และส่งเสริมการเกษตรด้านต่างๆ อาทิ

**1.1 งานด้านการชลประทาน** มีการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับรัฐบาลประเทศเนเธอร์แลนด์ในการพิจารณาวางโครงการชลประทานในประเทศไทย และจัดตั้งกรมคลองขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2445 เพื่อทำการตรวจระดับพื้นที่สำหรับการชลประทานโครงการที่สำคัญ ได้แก่ สกิมชัชนาท หรือโครงการเขื่อนเจ้าพระยาในปัจจุบัน ต่อมามีการยกกรมคลองไปขึ้นอยู่กับกระทรวงโยธาธิการ และเปลี่ยนชื่อเป็นกรมทาง ทำหน้าที่สร้างเส้นทางคมนาคมทางบก และทางน้ำ ส่วนการสร้างคลองเพื่อประโยชน์ด้านการเพาะปลูกให้อยู่ในหน้าที่ของเสนาบดีกระทรวงเกษตรราชการ และต่อมาได้มีการรวมกิจการของกรมคลองเก่า โดยเปลี่ยนชื่อเป็นกรมท่อน้ำ และเปลี่ยนมาเป็นกรมชลประทาน เมื่อ พ.ศ. 2470 ตามลำดับ

**1.2 งานด้านการเพาะปลูก** ให้ความสำคัญในเรื่องของไหมก่อน โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่น ในการทดลองเพาะเลี้ยงไหม และเผยแพร่วิธีการเลี้ยงไหมให้กับคนไทย และจัดตั้งกรมช่างไหมขึ้นมาดูแล ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นกรมเพาะปลูกใน พ.ศ. 2451 มีการจัดการประกวดพันธุ์ข้าวทั่วราชอาณาจักรขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2453 ในงานแสดงศิลปกรรมและพานิชการ

**1.3 งานด้านการปศุสัตว์** มีการดำเนินการต่างๆ เช่น สร้างสถานีผสมพันธุ์สัตว์ ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่ประชาชนทั่วไปในการเลี้ยงสุกร เป็ด ไก่ รวมถึงจัดตั้งโรงเรียนสัตวแพทย์ขึ้นในกรมเพาะปลูก เมื่อ พ.ศ. 2457 เพื่อดำเนินการป้องกันโรคระบาดในสัตว์เลี้ยง พ.ศ. 2464 ได้โอนกรมป่าไม้จากกระทรวงมหาดไทยมาสังกัดกระทรวงเกษตรราชการ และจัดตั้งกรมรักษาสัตว์น้ำขึ้นอีกกรมหนึ่ง เมื่อ พ.ศ. 2468 นอกจากนี้ ได้รวมกรมแผ่นดิน กรมราชโลหกิจ และภูมิวิทยาในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ตั้งขึ้นเป็นกรมทะเบียนที่ดินด้วย เมื่อ พ.ศ. 2475 กระทรวงเกษตรราชการ กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงคมนาคม ได้รวมเข้าเป็นกระทรวงเกษตรพาณิชย์การ โดยย้ายกรมทะเบียนที่ดิน กรมรังวัดที่ดิน กรมป่าไม้ และกรมราชโลหกิจ จากกระทรวงเกษตรราชการไปขึ้นอยู่กับกระทรวงมหาดไทย หลังจากที่มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2475 ได้ระบุให้มีตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงต่างๆ ขึ้นแทนตำแหน่งเสนาบดี และเปลี่ยนตำแหน่งปลัดทูลฉลองเป็นปลัดกระทรวง ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติจัดตั้งกระทรวงเกษตรและกรม พ.ศ. 2476 เปลี่ยนนามกระทรวงเกษตรพาณิชย์การเป็นกระทรวงเศรษฐกิจ พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อกรมตรวจกสิกรรมเป็นกรมเกษตร กรมรักษาสัตว์น้ำเป็นกรมประมง ส่วนกรมป่าไม้ กรมทะเบียนที่ดิน กรมรังวัดที่ดิน และกรมราชโลหกิจ ซึ่งขึ้นอยู่กับกระทรวงมหาดไทยนั้น ได้ออนกลับมาอยู่ในสังกัดตามเดิม โดยรวมกรมทะเบียนที่ดินและกรมรังวัดที่ดินเข้าด้วยกันเป็นกรมที่ดิน นอกจากนั้น มีการเปลี่ยนนามเกษตรมณฑล และเกษตรจังหวัดเป็นเจ้าพนักงานที่ดินมณฑล และเจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดตามลำดับ กระทรวงเศรษฐกิจในสมัยนั้น ให้ความสำคัญกับหน้าที่ด้านการเกษตรเป็น

อันดับแรก จึงใช้ตราพระพิรุณทรงนาค ซึ่งเป็นตราใหญ่ประจำตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงเกษตรธิการ อยู่ก่อนแล้ว มาเป็นตราประจำตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเศรษฐการด้วย จากนั้น เมื่อมี พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2477 ได้แยกกระทรวงเกษตรธิการ ออกจากกระทรวงเศรษฐการ ตั้งเป็นอีกกระทรวงหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเกษตรเป็นสำคัญ กระทรวงเกษตรธิการ จัดตั้งขึ้นใหม่อีกครั้งเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2478 ซึ่งต่อมามีการแยกกรมเกษตร และการประมงออกเป็นกรมเกษตร และกรมประมง แยกกรมที่ดินและราชโลหกิจเป็นกรมที่ดิน ขึ้นอยู่กับกระทรวงมหาดไทย และกรมราชโลหกิจขึ้นอยู่กับกระทรวงการเศรษฐกิจแยกกอง สัตว์บาลและกองสัตว์ลักษณะออกจากกรมเกษตร จัดตั้งเป็นกรมใหม่คือ กรมปศุสัตว์และสัตว์ พานหะ และได้มีการสถาปนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ขึ้นที่กรุงเทพมหานคร ใน พ.ศ. 2486 จอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้เปลี่ยนนามกระทรวงเกษตรธิการเป็นกระทรวง เกษตร พร้อมทั้งเปลี่ยนนามกรมเกษตรเป็นกรมกสิกรรม และกรมปศุสัตว์ และสัตว์พานหะเป็น กรมการปศุสัตว์ ตลอดจนก่อตั้งกรมมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ขึ้นอีกกรมหนึ่ง ซึ่งต่อมาได้ออนไป อยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี นอกจากนั้น ได้แยกกรมสหกรณ์ออกมาเพื่อสถาปนาเป็น กระทรวงใหม่คือ กระทรวงการสหกรณ์ เมื่อ พ.ศ. 2495 จากนั้น มีการแยกกองการข้าวและทดลอง ในกรมการกสิกรรมออกไปตั้งเป็นกรมใหม่คือกรมการข้าว พร้อมทั้งเปลี่ยนกรมการกสิกรรมเป็น กรมกสิกรรม กรมการประมงเป็นกรมประมง และกรมการปศุสัตว์เป็นกรมปศุสัตว์ เมื่อมีการตั้ง กระทรวงพัฒนาแห่งชาติขึ้นใหม่กรมชลประทาน และกองการกสิกรรมเคมี จึงย้ายไปสังกัดที่ กระทรวงใหม่นี้ด้วย นอกจากนี้ ยังได้จัดตั้งกรมส่งเสริมการเกษตรขึ้น เพื่อสนองนโยบายในการ ส่งเสริมการเกษตรของประเทศให้เจริญก้าวหน้า และจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่ง ประเทศไทย (อ.ส.ค.) โดยรวมทุนกับประเทศ เดนมาร์กในการจัดตั้งฟาร์มโคนมและศูนย์อบรมขึ้น ในวันที่ 1 ตุลาคม 2505 มีประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 216 ให้ยุบกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติโดย โอนกรมส่งเสริม สหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมชลประทาน และกรมพัฒนาที่ดินกรมตรวจ บัญชีสหกรณ์ กรมชลประทาน และกรมพัฒนาที่ดิน มาอยู่ในสังกัดกระทรวงเกษตร และเปลี่ยนชื่อ ใหม่เป็น "กระทรวงเกษตรและสหกรณ์" ที่ใช้มาถึงปัจจุบัน ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ มีการจัดตั้งกรม วิชาการเกษตรซึ่งรวมกรมกสิกรรม และกรมการข้าวเข้าด้วยกัน ตามนโยบาย ที่จะปรับปรุงระเบียบ การบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการรวมหน่วยงานที่ปฏิบัติงานคล้ายคลึง กันเข้า เป็นกรมเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (อ.ต.ก.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่เกษตรกร ในด้านการผลิตและ การตลาดเป็นสำคัญ การจัดตั้งสำนักงานปฏิรูปที่ดิน เพื่อการเกษตรกรรมเพื่อกระจายที่ดินให้แก่ เกษตรกร ผู้เช่าหรือผู้ไร้ที่ดินให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง หรือเป็นของสถาบันเกษตรกร รวมถึง กลุ่มสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรต่างๆ ด้วย เพื่อการใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์ การจัดระบบการผลิต การจัดจำหน่ายผลผลิตของเกษตรกร ซึ่งเป็นการปฏิรูปเศรษฐกิจและสังคม ให้กับเกษตรกร



การจัดตั้งสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ตามประกาศกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2545 ได้กำหนดให้กระทรวงเกษตร และสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเกษตร การเศรษฐกิจการเกษตร การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม การชลประทาน การประมง การปศุสัตว์ การป่าไม้ การพัฒนาที่ดิน และการสหกรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 14 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมชลประทาน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประมง กรมปศุสัตว์ กรมป่าไม้ กรมพัฒนาที่ดิน กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติ พร้อมทั้งรับผิดชอบรัฐวิสาหกิจอีก 7 แห่ง ได้แก่ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ องค์การสวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง องค์การสะพานปลา องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย และบริษัท ไม้อัดไทย จำกัด ในปี พ.ศ. 2546 มีพระราชกฤษฎีกา โอนกรมป่าไม้ กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ไปเป็นกรมป่าไม้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดให้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการ เกษตรกรรม การจัดหาแหล่งน้ำและ พัฒนาระบบชลประทาน ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ รวมตลอด ทั้งกระบวนการผลิตและสินค้าเกษตรกรรม และราชการอื่นที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วยส่วนราชการ 13 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมชลประทาน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประมง กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาที่ดิน กรมวิชาการ เกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหาร แห่งชาติ พร้อมทั้ง รับผิดชอบรัฐวิสาหกิจอีก 5 แห่ง ได้แก่ องค์การสวนยาง สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำ สวนยาง องค์การสะพานปลา องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร และองค์การส่งเสริมกิจการ โคนมแห่ง ประเทศไทยบริษัท

### โครงสร้างการบริหารของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ในส่วนโครงสร้างของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการปรับปรุงส่วนราชการใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ บริหารงาน โดยในกฎกระทรวง ปี พ.ศ. 2545 ได้มีการจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (1) กรมวิชาการเกษตร ประกอบไปด้วย กรมการข้าว กรมประมง กรมปศุสัตว์ กรมวิชาการเกษตร และกรมหม่อนไหม (2) กลุ่มภารกิจด้านบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการผลิต ประกอบ ไปด้วย กรมชลประทาน กรมพัฒนาที่ดิน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และกรมฝนหลวงและ การบินเกษตร และ (3) กลุ่มภารกิจด้านส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและระบบสหกรณ์ ประกอบไปด้วย กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตรและกรมส่งเสริมสหกรณ์

### อำนาจหน้าที่ของ กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องเกี่ยวกับเกษตรกรรม ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร รวมตลอดทั้งกระบวนการผลิตและสินค้าเกษตรกรรม และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรและการพัฒนาการผลิต เพื่อมุ่งเป้าประสงค์สูงสุดขององค์การคือเกษตรกรลดความเสี่ยงด้านการผลิตและลดความเสี่ยงด้านราคาสินค้าเกษตร เกษตรกรได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็ง มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมสาขาเกษตรมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นและทรัพยากรทางการเกษตรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มาตรา 18 ได้กำหนดหน้าที่หลักของแต่ละกรมที่รับผิดชอบในการดำเนินงานเอาไว้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรมวิชาการเกษตร มีภารกิจเกี่ยวกับพืช โดยการศึกษา วิจัยและพัฒนาพืชให้ได้พืชพันธุ์ดี เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชไปสู่กลุ่มเป้าหมายทั้งภาครัฐ เอกชน และเกษตรกร ตลอดจนบริการวิเคราะห์ ทดสอบ ตรวจสอบ รับรอง และให้คำแนะนำเกี่ยวกับดิน น้ำ ปุ๋ย พืช วัสดุการเกษตร ผลผลิตและผลิตภัณฑ์พืช เพื่อให้บริการการส่งออกสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ

## 9. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กรณีการ พระนครศรี (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อ 1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการศึกษาได้พบว่า 1) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ที่ร้อยละ 70 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ 2) ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในแต่ละจังหวัดแตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ 3) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้พบว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านงบประมาณ การโอนงบประมาณ บุคลากรมีจำนวนที่สอดคล้องกับภารกิจ มีการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และคุณธรรม บุคลากรมีแรงจูงใจ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ควรมีการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้ในหน่วยงานรวมไปถึงมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

สายลม ปิ่นรัตน์ (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จของกรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ 3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ 4) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากผลการศึกษาได้พบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่คือองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ และองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ โดยได้พบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและกลางมีค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จสูงกว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ 2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการจูงใจและปัจจัยด้านสมรรถนะ นั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) จุดแข็งขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือการมีงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีอิสระในการทำงาน ส่วนจุดอ่อนคือ มีความขัดแย้ง ขาดความสามัคคีภายในหน่วยงาน และโอกาสคือ ได้มีหน่วยงานระดับสูงขึ้นไปให้ความสำคัญและสามารถให้คำปรึกษาได้คืออุปสรรคคือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลหรือผู้บริหารบ่อยและขาดความร่วมมือจากชุมชน และ 4) ข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือ ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารต่างๆ และควรนำระบบการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีและนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในการประเมินความดีความชอบรวมไปถึงการส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

พิรพงษ์ ราพีงจิตต์ (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรภาครัฐยุคใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมและมีกลุ่ม

ตัวอย่างคือผู้บริหารระดับหัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ผู้บริหารส่วนราชการในพื้นที่และตัวแทนกลุ่มแกนนำเครือข่ายภาคประชาชนในพื้นที่ จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารองค์การของสำนักงาน ป.ป.ส. ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก โดยที่วัฒนธรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุด (วัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo) และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (พัฒนาจากภายนอกราชการ) ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ส. ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่มิติด้านประสิทธิภาพให้ค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดและรองลงมาตามลำดับ คือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิผลและมิติด้านการพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด เมื่อได้ทำการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณและหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารองค์การกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ส. แล้วพบว่าสมการพยากรณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยการบริหารองค์การกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ส. มีความสอดคล้องกับผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารองค์การกับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของสำนักงาน ป.ป.ส.

พิชาย รัตนคิดถ กฏเก็ต (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลขององค์การราชการ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ข้าราชการจากทุกกระทรวงจากผลการศึกษาพบว่ามีตัวแบบวัฒนธรรม I AM READY ได้มีการนำไปปฏิบัติในหน่วยงานราชการควบคู่ไปกับการมียุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการอื่นๆของรัฐบาลในช่วงเวลานั้น ส่งผลให้ข้าราชการและหน่วยงานราชการเกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในระดับหนึ่งซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่านิยมที่เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรม I AM READY ที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกมากที่สุดคือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดและแสดงไว้อย่างชัดเจน รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทาย ในขณะที่ค่านิยมการเปลี่ยนแปลงที่น้อยที่สุดคือ การมีใจเป็นธรรม มีคุณธรรมปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์ยุติธรรมและการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรีของข้าราชการ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึงค่าคะแนนในการยึดถือและการให้ความสำคัญต่อค่านิยมในภาพรวมแล้วนั้น ข้าราชการได้ให้ความสำคัญยึดถือต่อมิตិความรับผิดชอบต่องานและต่อสาธารณะมากที่สุด รองลงมาคือ มิตินำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถวัดและแสดงไว้อย่างชัดเจน ด้านการยึดถือและให้ความสำคัญต่อมิตินำวัฒนธรรมของแต่ละกระทรวงนั้นพบว่ามีความสอดคล้องระหว่างลำดับความสำคัญของค่านิยมที่กระทรวงนั้นได้ยึดถือและให้ความสำคัญกับภารกิจหรือลักษณะงานภายในกระทรวง นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรม I AM READY นั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของหน่วยงานราชการ มิตินำงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของหน่วยงานมากที่สุดคือการปฏิบัติงานเชิงรุก อันดับรองลงมาคือการปฏิบัติงานอย่างมีศักดิ์ศรี อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่น่าสนใจของการศึกษาในครั้งนี้คือหน่วยงานราชการยังคงยึดถือและให้ความสำคัญกับมิตินำวัฒนธรรมทั้งสองต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมิตินำอื่น ๆ ทั้งที่มิตินำทั้งสองนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุด ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้อาจส่งผลให้พบกับปัญหาเรื่องการบรรลุ

ประสิทธิผลของหน่วยงานราชการในอนาคตก็เป็นได้

บินโด กาญจนสุวรรณ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ: กรณีศึกษาสถานีตำรวจนครบาลมักกะสัน โดยเลือกเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจนครบาลมักกะสันเป็นประชากรในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบ Athena เป็นแนวคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นว่ามีเหมาะสมมากที่สุดในการปฏิบัติงาน อันดับรองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การแบบ Apollo และวัฒนธรรมองค์การแบบ Zeus ส่วนแนวคิดวัฒนธรรมองค์การแบบ Dionysus นั้นเป็นแนวคิดที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเห็นว่ามีเหมาะสมน้อยที่สุดในการปฏิบัติงาน เนื่องจากว่าลักษณะของสถานีตำรวจนครบาลมักกะสันนั้นเจ้าหน้าที่ที่มีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและมีความคิดสร้างสรรค์อย่างสูงในการทำงาน ทำให้วัฒนธรรมองค์การแบบ Athena มีความเหมาะสมที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยงานวิจัยฉบับนี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเลือกสร้างวัฒนธรรมองค์การแต่ละแบบให้เหมาะสมตามลักษณะของการทำงานแต่ละองค์การ เพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิผลสูงสุด

รังสรรค์ อินทน์จันทน์ (2552, หน้า 173-176) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจตามภารกิจหลัก 6 ด้านและศึกษาถึงปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารจัดการที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจ รวมทั้งวิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างกับความก้าวหน้าของการถ่ายโอนภารกิจและวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้ากับความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการถ่ายโอนภารกิจที่เหมาะสมให้แก่ อบต. ในจังหวัดนครปฐม โดยในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงผสม โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากพนักงาน อบต. จำนวน 300 คนและเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจาก นายก อบต., ปลัด อบต. และข้าราชการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวม 21 คน และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยสามารถสรุปผลออกมาได้ดังนี้ ในด้านวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นแบบ Athena (การทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม) นั้นมีผลต่อความก้าวหน้าในการถ่ายโอนภารกิจมากที่สุด ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบ (Apollo) หรือระบบราชการจะมีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจน้อยที่สุด และผลการศึกษาเชิงคุณภาพนั้นสอดคล้องตามผลวิจัยเชิงปริมาณ โดยทั้ง 3 กลุ่มได้ให้เหตุผลว่าวัฒนธรรมองค์การแบบ Athena หรือการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมนั้นเป็นแนวทางของวัฒนธรรมองค์การที่จะช่วยให้การถ่ายโอนภารกิจเกิดความก้าวหน้าได้มากที่สุด จึงสามารถสรุปได้ว่าในการสร้างความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่ อบต. นั้นจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับลักษณะของการทำงานเพื่อช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมที่สุดคือ

วัฒนธรรมองค์การแบบ Athena หรือการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วม และในการศึกษาวิจัยได้ชี้ว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบ Athena หรือการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ง่ายใน อบต. เนื่องจากทุกฝ่ายได้เห็นพ้องกันว่าสามารถช่วยให้การงานมีประสิทธิภาพในระดับสูง

ชนิดา จิตตรูทระ (2553, หน้า 1572-1584) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความไม่สอดคล้องระหว่างวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมปัจเจกบุคคล : การประทะทางวัฒนธรรมในองค์การวิชาชีพ โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานหลักของสถานพยาบาลแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นงานมากที่สุด รองลงมา มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การที่ตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นบทบาทและมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลในแบบแผนวัฒนธรรมเน้นตัวตน นอกจากนี้ยังมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การไม่ตรงกับวัฒนธรรมปัจเจกบุคคลดังนี้ (1) 'รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบสโมสรแต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน (2) รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงานแต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นตัวตน (3) รับรู้วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาทแต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน (4) รับรู้รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นงานแต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบสโมสร และ (5) รับรู้วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบเน้นตัวตนแต่รับรู้วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลแบบเน้นงาน งานวิจัยนี้ยังได้พบปัจจัยสำเร็จทางวัฒนธรรมและเงื่อนไขปัจจัยด้านองค์การ 6 ประการคือ (1) ปัจจัยผู้นำ เงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือผู้นำที่มีอำนาจจากวิชาชีพและสร้างความแตกต่าง (2) ปัจจัยการจัดการ เงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือความมีอิสระทางวิชาชีพและการจัดการโดยอาศัยความยินยอม (3) ปัจจัยแบบแผนงาน เงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคืองานที่มีความสำคัญ (4) ปัจจัยสัมฤทธิ์ผลของงาน เงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือการพิจารณาผลงานเป็นเรื่องๆ ไป (5) ปัจจัยเกณฑ์วัด เงื่อนไขความสำเร็จของปัจจัยคือผลงานความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาหรือความก้าวหน้าทางวิชาชีพ แต่หากปัจจัยจูงใจไม่เหมาะสมกับบุคคลจะส่งผลกระทบต่อความสอดคล้องทางวัฒนธรรมและจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างองค์การและปัจเจกบุคคล โดยที่ความขัดแย้งในองค์การจะเกิดจากความไม่สอดคล้อง 3 ประการ คือ (1) การอยู่ผิดที่ของงาน โดยแบบแผนของแผนงานไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ (2) การอยู่ผิดที่ของวัฒนธรรม หรือวัฒนธรรมไม่เหมาะสมกับองค์การ และ (3) การอยู่ผิดที่ของบุคคล วัฒนธรรมปัจเจกบุคคลนั้นไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ และได้มีข้อเสนอแนะคือทั้งองค์การและปัจเจกบุคคลต้องตระหนักและเข้าใจในอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนเองและเลือกวัฒนธรรมที่เหาะสมกับทั้งสองฝ่าย

สมชาย สุเทศ (2554, หน้า 333-340) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์คือ (1) ศึกษาการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม

(2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม และ (3) เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการดำเนินตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงผสม โดยมีการวิจัยในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพร่วมกันเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการวิจัยแต่ละข้อ สำหรับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณคือ พนักงาน อบต. ของจังหวัดนครปฐมจำนวน 300 คน และกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบไปด้วย (1) กลุ่มนายก อบต. (2) กลุ่มปลัด อบต. (3) ข้าราชการสังกัดหน่วยงานในจังหวัดนครปฐมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของ อบต. และ (4) ผู้นำชุมชนในจังหวัดนครปฐม และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสามารถสรุปได้ดังนี้ (1) หลักธรรมาภิบาลในภาพรวมได้คะแนนเฉลี่ยในระดับมาก โดยมีหลักการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ หลักการตอบสนอง หลักประสิทธิผล หลักการกระจายอำนาจ หลักความโปร่งใส หลักความเสมอภาค หลักการระมัดชอบ หลักนิติธรรมและหลักประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ (2) องค์การในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์การเสมือนวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ องค์การเสมือนชนชั้นในองค์การ องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต องค์การเสมือนลูกทางจิต องค์การเสมือนการเมือง องค์การเสมือนเครื่องจักร องค์การเสมือนสมอง และองค์การเสมือนความเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนรูป ส่วนปัญหาและแนวทางในการดำเนินนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ อบต. จังหวัดนครปฐม สรุปได้ดังนี้คือ (1) หลักธรรมาภิบาล ปัญหาเกิดจากการกำหนดตัวชี้วัดที่ไม่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของ อบต. และมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ กำหนดลำดับก่อน-หลังในการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลให้สอดคล้องตามความต้องการของประชาชน (2) องค์การ ปัญหาเกิดจากงบประมาณ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ การทำตามกันโดยไม่มีการโต้แย้งเชิงสร้างสรรค์ และวิธีการทำงานที่ขาดความเป็นมืออาชีพ โดยแนวทางการแก้ไขควรกำหนดให้ อบต. มีอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน มีกฎระเบียบที่เอื้อต่อการทำงาน มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง และมีการทำงานเป็นเครือข่าย และ (3) ผลการดำเนินตามนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัญหาที่พบคือตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับการทำงานของ อบต. และแนวทางที่เหมาะสมในการนำนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ใน อบต. ควรจะเน้นในเรื่องการพัฒนาระบบการทำงาน การพัฒนาพนักงานและการให้ความสำคัญกับภาคประชาชนและเครือข่ายในการทำงาน

วาโร เฟ็งส์วีสต์ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารบางประการที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย จากผลการวิจัยได้พบว่าปัจจัยทางการบริหารของโรงเรียนขนาดเล็กทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยที่รายด้านนั้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับแรกคือ การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหาร

หลักสูตรและการสอน และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และพิจารณารายด้านให้ค่าเฉลี่ยของคะแนนในระดับสูงเช่นกัน ยกเว้นในด้านโรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบอีกว่าปัจจัยทางการบริหารทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เปรมชัย สโรบล (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษามีค่าไค-สแควร์ = 410.42 ค่า P-value = 0.083 ค่าองศาอิสระ = 372, GFI = 0.91, AGFI = 0.90 นอกจากนี้ตัวแปรปัจจัยทั้ง 5 ตัวแปรนั้นมีขนาดของอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าดังนี้ (1) ปัจจัยด้านบุคลากรไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (2) ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อมและมีอิทธิพลรวมโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ไม่มีอิทธิพลทางตรง ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมและไม่มีอิทธิพลรวม (4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลทางตรง ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ (5) ปัจจัยด้านงบประมาณไม่มีอิทธิพลทางตรง ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมและไม่มีอิทธิพลรวม

กุลธิดา เลนุกูล (2554, หน้า 98-133) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาค่าประกอบและตัวชี้วัดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานสถาบัน พนักงานคณะจำนวน 22 หน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงรวม 521 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดทั้งหมดประกอบไปด้วย (1) หลักนิติธรรม (2) หลักการมีส่วนร่วม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการตอบสนอง (5) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (6) หลักความเสมอภาค (7) หลักประสิทธิผล (8) หลักประสิทธิภาพ (9) หลักความรับผิดชอบ (10) หลักคุณธรรม (11) หลักความคุ้มค่า และ (12) หลักการกระจายอำนาจ เมื่อทำการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis) และการวิเคราะห์ส่วนประกอบด้วยการหมุนแกนแบบเวริแมกซ์ (Varimax Component Analysis) ทำให้ได้องค์ประกอบที่มีน้ำหนักเป็นไปตามเกณฑ์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Leading) ทั้งหมดจำนวน 10 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) หลักการมีส่วนร่วม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความคุ้มค่า (4) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ (5) หลักประสิทธิผล (6) หลักการตอบสนอง



(7) หลักประสิทธิภาพ (8) หลักความรับผิดชอบ (9) หลักนิติธรรม (10) หลักความโปร่งใส และผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ รายองค์ประกอบ/ตัวชี้วัดมีค่าเฉลี่ยรวมในระดับดีมาก เมื่อทำการพิจารณาองค์ประกอบ/ตัวชี้วัด พบว่าหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือหลักประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก และหลักการมุ่งเน้นฉันทามติมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง

วิพุธ อ่องสกุล (2553, หน้า 2-6) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง สถานะระดับธรรมาภิบาลในหน่วยงานรัฐ ซึ่งเป็นการสำรวจสถานะการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประเมินสถานะการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและนำข้อมูลไปใช้ในการส่งเสริมให้ข้าราชการและส่วนราชการสามารถยกระดับการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยศึกษาวิจัยเชิงปริมาณผสมกับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่ากรมจำนวน 46 หน่วยงาน ส่วนราชการระดับจังหวัด 19 จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา 14 หน่วยงานรวมทั้งหมด 79 หน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่าสถานะการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในหน่วยงานของรัฐสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) หลักธรรมาภิบาลที่มีการปฏิบัติราชการในระดับค่อนข้างดี ประกอบไปด้วยหลักนิติธรรม หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพและหลักความเสมอภาค เป็นการสะท้อนภาพให้เห็นว่าส่วนราชการได้ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติราชการทำหน้าที่โดยคำนึงถึงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม มีการดำเนินการในการเรียนรู้และรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มาใช้บริการ รวมไปถึงจัดช่องทางการบริการประชาชนที่สามารถเข้าถึงง่าย มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ มีระบบงานที่เอื้อต่อการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติราชการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียม (2) หลักธรรมาภิบาลที่มีการปฏิบัติราชการในระดับปานกลาง ประกอบไปด้วยหลักการมีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจ สะท้อนให้เห็นว่าส่วนราชการยังไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรในการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางร่วมแก้ปัญหาในกระบวนการตัดสินใจต่อการจัดการบริการของรัฐ การตรวจสอบการทำงานของรัฐควรต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพของประชาชนให้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารราชการร่วมกับส่วนราชการอย่างครอบคลุมทั่วถึงมากยิ่งขึ้น เนื่องจากหลักการมีส่วนร่วมถือเป็นประเด็นที่สำคัญในสังคมไทยที่ส่วนราชการต้องให้ความสำคัญและมีการดำเนินการอย่างจริงจัง ผลที่ตามมาคือสามารถแก้ปัญหาในสังคมปัจจุบัน รวมไปถึงการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือให้ภาคส่วนอื่น

สามารถเข้ามาดำเนินการแทนด้วย และ (3) หลักธรรมาภิบาลที่มีการปฏิบัติราชการในระดับค่อนข้างต่ำคือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติซึ่งเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ส่วนราชการควรให้ความสำคัญเนื่องจากเป็นแนวทางสำคัญในการสร้างความสมานฉันท์ในสังคมไทย

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย (2551, หน้า 130-132) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม โดยเป็นการศึกษาเพื่อ (1) ศึกษาแนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำทางตะวันตก (2) ศึกษาแนวคิดการเป็นผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมและ (3) เพื่อประยุกต์พุทธธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ จากผลการศึกษาพบว่า (1) แนวคิดและหลักการเป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) โดยใช้หลักบทบาทผู้นำ 4 ประการของ Franklin Covey ที่ได้กล่าวไว้ว่าบทบาทผู้นำที่ดีย่อมมีองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Path Finding) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) การมอบอำนาจ (Empowerment) และแบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) ซึ่งคล้ายกับหลักพุทธธรรมได้กล่าวถึงหลักธรรมสำคัญเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่ดีไว้หลายหลักธรรมด้วยกัน เช่น ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 ธรรมาธิปไตย 4 และสัพปุริสธรรม 7 โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสัพปุริสธรรม 7 นั้นถือเป็นหลักธรรมที่สำคัญที่มีคุณลักษณะครบถ้วนในการเป็นผู้นำที่ดี ประกอบไปด้วย 7 ประการคือ รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้คน รู้จักประมาณ รู้จักเวลา รู้ชุมชน และรู้บุคคล ถือเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สมบูรณ์แบบทั้งทางด้านจิตใจและด้านความสามารถ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมได้กล่าวไว้ถึงผู้นำที่ดีควรจะต้อง (1) ยึดหลักธรรม คือคุณธรรมและการปฏิบัติธรรมเป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขกับมวลชนสังคมและประเทศชาติอย่างยั่งยืน (2) ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามหลักครองตน ครองคน ครองงานซึ่งเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบทั้งในด้านคุณภาพทางจิตใจและคุณภาพด้านความสามารถ ซึ่งในด้านคุณภาพทางจิตใจคือเป็นผู้นำที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรม และความซื่อสัตย์เป็นหลัก ส่วนในด้านคุณภาพด้านความสามารถคือเป็นผู้นำที่ประกอบไปด้วยองค์ความรู้ในด้านต่างๆอย่างครบถ้วน เช่น ด้านการจัดระบบบริหารงาน ด้านความรู้พื้นฐานทางกฎหมาย เศรษฐกิจ สถานการณ์โลก เป็นต้น (3) จากกระแสของโลกาภิวัตน์ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งโดยองค์ประกอบภาวะ ฐานะทิศทางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของโอกาสและข้อจำกัดหลายประการในฐานะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ย่อมต้องรู้และเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นหรือสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหมู่คณะสังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ และ (4) ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ต้องเป็นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับโลก (Global Perspective) มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage Change) อย่างมีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์ พร้อมกับเป็นผู้นำที่มีความพอเหมาะพอดีในการ

ดำเนินกิจการงานทุกด้านอย่างเหมาะสม เพื่อนำพองค์การ คณะ สังคมและประเทศชาติให้อยู่อย่าง  
เป็นสุข ถาวร และยั่งยืน

กุลประภัสสร รำพึงจิตต์ (2556, หน้า 1-2) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การบริหาร  
จัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556: กรณีศึกษาสำนักชลประทานที่ 11  
โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อ (1) พัฒนาการด้านการบริหารจัดการน้ำของประเทศไทยตั้งแต่  
ยุคเริ่มต้นจนถึงยุคปัจจุบัน (2) ระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน้ำ (3) ปัจจัยทางการบริหารที่  
ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน้ำ (4) ปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางหรือส่งผลกระทบต่อ  
การบริหารจัดการน้ำ และ (5) แนวทางที่เหมาะสมในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน้ำ  
ตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556 ของสำนักชลประทานที่ 11 ผลการศึกษาวิจัย  
พบว่าระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน้ำตามแผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน พ.ศ. 2553-2556  
ของสำนักชลประทานที่ 11 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีมิติด้านคุณภาพการให้บริการมีระดับ  
ผลสัมฤทธิ์มากที่สุด รองลงมาคือมิติด้านการพัฒนาองค์กรและมิติด้านประสิทธิภาพการบริหาร  
ราชการ ส่วนมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจมีระดับผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุด นอกจากนี้ได้พบว่า  
ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน้ำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมี  
การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่ายมีค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรแบบ  
สัมพันธ์เกื้อกูล ภาวะผู้นำแบบการสร้างบารมี และนโยบายองค์กรแบบการออกแบบแผนงาน  
ส่วนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมแบบการพัฒนาจากภายนอกราชการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และ  
ยังพบอีกว่าปัจจัยทางการบริหารด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมและด้านการบริหารงาน  
ภาครัฐแบบเครือข่ายสามารถทำนายความเป็นไปได้ที่มีผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน้ำ  
ได้มากที่สุด

จิรวุฒิ บุญวัฒนาภรณ์ (2556, หน้า 1-2) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การบริหาร  
จัดการของกองบังคับการปราบปรามกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ  
โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษา (1) ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการ  
ปราบปราม (2) ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม  
(3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการ  
ปราบปรามกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปราม และ (4) ปัญหา อุปสรรค  
และแนวทางในการบริหารจัดการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของ  
กองบังคับการปราบปราม จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับ  
การปราบปรามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านความเป็นมืออาชีพมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด  
รองลงมาตามลำดับคือด้านตำรวจรับใช้ชุมชน ด้านการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และด้านความ  
เข้มแข็งในการบริหารงานจะมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการใน  
ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะองค์การ ทรัพยากรการบริหาร และหลักธรรมาภิบาลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามมากที่สุด หรือกล่าวได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านทรัพยากรการบริหาร มีอิทธิพลในการทำนายความเป็นไปได้ของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในภาพรวม และพบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามในลำดับแรก

### งานวิจัยต่างประเทศ

Lale Gumusluoglu & Arzu Ilsev (2009) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาถึงผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และในระดับองค์การตามตัวแบบที่คณะผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยศึกษาจาก 163 ตัวอย่างของพนักงานและผู้จัดการในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ขนาดกลางและเล็ก จำนวน 43 บริษัทในประเทศตุรกี จากผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อความคิดสร้างสรรค์ของลูกน้องทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์การ ในระดับปัจเจกบุคคลผลจากการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงเส้นตรงแสดงให้เห็นว่ามีทิศทางในเชิงบวกของภาวะผู้นำที่มีผลต่อความคิดสร้างสรรค์ในระดับปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างกำลังใจให้เกิดขึ้น ส่วนในระดับองค์การนั้นจากการวิเคราะห์โดยใช้ความสัมพันธ์เชิงถดถอยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงนวัตกรรมขององค์การอีกด้วย

David R. Low, Ross L. Chapman & Terry R. Sloan (2008, pp. 878-891) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับการจัดการการตลาดที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยผลการดำเนินงานขององค์การจะวัดจากประสิทธิภาพทางการเงิน เช่น ความสามารถในการบริหารสินค้าคงคลัง ความสามารถในการทำกำไร อัตราผลตอบแทน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า นวัตกรรมและการจัดการการตลาดต่างมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

J. H. Kim, C. S. Kim and J. M. Kim (2011, pp. 201-206) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ Radiological Technologist. วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้านี้เพื่อต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของผลงานและเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจากแง่มุมของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ จากผลการศึกษาพบว่าเมื่อนำมา

ปรับใช้ให้เหมาะสมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมราชการนั้นสามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ และการลดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรจะสามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

Chaoping Li, Hao Zhao & Thomas M. Begley (2015, pp. 1149-1156) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษามิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กร โดยใช้ Chinese-specific Transformational Leadership Model โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรกับความคิดสร้างสรรค์ในแต่ละระดับที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากการศึกษาในธนาคารในประเทศจีนจำนวน 123 สาขาพบว่าปัจจัยหลักที่ส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์คือปัจจัยด้านการมีอิทธิพลต่ออุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล และสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานไม่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กร

Yutao Sun & Cong Cao (2015, pp. 215-231) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบระหว่างขอบเขตความร่วมมือกันระหว่างองค์กรระดับภายในภูมิภาคและระหว่างภูมิภาคในประเทศจีน โดยทำการศึกษาในระหว่างปี 1985 ถึง 2008 พบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความร่วมมือกันระหว่างองค์กรนั้นมีค่าเพิ่มขึ้น และการปฏิบัติงานแบบเครือข่ายในภูมิภาคนั้นมีความร่วมมือกันมากกว่าในระหว่างภูมิภาค

March L. To., Herman H.M. Tse & Neal M. Ashkanasy (2015, pp. 543-556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลและส่งผลต่อรูปแบบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน โดยผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อรูปแบบการปฏิบัติงาน โดยจากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลอย่างมีนัยสำคัญในทั้งระหว่างบุคคล, ส่งผ่านไปยังบุคคลอื่น และส่งผลต่อทั้งกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

Ian O'Boyle (2015, pp. 308-316) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากรอบการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรกีฬาแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย โดยทำการศึกษารูปแบบของกรณีศึกษาในเรื่องของการพัฒนาและการนำเครื่องมือในการบริหารไปปฏิบัติในองค์กรกีฬาแห่งชาติเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จากผลการศึกษาพบว่าในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรกีฬาแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยในเรื่องการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อทำหน้าที่ในการถ่ายทอดสารขององค์กรออกสู่สาธารณะและแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและตรวจสอบได้ขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน