

ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัด
สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ
GOOD GOVERNANCE, ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS OF THE DIVISION OFFICES ATTACHED TO
THE COMMISSIONER GENERAL, ROYAL THAI POLICE.

ศรีสกุล เจริญศรี¹ ไชยา ยิ้มวิไล² และปิยากร หวังมหามพร³
Srisakul Jareonsri¹, Chaiya Yimwilai² and Piyakorn Whangmahaporn³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ และ 4) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสม โดยการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ข้าราชการตำรวจระดับผู้กำกับการลงมา ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จำนวน 400 คน ใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูล โดยแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับวิจัยทางสังคมศาสตร์ ใช้หลักสถิติคำนวณหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สันสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จำนวน 14 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอแบบพรรณนาความเรียง

ผลการวิจัยพบว่าระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ร้อยละ 78.7 โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

คำสำคัญ : ธรรมาภิบาล, วัฒนธรรมองค์การ, ประสิทธิผลองค์การ, หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

² รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

³ รองศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ABSTRACT

The research on “Good Governance, Organizational Culture and Organization Effectiveness of the Division Offices Attached to the Commissioner General, Royal Thai Police” is aimed to study the level of good governance factor, the level of cultural organization factor and the level of organization effectiveness in division offices attached to the Commissioner General of Royal Thai Office, as well as study the problems, obstacles, and give suggestions which improve the efficiency of such division offices in Thai Royal Police. The approach to the study were both quantitative and qualitative methods. The quantitative method, the sample used in this study include 400 police officials in superintendent position or lower in the Office of Commissioner General of Royal Thai Police. Data collection was done by using survey questionnaire. Analysis of data was done by using package program for social research. Principles in statistics were used to calculate percentage, means, standard deviation, Pearson Product-Moment Correlation Coefficients, and stepwise multiple regression analysis. Whereas in the qualitative method, an in-dept, semi-structured interview was conducted with the samples or 14 executives of the division offices attached to Commissioner General of Royal Thai Police. The data was analyzed by content analysis and was presented in the form of descriptive essay.

The results of the study showed that: The level of good governance, organizational culture, and organization effectiveness of division offices attached to Commissioner General of Royal Thai Police is rather high. Good governance factors and organizational culture factors are positively correlated with organization effectiveness of division offices attached to Commissioner General of Royal Thai Police at statistical significant level of 0.01. Good governance factors and organizational culture factors can be used together in predicting organizational effectiveness of division offices attached to Commissioner General of Royal Thai Police at the percentage of 78.7 at statistical significant level of 0.01.

Keywords: Good Governance, Organizational Culture, Organization Effectiveness, Division Offices Attached To The Commissioner General, Royal Thai Police.

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 ภายใต้กรอบแนวคิดระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม ทางด้านการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบอำนาจธิปไตยของรัฐบาล ซึ่งมีลักษณะความเป็นรัฐสูงไปสู่การรวมตัวของกลุ่มภูมิภาคต่างๆ มากขึ้น สภาพความเป็นพรมแดนลดลง มีการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนตามแนวทางระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสรี การขยายตัวของธุรกิจบริการที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนและคุณลักษณะของประชากร ไปสู่สังคมผู้สูงอายุ มีการเคลื่อนย้ายถิ่นฐานของผู้คนและแรงงานอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายตัวของการศึกษา การคมนาคม และการสื่อสารสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพลังงาน และเทคโนโลยีชีวภาพ กระแสการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสังคมโลก หรือที่เรียกกันว่ากระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วข้างต้น ได้ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวและเป็นแรงผลักดัน ในเรื่องการปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐ ทำให้การจัดการภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นในระดับรัฐบาล หรือระบบราชการจะต้องปรับตัว เพื่อก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการสนองตอบต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของประชาชน นำไปสู่การพยายามแสวงหากระบวนการทัศน์ ในการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อมุ่งไปสู่การให้บริการภาครัฐที่มีคุณภาพ (Beam, 2001: 636) ด้วยการนำแนวคิด ระบบการบริหารจัดการและเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่ มาใช้ในการจัดการองค์การ รวมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การด้านค่านิยมให้มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นจุดศูนย์กลางโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับ ประสิทธิภาพ ของ องค์การ (Organizational Effectiveness) หรือความสามารถขององค์การในการ

บรรลุถึงผลงาน หรือผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ ทั้ง ในระยะสั้นและระยะยาวทั้งในรูปของเงินและไม่ใช่ตัวเงิน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การนั้นๆ โดยมุ่งไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนขององค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ มีได้หลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การนั้นๆ ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การของทุกองค์การ ควรประกอบด้วย 1) การนำองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำกำหนดทิศทางและเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการบริหารความเสี่ยง 3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ 4) การจัดการความรู้และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และสร้างบรรยากาศในการทำงาน 6) การจัดการกระบวนการ โดยออกแบบและกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนที่ชัดเจน 7) หลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลตนเองที่ดี และ 8) วัฒนธรรมองค์การ แนวคิดการประเมินประสิทธิภาพขององค์การที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดการประเมินประสิทธิภาพขององค์การเชิงบูรณาการของ Quinn & Rohrbaugh (1983: 363-365)ซึ่งมีฐานคิดว่าประสิทธิภาพขององค์การไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเกณฑ์วัดใดเพียงเกณฑ์วัดเดียวโดยเฉพาะ แต่เป็นสิ่งที่ประกอบสร้างขึ้นมาตามค่านิยม จึงได้พยายามนำเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิภาพขององค์การหลายๆ เกณฑ์มาบูรณาการรวมกันและได้ศึกษาประสิทธิภาพขององค์การโดยการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิภาพขององค์การอย่างเป็นรูปธรรม จนได้ตัวแบบเชิงบูรณาการที่เข้มแข็ง เรียกว่า แนวคิดการแข่งขันของค่านิยม (The Competing Values Approach)

ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Model) 2) รูปแบบระบบเปิด (Open System Model) 3) รูปแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล (Rational Goal Model) และ 4) รูปแบบกระบวนการภายใน (Internal Process Model)

ส่วนธรรมาภิบาลหรือ Good Governance นั้น จัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์ และธรรมาภิบาล หรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้น เนื่องจากกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมือง การปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติราชการต่างๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ยากต่อไป การบริหารจัดการที่ดี จึงเข้ามาเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น (ถวิลวดี บุรีกุล, 2546: 2) โดยธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศไทยในปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใหม่ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพบริบทของประเทศไทย พร้อมทั้งเพิ่มเติมในเรื่องการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 279 ซึ่งได้กำหนดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย รวมเรียกว่า “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Framework)” ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ได้แก่ 1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้แก่ 1.1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 1.2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 1.3) หลักการตอบสนอง

(Responsiveness) 2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ได้แก่ 2.1) หลักความพร้อมรับผิด (Accountability) 2.2) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) 2.3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 2.4) หลักความเสมอภาค (Equity) 3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ได้แก่ 3.1) หลักการมีส่วนร่วม / การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) 3.2) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และ 4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ได้แก่ 4.1) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) (สำนักงาน ก.พ.ร., 2555: 21-22)

สำหรับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งหมายถึง แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ร่วมกันของคนส่วนใหญ่ในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ ทุกคนในองค์การจะต้องรับทราบ เข้าใจ ยอมรับ คิดและมองไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์การ ให้คนในองค์การดำเนินงานโดยยึดแนวทางตามวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนต่างๆ เพื่อมีให้สอดคล้องวัฒนธรรมองค์การ และเพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของบุคลากร (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549, หน้า 202) ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ การประเมินวัฒนธรรมองค์การของระบบราชการไทย ที่สำคัญได้แก่ งานของ Cooke & Szumal (2000 : 146-149) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การอย่างกว้างๆ ออกเป็น 3 ประเภท โดยใช้บรรทัดฐานความเชื่อหลัก

ของสมาชิกในกลุ่มเป็นเกณฑ์การแบ่ง ดังนี้ 1) วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ขณะเดียวกันสมาชิกก็ได้เรียนรู้และมีการพัฒนา วัฒนธรรมแบบนี้สัมพันธ์กับค่านิยมด้านการมุ่งความสำเร็จ การประจักษ์ในตน มนุษยนิยม และการมุ่งความสัมพันธ์ 2) วัฒนธรรมแบบตั้งรับ-ปกป้อง (Passive-Defensive Culture) หมายถึง องค์การที่สมาชิกมีความเชื่อว่า การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น ต้องระวังอย่าแสดงออกไปในทางที่เป็นภัยต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง ค่านิยมที่ยึดถือ ได้แก่ การคล้อยตาม การยอมรับอย่างง่าย ๆ โดยไม่ตั้งคำถาม การทำสิ่งต่างๆ ตามแบบที่เคยทำกันมา การฟังฟังผู้อื่น หรือการดูคนอื่นว่าทำอย่างไรก่อนแล้วค่อยทำตาม และพฤติกรรมหลีกเลี่ยงปัญหาและ 3) วัฒนธรรมแบบเชิงรุก-ปกป้อง (Aggressive-Defensive Culture) หมายถึง องค์การที่สมาชิกมักแสดงออกถึงพฤติกรรมอย่างชัดเจนในการปกป้องสถานภาพและความมั่นคงในงานของตน ค่านิยมของสมาชิกในองค์การแบบนี้ ได้แก่ การแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน การเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่าง และการทำงานที่เน้นความสมบูรณ์แบบ

สำหรับบริบทในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ “หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ” มีหน้าที่วางแผน บังคับบัญชาและควบคุม กำกับดูแล การปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่างๆ ในสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วยส่วนราชการระดับกองบัญชาการ จำนวน 8 หน่วยงาน และระดับกองบังคับการ จำนวน 6 หน่วยงาน(ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 126 ตอนที่ 65 ก.) ถึงแม้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ จะมีนโยบายในการบริหาร โดยการยึดหลักธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของประชาชน อำนวยความยุติธรรม อย่างเสมอภาค เป็นธรรม โดยเน้นการเสริมสร้างประสิทธิผลขององค์การ

มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาข้อมูลและบริบทที่เกี่ยวข้อง พบว่าจุดเน้นในการพัฒนา การกำกับดูแล การติดตามประเมินผลส่วนใหญ่ ได้มุ่งไปที่หน่วยงานที่เป็นส่วนหน้าในการให้บริการประชาชนโดยตรง คือ สถานีตำรวจและหน่วยบริการประชาชนในพื้นที่ ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ จะรับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน จากหน่วยงานส่วนบังคับบัญชา หรือหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบหลักในด้านการวิเคราะห์กำหนดนโยบาย นำนโยบายสู่การปฏิบัติการ ประเมินผล การบริหารงานยุทธศาสตร์ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล งานสวัสดิการ งานส่งกำลังบำรุง งานการพัฒนาบุคลากร งานกิจการต่างประเทศ เป็นต้น ล้วนแต่เป็นหน่วยงานสำคัญที่จะส่งต่อนโยบายในการบริหารจัดการ และผลผลิต ไปสู่หน่วยงานส่วนหน้า เพื่อปฏิบัติหน้าที่และให้บริการประชาชน จึงควรอย่างยิ่งที่หน่วยงานเหล่านี้ จะต้องมีหลักธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์การ ที่เหมาะสมในอันที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ จึงจะทำให้การนำนโยบายแผนปฏิบัติราชการ แผนงาน โครงการต่างๆ สู่หน่วยงานส่วนหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยตรง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามเป้าหมายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติแต่จากผลการศึกษาวิจัยในปีงบประมาณ 2555 ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้มอบให้บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การ ดำเนินการวิจัยโครงการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ยังมีปัญหาเรื่องการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหลายด้าน อาทิ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการบริหารจัดการและด้านการแต่งตั้งโยกย้ายจากผลการศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของตำรวจ พบว่า ผู้นำตำรวจไม่ได้ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีสาเหตุสืบเนื่องมาจากการปกครองบังคับบัญชาตามสายงาน ที่ต้องรอรับคำสั่ง

ตามสายงานจากผู้บังคับบัญชาในระดับบน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน และขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ได้มีโอกาสปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่ตามความสามารถของตน และส่งผลให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างทัน่วงที ต้องรอรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปรับทราบหรือสั่งการ หรือรอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อน จึงมีคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานภายใต้วัฒนธรรมรูปแบบเดิมซึ่งไม่สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่การปฏิบัติงานของตำรวจได้

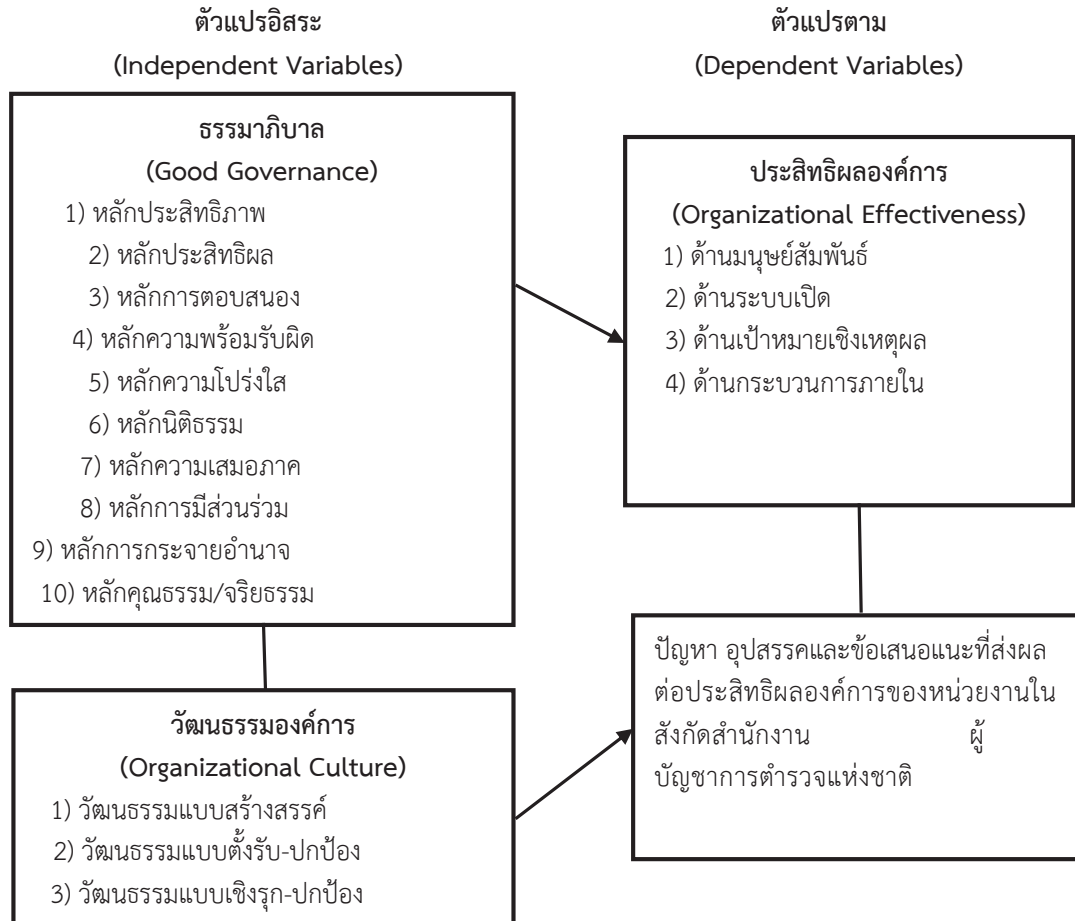
สภาพปัญหาที่พบจากการศึกษาข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยเฉพาะส่วนบังคับบัญชาหรือหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ยังไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การ เพื่อกำหนดทิศทางและดำเนินการตามแนวทางของการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ดังนั้น ผู้ศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้ทราบถึงระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ลักษณะความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยกับประสิทธิผลองค์การ ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จักได้นำเสนอผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาระบบการบริหารงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ให้สามารถเป็นกลไกด้านการบริหารของผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ
4. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยการนำด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผสมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร

ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ประกอบด้วย หน่วยงานระดับกองบัญชาการ 8 กองบัญชาการ หรือ 37 กองบังคับการ และ หน่วยงานระดับกองบังคับการขึ้นตรงอีก 6 กองบังคับการ รวมทั้งสิ้น 43 กองบังคับการ (225 กองกำกับการ) มีบุคลากรรวมจำนวนทั้งสิ้น 4,615 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จาก 18 กองบังคับการ (100 กองกำกับการ) จำนวนข้าราชการตำรวจ 400 คน โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) ผู้วิจัยสำรวจข้อมูลหน่วยสมาชิกของประชากรจากแหล่งทุติยภูมิ คือ จำนวนข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ แล้วจัดทำกรอบของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Frame)

2) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ตามตารางสำเร็จรูปของยามาเน (Yamane, 1967 : 886 - 887) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ จะต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ไม่น้อยกว่า 368 คน

3) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability) เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อยๆ จำนวน 9 หน่วย แล้วสุ่มตัวอย่างหน่วยงานระดับกองบังคับการจากกลุ่มประชากรหน่วยละ 2 กองบังคับการ ได้ 18 กองบังคับการ

4) จากนั้น ใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากระดับกองกำกับการทั้งหมด ใน 18 กองบังคับการ ซึ่งมีจำนวนกองกำกับการ 100 กองกำกับการ มากองกำกับการละ 4 คน รวม 400 คน ซึ่งจากขนาดของตัวอย่างที่คำนวณได้เท่ากับ 368 คน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตอบแบบสอบถามอย่างไม่สมบูรณ์ รวมทั้งเพื่อให้การเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรมีความสมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยจึงทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้จำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น 400 ชุด

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) จำนวนข้อคำถามรวมทั้งหมด 9 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัจจัย ธรรมชาติของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้แนวคิดหลักธรรมชาติของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักของสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวนข้อคำถาม รวมทั้งหมด 50 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ ของ Cooke & Szumal (2000) จำนวนข้อคำถามรวมทั้งหมด 15 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้แนวคิดหลักการแข่งขันของค่านิยมของ Quinn & Rohrbaugh (1983) จำนวนข้อคำถามรวมทั้งหมด 20 ข้อ

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ และข้อเสนอแนะ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Questions) มีจำนวน 2 ข้อ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามการวิจัย (Questionnaire) แบ่งเป็น 8 ขั้นตอน ตามลำดับดังนี้

1) ขั้นที่ 1 ทำการศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถาม จากข้อมูลของเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดโครงสร้างของข้อ

คำถามตามกรอบวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัย

2) ขั้นที่ 2 กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามโดยการกำหนดนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการเขียนข้อคำถามตามนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการและจัดทำแบบสอบถามฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบในเบื้องต้นว่าแบบสอบถามครอบคลุม เป็นไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัยหรือไม่และการใช้สำนวนภาษาเหมาะสมหรือไม่

3) ขั้นที่ 3 ทำการหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาร่างแบบสอบถาม ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ความครอบคลุมของเนื้อหา และความเหมาะสมของสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

4) ขั้นที่ 4 เมื่อผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตรวจสอบตามแบบประเมินแล้ว ผู้วิจัยนำแบบประเมินจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าเฉลี่ยความเหมาะสมของเนื้อหา และคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาและจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC ของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.72-1.00 สามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ทั้งหมด

5) ขั้นที่ 5 นำผลที่ได้จากการคำนวณ และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ไปทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น และนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้ง

6) ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ผ่านการแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ และผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลอง ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ต้องการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ในกองบังคับการอื่นที่ไม่ได้สุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

7) ขั้นที่ 7 นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาคุณภาพของแบบสอบถาม ด้วยการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) คำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) พิจารณาเครื่องมือแต่ละฉบับที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.70 ขึ้นไปเพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องมากที่สุดแล้ว จึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง ก่อนจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏผลได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านปัจจัยธรรมาภิบาล เท่ากับ 0.9505 ด้านปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เท่ากับ 0.8376 แบบสอบถามด้านปัจจัยประสิทธิภาพ องค์การ เท่ากับ 0.9196 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ในภาพรวมเท่ากับ 0.9635

8) ขั้นที่ 8 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามผลจากการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เสนอเรื่องและแบบสอบถามงานวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอให้จัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยแจกและรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง โดยมีผู้ช่วยเหลือในการแจกและเก็บแบบสอบถาม ใช้เวลาในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจนครบทุกหน่วยงาน จำนวน 30 วัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ดังนี้

1) การคำนวณหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากแบบสอบถามตอนที่ 1 ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยวิธีการหา

ค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (Valid Percent)

2) การคำนวณหาข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิภาพของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ จากแบบสอบถามตอนที่ 2-4 ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้หลักสถิติคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลความหมาย จากการใช้สูตรการหาอันตรภาคชั้น

3) การคำนวณหาข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิภาพของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้วิธีการหลักสถิติหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) (r) สำหรับคำนวณหาความสัมพันธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ กำหนดไว้ที่ระดับ .05

4) การคำนวณหาข้อมูลปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ร่วมกันทำนายประสิทธิภาพของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติจากแบบสอบถามตอนที่ 4 ใช้วิธีการหลักสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้น ตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยธรรมาภิบาลและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ทำหน้าที่ทำนายกับประสิทธิภาพของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ สำหรับคำนวณหาความสัมพันธ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ กำหนดไว้ที่ระดับ .05

5) การคำนวณหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะอื่นๆ ของกลุ่มตัวอย่าง ในตอนที่ 5 ที่มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้ว

สรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency) โดยเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นการวิจัยเชิงลึก (In-depth Interview) กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ได้แก่ ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ระดับรองผู้บังคับการขึ้นไป รวม 14 ท่าน

เครื่องมือการวิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นการสัมภาษณ์โดยมีการกำหนดคำถามหลักขึ้นก่อน เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ แบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยมีรายละเอียดในการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1) การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยการศึกษาทฤษฎี เอกสารวิชาการ เช่น หนังสือ วารสาร บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2) สร้างแบบสัมภาษณ์รูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ฉบับร่างเพื่อนำไปทดสอบหาคุณภาพของเครื่องมือ

3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความตรง

ของคำถามกับวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ และความเหมาะสมของข้อความในแง่ความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ใช้ จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล เพื่อเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยลงพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกตามแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้คนละ 45 นาที โดยเริ่มต้นจากการแนะนำตัว และสอบถามข้อมูลพื้นฐานโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อใช้วิธีการอัดเทป และถ่ายภาพ ร่วมด้วย แล้วจึงสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ แล้วทำการถอดเทปตามประเด็นที่กำหนดไว้

การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากที่เก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้ครบถ้วนถูกต้องและน่าเชื่อถือหรือไม่ เพื่อให้ข้อมูล

ที่ได้เป็นข้อมูลที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือซึ่งจะส่งผลต่อการประมวลวิเคราะห์และสรุปผลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยการทบทวนข้อสังเกตและปัญหาที่พบระหว่างการสัมภาษณ์และนำมาเขียนสรุปเป็นประเด็นและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอแบบพรรณนาความเรียง

ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ระดับธรรมาภิบาลในภาพรวมของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ค่า S.D.เท่ากับ .53 โดยเมื่อพิจารณาระดับปัจจัยธรรมาภิบาล ในรายหลักย่อย ทั้ง 10 หลัก พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกหลัก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงระดับธรรมาภิบาลในภาพรวม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

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

1.2 ระดับวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยในภาพรวม เท่ากับ 3.47ค่า S.D.เท่ากับ .36 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านวัฒนธรรมเชิงรับ-ปกป้อง และวัฒนธรรมเชิงรุก-ปกป้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงระดับวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

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

1.3 ระดับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมเท่ากับ 3.74ค่า S.D.เท่ากับ .52เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้านดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ระดับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

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

1.4 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ในระดับสูง โดยมีค่าความสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .877 และ.701 ตามลำดับดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ

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

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

1.5 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอำนาจการทำนายร่วมร้อยละ 78.7 ($F=114.075, p<.01$) เมื่อเปรียบเทียบผลการทำนายแบบแยกกันทำนายประสิทธิผลองค์การของปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ปัจจัยธรรมาภิบาลด้านหลักการตอบสนอง, หลักการกระจายอำนาจ, หลักความเสมอภาค, หลักประสิทธิผล, หลักเปิดเผย/โปร่งใส, หลักคุณธรรม, หลักประสิทธิภาพ, หลักนิติธรรม, หลักการมีส่วนร่วมและหลักความพร้อมรับผิด สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้ร้อยละ 76.5 ($F=130.754, p<.01$) ส่วนปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์, วัฒนธรรมเชิงรุก - ปกป้อง และวัฒนธรรมเชิงรับ - ปกป้อง สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้ ร้อยละ 61.4 ($F=212.333, p<.01$)

1.6 ปัญหาอุปสรรคด้านธรรมาภิบาล ที่พบส่วนใหญ่ได้แก่ การแต่งตั้งบุคลากรดำรงตำแหน่งไม่ตรงกับงานและความรู้ความสามารถ, การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลได้จริง และบุคลากรขาดแรงจูงใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ บุคลากรบางหน่วยงาน ยังขาดการทำงานเป็นทีม, ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น และขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์การ เป็นต้น ส่วนข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติได้แก่ ควรแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับลักษณะงานควรนำเทคโนโลยี

สมัยใหม่ มาทำงานแทนบุคลากรที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น

2. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ เกี่ยวกับปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยประสิทธิผลองค์การ ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติสรุปได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การในระดับสูง

2.2 ปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นตรงกันว่า ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การแต่งตั้งคนไม่ตรงกับตำแหน่ง ทำให้คนที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้น ขาดในเรื่ององค์ความรู้ และส่งผลให้คุณภาพของบุคลากรในปัจจุบันด้อยประสิทธิภาพลงไปด้วย

2.3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การของหน่วยงาน ควรพัฒนาเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคล ขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในอาชีพ และบุคลากรในองค์การทุกระดับ ควรให้ความสำคัญกับเรื่ององค์ความรู้ เป็นต้น

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ระดับธรรมาภิบาลในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน

ในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ที่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูงระดับวัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ที่พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง และวัฒนธรรมองค์การ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นอย่างมากและระดับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันนี้ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ประสบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ในเรื่องระบบการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะกระบวนการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการตำรวจ ที่ค่อนข้างขัดกับหลักธรรมาภิบาลวัฒนธรรมองค์การยังมีบางหน่วยงาน ประสบปัญหาการขาดการทำงานเป็นทีม ไม่มีการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นสู่รุ่น ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆภายในองค์การ

2. ปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยประสิทธิผลองค์การในภาพรวม สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ได้จากวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้บริหารจากทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ มีความเห็นตรงกันว่าปัจจัยธรรมาภิบาลและปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะช่วยส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยอย่างมากผลการศึกษาของสมจินตนาคุ้มภัย(2553: 245-265) เรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มี

อิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ : กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทยเนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิผลปานกลางและต่ำตามลำดับ ผลการศึกษาของ ปริณ บุญณลวย (2556 : 221-264) เรื่องวัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ และประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการศึกษาของ ลาจิต ไชยอนงค์ (2556 : 204-220) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเช่นเดียวกันโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

3. ปัจจัยธรรมาภิบาล และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสามารถในการร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้มากกว่าปัจจัยธรรมาภิบาล หรือปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ เพียงตัวใดตัวหนึ่งผลการศึกษาดังกล่าว มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปริณ บุญณลวย (2556 : 221-264) ที่ศึกษาความสามารถในการอธิบายและทำนายปัจจัยประสิทธิผลองค์การด้วยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรมผลการศึกษาพบว่า ในแนวคิดประสิทธิผลองค์การ สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในระดับสูงมาก แนวคิดประสิทธิผลองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ในระดับสูง และ ลาจิต ไชยอนงค์ (2556 : 204-220) ได้ศึกษาวิจัยธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ของศาลยุติธรรมพบว่าปัจจัยด้านธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมี

ความสามารถในการอธิบายและทำนายประสิทธิผล
องค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวม อยู่ในระดับสูง
มากเช่นกัน

ผลการวิจัย

หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการ
ตำรวจแห่งชาติ มีระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรม
องค์การ และระดับประสิทธิผลองค์การ อยู่ใน
ระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับเรื่องเป้าหมาย
ความสำเร็จตามพันธกิจหลักและเป้าหมายของ
องค์การ บุคลากรส่วนใหญ่ปฏิบัติงานโดยยึดหลัก
ประสิทธิภาพ ความพร้อมรับผิด นิติธรรม การมีส่วนร่วม
ความเปิดเผย/โปร่งใส ความเสมอภาค และการ
ตอบสนองซึ่งปัจจัยหลักธรรมาภิบาล และปัจจัย
วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับปัจจัย
ประสิทธิผลองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม จากผล
การศึกษาที่พบว่า ในปัจจุบัน หน่วยงานในสังกัด
สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ กำลังประสบ
ปัญหาในเชิงนโยบายทางด้านการบริหารงานบุคคล
โดยเฉพาะเรื่องการแต่งตั้งข้าราชการตำรวจ ที่ไม่
สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลได้
อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยสาเหตุต่างๆ ทั้งจากปัจจัย
ภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้
กำลังส่งผลให้วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงาน
เปลี่ยนแปลงไปในเชิงลบด้วย และปัญหาดังกล่าว
หากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข ย่อมจะส่งผลกระทบต่อ
ระดับธรรมาภิบาล ระดับวัฒนธรรมองค์การ และ
ระดับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัด
สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติให้ต่ำลงได้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. คณะกรรมการนโยบายตำรวจแห่งชาติ
คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ และสำนักงาน
ตำรวจแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญกับการนำระบบ
ธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของทุกหน่วยงาน
ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยเฉพาะ
หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจ

แห่งชาติ เนื่องจากเป็นหน่วยงานส่วนบังคับบัญชา
และเป็นฝ่ายอำนวยการให้กับผู้บริหารระดับสูงของ
สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2. ผู้บริหารทุกระดับของสำนักงานตำรวจ
แห่งชาติ ควรจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของ
วัฒนธรรมองค์การว่าสามารถส่งผลต่อประสิทธิผล
องค์การของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หากมี
วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง จะทำให้องค์การมี
ประสิทธิผลที่สูงขึ้น แต่หากมีวัฒนธรรมองค์การที่
อ่อนแอ ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์การมีประสิทธิผลที่
ลดลง

3. สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ
ควรเปิดโอกาสและช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน
หรือข้อเสนอแนะ และรับฟังความคิดเห็นจาก
บุคลากร ภายในหน่วยงานให้มากขึ้น และนำข้อมูล
ดังกล่าวไปวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การ
ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์การให้สามารถ
ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และเกิด
ความสมดุลระหว่างประสิทธิผลขององค์การ และ
ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

เอกสารอ้างอิง

ถวิลวดี บุรีกุล. (2546). ธรรมาภิบาล : หลักการเพื่อ
การบริหารรัฐกิจแนวใหม่. วารสารสถาบัน
พระปกเกล้า, 1(2), 1-25.

ปรีณ บุญฉวย. (2556). วัฒนธรรมองค์การ

องค์การการเรียนรู้ กับประสิทธิผล
องค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการ
โครงสร้าง. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจ
แห่งชาติ พ.ศ.2552.ราชกิจจานุเบกษา.
เล่ม 126(ตอนที่ 65 ก).

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร.
- ลาชิด ไชยอนงค์. (2556). **ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรม : ตัวแบบสมการโครงสร้าง**. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก).
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). **การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก (รัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ : พรีเมียร์ โพร.
- Beam, G. (2001, September). Quality public management: What it is and how it can be improved and advanced. **Public Administration Review**. 61(15), 636-645.
- Cooke, A. & Szumal, L. (2000). **Using Organizational Culture Inventory to Understand Operating Cultures of Organizations**. In Handbook of Organizational Culture and Climate. N.M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom and M.F. Peterson. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983, March). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. **Management Science**, 29, 363-377.
- Yamane. (1967). **Statistic: An Introductory Analysis**. (2nded). New York : Hapar and Row.