



วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

สํานักตำรวจเอกณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ธันวาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

สืบตำรวจเอกณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ธันวาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC MANAGEMENT AFFECTING
THE OPERATIONAL EFFECTIVENESS OF POLICE STATIONS
UNDER THE SAKON NAKHON PROVINCIAL POLICE

BY

POL.SGT.NATTAPONG KHOTSOMBAT

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Master of Public Administration Degree in Public Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

December 2024

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ของสถานีตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สิบตำรวจเอกณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พ.ต.ท. ดร. ไพบจน์ กุลาชัย) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์โรสง) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร)
ประธานหลักสูตร
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 12 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2567
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดีด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการสอบเค้าโครงและสอบป้องกันทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมให้คำแนะนำ การพัฒนาวิธีดำเนินการวิจัยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งบุคคลที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงทางวิชาการตามที่ปรากฏในบรรณานุกรม

ขอขอบพระคุณ ผู้กำกับการ, สารวัตรใหญ่ และสารวัตร สถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครทุกท่าน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ปิตา มารดา และญาติพี่น้องทุกท่านที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนทั้งด้านกำลังใจและกำลังทรัพย์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำ และคอยให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ปิตา มารดาของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

ลিপตำรวจเอกฉันทพงษ์ โคตรสมบัติ

ชื่อเรื่อง	วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
ผู้วิจัย	ลิบตำรวจเอกณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ
กรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล
ปริญญา	ร.ป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จำนวน 330 นาย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.90$) และประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$)

2. วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ($\beta=.630$) วัฒนธรรมเอกภาพ ($\beta=.326$) และวัฒนธรรมส่วนร่วม ($\beta=.213$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำงานระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 66.60 ($R^2=.666$)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\beta=.500$) ด้านการ
 ตรวจสอบภาพแวดล้อม ($\beta=.389$) และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ($\beta=.170$)
 มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
 สกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำงานระดับ
 ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ
 85.50 ($R^2=.855$)

คำสำคัญ : วัฒนธรรมองค์กร, การบริหารเชิงกลยุทธ์, ประสิทธิผลการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TITLE	Organization Culture and Strategic Management Affecting The Operational Effectiveness of Police Stations under The Sakon Nakhon Provincial Police
AUTHOR	Pol.Sgt.Nattapong Khotsombat
ADVISORS	Assoc. Prof. Dr. Samart Aiyakorn Asst. Prof. Dr. Chardchai Udomkijmongkol
DEGREE	M.P.A. (Public Administration)
INSTITUTE	Sakon Nakhon Rajabhat University
YEAR	2024

ABSTRACT

The purposes of this research included the following: 1) To study the level of organizational culture, strategic management and operational effectiveness of police stations under the Sakon Nakhon Provincial Police. 2) To study the influence of organizational culture and strategic management on operational effectiveness of police stations under the Sakon Nakhon Provincial Police. The sample consisted of 330 police officers from Sakon Nakhon Provincial Police. The stratified sampling method was used, and a questionnaire was used as the data collection tool. The statistics used in data analysis include frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis.

The study revealed these results:

1. The organizational culture of police stations under the Sakon Nakhon Provincial Police is overall at a high level ($\bar{X}=4.06$). The overall strategic management of police stations under the Sakon Nakhon Provincial Police is at a high level ($\bar{X}=3.90$) and the overall operational efficiency of police stations under the Sakon Nakhon Provincial Police is at a high level ($\bar{X}=3.78$).

2. Organizational culture in terms of mission culture ($\beta=.630$), unity culture ($\beta=.326$), and participation culture ($\beta=.213$) significantly influenced the operational efficiency of police stations under Sakon Nakhon Provincial Police at a statistical level of

.01. These factors could be used jointly to correctly predict the operational efficiency of police stations under the Sakon Nakhon Provincial Police at 66.60 percent ($R^2=.666$).

Strategic management in strategy implementation ($\beta=.500$), environmental monitoring ($\beta=.389$), and strategy control and evaluation ($\beta=.170$) significantly influenced the operational effectiveness of police stations under Sakon Nakhon Provincial Police at the .01 level. These factors could be used jointly to correctly predict the operational efficiency of police stations under the Sakon Nakhon Provincial Police at 85.50 ($R^2=.855$)

Keywords: Organizational culture, strategic management, operational effectiveness

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามของการวิจัย	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
สมมติฐานของการวิจัย	6
ความสำคัญของการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์	26
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงาน	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	67
3 วิธีดำเนินการวิจัย	79
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง	79
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
วิธีการสร้างและหาประสิทธิผลของเครื่องมือ	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล	87
การวิเคราะห์ข้อมูล	88
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	88
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	91
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	91
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	122
สรุปผลการวิจัย	122
อภิปรายผลการวิจัย	126
ข้อเสนอแนะการวิจัย	137
บรรณานุกรม	141
ภาคผนวก	150
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์	151
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญ	159
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	161
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม	175
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม	185
ประวัติย่อของผู้วิจัย	193

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard	59
2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	80
3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล	93
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยรวม และรายด้าน	95
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม รายข้อ	96
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ รายข้อ	97
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว รายข้อ	98
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รายข้อ	99
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยรวม และรายด้าน	100
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม รายข้อ	101
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รายข้อ	102
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รายข้อ	103
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์ รายข้อ	104

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยรวม และรายด้าน	106
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ รายชื่อ	107
16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพการให้บริการ รายชื่อ	108
17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ รายชื่อ	109
18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนองค์กร รายชื่อ	110
19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหาร เชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร	113
20 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	116
21 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	117
22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	118
23 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด ..	119

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย	10
2 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์กร	19
3 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร	21
4 โครงสร้างค่านิยมการแข่งขันตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร	22
5 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.)	66

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมและเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการรับผิดชอบโดยตรงในการแก้ปัญหาอาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนความสงบเรียบร้อยของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงกลไกการบริหารงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น เพื่อนำมาซึ่งความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง อันเป็นจุดหมายปลายทางของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การปฏิบัติการกิจสัมฤทธิ์ผลอย่างมีปัจจัยที่มีอิทธิพล คือ การแสวงหาแนวทางพัฒนาองค์กร กำหนดหลักการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ทำงานให้สนองตอบความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์ ตลอดจนพัฒนาข้าราชการตำรวจให้มีจิตสำนึกเป็นตำรวจอาชีพ มิใช่เพียงเป็นบุคคลที่มีอาชีพเป็นตำรวจโดยมีแต่เครื่องแบบเท่านั้น แต่ต้องมีจิตวิญญาณของผู้พิทักษ์รับใช้ และให้บริการแก่ประชาชนด้วยความถูกต้อง รวดเร็วและเป็นธรรมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะเห็นได้ว่าภารกิจตำรวจในปัจจุบันนี้เป็นภารกิจที่หนักไปในทางป้องกันและปราบปราม และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ตลอดจนเสริมสร้างศรัทธา ทัศนคติ และค่านิยมที่ดีของประชาชนที่มีต่อตำรวจ โดยมีหลักการปฏิบัติหน้าที่อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความเสมอภาค ตามหลักกฎหมายอย่างเคร่งครัด ไม่หวั่นเกรงอิทธิพลหรือภาวะครอบงำอื่น ๆ ทั้งจะต้องระมัดระวังมิให้เกิดความลำเอียงยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และไม่กระทำความเสียหายเสียเอง มิฉะนั้นแล้วจะเป็นการก่อความเดือดร้อนแก่ประชาชน (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2558)

สถานีตำรวจเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุดหน่วยหนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการที่จะปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ปัจจุบันมีสถานีตำรวจที่เป็นสถานีตำรวจนครบาล สถานีตำรวจภูธรอำเภอ และ

สถานีตำรวจภูธรตำบลไผ่บริการประชาชนทั่วประเทศ ซึ่งได้แบ่งสายการบังคับบัญชาและสายงานการปฏิบัติตามลักษณะและความรับผิดชอบ แบ่งออกเป็น 5 สายงาน ได้แก่ งานสอบสวน งานสืบสวน งานป้องกันและปราบปราม งานจราจร และงานธุรการ

ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและมีผลต่อประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจก็คือ วัฒนธรรมองค์กร แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรได้ถูกนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ เพราะวัฒนธรรมองค์กร คือ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและวิธีประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ การยอมรับ และการมีส่วนร่วมจนแสดงออกให้เห็นในรูปแบบและพฤติกรรมต่าง ๆ นั้น ไม่ใช่เรื่องที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมเป็นระยะเวลายาวนาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่า สิ่งนั้น ๆ หรือวิธีปฏิบัตินั้น ๆ สามารถแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์การได้ (Sergiovanni, 1988) การที่องค์การจะอยู่รอดและเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องนั้น นอกจากองค์การต้องอาศัยระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแล้ว ยังจำเป็นต้องสร้างจิตสำนึกร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำมาพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือการที่สมาชิกในองค์การร่วมกันสร้างวิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม และแนวความคิดเพื่อให้สมาชิกสามารถอยู่ร่วมกันอย่างเป็นระเบียบ และสมาชิกพยายามเรียนรู้ ให้มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานทางสังคมในการทำงานของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอีกด้วย (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555)

องค์กรหลายแห่งทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจมักให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรและการมีอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลที่ตามมาคือทำให้้องค์การมีวัฒนธรรมที่ดีและเข้มแข็ง และจะกลายเป็นกฎเกณฑ์ บรรทัดฐานให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นปฏิบัติตามไปในแนวทางเดียวกันจนเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ โดยเฉพาะองค์การภาคธุรกิจเกี่ยวกับงานบริการนั้น ได้มุ่งเน้นการสร้าง “วัฒนธรรมการให้บริการ” ที่ให้ความสำคัญกับการตอบสนองลูกค้า องค์การจึงต้องเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในงานบริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากขึ้น ทำให้องค์การธุรกิจเหล่านั้นประสบความสำเร็จและสามารถยืนหยัดสร้างรากฐานที่มั่นคงมาได้จนถึงทุกวันนี้

ความสำเร็จขององค์การเหล่านั้นสามารถวัดได้จาก “ผลการดำเนินงาน” หรือ “ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน” ขององค์การ มีผลงานวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารงาน รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การมีความสามารถในการแข่งขัน เช่น David Parker (2007, p. 181) ได้ศึกษา พบว่า มีงานวิจัยอีกส่วนหนึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของ “วัฒนธรรมองค์กร” “การบริหารผลงานองค์กร” และ “ประสิทธิภาพ” ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ จึงทำให้งานวิจัยที่จะศึกษาต่อไปนี้ได้รับการสนับสนุนว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การและมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน

นอกจากนั้นแล้วการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทุกองค์กร รวมทั้งสถานีตำรวจด้วย ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการจัดการที่มีความชัดเจนในทิศทางการบริหารตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีทัศนคติที่ดีมีความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การโดยมีแนวทางที่ชัดเจนในการรักษานักงานที่มีศักยภาพและมีฝีมือไว้กับองค์การตลอดไป (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2557)

ในการบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินงานต่าง ๆ มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต การบริหารองค์การสมัยใหม่นับว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำอย่างเต็มที่ที่จะต้องปรับกระบวนการทัศนในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของ

การบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีต่อองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อการจัดการองค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เป็นหน่วยงานหนึ่งที่สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยมี อำนาจตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ ได้แก่ รักษาความปลอดภัยองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ และพระราชอาคันตุกะ ดูแลควบคุม และกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ซึ่งปฏิบัติตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา ป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชน และปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้มีประสิทธิภาพ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2562) มีสถานีตำรวจในปกครอง จำนวน 31 สถานี ใน 18 อำเภอของจังหวัดสกลนคร มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบกว้างขวางและส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำรงชีพของประชาชนในพื้นที่ต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครเป็นหน่วยงานหลักในการ ดูแลรับผิดชอบ จึงต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนให้ได้ผลเพราะตำรวจมีหน้าที่โดยตรงในการให้บริการประชาชน ตำรวจจึงเปรียบเสมือนเป็นสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหวั่นกลัวและเป็นที่พึ่งเกลียดชังของเหล่าอาชญากร แต่เป็นมิตรที่ดีของสุจริตชน และการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในฐานะผู้รักษากฎหมายปฏิบัติหน้าที่ เพื่อพิทักษ์สังคม เพื่อให้ชุมชนปลอดภัยและเกิดความผาสุก (ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร, 2567)

การบริหารจัดการองค์กรแบบยั่งยืน (Sustainable Organization) กำลังเป็นแนวทางการบริหาร ที่สำคัญในยุคปัจจุบันนี้ เนื่องจากการแข่งขันด้านการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ค่อนข้างรุนแรงขึ้น องค์กรที่ปรับตัวได้ไม่ดีก็อาจหายไปจากวงโคจรการดำเนินงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารระดับสูงในทุกองค์กรจึงต้องค้นหา เครื่องมือที่จะนำพาองค์กรหรือขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหนือชั้นกว่าองค์กรอื่น การเสริมสร้างวัฒนธรรม

องค์กรจึง ถือว่าเป็นเครื่องมืออันดับต้น ๆ ที่หลายองค์กรนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ หรือแผนงาน (Business Plan) เพราะ จากการวิจัยถึงความสำเร็จและความยั่งยืนของ องค์กรในระดับโลก พบว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ ชัดเจน ข้าราชการ ตำรวจ และบุคลากร ในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทุกคนรับรู้รับทราบเข้าใจเข้าถึง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอก ความเป็น ตัวตนขององค์กรนั้น ๆ จะทำให้องค์กรดังกล่าว ยืนหยัดอยู่ในกระแสความนิยม และรักษาความมี เสถียรภาพ ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น การดำเนินงานของสถานี ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร และการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยแนวคิดการบริหารเชิง กลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดใหม่ที่นำมาใช้ในสถานีตำรวจ เพื่อที่จะให้ การบริหารก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึง กระบวนการกำหนดภารกิจ (Mission) ของหน่วยงาน และความพยายามให้บรรลุในพันธกิจนั้นด้วยการใช้ความสามารถ ภายในของสถานีตำรวจให้สอดคล้องกับเงื่อนไข สภาพแวดล้อมภายนอกที่เผชิญอยู่ และ การสถานีตำรวจไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ โดยการนำหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการ บริหารงานจะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ ที่วางไว้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จของ การดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด สกลนคร บริหารงาน และมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันก็จะใช้เป็นเครื่องพิสูจน์ถึงความสามารถของสถานี ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ในการปฏิบัติการกิจว่าเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และตอบสนองความคาดหวังของสังคมได้ในระดับใด

จากหลักการและเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยถึง วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เพื่อศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับใด วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร หรือไม่ ส่งผลต่อกันอย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ข้าราชการตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ผลจากการวิจัยจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางและเป็น ข้อเสนอแนะในการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดทิศทางในการดำเนินงาน การปรับกลยุทธ์ในการ

บริหารจัดการตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร และพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานี ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ให้สูงขึ้น อันจะได้ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การต่อไป

คำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อยู่ในระดับใด
2. วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร หรือไม่

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์และประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานของการวิจัย ไว้คือ

1. วัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนคร

ความสำคัญของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้คือ

1. ทำให้ทราบระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์และ
ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
โดยหน่วยงานตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครสามารถใช้ข้อมูลจากการวิจัยเพื่อวางแผน
เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และปรับปรุงนโยบายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ
ของสถานีตำรวจในภาพรวม
2. ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่มีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
ซึ่งผลจากการวิจัยสามารถนำมาใช้ในการเป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับการพัฒนานโยบาย
ระดับชาติ เช่น การกำหนดแนวทางใหม่ในการบริหารงานตำรวจหรือการจัดทำแผนพัฒนา
บุคลากร
3. ผลจากการวิจัยทำให้ได้แนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรม
องค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ และประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การต่อไป
4. ผลจากการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ
ประสิทธิผลการดำเนินงานจะช่วยให้ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครสามารถพัฒนา
ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ตำรวจและประชาชนในพื้นที่ สร้างความไว้วางใจ และเพิ่ม
ประสิทธิภาพในการบริการประชาชนยกตัวอย่างผลกระทบเชิงบวกที่อาจเกิดขึ้น เช่น
การลดอัตราอาชญากรรม การเพิ่มความพึงพอใจของประชาชนต่อบริการตำรวจ
และการเพิ่มความปลอดภัยในพื้นที่

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร จำนวน 1,856 นาย (ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร, 2567)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร จำนวน 330 นาย การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจาก สูตรของยามาเน (Yamane, 1973, p.127 อ้างถึงใน อรุณ จิรวัฒน์กุล, 2562, หน้า 26) โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 และ จะทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling)

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

2.1.1 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด สกลนคร ประกอบด้วย (องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209))

2.1.1.1 วัฒนธรรมส่วนรวม

2.1.1.2 วัฒนธรรมเอกภาพ

2.1.1.3 วัฒนธรรมปรับตัว

2.1.1.4 วัฒนธรรมพันธกิจ

2.1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด สกลนคร ประกอบด้วย (ตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ Wheelen and Hunger (2006, p. 8))

2.1.2.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม

2.1.2.2 การกำหนดกลยุทธ์

2.1.2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.1.2.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 2) ประกอบด้วย

2.2.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

2.2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

2.2.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

2.2.4 ด้านการพัฒนาองค์การ

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาดำเนินการ

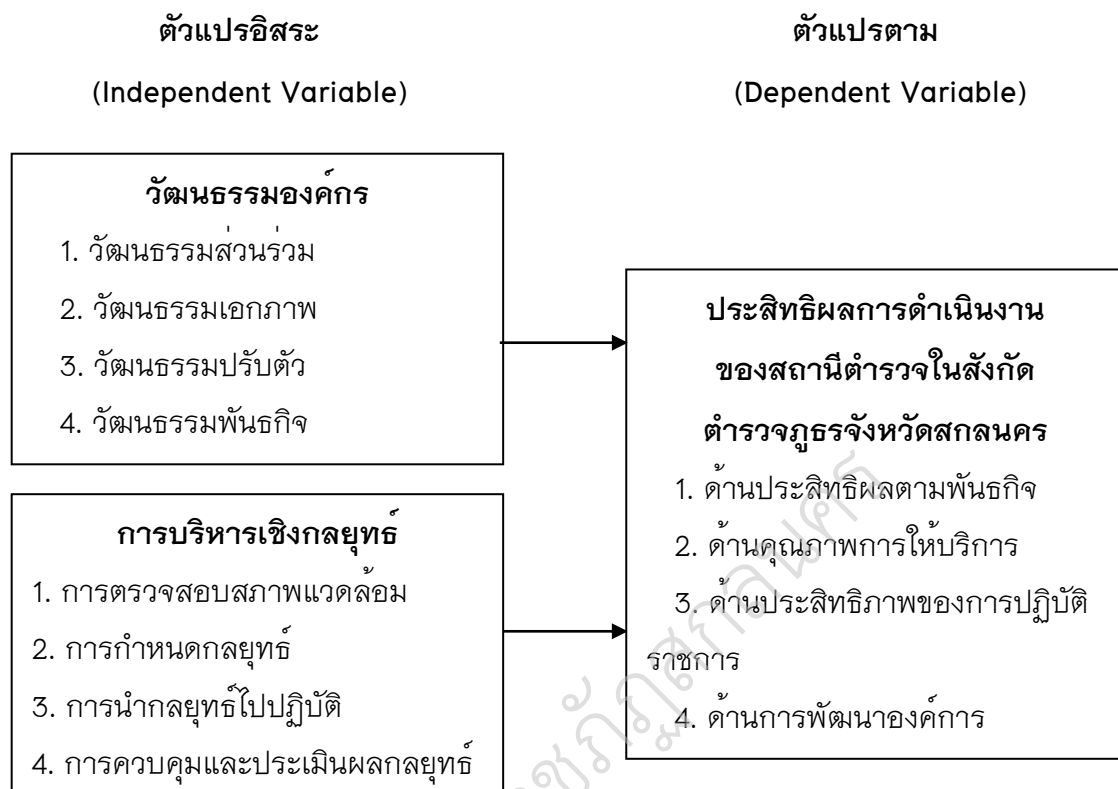
ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2568

4. ขอบเขตด้านพื้นที่การดำเนินการวิจัย

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด สกลนคร จำนวน 31 สถานี

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำ 1) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด สกลนคร 2) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ Wheelen and Hunger (2006, p. 8) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร และ 3) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การ ด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 2) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครที่มีต่อการประพฤติปฏิบัติของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติ สืบต่อกันมา จนกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีปฏิบัติ ประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม ภาษา วัตถุสิ่งของ และวัฒนธรรม จนทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน จนนำไปสู่ความสำเร็จของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

1.1 วัฒนธรรมส่วนรวม หมายถึง แบบแผนการดำเนินงานที่มีลักษณะ องค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่บุคลากรในทุกระดับบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ

การทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักองค์การใช้ในการขับเคลื่อนงาน และมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.2 วัฒนธรรมเอกภาพ หมายถึง แบบแผนการดำเนินงานที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดี และมีการบูรณาการที่ดี ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างบรรลู่ถึงข้อตกลงแม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและการบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตร่วมกันและมีระดับของการยอมรับสูง

1.3 วัฒนธรรมปรับตัว หมายถึง การปรับตัวขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของแวดล้อมภายนอก การปรับตัวขององค์การถูกผลักดันจากผู้รับบริการ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความสามารถประสพการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุง ความสามารถโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.4 วัฒนธรรมพันธกิจ หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ การแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน การตระหนักและยึดพันธกิจเป้าหมายขององค์การเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเมื่อพันธกิจของหน่วยงานเปลี่ยนย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การ

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินการเพื่อให้สถานีดำรงในสังกัดดำรงจรรยาบรรณจังหวัดสกลนคร บรรลุตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย

2.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ขององค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) แล้วนำข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเผยแพร่ภายในหน่วยงาน นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการระบุ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ และไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาทิศทางขององค์กร โดยมีนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว การจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ และการพัฒนากลยุทธ์และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ การจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุน โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับโครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุ และการตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนกลยุทธ์

2.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การกำกับติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ การนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ การนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการการนำผลการติดตามตรวจสอบและประเมินผลโครงการและกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ที่สามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ขีดความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ ทั้งด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติการกิจ เพื่อให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งทำการวัดตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 2)

3.1 ประสิทธิภาพตามพันธกิจ หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครเป็นไปตามที่วางแผนไว้ บริหารงานบรรลุตาม

ภารกิจที่ได้แถลงไว้ การปฏิบัติราชการของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนครก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

3.2 คุณภาพการให้บริการ หมายถึง การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง
ประชาชนมีการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริการ
ประชาชนอย่างต่อเนื่องมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการสถานี
ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ
การให้บริการ

3.3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง การปฏิบัติงานตาม
อำนาจหน้าที่ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครได้อย่างมีประสิทธิภาพ
โดยคำนึงถึงความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารราชการ มีระเบียบและกฎหมาย
ที่ทันสมัย ระบบบริหารงานมีประสิทธิภาพ

3.4 การพัฒนาองค์กร หมายถึง สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนครมีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสรรอัตรากำลังของ
สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครอย่างคุ้มค่ามีการมอบอำนาจการตัดสินใจ
ในการบริหารงาน มีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม มีการนำระบบ
อิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ
สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร เจ้าหน้าที่ตำรวจมีสมรรถนะและขวัญ
กำลังใจการทำงาน และองค์กรมีการจัดการความรู้

4. สถานีตำรวจ หมายถึง สถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
จำนวน 31 สถานี

5. เจ้าหน้าที่ตำรวจ หมายถึง เจ้าหน้าที่ตำรวจที่สังกัดในสถานีตำรวจ สังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้
ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไก
ในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
ภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้
องค์การมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอด และเติบโตต่อไปได้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากการสำรวจงานเขียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของมนุษยวิทยา
พบว่า นักมานุษยวิทยาแต่ละท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไปหลายความหมาย
ซึ่งขึ้นอยู่กับจุดยืนของนักวิชาการ เช่น นักวิชาการที่มีจุดยืนทางปรัชญาของศาสตร์แบบ
ตีความ (Interpretation) จะเห็นว่าวัฒนธรรมไม่ใช่พฤติกรรมที่สังเกตได้วัฒนธรรม คือ
ความเป็นจริงที่สังคมสร้างขึ้น (Socially Structure Reality) ผู้ศึกษาจึงเป็นผู้ตีความ
เพื่อให้เข้าใจความเป็นจริงดังกล่าวโดยใช้อัตวิสัยของตนเองโดยอยู่ในรูปของระบบความ
เชื่อและค่านิยมทางสังคมซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมมนุษย์ขณะที่บางท่านมีจุดยืนทาง
ปรัชญาของศาสตร์แบบธรรมชาตินิยม (Naturalism) เห็นว่าวัฒนธรรม คือ ความเป็นจริง
ที่ดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระจากผู้ที่ศึกษาสามารถรับรู้ได้โดยเป็นวัตถุวิสัยเป็นคุณลักษณะ
ที่ถูกครอบครองโดยองค์การก่อเกิดมาจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม นอกจากนี้วัฒนธรรม

ยังมีลักษณะหลักที่สำคัญที่มีผลต่อการนิยามความหมาย 4 ประการ คือ ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง (Structural Stability) ความลึก (Depth) ความกว้าง (Breadth) และการสร้างแบบแผน(Patterning)

1. ความมีเสถียรภาพเชิงโครงสร้าง หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความคงทนและไม่สามารถยกเลิกได้ง่ายวัฒนธรรมยังคงดำรงอยู่แม้สมาชิกในองค์การจากไปวัฒนธรรมเป็นสิ่งเปลี่ยนแปลงยากเพราะว่าสมาชิกกลุ่มให้คุณค่าแก่เสถียรภาพซึ่งมอบความหมายในการดำรงชีวิตและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและรวมทั้งยังสามารถใช้ทำนายแบบแผนความคิดและพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่ม

2. วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ลึกที่สุดซึ่งเป็นส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกของกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถมองเห็นและจับต้องได้น้อยกว่าส่วนประกอบอื่นของกลุ่มจากมุมมองนี้สิ่งที่บุคคลทั่วไปเข้าใจว่าเป็นวัฒนธรรม เช่น เรื่องเล่าพิธีกรรมประเพณีที่จริงแล้วเป็นเพียงองค์ประกอบที่ปรากฏออกมาให้เห็นในระดับพื้นผิวหาใช้เนื้อแท้ของวัฒนธรรมและสิ่งใดก็ตามยิ่งมีความลึกมากก็ยิ่งมีความมั่นคงมากหากใช้อุปมาเปรียบวัฒนธรรม เช่น ต้นไม้สิ่งที่แสดงออกมาให้เราเห็น คือ ลำต้นกิ่งใบดอกซึ่งเปรียบเสมือนประเพณีพิธีกรรมหรือสิ่งก่อสร้างที่เป็นวัตถุ ต่าง ๆ ขณะที่รากของต้นไม้เปรียบเสมือนเนื้อแท้ของวัฒนธรรมซึ่งหยั่งรากลึกลงไปเท่าไร ก็ยิ่งมากความมั่นคงมากขึ้นเท่านั้น

3. วัฒนธรรม คือ ความกว้างเมื่อวัฒนธรรมมีการพัฒนาจะขยายออกไปครอบคลุมหน้าที่ทุกส่วนของกลุ่มวัฒนธรรมมีการแทรกซึมแพร่กระจายและมีอิทธิพลต่อวิถีการปฏิบัติงานวิธีการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมและวิธีการบูรณาการภายในกลุ่ม

4. การสร้างแบบแผนวัฒนธรรมจะบูรณาการหรือสร้างแบบแผนจากองค์ประกอบต่าง ๆ ไปสู่กระบวนการที่หนึ่งหรือเป็นภาพรวม (Gestalt) ซึ่งเชื่อมโยงร้อยรัดองค์ประกอบที่หลากหลายไว้ด้วยกัน และอยู่ในระดับลึกด้วยเหตุผลดังกล่าววัฒนธรรมจึงมีนัยที่หลอมรวมพิธีกรรมบรรยากาศค่านิยมและพฤติกรรมเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงเป็นองค์รวมแบบแผนหรือการบูรณาการ เช่น นี่เป็นเนื้อแท้ของสิ่งที่เรียกว่า วัฒนธรรมแบบแผน เช่น นี่มีรากฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีเหตุผลมีระเบียบเท่าที่จะทำได้ความไร้ระเบียบและไร้เหตุผลทำให้มนุษย์กังวล ดังนั้น มนุษย์ทั่วไปจึงมีแนวโน้มทำงานหนักเพื่อลดความกังวลโดยการพัฒนาทักษะที่คงเส้นคงวาสามารถทำนายได้เกี่ยวกับการจัดการสิ่งที่เป็นจริง และแนวทางการสร้างสิ่งที่ดีควรจะเป็น ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร จึงคล้ายกับวัฒนธรรมอื่นที่ได้รับการ

พัฒนาจากการต่อสู้ของกลุ่มบุคคล เพื่อสร้างความหมายวิธีการในการจัดการกับสรรพสิ่ง ที่พวกเขาเผชิญหน้าอยู่ Schein (2004, p.14)

จากลักษณะวัฒนธรรมอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่ทนต่อ ความเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ในคุณลักษณะที่สำคัญ (Endurance) ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัดเจนหรือเป็นสิ่งที่แฝงเร้น (Implicit) มีการแทรกซึมแพร่กระจาย เป็นแก่นค่านิยม (Core Value) ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การมีการตีความหมายร่วมกัน (Consensual Interpretation) เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของสมาชิกในองค์การนักวิชาการ ได้นิยามความหมายโดยเกิดจากการจำแนกลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Cameron and Ettington (1988, p. 3) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นชุด ของค่านิยมความเชื่อฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายใน องค์การที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Denison (1990, p. 1) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมความ เชื่อหลักการพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์การและ กลุ่มของการปฏิบัติและพฤติกรรมจัดการซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐาน เหล่านั้นหลักการและการปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะว่ามีความหมายต่อสมาชิก องค์การเป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์สำหรับการอยู่รอดขององค์การซึ่งดำเนินการได้ดี ในอดีตและสมาชิกองค์การเชื่อว่าจะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต

Chatman and Caldwell (1991, p.1) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง รูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในสังคมนั้น ๆ จากความหมายที่กล่าว แล้วอาจจะสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ชุดของค่านิยมความเชื่อฐานคติที่มีร่วมกันและ รูปแบบของการปฏิบัติร่วมกันต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของ องค์การ สมาชิกในองค์การมีการถ่ายทอดในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องซึ่งมีความหมาย ต่อองค์การมีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

Schien (2004, p. 6) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของ ฐานคติพื้นฐานร่วมซึ่งได้รับการเรียนรู้จากองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งที่สามารถแก้ปัญหา ของการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและการบูรณาการสิ่งที่อยู่ภายใน องค์การเมื่อแบบแผนของฐานคติสามารถดำเนินไปได้อย่างดีจนกระทั่งได้รับการพิจารณา ว่ามีความสมเหตุสมผลแบบแผนนี้จึงได้รับการถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ขององค์การ ในฐานะที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับการรับรู้การคิดการรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้น

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schien, 1992, p.12) สามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ

- 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์การ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจได้ยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้
- 2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการกระทำของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น
- 3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิด และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ (Schein, 1999, pp.15-20)

Buytendijk (2006, p. 24) ได้กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกได้สองปัจจัยหลัก ดังนี้ ปัจจัยแรก คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติ และปัจจัยที่สอง คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์การต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและต้องการได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์การจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ซึ่งในงานวิจัยนี้ วัฒนธรรมองค์กร

หมายถึง แบบแผนกิจกรรมที่พนักงานในองค์กรยึดถือและร่วมกันปฏิบัติ ซึ่งพนักงานจะแสดงออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

1. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Denison and Spreitzer (1991) วัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของ Denison and Spreitzer (1991, pp. 1-21) ได้อ้างถึงกรอบแนวคิดค่านิยมของการแข่งขัน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติแรกเป็นมิติของความยืดหยุ่น ซึ่งการมุ่งเน้นความยืดหยุ่นจะสะท้อนถึงความยืดหยุ่นและความเป็นปกติวิสัย ส่วนการมุ่งเน้นการควบคุมจะสะท้อนถึงความมั่นคงและการควบคุม มิติที่สอง เป็นมิติของสภาวะการณ์ภายในและสภาวะการณ์ภายนอกองค์กร การให้ความสำคัญกับสภาวะการณ์ภายใน (Internal focus) จะเน้นการบำรุงรักษาและการปรับปรุงองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต ส่วนองค์กรที่มุ่งเน้นสภาวะการณ์ภายนอก (External Focus) จะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การปรับตัว และการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มและมีความผูกพันกับองค์กร ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กร

1.2 วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นมุ่งเน้นกระบวนการภายนอกองค์กร เน้นเรื่องการเรียนรู้เติบโตระยะเริ่มแรก การได้มาซึ่งการเข้าถึงสิทธิ์ของทรัพยากร รวมถึงการให้ความสำคัญการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก

1.3 วัฒนธรรมการมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแต่มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุม เช่น ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแต่มุ่งเน้นในเรื่องการควบคุม เช่น ให้ความสำคัญกับผลผลิต (Productivity) และการบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีแรงจูงใจเป็นพื้นฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับการแข่งขันภายนอก

1.4 วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture) หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสม่ำเสมอ (Stability) เน้นกระบวนการภายในองค์กร

ความเป็นแบบแผนเดียวกันภายในองค์กร การประสานงานร่วมกัน (Coordination) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใน (Internal Efficiency) รวมถึงการยึดมั่นในการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบข้อบังคับ รายละเอียดดังภาพประกอบ 2

		ความยืดหยุ่น (Flexibility)			
สภาวะภายใน (Internal)	วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture)		วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture)		สภาวะภายนอก (External)
	วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture)		วัฒนธรรมมุ่งเน้นความเหตุผล (Rational Culture)		
		การควบคุม (Control)			

ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์กร
ที่มา: ดัดแปลงจาก Denison and Spreitzer (1991 อ้างถึงใน Stock et al.2007, p.372)

จากภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดค่านิยมการแข่งขันของวัฒนธรรมองค์กรของ Denison and Spreitzer (1991, pp. 1-21) มีสมมติฐานที่สำคัญ คือ แต่ละจตุรภาค (Quadrant) จะแสดงถึงลักษณะที่จำเพาะแตกต่างกันออกไป ทั้งในด้านคำจำกัดความเร็วถึงวิธีคิดวิธีปฏิบัติองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า 1 แบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ แต่จะมีลักษณะทางวัฒนธรรมหนึ่งที่แสดงเป็นวัฒนธรรมหลักเสมอ การกำหนดลักษณะวัฒนธรรมภายในองค์กรต่าง ๆ จึงควรทำในลักษณะสองมิติมากกว่าการกำหนดเป็นจุดเพียงจุดเดียว อย่างไรก็ตามการที่องค์การมีลักษณะด้านใดด้านหนึ่งที่สูงไม่ได้แสดงว่าจะต้องมีลักษณะในอีกด้านสูงไปด้วย อีกสมมติฐานหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสมดุลระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เนื่องจากแต่ละจตุรภาคหรือลักษณะแต่ละด้านของวัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป

2. ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ (Cameron and Quinn (1999) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร มีรากฐานการพิจารณาว่า ประสิทธิภาพขององค์การจำแนกได้ 2 มิติที่มีลักษณะในเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน มิติแรกเป็นการแข่งขันระหว่างความยืดหยุ่น การจัดการตนเอง และพลวัตกับความมีเสถียรภาพความเป็นระเบียบและการควบคุม มิติที่สองเป็นการแข่งขันระหว่างความเน้นภายในองค์กร การบูรณาการและความเป็นเอกภาพกับการเน้นภายนอกองค์กร ความแตกต่างหลากหลายและการแข่งขัน

เมื่อนำทั้งสองมิติมารวมกันก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมมีกลุ่มตัวชี้วัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน และสามารถจำแนกวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) เป็นการเน้นภายในและบูรณาการกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 2) วัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) เป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 3) วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นการเน้นภายนอกและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ และ 4) วัฒนธรรมลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับภาวะผู้นำและประสิทธิภาพขององค์การของ (Cameron et al.1999, pp. 40-44) พบว่า เกินกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่างได้แสดงผลออกมาในทิศทางเดียวกันกล่าว คือ เมื่อพิจารณาจากประเภทของแต่ละวัฒนธรรมองค์กร พบว่า เมื่อองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นนักตรวจตรา (Monitor) และเป็นนักจัดระเบียบ (Organizer) ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การจะเน้นไปที่ประสิทธิภาพ (Efficiency) การตรงเวลา (Timeliness) การทำงานไม่ติดขัด (Smooth Functioning) และเมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ขับเคลื่อนอย่างหนัก (Hard-Drive) เป็นนักแข่ง (competitor) และเป็นนักผลิต (Producer) ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การจะเน้นไปที่ส่วนครองตลาด (Market Share) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) และการชนะคู่แข่ง (Beating Competitors) และเมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ฝึกสอน (Mentor) เป็นผู้ปกครอง (Parent) ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การจะเน้นไปที่ความเหนียวแน่น (Cohesion) ความจงรักภักดี (Morale) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development of Human Resource) เมื่อองค์การใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) ผู้นำองค์การจะมีบทบาทในลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovator) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Visionary) ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์การจะเน้นไปที่ผลผลิตที่มีความได้เปรียบในการแข่ง (Cutting-Edge Output) การสร้างสรรค์ (Creativity) และการเติบโต (Growth) รายละเอียดดังภาพประกอบ 3

กระบวนการเสมือนสิ่งมีชีวิต (มีความยืดหยุ่น)

ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ รูปแบบ: พวกพ้อง (Clan) ลักษณะเด่น: ความกลมเกลียว ทีมงาน ความรู้สึกเป็นครอบครัวเดียวกัน การมีส่วนร่วม สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความซื่อสัตย์ ประเพณี ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: พัฒนาศักยภาพคน พันธะต่อองค์กร ขวัญกำลังใจ	ตัวแปรระบบเปิด รูปแบบ: ปรับตัว (Adhocracy) ลักษณะเด่น: ผู้ประกอบการ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การปรับตัว สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: ภาวะผู้ประกอบการ ความยืดหยุ่น ความเสี่ยง ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: นวัตกรรม การเติบโต ทรัพยากรใหม่
สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก บูรณาการ รูปแบบ: ชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) ลักษณะเด่น: คำสั่ง ข้อบังคับ กฎระเบียบ ทางการ สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: นโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ ในการปฏิบัติงาน ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: ความมีประสิทธิภาพ คาดการณ์ได้ ความราบรื่น	สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก แข่งขันและแตกต่าง รูปแบบ: การตลาด (Market) ลักษณะเด่น: ความสามารถในการแข่งขัน บรรลุเป้าหมาย สิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิก: การยึดมั่นในเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ การแข่งขัน ประโยชน์เชิงกลยุทธ์: เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน ความเหนือกว่าคู่แข่ง

กระบวนการเสมือนเครื่องจักร (การควบคุม คำสั่ง เสถียรภาพ)

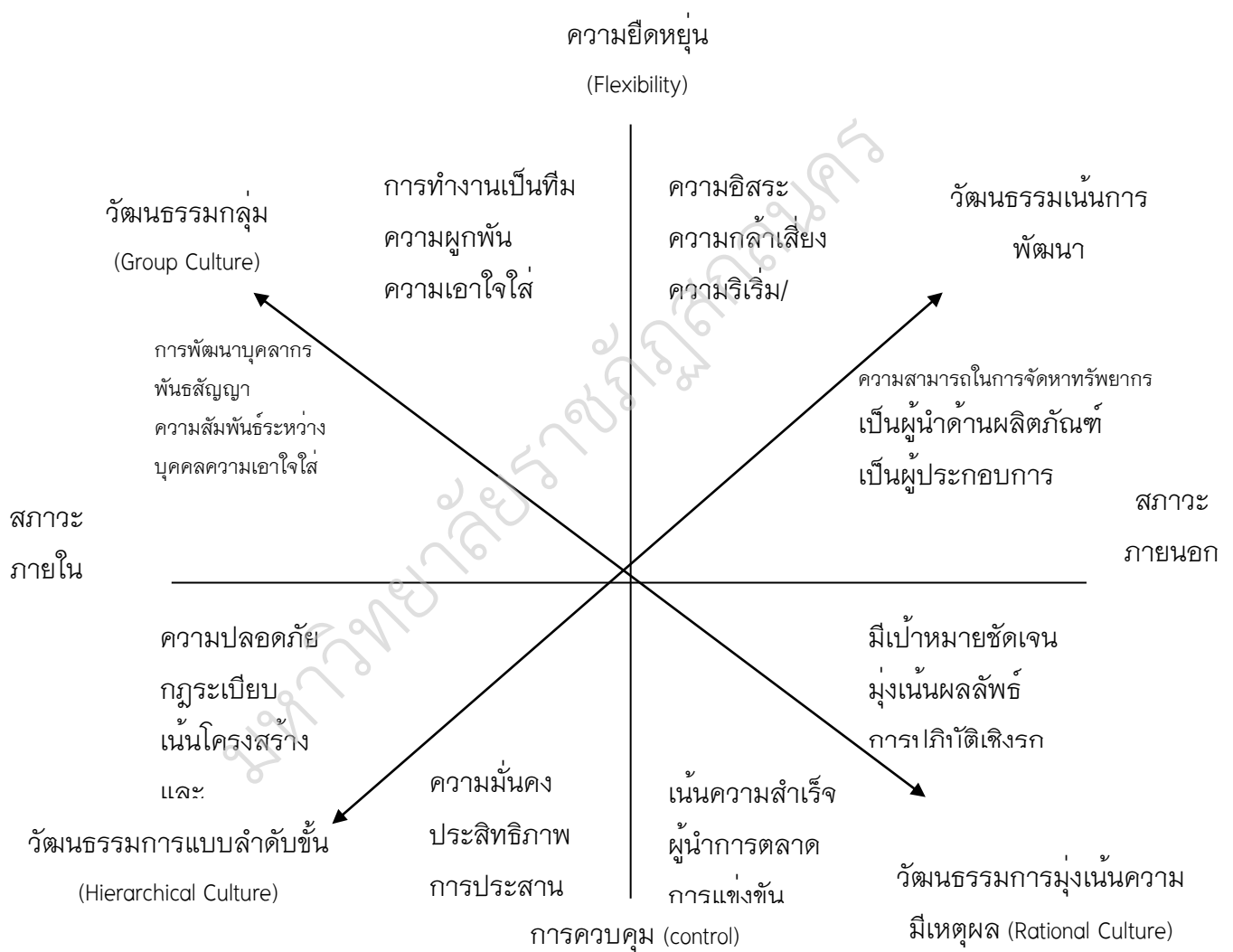
ภาพประกอบ 3 ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา: ดัดแปลงจาก Cameron and Freeman (1999,p.41)

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบการแข่งขันค่านิยมของ (Cameron and Quinn (1999) มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Denison and Spreitzer (1991) กล่าวคือ

- 1) วัฒนธรรมแบบพวกพ้อง (Clan Culture) สามารถเทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991)
- 2) วัฒนธรรมชั่วคราว (Adhocracy Culture) เทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา (Developmental Culture) ของ

Denison and Spreitzer (1991) 3) วัฒนธรรมแบบการตลาด (Market Culture) เทียบเคียง
 ได้กับวัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) ของ Denison and Spreitzer
 (1991) และ 4) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) เทียบได้กับ
 วัฒนธรรมมุ่งเน้นลำดับชั้น (Hierarchical Culture) ของ Denison and Spreitzer (1991)
 รายละเอียดดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างค่านิยมการแข่งขันตัวแบบวัฒนธรรมองค์กร
 ที่มา: ดัดแปลงจาก Denison and Spreitzer (1991); Cameron and Quinn (1999)

ต่อมา Denison and Neale (1995, p. 9) ได้ขยายตัวแบบเดิมออกไปและได้มีการพัฒนาตัวแบบที่มีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นโดย Denison, Cho and Yong (2000, p. 1) โดยตัวแบบนี้ได้เพิ่มมิติย่อย 3 ด้านในแต่ละคุณลักษณะทำให้รวมทั้งหมดเป็น 12 มิติ (Denison and Haaland and Goelzer, 2003, p. 209) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประการที่แรก คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริการให้แก่บุคลากรในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการการทำงานเป็นทีมซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักที่องค์การใช้ในการขับเคลื่อนงานและมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่ององค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วมได้แก่การที่องค์การสนับสนุนเสริมสร้างอำนาจ (Empowerment) แก่บุคลากรเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Orientation) และมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากร (Capability Development) ในทุกระดับการเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง การที่องค์การกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานแก่บุคลากรให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเองมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างกว้างขวางผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงานและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การบุคลากรทุกระดับมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องานของพวกเขาและมีการวางแผนองค์การโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรการทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกันบุคลากรทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีมมีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งมีการจัดระบบงานเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำกับเป้าประสงค์ขององค์การการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในทุกระดับ หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองมีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่องมีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรสมรรถภาพของบุคลากรได้รับการมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การหรือทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประการที่สอง คือ วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูงมีการประสานงานที่ดีและมีบูรณาการที่ดีพฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลาง

ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างบรรลู่ถึงข้อตกลงแม้ว่าจะมีทัศนะที่แตกต่างกันความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งพลังที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและการบูรณาการภายในซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตรวมกันและมีระดับของการยอมรับสูงองค์ประกอบหลักวัฒนธรรมเอกภาพ คือ ค่านิยมแกนกลาง (Core Values) การตกลงร่วม (Agreement) ความร่วมมือและการบูรณาการ (Coordination and Integration) ค่านิยมแกนกลางแสดงออกมาโดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองสอนหรือบอกผู้อื่นมีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจนและคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติหากบุคลากรละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลางจะได้รับการมองว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์การและมีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดถูกการตกลงร่วมแสดงออกโดยการที่บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่ายเมื่อมีความเห็นแตกต่างกันแม้ประเด็นนั้นจะเป็นประเด็นปัญหามากเพียงใดก็ตามบุคลากรในองค์การสามารถร่วมกันกำหนดตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้องพึงกระทำและแนวทางใดเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและไม่พึงกระทำความร่วมมือและการประสานบูรณาการแสดงออกโดยที่องค์การมีวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวาและสามารถทำนายได้บุคลากรจากฝ่ายหรือสายงานที่แตกต่างกันมีทัศนะหรือมุมมองต่อประเด็นการทำงานเหมือนกันมีความง่ายในการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการเชื่อมโยงเป้าหมายในระดับต่าง ๆ เป็นอย่างดี

ประการที่สาม คือ วัฒนธรรมปรับตัว (Adaptability Culture) จากการที่องค์การต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกดังนั้นการปรับตัวขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยงได้การปรับตัวขององค์การถูกผลักดันจากผู้รับบริการการเสี่ยงและการเรียนรู้จากความผิดพลาดและมีความสามารถประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การมีการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถโดยรวมในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมนี้ได้แก่การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Creating Change) การเน้นผู้รับบริการ (Customer Focus) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) การสร้างการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญคือ การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมมีการนำวิธีการทำงานที่ใหม่มาใช้หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องฝ่ายต่าง ๆ ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดีการ

เน้นผู้รับบริการมีลักษณะสำคัญ คือ มีการนำข้อเสนอแนะข้อผู้รับบริการมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงานบุคลากรมีความเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการและความจำเป็นของรับบริการรวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง การเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะสำคัญ คือ มีการสนับสนุนให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ให้ความสำคัญกับการสรุปทบทวนในการทำงานเพื่อสร้างการเรียนรู้และแต่ละฝ่ายต่างทราบว่ายี่สิบห้าฝ่ายอื่นทำอะไรบ้าง

ประการที่สี่ คือ วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมายวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องเป็นในอนาคตเมื่อพันธกิจขององค์การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรด้วยองค์ประกอบของวัฒนธรรมการทำงานแบบมีพันธกิจ ได้แก่ ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น (Strategic Direction and Intent) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Goal and Objectives) และวิสัยทัศน์ (Vision) ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่นมีลักษณะสำคัญ คือ การที่องค์การมีเป้าประสงค์และทิศทางระยะยาวพันธกิจมีความชัดเจนและบุคลากรเข้าใจความหมายตรงกันและใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติรวมทั้งมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์เป้าหมายและวัตถุประสงค์มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายผู้กำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายและสามารถเป็นจริงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและมีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดรวมทั้งบุคลากรมีความเข้าใจว่ามีสิ่งใดที่ควรต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาววิสัยทัศน์มีลักษณะที่สำคัญ คือ องค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่แสดงให้เห็นว่าองค์การควรเป็นอย่างไรในอนาคตผู้นำที่มีทัศนะยาวไกลวิสัยทัศน์ขององค์การสามารถสร้างความกระตือรือร้นและแรงจูงใจแก่บุคลากรรวมทั้งองค์การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นโดยที่ไม่ทำลายเป้าหมายระยะยาว (พิชาย รัตนดิศ ฌ ฐเกิต, 2552, หน้า 43)

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยวัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การรับรู้ของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครที่มีต่อการประพฤติปฏิบัติของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา จนกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิธีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ

ค่านิยม ภาษา วัตถุสิ่งของ และวัฒนธรรม จนทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคมมีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน จนนำไปสู่ความสำเร็จของสถานีดารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตามองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ประกอบด้วย

- 1) วัฒนธรรมส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมเอกภาพ 3) วัฒนธรรมปรับตัว และ 4) วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission Culture)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีอย่างรวดเร็วและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการดำเนินขององค์กร ผู้บริหารและผู้นำองค์กรทุกระดับต้องงัดกลยุทธ์และเทคนิคทางการบริหารจัดการทุกรูปแบบมาใช้ให้สอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง องค์กรสมัยใหม่จึงหันมามุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์และการแข่งขันที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและก้าวต่อไปอย่างมั่นคงยั่งยืน ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็ต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามากล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำว่า "Strategy" มาจากคำว่า "Strategies" ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า "Stratus" ซึ่งหมายถึง "Army" หรือ "กองทัพ" ผสมกับคำว่า "Ageing" ซึ่งหมายถึง "Lead" หรือ "นำหน้า" ซึ่งในทางบริหารได้ตีความหมายว่า "Leading the Total Organization" ทั้งนี้การบริหารองค์กรก็เปรียบเสมือนกับการนำกองทัพไปสู้รบโดยสิ่งสำคัญที่สุดของการสู้รบก็คือ "การมุ่งที่จะต้องชนะ"(Emphasizes Winning) โดยผู้นำจะต้อง

เป็นผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการสู้รบ (ขับเคลื่อนองค์กร) ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ เช่น การชนะสงคราม หรือเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร (พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2552, หน้า 2) และนอกจากนี้ยังมีผู้ให้นิยามในความหมายต่าง ๆ ดังนี้

Bateman and Snell (1999, p. 3) อธิบายว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์กรในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Schermerhorn (1999, p. 164) ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

Pearce and Robinson (2000, p. 3) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนโดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Robbins and Coulter (2007, p. 89) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม โดยเพิ่ม และเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป เฟรด (Fred , 2012, p. 4) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์กรการนำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2550, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผลและการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง กระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategy analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

ลัดดา โกรติ (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร

พิบูล พิณปะปาล (2551, หน้า 10) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารซึ่งกระทำอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อตัดสินใจหาทางเลือกที่ดีที่สุด นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุม และประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

หยดฟ้า ราชมณี (2554, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า คือ กระบวนการขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตแล้วจึงกำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวกับสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงและบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการจัดการที่มีความชัดเจนในทิศทางการบริหารตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีทัศนคติที่ดี มีความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเททำงานให้กับองค์การโดยมีแนวทางที่ชัดเจนในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพและฝีมือไว้กับองค์การตลอดไป

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์การในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่า การดำเนินงานต่าง ๆ มีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต การบริหารองค์การสมัยใหม่นับว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องปรับกระบวนการทัศน์ในการบริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มีต่อองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อการจัดการองค์การเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

พริยะ ผลพิรุฬห์ (2552, หน้า 3) กล่าวว่าความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าองค์กรอื่น
2. ทำให้มีทิศทางในการดำเนินงานองค์กรที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่องค์กรต้องปฏิบัติ
3. ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาสถานะได้เปรียบนี้ไว้

4. ยกระดับองค์กรให้สามารถบรรลุประสิทธิภาพ (Efficiency) การมีต้นทุนการดำเนินการที่ต่ำลงและการมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายรับ (Reactive and Defensive)

พระมหาศิริชัย สิริขันธ์ (ศรีรัมย์) (2556, หน้า 13) การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับวิธีการบริหารงานให้ทันกับสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนเพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

เอกชัย จันทรโอภาส (2552, หน้า 9) กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้โรงเรียนพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนเป็นประเด็นสำคัญ

2. เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการชนิดหนึ่งซึ่งช่วยให้โรงเรียนปฏิบัติงานได้ดีขึ้นในการทุ่มพลังเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรของโรงเรียนกำลังทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์เดียวกันและเป็นการประเมินและปรับทิศทางของโรงเรียนเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด "กลยุทธ์" ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผน

แบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์
ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

แกว์ตา เข้มแข็ง (2555) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์
มีดังนี้

1. ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้
อย่างเหมาะสมเพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและ
สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น
รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกล
ยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์การโดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้อง
กระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ ช่วยให้องค์การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประเมิน
จากหน่วยงานต้นสังกัด
3. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
(Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงาน
ในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงิน
ก้อนลงไปให้หน่วยงาน
4. ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเองจึงเป็น
การวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น
มีประโยชน์มากต่อองค์การก็คือ ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้
เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนทำให้ลูกค้าผู้ถือหุ้น
ทราบถึงแนวทางหรือนโยบายการบริหาร งานและสามารถช่วยผู้บริหารระดับผลการ
ปฏิบัติงานขึ้นมาได้คือองค์การจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพคือการมีต้นทุนในการ
ดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผลคือบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
และช่วยให้ผู้บริหารมีทำงานในลักษณะเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ และป้องกัน
ตัว (Reactive and defensive) ซึ่งทำให้องค์การปรับตัวได้ดีกว่า

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นวิถีทางที่ผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์
ภาระหน้าที่ เป้าหมาย หรือแนวทางการดำเนินการและทำการตัดสินใจ (Strategy decision)

โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ออกมาใช้เรียกว่า การกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ (Strategy formulation) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และควบคุมให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมากของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดีทั้งหลายจะไม่บรรลุเป้าหมายได้เลย หากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้เกิดผล ตามข้อ 1-4

1. ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจ ทั้งโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงปัญหาที่จะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ รวมทั้งศึกษาปัญหาและรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการแก้ปัญหา

2. ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณา กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัญหาของธุรกิจ อาทิเช่น สังคม การเมือง หรือนโยบายของรัฐ เป็นต้น รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลฐานะทางการเงิน การวิเคราะห์การพยากรณ์ยอดขาย การวิเคราะห์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเลือกกลยุทธ์มาแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถหาข้อมูลมาประเมินทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด แล้วนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ ที่ได้ตัดสินใจโดยพิจารณาทรัพยากรและโครงสร้าง ตลอดจนรวมถึงนโยบายและการบริหารธุรกิจ

3. ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในเรื่องผลลัพธ์ของนโยบายธุรกิจ (Business policy outcomes) หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอาจจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม ขั้นตอนนี้ คือ การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างหลังจากที่มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งการประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์อาจมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจที่ต่างกันออกไป เช่น อาจจะเป็นไปเพื่อดูประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งการประเมินผลควรใช้เทคนิคการประเมินผลในรูปของการวิจัย จากผลที่ได้รับหรือประเมินผลในเชิงคุณภาพ

4. ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเรื่องปัจจัยย้อนกลับของผลที่ได้รับจากการปฏิบัติการกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกการใช้กลยุทธ์ ที่ตัดสินใจเลือกหรือเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลและนำผลข้อมูลย้อนกลับไปยังนโยบาย และวัตถุประสงค์ ตลอดจนรวมถึงแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553, หน้า 28) เสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กร การปรับการดำเนินงาน 3) การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล

Wheelen and Hunger (2006, p. 8) ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy

Implementation)

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic Factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์สวอท” หรือ “SWOT Analysis” S (Strengths) จุดแข็ง W (Weaknesses) จุดอ่อน O (Opportunities) โอกาส T (Threats) อุปสรรค หรือข้อจำกัด

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงซึ่ง ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) และปัจจัยทางสังคม (Societal Environment)

1.2 ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่ง ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) ของบริษัท จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหา อุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร (Corporate Mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1 พันธกิจ (Mission) พันธกิจขององค์กร คือความมุ่งหมายหรือเหตุผล ที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์กรมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานขององค์กร อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (Firm's Philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย

พันธกิจขององค์กร จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบอกให้รู้ว่า ขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (What the company is now) บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (What it wants to become) ซึ่งก็คือ “วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Vision) ในอนาคตนักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือ พันธกิจ (Mission Statement) “ในปัจจุบันบริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร” ส่วน วิสัยทัศน์ (Vision Statement) “บริษัทปรารถนาอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต”

2.2 วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (End Results) ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จอะไร (What) และ เมื่อไร (When) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลข ที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย

เป้าหมาย (Goals) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่าย เช่น “เพื่อเพิ่มความสามารถทางด้านการทำกำไรให้สูงขึ้น” หรือ “Increased Profitability” ซึ่งเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์

2.3 กลยุทธ์ (Strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือแผนแม่บท (Master Plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช่มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (Diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มตลาดลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

2.4 นโยบาย (Policies) นโยบาย คือแนวทางกว้าง ๆ (Broad Guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่าง ๆ สอดคล้องสนับสนุนเป็นไปตามพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานโดยนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่อำนาจปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (Programs) จัดทำงบประมาณ (Budgets) และวิธีการดำเนินงาน (Procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์การก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (Middle and Lower

Level Managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (Day-to-day Decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (Programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ (Activities and Steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนด บรรลุเป้าหมายโดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมที่ดำเนินงานจะมุ่งเน้นการ กระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัด โครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (Budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการ การใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละ โปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้ บอกราคาผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้ กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า งบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุล การเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3 วิธีการดำเนินงาน (Procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอน หรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้อง ทำอย่างไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) เป็นการ ตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ เพื่อเปรียบเทียบว่าผล การปฏิบัติงานจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (Desired Performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูล ที่ได้รับการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไข (Take Corrective Action) และหาทาง แก้ปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ ในขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็น จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็น

ตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์การ ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในงวดต่อไป

Tompson Strickland and Gamble (2007, p. 12) ได้เสนอ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดทิศทาง (Developing a strategic vision) การตั้งจุดประสงค์ (Setting objectives) กำหนดกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์และจุดประสงค์ (Crafting a strategy to achieve the objectives and vision) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementing and executing the strategy) และการกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring developments, evaluating performance and making corrective adjustments)

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a Strategic Vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์การจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์การ บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and Executing the Chosen Strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

นอกจากนี้ตามแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Fred R. David (2005, PP. 5-6) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์

(Strategic formulation) ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementing) และขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ (Strategic evaluation) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงาน ขององค์กรให้เหมาะสม มีประสิทธิภาพโดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการกิจ ขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะทำให้องค์กรว่าตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้อง ทำให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ภาระงานขั้นตอน ๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้าง ที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้าง ที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้ม ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้ อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองต่อทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า นักกลยุทธ์หรือผู้บริหาร จะต้องตัดสินใจในการกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่จะนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อความมั่นคงมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดการกับทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับ การนำไปใช้ในการปฏิบัติ และสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลคุ้มค่ามากที่สุด

ขั้นที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้บริหารได้กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการวางแผนนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้นการทำงานของพนักงานและมีการจัดสรรทรัพยากร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ก็ย่อมสามารถที่จะดำเนินการได้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การพัฒนาสนับสนุนกลยุทธ์ที่ดี วัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสะท้อนถึงโครงสร้างขององค์กร ทิศทางของ

ความสำเร็จของการตลาด การเตรียมงบประมาณ การพัฒนาและนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเชื่อมโยงไปถึงการชดเชยค่าตอบแทนของพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็คือขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอน ของการฝึกฝนบุคคล การมอบหมายงาน และการอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ ความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะสูงขึ้นก็ต่อเมื่อผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่ง que ผู้บริหารต้องกระทำ ดังนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ ถ้าไม่นำไปปฏิบัติก็ย่อมไม่ประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากการที่ผู้บริหาร ได้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นต่อไปคือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับการตัดสินใจว่า จะทำอะไร ถึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จึงเป็นการเข้าสู่ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการตอบสนองต่อแนวคิดหลักการขององค์กร สอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ซึ่งเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ลักษณะขององค์กร จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลักษณะของนักเรียน ความคาดหวังของผู้ปกครอง บรรยากาศของการปฏิบัติงานขององค์กร และนำข้อมูลมาจัดทำแผนปฏิบัติงาน สามารถกำหนดภารกิจ เป้าหมายที่สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรได้ บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยน และมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายด้วยกันทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนได้ทราบจุดมุ่งหมายที่ตรงกันในการนำไปปฏิบัติ เริ่มจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน จัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาชัดเจน สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ตามปฏิทิน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนและตารางเวลาที่กำหนด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรที่ได้รับมาอย่างเต็มที่ มีการสนับสนุนให้คำแนะนำ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา ใช้กระบวนการพัฒนาหลากหลายวิธี ทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอน การประชุมปฏิบัติ การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยบุคคลภายนอก การวิจัยชั้นเรียน การสอนแบบร่วมมือ การไปเยี่ยมชม องค์กรอื่น การศึกษานอกสถานที่ การประชุมสัมมนาวิชาการทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ครูได้พัฒนาและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 การประเมินกลยุทธ์

การประเมินกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงก็ต้องรู้ถึงพื้นฐานของการใช้กลยุทธ์ หมายความว่า ถ้าผู้บริหารวางแผน กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ดีพออาจประสบกับความล้มเหลวได้ ในการประเมินกลยุทธ์ จึงต้องรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพราะปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ มี 3 ประการ คือ 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนด กลยุทธ์ในปัจจุบัน 2) การวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การนำไปปรับปรุงแก้ไข การประเมินกลยุทธ์ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพราะความสำเร็จในวันนี้ ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าจะประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย ความสำเร็จต้องเกิดจากความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และปัญหาที่เกิดขึ้นแตกต่างกัน และที่สำคัญ คือ องค์การได้รับประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

จะเห็นว่าขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่กำหนดแนวทางกว้าง ๆ ขององค์กรหรือบริษัทการลงทุนในระดับภูมิภาค ตลอดจนกลยุทธ์ธุรกิจและหน้าที่ในการปฏิบัติการ ซึ่งย่อมต้องได้รับการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในระหว่างการทำงานของผู้บริหาร กับพนักงานภายในองค์กรทุกฝ่าย การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีส่วนช่วยให้โครงสร้างขององค์กรมีการแข่งขันกันเป็นทีม ในด้านการประกอบธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ถ้าผู้บริหารไม่สามารถกำหนดวิสัยทัศน์หรือวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหาร มีแต่การร่วมลงทุนและโครงสร้างการทำงานทั่ว ๆ ไปองค์กรนั้นอาจไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ อย่างไรก็ตามทั้งผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้นและดำเนินงานให้เป็นไปตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

กับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหาร เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับขนาดในระยะยาวขององค์การทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของมินทซ์เบิร์ก (Mintzberg)

Mintzberg (1987) ศาสตราจารย์ทางด้านการบริหารของมหาวิทยาลัยแมคกิล ในประเทศแคนาดา ให้แนวคิดของการบริหารกลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps (Five 'P's for Strategy by Henry Mintzberg) อธิบายดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a Plan) หรือการวางแผนการดำเนินงาน หมายถึง การวางแผนเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (Direction) ขององค์การ หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานหรือเผชิญกับสถานการณ์ในอนาคต มีลักษณะที่จำเป็น 2 ประการ คือ เป็นการวางแผนล่วงหน้า และเป็นการพัฒนาอย่างมีจุดหมาย หรือเป็นวิถีทางที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่งหรือเป็นแผนที่จะชี้ทำให้เกิดการกระทำ เพื่อก้าวจากสถานะปัจจุบันไปสู่เป้าหมายที่จะไปถึงในอนาคต ตามความหมายนี้องค์การทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพราะทุกองค์การจะมีแนวทางการดำเนินงานของตนการวางแผนการดำเนินงานต้องมีความชัดเจน ปฏิบัติได้จริง ไม่สร้างภาระค่าใช้จ่ายที่มากจนเกินไป ไม่ใช้เวลาในการดำเนินการนานกว่าจะรู้ผลลัพธ์ สามารถใช้

ทรัพยากรภายในองค์กรทำได้ ไม่จำเป็นจะต้องพึ่งพาทรัพยากรจากบุคคลภายนอก หรือ หน่วยงานพันธมิตร

2. กลยุทธ์ คือ รูปแบบ (Strategy is a Pattern) หรือแบบแผนการดำเนินงานหมายถึง แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา นั่นคือในการวางแผนงานในอนาคตจำเป็นจะต้องคำนึงหรือเชื่อมโยงกับแผนงานและบทบาทในอดีต ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงความสามารถและความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ การทำความเข้าใจแบบแผนเชิงพฤติกรรมในองค์กรเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องมีความสอดคล้องกันกับวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถของทีมงานในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ได้ตามแผน และสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is a Position) การจัดวางตำแหน่งขององค์กร หมายถึง การกำหนดความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน สินค้า บริการหรือกิจกรรมที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า หรือผู้รับบริการแต่ละประเภท กลยุทธ์วิธีนี้คือการจัดการจุดยืนขององค์กรหรือผลผลิต จึงจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับตำแหน่งทางการตลาด กลยุทธ์วิธีนี้จะช่วยให้สำรวจความพอดีระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อม จะช่วยให้คุณมีการพัฒนาและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการ

4. กลยุทธ์ คือ มุมมอง (Strategy is a Perspective) มุมมองขององค์กร หมายถึง การเน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Commitment to ways of acting and responding) เป็นเรื่องของการหาวิธีในการสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ส์ (McDonald's) มีชื่อเสียงขึ้นมาจากการมุ่งเน้นให้องค์กรของตนยึดถือหลักการที่ ประกอบด้วย คุณภาพ การบริการ และสะอาด (Quality, service and cleanliness) (สมพร คงวิมล, 2558) กลยุทธ์ที่ต้องมีการขับเคลื่อนทั้งองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพราะการเกิดเป็นกลยุทธ์ที่เป็นรูปร่างขององค์กรจำเป็นจะต้องมาจากทุกฝ่ายงาน

5. กลยุทธ์ คือ การปรับเปลี่ยนการเดินหมาก หรืออุบาย (Strategy is a Ploy) ในที่นี้ใช้คำว่า กลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน ซึ่งสิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะหรือได้เปรียบคู่แข่ง ดังนั้น ทุกฝ่ายจึงวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน หรือกลวิธีในการเดินหมาก เดินเกมส์เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ ถ้าเป็นกลยุทธ์ด้านการตลาดจะเป็นการศึกษาว่าอะไรคือบทบาทที่แข็งแกร่งของคู่แข่งโดยรวมในตลาด มีการวางแผนทำลาย กีดกัน หรืออื่น ๆ ในสิ่งที่จะทำให้คู่แข่งได้รับความเสียหาย

ประโยชน์ในการนำแผนกลยุทธ์มาใช้มีนิตยภัตมองว่าแผนกลยุทธ์ไม่ได้เป็นสูตรสำเร็จที่จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์โดยไม่มีข้อเสีย โดยเฉพาะการนำมาใช้โดยไม่ทราบแนวคิดหรือเหตุผลของการวางแผนกลยุทธ์ หรือใช้โดยไม่มีความยืดหยุ่น ข้อควรระวังสำหรับแผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดแนวทาง ถ้าทำให้มองไม่เห็นโอกาสอื่น ๆ ก็จะทำให้เสียโอกาสได้ แผนกลยุทธ์จะทำให้ทุ่มเทความพยายามให้ไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ทำให้เกิดการเสริมพลัง แต่อันตรายของการลืมนึกความคิดของทั้งองค์การเฉพาะเรื่องที่กำหนดจะเป็นการบดบังโอกาสอื่น กลยุทธ์ที่กำหนดนิยามหรือความหมายขององค์การ เป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์แต่การกำหนดความชัดเจนขององค์การจนมากเกินไป จะทำให้ไม่เกิดการปรับโครงสร้างองค์การ (Diversify) ไปสู่จุดที่ควรเป็นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวหรือเพื่อความได้เปรียบก็จะทำให้เสียโอกาส กลยุทธ์จะทำให้เกิดความคงเส้นคงวาของแผนงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์ แต่ถ้าเป็นความคงเส้นคงวาโดยปราศจากความชัดเจนว่าเพื่อประโยชน์ของลูกค้าหรือตลาด ก็เป็นเรื่องที่อันตรายเช่นกัน ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมีนิตยภัตพูดว่าไม่จำเป็นว่าจะต้องมีครบถ้วนสมบูรณ์ทั้ง 5 ด้านดังที่กล่าว แต่กลยุทธ์สามารถมีความแตกต่างกันไปได้ตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ในการกำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ทั้ง 5 ด้านให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แท้จริง

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

กับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้บริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหาร เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมดจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้

สรุป จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร สามารถสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการหรือแนวทางที่ผู้บริหารใช้ในการดำเนินการเพื่อให้สถานีดารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร บรรลุตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมตามกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ Wheelen and Hunger (2006, p. 8) ซึ่งประกอบด้วย 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยผู้วิจัยได้รวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีจากหนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและบทความต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์ใดองค์การหนึ่ง สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน มีความเกี่ยวข้องกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์

การค้นหานิยามความหมายของประสิทธิผลขององค์การได้เกิดขึ้นเป็นเวลายาวนานจนกระทั่งล่วงเลยมาถึงปลายศตวรรษที่ 19 แม้ว่าประสิทธิผลขององค์การจะมีการใช้กันอย่างแพร่หลายแต่ยังไม่มี การให้คำนิยามและตัวชี้วัดกันอย่างแน่ชัด Cameron (1986, p. 9) เนื่องจากแนวคิดประสิทธิผลขององค์การมีความคลุมเครือและเกิดปัญหาการนิยามหรือการให้ความหมาย Cameron (1981, p. 2) ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นปัญหาดังกล่าวว่าเป็นเนื่องจากเหตุผล 3 ประการเหตุผลประการแรกคือ การที่แนวคิดด้านองค์การ (Concepts of Organization) มีต้นกำเนิดแนวคิด (Conceptualization) มาจากหลายแนวคิดทั้งในประเด็นที่ว่าองค์การคืออะไรและแตกต่างจากองค์การอื่นอย่างไรซึ่งความหลากหลายของแนวคิดด้านองค์การนี้ได้ส่งผลให้ความพยายามที่จะกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดมาตรฐานของประสิทธิผลขององค์การต้องพลอยล้มเหลวไปด้วยเนื่องจากความไม่มีมาตรฐานในการนิยามองค์การ Cameron (1981, p. 2) เหตุผลประการที่สองคือการศึกษาระสิทธิผลในอดีตนักวิจัยได้ใช้ตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การที่มีลักษณะไม่ทับซ้อนต่อกัน (Non-Overlapping) ส่งผลให้ไม่เกิดความพอกพูน (Not Cumulative) ทางวิชาการกล่าวคือเมื่อนักวิจัยต้องการประเมินประสิทธิผลขององค์การตัวชี้วัดที่ถูกเลือกนำมาใช้มักจะเป็นผลลัพธ์ของความสะดวก (Convenience) หรือความอคติ (Bias) ของนักวิจัยแทนที่จะมาจากการสร้างตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ Campbell (1977, p. 1) และ Steers (1977, p. 2) ส่งผลให้ไม่มีความก้าวหน้าใด ๆ ในแง่การศึกษาวิจัยด้านประสิทธิผลขององค์การแต่มีความก้าวหน้าเล็กน้อยในการสร้างทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ Cameron (1981, p. 3) เหตุผลประการที่สามที่ก่อให้เกิดปัญหาในการนิยามประสิทธิผลขององค์การก็คือคุณสมบัติที่ซับซ้อนขององค์การเองกล่าวคือวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การมักจะมีหลากหลายขัดแย้งและยากต่อการนิยามความซับซ้อน (Complexity) ขององค์การนี้เองที่ก่อให้เกิดปัญหาในการนิยามเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจงในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ก็เพราะว่าบ่อยครั้งที่องค์การได้แสวงหาเป้าหมายที่ขัดแย้งซึ่งกันและกันยกเว้นองค์การที่มีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรที่เงื่อนไขของประสิทธิผลจะถูกกำหนดมาจากการพิจารณาประเด็นทางด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญแต่สำหรับองค์การประเภทอื่น ๆ ที่มีใช้้องค์การที่มีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรแล้วก็จะมีความยุ่งยากในการกำหนดชุดตัวชี้วัดที่สามารถวัดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวมได้ความคลุมเครือหรือความกำกวมเหล่านี้ ทำให้การนิยามแนวคิดประสิทธิผลขององค์การที่เคยใช้ในอดีตและแนวทางที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลในอดีตส่วนใหญ่ไม่มีความเหมาะสมต่อความวุ่นวายสับสนของ

องค์การสมัยใหม่ Cameron (1981, p. 3) จากเหตุผลดังกล่าวจึงมีการให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันไปตามความแตกต่างของผู้ศึกษาและยังมีความขัดแย้งกันเองด้วยจากการศึกษาเอกสารที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ได้มีผู้ให้คำนิยามประสิทธิผลขององค์การว่าเป็นระดับที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ Etzioni (1964, p. 5) และ Georgopoulos and Tommenbaum (1957 อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2557, หน้า 65) ระบุว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหายและไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ผลสำเร็จผลที่เกิดขึ้นซึ่งขยายความได้ว่าเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั่นเอง

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2555, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายการพิจารณาทางเลือกโดยใช้ประสิทธิผลเป็นเกณฑ์ทำได้โดยการวิเคราะห์ว่าทางเลือกนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่มากน้อยเพียงใดถ้าบรรลุวัตถุประสงค์ก็ผ่านการพิจารณาถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ไม่ผ่าน

วิทยา ด้านธำรงกุล (2555, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิผลจึงวัดกันที่ว่าองค์การสามารถสนองของผู้บริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นต้องการหรือไม่และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

ติน ปรัชญพทุทธิ (2556, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลขององค์การ (Effectiveness) ว่าเป็นระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2557, หน้า 169) ประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2558, หน้า 4) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การจะมีขึ้นได้ย่อมอยู่กับการเงื่อนไขว่าองค์การสามารถทำประโยชน์จากสภาพแวดล้อมจนบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้แต่สิ่งสำคัญที่สุดอยู่เบื้องหลังควบคู่กับประสิทธิผลคือประสิทธิภาพซึ่งหมายถึง

การมีสมรรถนะสูงสามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดโดยได้ผลผลิตที่คุณภาพสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไปจากค่านิยมข้างต้นอาจสรุปได้ว่าประสิทธิผลองค์การคือ ระดับความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การที่องค์การนั้นกำหนดขึ้นซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการที่จะบ่งชี้ถึงความสามารถในการอยู่รอดขององค์การ

เปรมสุริย์ เชื่อมทอง (2561, หน้า 9) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การปกครองท้องถิ่นคือความสำเร็จขององค์การปกครองท้องถิ่นที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ทั้งนี้เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์การปกครองท้องถิ่นที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

Gibson Others (1982, p. 812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้นการกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้นครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและใช้พลังงานน้อยเพียงใด

Robbins (1990, p. 77) ได้ให้คำนิยามประสิทธิผลขององค์การสามารถนิยามได้ว่าหมายถึง ระดับความสามารถที่องค์การจะบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวทั้งในเชิงผลลัพธ์และกระบวนการการเลือกตัวแปรหรือเรื่องที่น่าสนใจในการประเมินผลสะท้อนค่านิยมของกลุ่มยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์การสะท้อนความสนใจของผู้ประเมินและระยะเวลาที่จัดตั้งองค์การขึ้นมา

Seashore and Yuchtman quoting Hall (1991, p. 1) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ ความสามารถขององค์การในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ

Hoy and Miskel (1991, p. 51) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถชักจูงผู้นำเป็นศูนย์รวมในการจัดการบุคลากรทำให้บุคลากรและประชาชนเกิดความพึงพอใจเป็นผลทำให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์องค์การ

Gibson, Ivancevich, Donnelly and Konopasky (2009, p. 812) นิยาม ประสิทธิภาพไว้ว่าประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเรื่องของการกระทำใด ๆ หรือพยายามใด ๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใดขึ้นกับว่าผลที่ได้รับนั้นตรง ครบถ้วนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพและใช้พลังงานน้อยเพียงใด

จากการสังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการของประเทศไทยและนักวิชาการของต่างประเทศ ผู้วิจัยให้ความหมายประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสำเร็จของประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแผนงานการปฏิบัติงาน โดยการปฏิบัติงานขององค์การ จะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์หรือเป้าประสงค์ในการพัฒนาที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานหรือระบบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงมีการติดตามประเมินผลหรือพัฒนาองค์การต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

ประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1) ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบความสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ไว้ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมตรง ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้นำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างสูงสุดแต่ใช้ทุนทรัพยากร และระยะเวลาอันน้อยที่สุด

2) ประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย

2.1) การผลิต (Production) องค์การมีประสิทธิภาพถ้าองค์การสามารถดำเนินการผลิตให้ได้ผลผลิตทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้ตรงกับความต้องการขององค์การ

2.2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) องค์การที่มีประสิทธิภาพถ้าอัตราส่วนระหว่างปัจจัยทรัพยากร (Input) ที่ใช้กับผลผลิต (Output) มีความเหมาะสมในลักษณะที่ใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า

2.3) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของการมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินงานขององค์การนำมาซึ่งความสำเร็จสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ

2.4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness) ของการมีประสิทธิผลถ้าองค์การมีกลไกที่สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

2.5) การพัฒนา (Development) ของการมีประสิทธิผลถ้าองค์การสามารถเพิ่มพูนศักยภาพ (Potential) และวิสัยสมารถ (Capacity) ขององค์การที่เจริญก้าวหน้าตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ความหมายของประสิทธิผลทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การมีความหมายครอบคลุมทั้งผลการดำเนินงานที่สนองวัตถุประสงค์ได้ผลดีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และยังครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและใช้วิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม

แนวทางการศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การ

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีแนวทางการศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์การในเบื้องต้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทางใหญ่คือ แนวทางศึกษาประสิทธิผลที่ยึดแบบเกณฑ์เดียว และแนวทางการศึกษาประสิทธิผลที่ยึดแบบบูรณาการหรือแบบหลายเกณฑ์

1. แนวคิดศึกษาประสิทธิผลที่ยึดแบบเกณฑ์เดียว Cameron (1981, pp. 3-8) ได้แบ่งแนวคิดที่สำคัญ 4 แนวคิด คือ แนวคิดตัวแบบเชิงเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) แนวคิดตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ (The System Resource Approach) แนวคิดตัวแบบกระบวนการภายในองค์การ (Internal Process Approach) แนวคิดตัวแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ (Strategic Constituencies Approach) ซึ่งแต่ละแนวคิดจะมีแนวทางในการศึกษาที่แตกต่างกันดังนี้

1.1 แนวคิดตัวแบบเชิงเป้าหมาย (The Goal Attainment Approach) โดยแนวคิดนี้เป็นแนวคิดนิยมใช้มากที่สุดมีความคิดว่าองค์การควรจะมีเป้าหมายสุดท้ายหรือผลลัพธ์ (Ends) มากกว่าที่จะสนใจวิธีการ (Means) ในแนวทางนี้มีฐานคิดว่าองค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีเหตุผลและแสวงหาเป้าหมายของตนเอง ดังนั้นการบรรลุถึงเป้าหมายและความสำเร็จจึงเป็นตัววัดที่เหมาะสมของประสิทธิผล

Robbins (1990, p. 53) กล่าวได้ว่าเป็นการนำแนวคิดด้านประสิทธิผลเชื่อมโยงเข้ากับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ Etzioni (1964, p. 2) และ Price (1972)

1) การใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การด้วยแนวคิดนี้จะใช้ได้ก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์การและเป้าหมายนั้นมีลักษณะตามสมมติฐาน 5 ประการ คือ 1. องค์การที่เราศึกษานั้นในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง 2. เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น 3. จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การควรมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้ 4. ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้นและ 5. เราต้องสามารถวัดได้ว่าองค์การกำลังบรรลุเป้าหมายได้แค่ไหนเมื่อไรอย่างไรแต่อย่างไรก็ตามวิธีการนี้เป็นวิธีที่มีความไม่สมบูรณ์ในวิธีการ (Methodological Shortcoming) และไม่เป็นกลางเท่าที่ควรเนื่องจากเป้าหมายในทางปฏิบัติมักแตกต่างจากเป้าหมายที่กำหนดไว้และมีหลายเป้าหมายที่ต้องจัดลำดับความสำคัญและช่วงเวลา

1.2 แนวคิดตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ (The System Resource Approach) ผู้นำแนวทางนี้ คือ Yuchtman and Seashore (1991, p. 2) ซึ่งพยายามหลีกเลี่ยงจุดอ่อนและข้อบกพร่องบางประการของการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย โดยไม่พิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การเลยเพราะเห็นว่าเป็นไปได้อย่างที่จะใช้การบรรลุเป้าหมายเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลโดยผู้วิจัยใช้แบบจำลองของระบบทรัพยากรในการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การแทนแนวความคิดนี้มองว่าองค์การควรจะคำนึงถึงความสามารถในการได้มาของปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการเปลี่ยนผ่านปัจจัยนำเข้า (Transactional Process) ไปเป็นปัจจัยนำออก (Outputs) ด้วยเพื่อที่จะได้ทราบถึงควมมีเสถียรภาพและความสมดุลขององค์การในระยะยาวแนวทางนี้มีฐานคติว่าองค์การได้สร้างความสัมพันธ์กับระบบย่อยถ้าหากระบบย่อยทำงานได้ไม่ดีจะส่งผลต่อการทำงานของระบบทั้งหมด Robbins (1990, p. 58) ความสัมพันธ์ระหว่างระบบต่าง ๆ ที่สำคัญของแนวคิดนี้สามารถจัดอยู่ในรูปของตัวแปรหรือสัดส่วนได้ประกอบด้วยปัจจัยส่งออก/ปัจจัยนำเข้า (O/I) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน/ปัจจัยนำเข้า (T/I) กระบวนการเปลี่ยนผ่าน/ปัจจัยส่งออก (T/O) การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า (I/I) และอื่น ๆ อย่างไรก็ตามแนวคิดตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบนี้ก็ได้ต่างจากแนวคิดตัวแบบเชิงเป้าหมายเท่าใดนักเพราะที่จริงแล้วเป้าหมายขององค์การอย่างหนึ่งก็คือสรรหา (Acquisition) ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมนั่นเอง

1.3 แนวคิดตัวแบบกระบวนการภายในองค์การ (Internal Process Approach) ตัวแบบนี้จะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการภายใน (Internal Processes) และการทำงานของงานภายในองค์การ (Operations of the Organization) เป็นสำคัญโดยมุมมองแบบกระบวนการภายในจะมองว่าการที่องค์การจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกระบวนการทำงานภายในองค์การมีระดับที่เหมาะสมหรือมีความยาวไม่มากเกินไปจนความจำเป็นไม่มีขั้นตอนของกระบวนการมากเกินไปจนความจำเป็นสภาพเช่น นี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกภายในองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับระบบภายในองค์การส่งผลให้การทำหน้าที่ภายในองค์การจะมีสภาพราบรื่นและมีผลงานที่ดีโดยสิ่งที่เชื่อมโยงให้สมาชิกภายในองค์การแต่ละคนมีความสามารถในการทำงานเช่นนี้ได้ก็คือความไว้วางใจ (Trust) และความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Benevolence) ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปถึงการไหลเวียนของข่าวสาร (Information Flows) ภายในองค์การจะเป็นไปด้วยความราบรื่นไม่ติดขัดในเชิงโครงสร้างทั้งแนวดิ่งและแนวนอน Likert (1967, p.1) ซึ่งสภาพแบบนี้บางครั้งก็ถูกเรียกว่าระบบที่มีสุขภาพดี (Healthy Systems) ดังนั้นแนวทางการศึกษากระบวนการภายในจึงมีความเชื่อว่าองค์การจะยิ่งมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นถ้าองค์การสามารถรักษาสภาพของกระบวนการภายในให้อยู่ในระดับที่มีสุขภาพดีมากยิ่งขึ้นและในทางตรงกันข้ามองค์การจะยิ่งไม่มีประสิทธิผลถ้ากระบวนการภายในองค์การอยู่ในระดับที่มีสุขภาพแย่ลง Cameron (1981, p. 4)

1.4 แนวคิดตัวแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ (Strategic Constituencies Approach) แนวคิดนี้มีมุมมองว่าความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญกับองค์การหรือผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือชี้วัดว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่แนวทางนี้มีฐานคิดว่าองค์การประกอบด้วยกลุ่มย่อยที่ต่างก็แข่งขันกันควบคุมทรัพยากรดังนั้นจึงประเมินว่าองค์การประสบผลสำเร็จในการตอบสนองผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์ได้หรือไม่ Robbins (1990, pp. 62–63) ซึ่งในการตัดสินใจว่าใครเป็นผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์มากที่สุดในบรรดาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นกระทำได้ยากเพราะในกลุ่มบุคคลเหล่านี้มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างจริงจังและมีความสามารถในการควบคุมทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การอีกทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลทำให้กลุ่มผู้มีส่วนร่วมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตัวบุคคลและความต้องการ

2. แนวคิดการศึกษาประสิทธิผลที่ยืดแบบหลายเกณฑ์

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการนำมาใช้ในการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยมีฐานคติเบื้องต้นว่าประสิทธิผลมิใช่แนวคิดที่เกิดจากการสังเกตปรากฏการณ์แล้วอุปนัยมาอยู่ในระดับนามธรรมแต่เป็นสิ่งที่ประกอบสร้างขึ้นตามค่านิยม Quinn and Rohrbaugh (1983, p. 2 อ้างถึงใน พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553, หน้า 9) กล่าวคือ แนวทางนี้มีมุมมองว่าประสิทธิผลขององค์การนั้นจะผันแปรไปตามค่านิยมของแต่ละบุคคลการประเมินประสิทธิผลขององค์การจะขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้ประเมินและผู้ประเมินนั้นให้น้ำหนักในเรื่องใดเป็นสำคัญในการประเมินและไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผลเนื่องจากแนวคิดเรื่องประสิทธิผลเป็นจิตวิสัยเป็นไปได้ยากที่ทุกคนจะเห็นพ้องต้องกันขึ้นอยู่กับค่านิยมและผลประโยชน์ด้วยซึ่งแนวทางนี้เกิดจากความพยายามของนักวิชาการในการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผลเพื่อแสวงหาแนวทางในการประกอบสร้างองค์ประกอบของประสิทธิผลโดย Steers (1977, p. 1) และ Campbell (1977, p. 1) ได้เสนอแนวทางที่คล้ายกัน คือ ชั้นแรกควรกำหนดตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัววัดประสิทธิผลหลังจากนั้นก็ให้ทำการศึกษาว่าตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ที่เหมือนกันอย่างไร (พงษ์เทพ จันทสุวรรณ, 2553, หน้า 2) จากแนวทางดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านพยายามที่จะทำตามเช่น Scott (1977); Cameron (1979); Seashore (1979) โดยพยายามที่จะบูรณาการตัวแบบประสิทธิผลองค์การเข้าด้วยกัน

อย่างไรก็ตาม Quinn and Rohrbaugh (1983, p. 1) ได้แสดงความเห็นว่าการความพยายามในการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผลที่ได้กระทำมาข้างต้นยังมีความคลุมเครือเพราะแนวคิดที่บูรณาการขึ้นมานั้นยังมีความแตกต่างหลากหลายและไม่สามารถเชื่อมโยงได้ว่าแนวคิดแต่ละแนวคิดมีความเชื่อมโยงกันอย่างไรและควรจัดกลุ่มอย่างไร จึงจะเหมาะสมไม่ทับซ้อนกันและสาเหตุที่ก่อให้เกิดภาวะคลุมเครือของตัวแบบเชิงบูรณาการดังกล่าวข้างต้นอาจเกิดจากการขาดเครื่องมือหรือวิธีการในการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรที่เหมาะสมในขณะนั้นอาจจะกล่าวได้ว่าการบูรณาการแนวคิดประสิทธิผลยังมีความหลากหลายด้านตัวแบบการเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดที่แตกต่างไม่มีความชัดเจนและขาดหลักเกณฑ์ในการจำแนกแนวคิดหรือการจัดกลุ่มประเภทแนวคิดที่ใช้ในตัวแบบเชิงบูรณาการและสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความคลุ้มเครือดังกล่าวคือในขณะนั้นขาดเครื่องมือหรือวิธีการในการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวแปรที่เหมาะสม

ด้วยเหตุนี้ Quinn and Rohrbaugh (1983, p. 2) จึงได้ทำการศึกษา ประสิทธิภาพของการโดยการจัดระบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลของการอย่างเป็นรูปธรรมจนได้ ตัวแบบเชิงบูรณาการที่เข้มแข็ง คือ ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach) แนวคิดนี้มีมุมมองว่าประสิทธิผลขององค์กรนั้นจะผันแปรไปตาม ค่านิยมของแต่ละบุคคลกล่าว คือ การประเมินประสิทธิผลขององค์กรจะขึ้นอยู่กับว่าใคร เป็นผู้ประเมินและผู้ประเมินนั้นให้น้ำหนักในเรื่องใดเป็นสำคัญในการประเมินแนวทางนี้มี ฐานคิดว่าไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผลเนื่องจากแนวคิดเรื่อง ประสิทธิภาพเป็นจิตวิสัยเป็นไปได้ยากที่ทุกคนจะเห็นพ้องต้องกันขึ้นอยู่กับค่านิยมและ ผลประโยชน์ด้วย Robbins (1990, p. 68) โดยที่กลุ่มค่านิยมพื้นฐานที่มีการแข่งขันกัน ภายในองค์การมีสามกลุ่มดังนี้

กลุ่มแรกเป็นกลุ่มค่านิยมของ “ความยืดหยุ่น” (Flexibility) กับ “การควบคุม” (Control) กลุ่มพื้นฐานแรกนี้เป็นการพิจารณาโครงสร้างขององค์กรซึ่งมี สองมิติที่อยู่ในขั้วตรงกันข้ามคือความยืดหยุ่นกับการควบคุมความยืดหยุ่นให้คุณค่ากับ นวัตกรรมการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามการควบคุมเน้นไปที่ความ มีเสถียรภาพคำสั่งและความสามารถในการทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การมีความ ยืดหยุ่นและการควบคุมดังกล่าวนี้มีลักษณะเป็นขั้วตรงกันข้ามคล้ายคลึงกับการปรับตัว (Adaptation) การดำรงรักษา (Maintenance) ในทฤษฎีระบบสังคมนั่นเอง

กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มค่านิยมที่ใช้การจัดการภายในองค์การเป็นจุดเน้น สามารถจำแนกเป็นการเน้นความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาของบุคคล (People) ภายใน องค์การหรือเน้นภายในและการบูรณาการ (Internal) และการพัฒนาตัวองค์กร (Organization) หรือเน้นภายนอกและสร้างความแตกต่าง (External) กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การจัดการจะเน้นที่คนหรืองานนั่นเองการเน้นที่คนจะให้ความสำคัญกับความรู้สึกและ ความต้องการของบุคคลภายในองค์การส่วนการเน้นที่งานนั้นจะให้ความสำคัญกับผลิต ภาพ (Productivity) และการบรรลุความสำเร็จของงาน (Task Accomplishment)

กลุ่มที่สามเป็นกลุ่มค่านิยมที่มีความสัมพันธ์กันของวิธีการขององค์กร (Organizational Means) กับเป้าหมายขององค์กร (Organizational Ends) การเน้นวิธีการ เป็นการให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในและความต่อเนื่องระยะยาวขณะที่การเน้น เป้าหมายขององค์กรเป็นการเน้นที่ผลลัพธ์สุดท้ายและระยะสั้นโดย Quinn and

Rohrbaugh (1983, p. 1) ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแบบอีก 4 ตัวแบบที่ถูกจำแนกออกมาดังนี้

ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model) จะมีชุดค่านิยมที่มีความสำคัญ คือ ชุดค่านิยมด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) และชุดค่านิยมที่เน้นภายในองค์การ (Internal) โดยมีวิธีการ (means) คือ ความสามัคคี (Cohesion) และขวัญกำลังใจ (Morale) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ การพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติ (Skilled Work Force)

ตัวแบบระบบเปิด (Open System Model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญคือชุดค่านิยมด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) และชุดค่านิยมที่เน้นภายนอกองค์การ (External) โดยมีวิธีการ (Means) คือความยืดหยุ่น (Flexibility) และความเตรียมพร้อม (Readiness) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ การแสวงหาและสะสมทรัพยากร (Acquisition of Resources)

ตัวแบบเหตุผลและเป้าหมาย (Rational Goal Model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ชุดค่านิยมด้านการควบคุม (Control) และชุดค่านิยมที่เน้นภายนอกองค์การ (External) โดยมีวิธีการ (Means) คือ การวางแผน (Planning) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือความสามารถในการผลิต (Productivity) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal Process Model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญ คือ ชุดค่านิยมด้านการควบคุม (Control) และชุดค่านิยมที่เน้นภายในองค์การ (Internal) โดยมีวิธีการ (Means) คือ การจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร (Information Management) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ ความมีเสถียรภาพ (Stability)

ต่อมาในงานการศึกษาประสิทธิผลองค์การภายใต้ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (Competing Values Framework) ได้แสดงให้เห็นว่าการสร้างเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์การนั้นอาจจะลดให้เหลือเพียง 2 กลุ่มค่านิยม คือ กลุ่มค่านิยมด้านโครงสร้าง (Structure) และกลุ่มค่านิยมด้านการมุ่งเน้น (Focus) โดยกลุ่มค่านิยมแรกเป็นกลุ่มที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของการให้ความสำคัญระหว่างความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือการเปลี่ยนแปลง (Change) และการควบคุม (Control) หรือความมีเสถียรภาพ (Stability) ส่วนกลุ่มค่านิยมที่สองเป็นกลุ่มที่สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่องค์การต้องการมุ่งเน้น (Focus) โดยแสดงถึงการมุ่งเน้นภายในองค์การ (Internal) ซึ่งให้

ความสำคัญไปที่บุคคลและการมุ่งเน้นภายนอกองค์การ (External) ซึ่งให้ความสำคัญไปที่องค์การ Quinn (1988, p. 1)

ประสิทธิผลขององค์การเป็นแนวคิดที่ได้รับการศึกษามายาวนานเนื่องจากเป็นแนวคิดหลักที่จะส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์การในด้านต่าง ๆ ให้เกิดผลตรงตามเป้าประสงค์ขององค์การประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารต้องการจะบรรลุถึงซึ่งการศึกษาแนวคิดประสิทธิผลขององค์การมีฐานคติที่สำคัญ 2 ฐานคติ คือ 1 ฐานคติที่เชื่อว่าเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลขององค์การมีเพียงเกณฑ์เดียวจึงมีแนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดียวและ 2 ฐานคติที่เชื่อว่าการวัดประสิทธิผลขององค์การนั้นต้องประกอบไปด้วยหลายเกณฑ์จึงมีแนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลแบบหลายเกณฑ์แม้ว่าประสิทธิผลขององค์การจะมีการใช้กันอย่างแพร่หลายแต่ยังไม่มี การให้คำนิยามความแตกต่างของผู้ศึกษาและยังมีความขัดแย้งกันเองด้วยอาจสรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การ คือ ระดับความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การที่องค์การนั้นกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการที่จะบ่งชี้ถึงความสามารถในการอยู่รอดขององค์การและตัวชี้วัดกันอย่างแน่ชัดเนื่องจากไม่มีเงื่อนไขที่สมบูรณ์แบบในการให้คำนิยามหรือความหมายของประสิทธิผลขององค์การ (Cameron, 1986, p.1) ดังนั้นจึงมีการให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันไป

สรุปแนวคิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลที่ยึดแบบเชิงเดียวมี 4 ตัวแบบซึ่งแต่ละแนวคิดจะมีแนวทางในการศึกษาที่แตกต่างกัน คือ 1 แนวคิดตัวแบบเชิงเป้าหมาย (The Goal-Attainment Approach) ตัวแบบนี้จะเป็นการนำแนวคิดด้านประสิทธิผลเชื่อมโยงเข้ากับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การใช้ได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดระดับความสำเร็จนั้นได้ 2 แนวคิดตัวแบบทรัพยากรเชิงระบบ (The System-Resource Approach) แนวคิดนี้จะพิจารณาในแง่ของการได้รับทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอต่อการที่ระบบจะสามารถดำรงอยู่ได้ 3 แนวคิดตัวแบบกระบวนการภายในองค์การ (Internal Process Approach) แนวคิดนี้มีความเชื่อว่าองค์การจะมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ก็ต่อเมื่อองค์การสามารถรักษาสภาพของกระบวนการภายในให้อยู่ในระดับที่ดีมากยิ่งขึ้น 4 แนวคิดตัวแบบกลุ่มยุทธศาสตร์ (Strategic –Constituencies Approach) แนวคิดนี้มองว่าการมีประสิทธิผลขององค์การก็คือการที่องค์การสามารถทำให้กลุ่มผู้มีส่วนรวมที่สำคัญในทางยุทธศาสตร์มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุดที่จะยอมรับได้

แนวคิดและทฤษฎีวิวัฒนาการของแนวคิด Balanced Scorecard (BSC)

บาลานซ์สกอ์การ์ด (Balanced Scorecard) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า BSC คือการประเมินผลองค์การแบบสมดุลเป็นแนวคิดด้านการจัดการที่องค์การธุรกิจในประเทศไทยตลอดจนองค์การทางราชการของไทยได้นำมาประยุกต์ในการประเมินผลงานและกำลังแพร่หลายขึ้นในวงกว้าง

ในประเทศไทย บาลานซ์สกอ์การ์ด ยังไม่มีศัพท์บัญญัติที่ชัดเจน แต่ได้มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้ตั้งชื่อเป็นภาษาไทยแตกต่างกัน เช่น การประเมินผลเชิงคุณภาพ การประเมินองค์การแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ลิขิตสมดุล ลิขิตดัชนี ดุลดัชนีสมดุลกระดานคะแนน หรือการกำหนดผลสำเร็จอย่างสมดุลรอบด้าน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย สรุปได้ดังนี้

บัญชา ล่ำซำ (2550) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ให้คำจำกัดความว่า บาลานซ์สกอ์การ์ด คือ “เครื่องมือการบริหารจัดการในเชิงสมดุล”

Kaplan และ Norton (2000) กล่าวถึง บาลานซ์สกอ์การ์ด ว่า เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

ผู้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีนี้ คือ Robert S. Kaplan จาก Harvard Business School และ David P. Norton จาก Norton and Company เป็นผู้นำเทคนิค Balanced Scorecard (BSC) มาใช้เป็นครั้งแรกปี ค.ศ. 1992 เพื่อใช้ในการวัดสัมฤทธิ์ผลขององค์กรภาคธุรกิจโดยได้เพิ่มมิติทางด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้มาช่วยในการวิเคราะห์ ซึ่งถือเป็นการวิเคราะห์แนวทางใหม่ที่ใช้แผนกลยุทธ์ระยะยาวรวมกับแผนกิจกรรมระยะสั้นในกรอบของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management System) และเทคนิค BSC ยังใช้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า (Time Value of Money) โดยการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดในลักษณะองค์รวมนอกเหนือไปจากตัวชี้วัดทางการเงินอย่างเดียว (พลู เดชะรินทร์, 2557, หน้า 20) การวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะผสมผสานของตัวชี้วัดการปฏิบัติการ (Performance Indicators)

4 มิติ ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และเติบโต ดังนี้ (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 276)

1. ด้านการเงิน (Financial Perspective) ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร การเติบโตยอดขายและผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นมูลค่าหุ้นเงินปันผล
2. ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ได้แก่ การตอบสนอง (ความรวดเร็วและความถูกต้อง) การให้บริการ (คุณภาพของการบริการ) ราคาความคุ้มค่าในการใช้บริการ
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ได้แก่ เวลาในกระบวนการการใช้เวลาในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน คุณภาพในกระบวนการ คุณภาพของงานในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน และผลผลิตในกระบวนการทักษะ แรงจูงใจผลผลิตต่อคน
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) ได้แก่ การค้นคว้าทดลองการผลิต และบริการชนิดใหม่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการศึกษาหาวิธีปรับปรุงระบบงานการรักษาทักษะทางปัญญา (การใช้ทักษะการมีส่วนร่วมของบุคลากรการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคลากร) ซึ่งด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และเติบโตเป็นปัจจัยต้น ในขณะที่ด้านการเงินและด้านลูกค้าเป็นปัจจัยตามแนวทางการประเมินและการกำหนดกลยุทธ์แบบ BSC นี้ได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ในภาคธุรกิจ ขณะนี้ภาครัฐโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำเทคนิค BSC มาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยราชการทั่วประเทศอีกด้วย

สำหรับประเทศไทย ได้นำแนวทางการปฏิรูประบบราชการไทยซึ่งอาศัยแนวคิดการจัดการภาคเอกชนสมัยใหม่มาเป็นแนวทางในการบริหารราชการโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) โดยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 1 เรื่องการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน มาตรการที่กำหนดไว้ อย่างหนึ่งคือให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยต้องมีการเจรจาตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีมีการติดตามประเมินผลงานทุกสิ้นปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปี นอกจากนี้ได้จัดให้มีองค์การ เพื่อพัฒนาระบบราชการขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71/9 โดยกำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบราชการบริหารแผ่นดิน ซึ่งคือการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั่นเอง (เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์, 2550, หน้า 2)

โดยในส่วนขององค์การมหาชนที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ได้มีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 กันยายน พ.ศ. 2547 ที่เห็นชอบในหลักการกำหนดระบบการประเมินผลองค์การมหาชน เพื่อพิสูจน์ถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่าขององค์การมหาชน โดยให้องค์การมหาชนทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์เสนอต่อคณะรัฐมนตรีและลงนามในคำรับรองการปฏิบัติงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้ประเมินผลงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานและรายงานต่อคณะรัฐมนตรี (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553, หน้า 1)

ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการประเมินผลองค์การมหาชนเมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นปีแรก กระบวนการประเมินผลเริ่มด้วยการกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและปฏิทินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หลังจากนั้นเป็นการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ ระหว่างคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และผู้แทนคณะกรรมการบริหารองค์การมหาชน(สำนักงาน ก.พ.ร., 2553, หน้า 1) รวมทั้ง ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนดังกล่าว เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาถึงความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าต่อไป (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553, หน้า 1)

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินผล ให้อยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และ มิติที่ 4 ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์การ พิจารณาจากบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553, หน้า 9-10)

จากการที่ประเทศไทยเริ่มมีการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐในปี พ.ศ. 2545 และใช้ในการประเมินผลขององค์การมหาชน ในปี พ.ศ. 2548 ซึ่งความแตกต่างของมุมมองตามแนวคิด Balanced Scorecard ระหว่างองค์กรภาคเอกชน กับหน่วยงานภาครัฐนั้น

ตาราง 1 มุมมอง 4 ด้านของ Balanced Scorecard

มิติที่	องค์กรเอกชน	หน่วยงานภาครัฐ
1	ด้านการเงิน	ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
2	ด้านลูกค้า	ด้านคุณภาพการให้บริการ
3	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
4	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร

ที่มา : Kaplan และNorton (2000 อ้างถึงใน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ, 2546, หน้า 8)

ในปี ค.ศ. 1996 Kaplan และNorton (2000 อ้างใน ภัทราวดี พรหมสุวรรณ, 2546, หน้า 8) ได้เขียนหนังสือ "Balanced Scorecard" โดยเน้นเรื่องการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้ง องค์กร เพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคล และทำให้แนวคิดนี้ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมาถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ทั้งสองยังได้เขียนหนังสือชื่อ Strategy-Focused Organization ขึ้นมาอีกเล่มหนึ่งและทำให้ Balanced Scorecard มีใช้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และบุคลากรก็ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

Balanced Scorecard เป็นการผสมผสานระหว่างการพิจารณาข้อมูลจากภายนอก ซึ่งได้มาจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น กับข้อมูลจากภายในองค์กร นอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นการผสมผสานระหว่างการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน ในอดีตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอนาคต ซึ่ง Balanced Scorecard มีลักษณะพิเศษอยู่ 4 ประการ คือ

1) สะท้อนจากบนลงล่าง (Top-Down) ของพันธกิจและกลยุทธ์องค์กร ในทางตรงกันข้าม ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่บริษัทส่วนใหญ่เฝ้าติดตามมักเป็นในแบบล่างขึ้นสู่บน (Bottom-Up) ซึ่งจะได้มาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ในแต่ละหน่วยงาน หรือ

กระบวนการเฉพาะกิจต่าง ๆ ตามความจำเป็นซึ่งบ่อยครั้งมักจะไม่ค่อยสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมดขององค์กร

2) เป็นการมองไปข้างหน้า โดยเป็นการเน้นถึงความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตตัวชี้วัดต่าง ๆ ทางการเงินแบบดั้งเดิมนั้น อธิบายเพียงว่าในช่วงระยะเวลาของการรายงานผลครั้งล่าสุดที่ผ่านมา องค์กรดำเนินการได้ผลเป็นอย่างไรบ้าง โดยปราศจากการบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานสำหรับระยะเวลาที่เหลือของการรายงานครั้งต่อไปได้อย่างไร

3) ผสมรวมตัวชี้วัดต่าง ๆ ทั้ง ภายในภายนอกเข้าด้วยกัน สิ่งนี้ช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นจุดต่าง ๆ ที่ได้ให้ความสำคัญ ช่วยให้มั่นใจได้ว่า ความสำเร็จในอนาคตสำหรับตัวชี้วัดตัวหนึ่งจะไม่เกิดขึ้นบนความล้มเหลวของตัวชี้วัดอีกตัวหนึ่ง

4) ช่วยให้มีความมุ่งหมาย องค์กรบางแห่งติดตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ในจำนวนที่มากเกินไปที่จะนำไปใช้ได้จริง แต่ Balanced Scorecard นั้น ต้องการให้ผู้บริหารสามารถบรรลุผลได้กับตัวชี้วัดแค่เพียงบางตัวที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริงเท่านั้น

นอกจาก 4 ประการข้างต้นแล้ว Balanced Scorecard ยังสามารถนำมาใช้ในการคิดวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) เป็นตัวช่วยในการติดตามผล ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งการจัดทำ KPIs จะต้องให้มีความสมดุล คือ

- (1) จุดมุ่งหมาย (Objective) : ระยะสั้นและระยะยาว (Short-and Long-Term)
- (2) การวัดผล (Measure) : ทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (Finance and Non -Financial)
- (3) ตัวชี้วัด (Indicators) : เพื่อการติดตามและการผลักดัน (Lagging and Leading)
- (4) มุมมอง (Perspective) : ภายในและภายนอก (Internal and External)

รูปแบบการจัดทำบาลานซ์สกอร์การ์ด

Kaplan และ Norton (2001 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต 2548) อธิบายถึงการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด ไปสู่ภาคปฏิบัติก็เหมือนกับรูปแบบการบริหารอื่น ๆ คือ เจ้าของทฤษฎีมักจะไม่บอกหรือเขียนขั้นตอนการปฏิบัติที่ชัดเจนว่ามีกี่ขั้นตอนและในแต่ละ

ละตอนต้องทำอะไร มักจะบอกหลักการ แนวคิดทฤษฎีอย่างกว้าง ๆ แล้วให้ผู้อ่านตีความ ทาความเข้าใจแล้วประยุกต์ใช้เอง ทั้ง 2 ท่าน จึงได้เสนอว่า กระบวนการจัดทำ บาลานส์สกอ์การ์ด มี 4 ระยะ คือ ทบทวนกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ การออกแบบการวัด และประเมินผล และการนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ได้มีผู้พัฒนาการจัดทำบาลานส์สกอ์การ์ดในด้านรูปแบบอื่น ๆ อีกแต่ก็ไม่ต่างจากกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton มากนั้น สิ่งที่เป็นข้อโดดเด่นของบาลานส์สกอ์การ์ด คือ ผู้ใช้ความยืดหยุ่นในการปรับขยายรูปแบบได้โดยไม่จำเป็นต้องยึดมุมมองทั้ง 4 มุมมอง แต่ขอให้มีการวัดประเมินที่ครอบคลุมหรือรอบด้าน

ระยะที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 1 เลือกกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยเลือกจากกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแผนกที่ได้ทำไว้แล้ว หากหน่วยงานใดยังไม่มีแผนกลยุทธ์ ต้องรีบทำก่อน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ของแต่ละแผนกเข้าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในขั้นนี้ช่วยให้ทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์แต่ละแผนกว่าเป็นอย่างไร ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการ ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนการทำงาน

ระยะที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี เพื่อนำแนวคิดต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ แนวทางการวัดผลให้ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 4 สังเคราะห์ข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์เสร็จสิ้น แล้วทีมงานต้องรวบรวมคำตอบที่ได้มาพัฒนา เป็นวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง

ขั้นตอนที่ 5 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญผู้บริหารทุกระดับร่วมพิจารณาเกี่ยวกับการจัดวัตถุประสงค์และมุมมองที่ทางทีมงานได้ร่างขึ้นมา ในช่วงนี้อาจจะมีการปรับแก้มุมมองให้มากขึ้นหรือน้อยกว่าเดิม ควรมีการถกเถียงหาข้อควรพิจารณา จุดแข็งจุดอ่อนของวัตถุประสงค์ หลังจากนั้นให้มีการโหวตในประเด็นต่าง ๆ

ระยะที่ 3 การออกแบบวิธีวัดผล

ขั้นตอนที่ 6 ประชุมกลุ่มย่อย ในขั้นนี้เป็นการทบทวนการใช้ภาษาในการเขียนวัตถุประสงค์ กลยุทธ์กระบวนการวัดผลและแหล่งข้อมูลที่ต้องใช้ และเชื่อมโยงวิธีการวัดผลของแต่ละมุมมองให้มีความสัมพันธ์กัน

ขั้นตอนที่ 7 การประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2 ในครั้งนี้มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมพิจารณา วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ร่างวัตถุประสงค์และการวัดผลที่ทีมงานในข้อ 6 ได้จัดทำ

ระยะที่ 4 การจัดทำแผนการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 พัฒนาแผนการนำไปใช้ เริ่มต้นด้วยการจัดตั้งทีมในการกำหนดเป้าหมาย และจัดทำแผนภายในประกอบไปด้วย การวัดผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 9 ประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 3 เป็นการประชุมเพื่อทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการวัดผลครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบกับพื้นที่ที่จะออกไปปฏิบัติจริง ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล และเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 10 การวางแผนในการนำไปใช้ครั้งสุดท้าย โดยนำไปผสมผสานหรือบูรณาการกับระบบบริหารของหน่วยงานโดยเฉพาะ ในช่วงเริ่มต้นการบริหารหรือ 60 วันแรก ของการบริหารควรใช้ BSC และในระหว่างการบริหารควรตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลสารสนเทศ

Howard Rohm (2003 อ้างถึงใน นวพร ฉายเรืองโชติ, มยุรี บุญโต, 2548) ได้นำเสนอรูปแบบของบาลานส์สกอ์การวัดผลความสำเร็จ 9 ขั้นตอน สำหรับหน่วยงานในภาครัฐไว้ดังนี้

1. การประเมินองค์กร (organization assessment) เป็นการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจ เกี่ยวกับ จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคองค์กร ความสามารถบุคลากร ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลลัพธ์ ความต้องการ และความจำเป็นของชุมชน
2. การกำหนดกลยุทธ์ โดยกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. การกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ โดยกำหนดจากกลยุทธ์องค์กรแล้วแบ่งมุมมองออกเป็น 4 ด้าน โดยมีมุมมองด้านงบประมาณแทนด้านการเงิน ส่วนด้านอื่น ๆ คงหลักการเดิมไว้

4. สร้างแผนที่กลยุทธ์ โดยเขียนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง
วัตถุประสงค์กลยุทธ์ตามมุมมอง 4 ด้าน

5. วัดผลงาน (Performance measures) เป็นการพิจารณาว่า เราจะ
วัดผลผลิตและผลลัพธ์อะไรบ้าง การวัดผลผลิตมุ่งเน้นการวัดผลิตภัณฑ์และผลงานที่เกิด
จากการให้บริการ ส่วนผลลัพธ์จะวัดการบริหารงาน การบรรลุวัตถุประสงค์
ความสำเร็จและผลกระทบ

6. การกำหนดแผนงาน (Initiatives) เป็นการคิดกิจกรรมที่จะนำไปสู่
การปฏิบัติ หลังจากทราบวัตถุประสงค์กลยุทธ์และแนวทางการวัดความสำเร็จของผลงาน
ที่ชัดเจนแล้ว กิจกรรมในขั้นตอนนี้คือการคิดแผนงาน/โครงการต่าง ๆ โดยวิเคราะห์และ
เลือกข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แผนงานรัฐบาล แผนงานงบประมาณ งานวิจัย เป็นต้น
แล้วนำแผนงาน/โครงการที่ได้ศึกษาวิเคราะห์แล้วมาจัดลำดับความสำคัญ แล้วเลือกเป็น
แผนงาน/โครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามทั้งกำหนดงบประมาณควบคู่ไปด้วย

7. กำหนดซอฟต์แวร์ เพื่อใช้ในการบริหารงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาด
ขององค์กร ตัวชี้วัด ความสำเร็จ และการรายงานที่ซับซ้อนเพียงใด

8. กำหนดความรับผิดชอบ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งในมุมมอง
แต่ละด้านควรมีการกำหนดความรับผิดชอบทั้งในด้านวัตถุประสงค์ การวัดผล เป้าหมาย
แผนงานในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน แผนก บุคคล รวมทั้งการสื่อสารกล
ยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยปฏิบัติ ทั้งในด้านกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการวัดผล

9. การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลง

การนำแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการปฏิรูประบบ ราชการไทย

การแปลงแนวคิดด้านการประเมินผลการดำเนินงานเข้ามาใช้กับระบบราชการ
นั้นมีจุดเริ่มต้นในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษที่ได้มีการออกกฎหมายบังคับให้หน่วยราชการ
ทุกแห่งได้มีการพัฒนาระบบในการประเมินผลการดำเนินงาน ในสหรัฐอเมริกาได้กำหนด
มาตรการที่เรียกว่า Government Performance Review Act (GPRA) ขณะที่อังกฤษ
กำหนดให้หน่วยราชการทุกแห่งมีการทำ Public Service Agreements (PSA)

พ.ศ. 2547 (ค.ศ. 2004) รัฐบาลของประธานาธิบดีบุชได้ประกาศออกมาว่าจะมี
การสร้าง Scorecard ที่ภายในประกอบด้วยตัวชี้วัดซึ่งจะมีไฟล์ยุทธศาสตร์เชื่อมโยง เหลือง
แดง เอาไว้บ่งบอกให้รู้ถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยทางรัฐบาล

สรัฐต้องการให้ประธานาธิบดีของตนสามารถที่จะติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยราชการต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่

หน่วยราชการของไทยหลาย ๆ แห่งได้เริ่มที่จะนำแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์มาใช่มากขึ้นตั้งแต่ พ.ศ. 2527 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการสร้างระบบประเมินผล เช่น จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการไทย และกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551

สำนักงาน ก.พ.ร. (2555) ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการของไทย ซึ่งประกอบด้วยมุมมองดังนี้ (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ, 2558)

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการให้การให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลังหรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งาน เป็นต้น

แนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) ในฐานะเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบัน

BSC นอกจากจะเป็นเครื่องมือในการประเมินผลแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปัจจุบันว่า จุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผนหรือ การจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติถ้าองค์กรมีกลยุทธ์ที่ดีเพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ในขณะเดียวกันถ้ามีความสามารถในการปฏิบัติ แต่ขาดกลยุทธ์ที่ดีย่อมทำให้องค์กรขาดทิศทางที่ชัดเจนและยิ่งถ้าองค์กรขาดทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการปฏิบัติที่ดี องค์กรนั้นย่อมจะประสบความล้มเหลวตั้งแต่ต้น ดังนั้นแนวทางสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงต้องประกอบด้วย การมีทั้งกลยุทธ์ที่ดีและความสามารถในการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติซึ่งอุปสรรคสำคัญที่ทำให้กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นขาดการสื่อสารและการถ่ายทอดไปยังผู้บริหาร ระดับต่าง ๆ และพนักงานซึ่งถ้าบุคคลภายในองค์กรไม่สามารถเข้าใจต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรย่อมยากที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
2. การที่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และพนักงานยังขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามกลยุทธ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักไม่ค่อยให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มาใช้กับผู้บริหารมักจะมองว่ากลยุทธ์เป็นเพียงกิจกรรมที่ทำเพียงแค่ปีละครั้งเท่านั้น ทำให้หลักการ BSC สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาอุปสรรคทั้ง 3 ข้อเบื้องต้นของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้ เพราะ BSC จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ให้บุคลากรทุกระดับได้

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำ BSC มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กร จากทุกมุมมองอย่างครบถ้วน ทั้ง 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร มุมมองด้าน

องค์ประกอบภายในองค์กรมุมมองด้านนวัตกรรมและมุมมองด้านการเงิน ซึ่งตามปกติหน่วยงานราชการจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน และตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เช่น ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์และให้ความสำคัญกับเรื่อง การเงินเฉพาะเวลาเสนอของบประมาณประจำปี เท่านั้นมุมมองของ BSC ไม่จำเป็นต้องมี 4 ด้านเสมอไป องค์การที่นำเทคนิค BSC มาใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับมุมมองให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามความเหมาะสมโดยมุมมองที่กำหนดขึ้นควรเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ทุกกลุ่มตัวแบบประยุกต์ของ BSC ที่ปรับใช้กับ ส่วนราชการไทย ดังภาพประกอบ 5

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของภายนอกองค์กร	องค์ประกอบภายในองค์กร
-ประชาชนผู้รับบริการ นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจรัฐบาล ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์	-ความรู้ความสามารถของบุคลากรทักษะ จริยธรรมขวัญและกำลังใจกระบวนการ ทำงานวัฒนธรรมองค์กร
นวัตกรรม	การเงิน
-งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์การ พัฒนาระบบงานการสร้างเครือข่ายระบบ การตรวจค้นข้อมูลระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ	-ความประหยัดความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรการใช้ งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์การ ตรวจสอบป้องกันการรั่วไหลการป้องกัน การทุจริตและประพฤติมิชอบ

ภาพประกอบ 5 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การด้วยแนวคิด

Balanced Scorecard (B.S.C.)

ที่มา : สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 2)

จากเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าเกณฑ์ ในการวัดประสิทธิผลขององค์กรสามารถพิจารณาการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่า ประสพผลสำเร็จเพียงใดผลิตผลขององค์กรที่มีคุณภาพก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับ ประชาชนในพื้นที่ ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 2) มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด

ของการวิจัย เกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพตามพันธกิจ คือ ผลการปฏิบัติราชการของสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครเป็นไปตามที่วางแผนไว้ บริหารงานบรรลุตามภารกิจ ที่ได้แถลงไว้ การปฏิบัติราชการของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

2. คุณภาพการให้บริการ คือ การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชนมีการ สร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่องมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการสถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ

3. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ คือ การปฏิบัติงานตามอำนาจ หน้าที่ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความประหยัดและความคุ้มค่าในการบริหารราชการ มีระเบียบและกฎหมาย ที่ทันสมัย ระบบบริหารงานมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาองค์กร คือ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสรรอัตรากำลังของสถานี ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครอย่างคุ้มค่ามีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหารงาน มีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม มีการนำระบบ อิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ เจ้าหน้าที่ตำรวจมีสมรรถนะและขวัญ กำลังใจการทำงาน และองค์กรมีการจัดการความรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศรีสกุล เจริญศรี (2559) ได้ทำการศึกษา ธรรมชาติของ วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าระดับธรรมชาติของ วัฒนธรรมองค์การ และระดับประสิทธิผล องค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ปัจจัย ด้านธรรมชาติของ วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ

ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ปัจจัยด้านธรรมชาติภูมิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ร้อยละ 78.7 โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

อมรรัตน์ จันทรเกตุ (2560) ศึกษาปัจจัยทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธร ภาค 2 ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธร ภาค 2 ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และจากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรภาค 2 อย่างมีนัยสำคัญ

บุญญนุช วงศ์สง่า (2560) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของฝ่ายอำนวยการตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานของฝ่ายอำนวยการกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของฝ่ายอำนวยการตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม พบว่า มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .842 ตัว สามารถร่วมกันอธิบายการผันแปรได้ร้อยละ 70.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วุฒิพงษ์ พรอมสุข (2561) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น กลุ่มเลข 5 ผลการวิจัยพบผลดังนี้ 1) ระดับวัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ ของข้าราชการตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น กลุ่มเลข 5 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์การ และคุณภาพชีวิตการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรตำรวจภูธร จังหวัดขอนแก่น กลุ่มเลข 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งวัฒนธรรมองค์การ และคุณภาพชีวิตการทำงาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ ได้ร้อยละ 72.70 3) แนวทางเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดขอนแก่น กลุ่มเลข 5 ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณเงินเดือน

และสวัสดิการของข้าราชการตำรวจให้เหมาะสม การจัดสรรอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เพียงพอ และการยืกระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ โดยเน้นคุณภาพงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศรีสกุล เจริญศรี (2562) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจในระดับสูงมาก โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($r = 0.89$, $p < 0.01$) และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจแต่ละตัวแบบแตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมพันธกิจเป็นวัฒนธรรมที่โดดเด่นที่สุด ในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจทุกตัวแบบ ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจที่สำคัญ คือ ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างสภาวะแวดล้อมสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น และควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ตามความสามารถและตามความเหมาะสม

เศรษฐพัส ธเนษฐภัคศพงษ์ (2562) ศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกองบัญชาการตำรวจนครบาล งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านการป้องกันปราบปรามได้แก่กลุ่มที่ 1 รองผู้กำกับฯ กลุ่มที่ 2 สารวัตรกลุ่ม ที่ 3 รองสารวัตร ผู้บังคับหมู่หรือระดับปฏิบัติการรวมจำนวน 240 คน ด้านที่ 2 ด้านสืบสวนสอบสวน ได้แก่ กลุ่มที่ 1 รองผู้กำกับฯ กลุ่มที่ 2 สารวัตร กลุ่มที่ 3 รองสารวัตร ผู้บังคับหมู่หรือระดับปฏิบัติการ รวมจำนวน 240 คนของสถานีตำรวจที่ได้รับรางวัลชนะเลิศโครงการโรงพักเพื่อประชาชนสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาลในหน่วยงานหลักของกองบังคับการ 1-9 รวม 9 สถานีตำรวจและหน่วยงานสนับสนุนในระดับปฏิบัติการใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงประชากรกลุ่มตัวอย่าง รวม 480 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม ผลแสดงการประเมิน ค่าความน่าเชื่อถือของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบบสอบถามซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นรวม เท่ากับ 0.979 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา เชิงอนุมาน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษา

พบว่าปัจจัยหลัก 7 ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของ กองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยมีค่าทางสถิติสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการของกองบัญชาการตำรวจนครบาลได้ เพิ่มเติมเนื้อหา

พลกฤต กิตติเงิน (2562) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ตามยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย การปฏิบัติงานของตำรวจ ในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงาน ของตำรวจ ในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 354 ราย ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานีตำรวจ, เจ้าหน้าที่ ตำรวจชุมชนและมวลชนสัมพันธ์ของสถานีตำรวจ และคณะกรรมการตรวจสอบและ ติดตามการบริหารงานตำรวจของสถานีตำรวจ ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ หัวหน้าสถานีตำรวจ การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของ ประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ ในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ได้อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทำนายประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ ในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ได้ร้อยละ 79.80

ปองใจ ปากเมย (2563) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลการ บริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัด สกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) สัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากร บุคคล รองลงมาคือ ด้านความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

คือ ด้านประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรม
ส่วนร่วม ($\beta=.285$) ด้านวัฒนธรรมปรับตัว ($\beta=.225$) และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ
($\beta=.159$) มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย
สามารถร่วมกันทำนายสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 53.10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\beta=.638$) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ ($\beta=.338$) มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 โดยสามารถร่วมกันทำนายสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 52.50

ทงศักดิ์ บัวยิ้ม (2563) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการฝ่ายอัยการสำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัย
พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา
รายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน คือ ผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี
เป็นองค์การสร้างคุณประโยชน์ให้สังคม คุณธรรม ใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งสู่ความ
เป็นเลิศ ความร่วมมือร่วมใจ และพวกเราข้าราชการฝ่ายอัยการต้องทำให้ได้ระดับความ
คิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน
พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือความทันเวลาความถูกต้อง ความครบถ้วน
และความเชื่อถือได้ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานการศึกษาครั้งนี้
ข้อเสนอแนะดังนี้ ผู้บริหารสำนักงานอัยการสูงสุดควรแก้ไขและเพิ่มช่องทางการอำนวยความสะดวก
การรักษาสัญญาของรัฐบาลและการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทาง
กฎหมายแก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้ง่าย ผู้บริหารควร
จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขซ่อมแซมอาคารสถานที่บางห้องให้มีความ
ปลอดภัยและพร้อมใช้และควรแก้ไขและให้การสนับสนุนให้บุคลากรที่มีผลงานและมีความ
เหมาะสมในการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อมีโอกาส

วิชาญ อธิติฤกษ์มงคล (2564) ได้ทำการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขต
พื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า

1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพการจัดการสาธารณภัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการสาธารณภัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $<.05$ โดยผลด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีอิทธิพลสูงที่สุด ($\beta=.296$) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\beta=.247$) และน้อยที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\beta=.153$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .581 อธิบายได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำนายประสิทธิภาพการจัดการสาธารณภัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 58.10 (Adjusted $R^2 = .581$) 3. แนวทางพัฒนาระดับประสิทธิภาพการจัดการสาธารณภัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ควรขยายผลหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง ด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการประเมินและควบคุมกลยุทธ์และด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสาธารณภัยต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร คือ การให้ความสำคัญด้านงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการด้านป้องกันสาธารณภัยจะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ภัทรพันธุ์ นิธิวัฒน์สกุล (2564) ได้ทำการศึกษา การปฏิบัติงานตามพันธกิจ และการบริหารงานตามวงจรเดมมิงที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของ ตำรวจภูธรจังหวัดพิจิตร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยการปฏิบัติงานตามพันธกิจ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านในเรื่องสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัย เป็นตัวอย่างที่ดีของชุมชน และการปฏิบัติหน้าที่เคร่งครัดตามระเบียบวินัย 2) ระดับปัจจัยการบริหารงานตามวงจรเดมมิง พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ในเรื่อง การดำเนินการให้เหมาะสม การตรวจสอบผล การปฏิบัติภารกิจ และการวางแผน 3) แนวทางการบริหารงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัด

พิจิตร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรพยากรณ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน พยากรณ์การบริหารงาน ได้ร้อยละ 63.7

อุษณีย์ ปานนาค (2564) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 ผลการศึกษา พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการทำงานของข้าราชการตำรวจ ภูธรภาค 9 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ระดับการรับรู้ความยุติธรรมของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านผลตอบแทน ระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณภาพของงาน ผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 ที่มี เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา เงินเดือน ระดับชั้นยศ และอายุราชการ แตกต่างกัน มีระดับประสิทธิภาพในการทำงานไม่แตกต่างกัน ปัจจัยสมรรถนะหลักในการทำงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ไมตรี เนติวิริยะกุล (2566) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานอัยการภาค 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานอัยการภาค 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 ได้ร้อยละ 53.50 ($R^{2Adj}=.535$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงที่สุด ได้แก่ วัฒนธรรมพันธกิจ ($\beta=.554$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ($\beta=.354$) วัฒนธรรมเอกภาพ ($\beta=.224$) และวัฒนธรรมปรับตัว ($\beta=.188$) ตามลำดับ 3) ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 ได้ร้อยละ 85.50 ($R^{2Adj}=.855$)

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูงที่สุด ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\beta=.560$) และการตรวจสอบภาพแวดล้อม ($\beta=.484$) ตามลำดับ ยกเว้นตัวแปรการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

บัวแก้ว เก่งตรง (2566) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานส่งกำลังบำรุงสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดหาและจัดสรรทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ด้านการพัฒนาองค์การ ด้านความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ และด้านการบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจของข้าราชการตำรวจพบว่า ปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบ ร่วมกันอธิบายประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ได้ร้อยละ 57.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3. แนวทางประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจผู้บริหารต้องให้ข้าราชการตำรวจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับแผนงาน เป้าหมาย การบริหารงานต้องเกิดความยุติธรรมและโปร่งใส

งานวิจัยต่างประเทศ

Kim, Lee & Yu (2004, pp. 340-359) วิจัยเรื่อง “Corporate Culture and Organizational Performance” ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) จำแนกวัฒนธรรมองค์กร ออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation) ทำงานเป็นทีม (Team) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) และมุ่งเน้นงาน (Task) ศึกษากับธุรกิจ 3 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจประกันภัยอุตสาหกรรม และโรงพยาบาล พบว่า ธุรกิจประกันภัยให้ความสำคัญแก่นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน คือ การเจริญเติบโตของยอดเงินประกันอัตราผู้ทำประกันเพิ่มสูงขึ้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment) ส่วนธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Support) วัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนการลงทุน และธุรกิจโรงพยาบาล พบว่า มีวัฒนธรรมองค์กรทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นงาน (Task)

เป็นสำคัญ มีผลต่ออัตราการเข้าออก (Turnover) ของพนักงาน

Arpie (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรที่เน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินขอบข่ายและการดำเนินการขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานและเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาการบริหารจัดการของ Federal Student Aid กระทรวงศึกษาธิการที่มีการบริหารงาน ที่มีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานไปสู่การบริหารจัดการที่เน้น ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารงาน งานวิจัยนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก รัฐบาลกำลังให้ความสนใจในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์มาก เนื่องจากในช่วงปลายทศวรรษ 1990 มีองค์กรที่บริหารงาน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเกิดขึ้น ผลการวิจัยพบว่านโยบายการบริหาร องค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้องค์กรเกิดการยอมรับระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแนวการบริหารงานนี้ทำให้การปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเน้นลูกค้า

Seen, Singh, and Jayasingam (2012) แห่งมหาวิทยาลัย Malaya ประเทศมาเลเซีย ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Organizational Culture and Innovation among Malaysian Employees” มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับนวัตกรรมและมิติทางวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม เก็บรวบรวมโดยอีเมลล์และแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์การราชการ องค์การเอกชน และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร ได้รับแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 249 ชุด ผลการวิเคราะห์การถดถอย แสดงค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R) ร้อยละ 10.5 โดยวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถใช้ทำนายหรืออธิบายนวัตกรรมได้ คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ขององค์การ Seen, Singh, and Jayasingam ตั้งข้อสังเกตว่า น่าจะเป็นผลมาจากผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทำงานในภาคบริการที่แม้จะมีนวัตกรรม แต่ขาดการตระหนักรู้ จึงทักท้วงว่านวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถูกกระทำโดยการจัดการ ยิ่งไปกว่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งทีมงานและการพัฒนาศักยภาพกับนวัตกรรมก็เป็นไปในเชิงลบตามลำดับ ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่าในบริบทของท้องถิ่น นวัตกรรมถูกขับเคลื่อน โดยการตัดสินใจตามลำดับชั้นจากผู้มีอำนาจมากกว่าการตัดสินใจของทีม นอกจากนั้นองค์กรท้องถิ่นส่วนใหญ่ มักควบคุมความเครียด

การทำงานภายใน ที่มีนโยบายและวิธีการที่กำหนดไว้ว่าจะต้องปฏิบัติตาม ความเป็นจริงองค์กรท้องถิ่นอาจรับรู้ถึงความแข็งแกร่งของการพัฒนาสมรรถนะองค์กรในอนาคตอยู่แล้ว หากมีจำนวนน้อยที่จะเข้าใจและติดตามการใช้ทรัพยากรที่เป็นทุนทางการเงิน และทุนทางกายภาพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ทั้งยังเป็นไปได้ว่า นวัตกรรมภายในองค์กร ถูกเพิ่มมูลค่าจากกลุ่มผู้มีความสามารถเดิม บุคลากรจึงมาถึงขั้นตอนหยุดนิ่ง กลายเป็นทำในสิ่งเดิม ๆ ตามคนก่อนที่เคยกระทำมา ไม่มีการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญใหม่ หรือเพิ่มพูนศักยภาพใด ๆ ทั้งที่องค์กรสามารถเพิ่มคุณค่าให้กับการทำงานประจำแก่บุคลากร โดยสร้างความแตกต่างของการทำงานแต่ละวัน ด้วยการสนับสนุนเรียนรู้ การคิดค้น ความเกี่ยวข้องในการเพิ่มความก้าวหน้าทางสมรรถนะของบุคลากร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในระดับที่สูงกว่า หรือแตกต่างจากที่เคยเป็นมาสำหรับอนาคต

Wiwiek Harwika (2013) ศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้นำที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กรและประสิทธิภาพของพนักงาน

Rasouli, Asarzadegan, and Asarzadegan (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย Payam Nur และ Heris (2014) ศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรต่อประสิทธิผลขององค์กร ในมหาวิทยาลัย Islamic Azad ผลการศึกษาทั้งสองขึ้นยืนตามข้อค้นพบในผลงานวิจัยอื่น ๆ ที่ผ่านมา โดยผลงานชิ้นแรก พบความสัมพันธ์สหสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างประสิทธิผลขององค์กรกับวัฒนธรรมเกี่ยวข้องมากที่สุด รองลงมา คือ ความสอดคล้อง การปรับตัว และพันธกิจตามลำดับ แต่กระนั้น Rasouli และคณะ ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรแต่ละรูปแบบของมหาวิทยาลัย Payam Nur ในการเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การปรับปรุงลักษณะความเกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยควรให้ข้อมูลเพิ่มเติมกับพนักงานเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีอำนาจในการตัดสินใจทั้งหมด การให้ความสำคัญกับทีมงาน มีการประเมินประสิทธิภาพการทำงานสำหรับพนักงานทุกคน รวมถึงการให้รางวัลแก่บุคคลที่สามารถพัฒนาขีดความสามารถของตน
- 2) การปรับปรุงลักษณะความสอดคล้อง มหาวิทยาลัยต้องสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม และค่านิยมหลักอย่างเข้มข้น มีการลงทุนพัฒนาและความก้าวหน้า เพื่อให้

บุคลากรสามารถเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว 3) การปรับปรุงลักษณะการปรับตัว มหาวิทยาลัยไม่ควรปฏิเสธ หรือไม่เห็นด้วยกับแนวความคิดใหม่หรือข้อเสนอแนะของบุคลากร แต่ต้องสร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้ที่ชัดเจนและมีคุณค่า 4) การปรับปรุงลักษณะด้านพันธกิจ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับวิธีการดำเนินงานที่คุ้มค่า มีการปรับกระบวนการทำงานเพื่อสร้างผลกำไรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การทำให้บุคลากรคุ้นเคยต่อมุมมองและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดและวิเคราะห์ภารกิจ

Syahputra (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “Influence of locus of control and organizational commitment on job satisfaction moderated by organizational culture and its impact on job performance” ในรัฐบาลท้องถิ่น Aceh ประเทศอินโดนีเซีย การศึกษาครั้งนี้กำหนดให้วัฒนธรรม องค์การ อันประกอบด้วย การเติบโตของชีวิตภายใน คุณค่าในการทำงาน และชุมชนในที่ทำงาน เป็นตัวแปรรอง (Moderation) หรือตัวแปรร่วมกับตัวแปรหลัก คือ การควบคุมภายในและความมุ่งมั่นต่อการทำงาน ที่ส่งผลความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม ประชากร คือ บุคลากรที่ทำงานในรัฐบาลท้องถิ่น Aceh จำนวน 9,053 คน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกับผู้ตอบแบบจำนวน 200 คน ทดสอบสมมติฐานด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ผลการวิจัยเผยว่า ความมุ่งมั่นสามารถเพิ่มความพึงพอใจในงานและความพึงพอใจในงานระดับสูง สามารถปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ แต่การควบคุมภายในไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกับวัฒนธรรมที่ดีขึ้นจะลดความพึงพอใจในงานบนความมุ่งมั่นที่มากขึ้นของบุคลากร จากหลักฐานที่พบสามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรร่วมที่มีพลังอย่างแข็งแกร่ง ต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นและความพึงพอใจในงาน เนื่องจากผลลัพธ์ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ และความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นกับวัฒนธรรมองค์การ ก็สามารถลดความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาจึงสรุปว่า ความมุ่งมั่นสามารถสร้างความพึงพอใจในงานได้อย่างแท้จริง เพราะการให้อิสระในการตัดสินใจโดยปราศจากแรงกดดันหรือการแทรกแซงจากบุคคลกลุ่มอื่น ๆ จะทำให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจในงาน และรู้สึกดีหรือชอบในงานที่ทำ ขณะที่การควบคุมภายในไม่สามารถเพิ่มความพึงพอใจในงาน เนื่องจากบุคลากรไม่ได้ถูกทำให้เชื่อมั่นว่าทักษะหรือความสามารถในการทำงาน จะนำไปสู่รางวัลที่เหมาะสมกับความสำเร็จมาก

ไปกว่าการกำหนดโดยโชคช่วยหรือความสนิทสนมกับผู้นำ ความมุ่งมั่นระดับต่ำเพื่อรักษาความไว้วางใจผ่านความร่วมมือ จึงเป็นหนึ่งในสาเหตุที่การควบคุมภายในไม่มีส่วนสนับสนุนอย่างแท้จริงในการเพิ่มความพึงพอใจในงาน เช่นเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์กรด้านจิตวิญญาณเท่านั้นที่เป็นตัวแปรทำนายความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมภายในกับความพึงพอใจในงาน ส่วนความเข้าใจในคุณค่าของการทำงาน และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในที่ทำงาน ไม่สามารถเพิ่มอิทธิพลการควบคุมภายในต่อความพึงพอใจในงาน

สรุป จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากเพียงใดขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหาร โดยการนำหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารงานจะเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และพันธกิจของหน่วยงาน โดยมีดัชนีวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่วัดผลในแง่มุมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สำนักงานอัยการบริหารงาน และมีการดำเนินงานอย่างมั่นใจได้ว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้

ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำ 1) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร 2) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ Wheelen and Hunger (2006, p. 8) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร และ 3) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 2) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ในครั้งนี้
เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็น
เครื่องมือวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบ
วิธีวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนคร จำนวน 1,856 นาย (ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร, 2567)

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร จำนวน 330 นาย การหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจาก
สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973, p. 127 อ้างถึงใน อรุณ จิรวัฒน์กุล, 2562, หน้า 26)
โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5
โดยมีวิธีการคำนวณจากสูตร ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

แทนค่า N = จำนวนประชากรทั้งหมดที่ศึกษา

e = ค่าความคาดเคลื่อนของตัวอย่างไม่เกินร้อยละ .05

n = จำนวนขนาดตัวอย่างที่กำหนดได้

จะได้

$$n = \frac{1,856}{1 + 1,856 (0.05)^2}$$

$$n = 329.08$$

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่การคำนวณและตัวอย่างที่ได้สามารถเป็นตัวแทนของประชากรที่ดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 330 นาย

3. การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างมากขึ้นตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละสถานีตำรวจ จนครบจำนวนตามที่กำหนด แล้วทำการจับสลากรายชื่อ ทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานีตำรวจ จนครบจำนวนตามที่กำหนดดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

สถานีตำรวจ/หน่วยงาน	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
- ฝอ.+กลุ่มงานสอป ภ.จว.สน.	51	9
- กก.สืบสวน ภ.จว.สกลนคร	90	16
- สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร	226	40
- สถานีตำรวจภูธรสว่างแดนดิน	118	21
- สถานีตำรวจภูธรพังโคน	89	16
- สถานีตำรวจภูธรวานรนิวาส	83	15
- สถานีตำรวจภูธรบ้านม่วง	64	11
- สถานีตำรวจภูธรพรรณานิคม	68	12
- สถานีตำรวจภูธรภูพาน	60	11
- สถานีตำรวจภูธรอากาศอำนวย	65	12
- สถานีตำรวจภูธรโคกศรีสุพรรณ	52	9

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานีตำรวจ/หน่วยงาน	จำนวน (คน)	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
- สถานีตำรวจภูธรขมิ้น	46	8
- สถานีตำรวจภูธรกุสุมาลย์	50	9
- สถานีตำรวจภูธรวาริชภูมิ	52	9
- สถานีตำรวจภูธรตาดีโทน	46	8
- สถานีตำรวจภูธรเต่างอย	59	11
- สถานีตำรวจภูธรกุดบาก	53	9
- สถานีตำรวจภูธรโพนนาแก้ว	50	9
- สถานีตำรวจภูธรเจริญศิลป์	49	9
- สถานีตำรวจภูธรสองดาว	57	10
- สถานีตำรวจภูธรคำตากล้า	47	8
- สถานีตำรวจภูธรศรีวิชัย	36	6
- สถานีตำรวจภูธรนิคมน้ำคูณ	47	8
- สถานีตำรวจภูธรแวง	43	8
- สถานีตำรวจภูธรโพนงาม	30	5
- สถานีตำรวจภูธรคำบ่อ	39	7
- สถานีตำรวจภูธรสว่าง	29	5
- สถานีตำรวจภูธรสร้างค้อ	34	6
- สถานีตำรวจภูธรโพนแพง	29	5
- สถานีตำรวจภูธรหนองสนม	31	6
- สถานีตำรวจภูธรโคกสี	21	4
- สถานีตำรวจภูธรดงมะไฟ	25	5
- สถานีตำรวจภูธรนาโหนด	17	3
รวม	1,856	330

ที่มา : ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร (2567)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับบุคลากรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ สถานภาพ และขนาดของสถานีดำรวจที่เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานอยู่ ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรในระดับ

ปานกลาง

- ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์กรในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197) คือ

มากที่สุด	ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00	หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ
มาก	ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50	หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ
ปานกลาง	ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50	หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ
น้อย	ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50	หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ
น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50	หมายถึง มีการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับ

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดคะแนนในการตอบแบบสอบถามออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของ Likert scale ดังนี้

(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2553, หน้า 197) คือ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลการดำเนินงาน
ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีประสิทธิผลการดำเนินงาน
ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีประสิทธิผลการดำเนินงาน
ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีประสิทธิผลการดำเนินงาน
ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีประสิทธิผลการดำเนินงาน
ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด
(Open-ended Form)

วิธีการสร้างและหาประสิทธิผลของเครื่องมือ

1. ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร นิยามศัพท์เฉพาะ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งระเบียบวิธีวิจัย เพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบของแบบสอบและข้อคำถาม

2. สร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยจากการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำ 1) วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร และ 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มากำหนดเป็นตัวแปรอิสระ และนำประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มากำหนดเป็นตัวแปรตาม

3. กำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของข้อคำถามโดยการสังเคราะห์

1) องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ของ Denison and Haaland and Goelzer (2003, p. 209) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

2) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของ Wheelen and Hunger (2006, p. 8) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

3) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การด้วยแนวคิด Balanced Scorecard (B.S.C.) ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2555, หน้า 2) ออกมาเป็นข้อคำถามวัดระดับเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไขเนื้อหา และความถูกต้อง

5. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ กระทำโดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นนำมาหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541, หน้า 253-254)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item congruency)

R หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยที่ ค่า +1 หมายถึงข้อคำถามสามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน, ค่า 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าจะวัดได้ และค่า -1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สามารถนำไปวัดได้อย่างแน่นอน

N หมายถึง จำนวนทรงคุณวุฒิ

โดยเลือกข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ส่วนข้อใดมีค่าน้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น ข้อคำถามทุกข้อจึงผ่านความเห็นชอบจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่านที่ได้ตรวจสอบและเห็นว่ามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ครอบคลุมในแต่ละด้านและครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้วดังมีรายชื่อต่อไปนี้

โดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชาคิต ชาญชิตปรีชา ตำแหน่ง อธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาครณ์ สวัสดิ์ไธสง กรรมการบริหาร
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร

5.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย ร่มเย็น กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.4 พ.ต.อ.ชัชวาลย์ ดวงแก้ว กำกับการสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร

5.5 พ.ต.อ.พีระเดช เจริญเดช ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรตาดโตน

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
ของผู้เชี่ยวชาญ

7. นำแบบสอบถามส่งให้ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบปรับปรุงก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out)

9. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่ม
ตัวอย่างที่จะศึกษาจำนวน 30 ชุด

10. นำข้อคำถามที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power)
โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) คัดข้อคำถาม
ที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.330 ขึ้นไป ค่าวิกฤตของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน
ที่ระดับนัยสำคัญ .05 (School of Psychology University of New England, 2008 อ้างถึงใน
ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2551, หน้า 73)

ซึ่งแบบสอบถามได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่างในข้อคำถาม ดังนี้

- 1) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ อยู่ระหว่าง
0.379-0.815
- 2) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของสถานี
ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.406-0.798
- 3) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานี
ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.379-0.806
- 4) ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามประสิทธิผลการดำเนินงานของ
สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อยู่ระหว่าง 0.379-0.806

11. นำข้อคำถามจากแบบสอบถาม มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha –coefficient) ด้วยวิธีการของ Cronbach ทั้งนี้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยกำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ต้องมากกว่า 0.70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ (Alpha Coefficient Method อ้างใน นพพร ณะชัยพันธ์, 2555, หน้า 19)

โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังนี้

- 1) แบบสอบถามภาพรวมทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่น .856
- 2) แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .742
- 3) แบบสอบถามการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .844
- 4) แบบสอบถามประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ค่าความเชื่อมั่น .844

12. นำแบบสอบถามดังกล่าว ที่ผ่านการทดลองใช้ และหาค่าความเชื่อมั่น มาทำการปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงผู้กำกับการ, สารวัตรใหญ่ และสารวัตร สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ที่เป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 330 คน
2. ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมชี้แจงรายละเอียดความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถามนี้ เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และการลงพื้นที่จริง เพื่อนำแบบสอบถามไปแจกแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 330 นาย ในสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถาม

4. ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสอบถามไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบทดสอบที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนแล้ว นำมาลงรหัสเลข (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน
2. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้ว มาบันทึกลงในโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลผลข้อมูลที่ได้จัดเก็บและคำนวณหาค่าทางสถิติแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามวิจัยและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความเรียงและนำผลการศึกษาที่วิเคราะห์ได้มาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและเขียนข้อเสนอแนะ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open ended) ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล โดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพรรณนาข้อค้นพบจากการวิจัย และทดสอบสมมติฐานของการวิจัย โดยแยกสถิติออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่

1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และร้อยละ (Percentage)

บรรยายคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นยศ สถานภาพ และขนาดของสถานีดำรวจที่พนักงานสอบสวนปฏิบัติงานอยู่

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

วิเคราะห์ระดับ

1.2.1 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด

สกลนคร

1.2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนคร

1.2.3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์
ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

2.2.1 ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวแบบ
ที่ใช้ในการศึกษาเพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่าง
ตัวแปรอิสระซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการ
ตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบ
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่าตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการ
ตัวแบบได้โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร การบริหาร
มุ่งผลสัมฤทธิ์ กับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนคร ผู้วิจัยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product
Moment Correlation Coefficient)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed)
หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน
ในทางตรงกันข้าม หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัว
ไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร
โดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อโนทัย ตรีวานิช,
2552)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91–1.00 แสดงว่า
มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71–0.90 แสดงว่า
มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31–0.70 แสดงว่า
มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01–0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

2.2.2 ตรวจสอบตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) (กัลยา วาณิชยปัญญา, 2560, หน้า 370) พิจารณาจากค่า Variance inflation factor (VIF) ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน 10 พบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่าเท่ากับ 2.023 และ พิจารณา ค่า Tolerance ซึ่งต้องมีค่าอยู่ระหว่าง $0 < 1$ พบว่า ค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุดคือ .494 แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

2.2.2.1 กราฟ Normal Prob. Plot มีการแจกแจงแบบปกติ มีการเรียงตัวใกล้เคียงเส้นตรงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

2.2.2.2 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 โดยพิจารณาจากค่า Residual มีค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อน (Residual) เท่ากับ .000 ซึ่งใกล้เคียงกับหรือเท่ากับศูนย์ เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

2.2.2.3 มีความแปรปรวนคงที่ โดยพิจารณาจากกราฟ Scatterplot ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (Autocorrelation) พิจารณาจากค่า Durbin–watson เท่ากับ 1.889 ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน 2 สรุปได้ว่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น

2.2.3 การศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ผู้วิจัยได้อันดับการวิเคราะห์ข้อมูล ไว้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
R^{2Adj}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานของตัวพยากรณ์
OC	แทน	ผลรวมของวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
OC ₁	แทน	วัฒนธรรมส่วนรวม
OC ₂	แทน	วัฒนธรรมเอกภาพ
OC ₃	แทน	วัฒนธรรมปรับตัว
OC ₄	แทน	วัฒนธรรมพันธกิจ

SM	แทน ผลรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
SM ₁	แทน การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
SM ₂	แทน การกำหนดกลยุทธ์
SM ₃	แทน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
SM ₄	แทน การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์
OE	แทน ผลรวมของประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
OE ₁	แทน ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
OE ₂	แทน ด้านคุณภาพการให้บริการ
OE ₃	แทน ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
OE ₄	แทน ด้านการพัฒนาองค์กร
P-Value	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ/ค่าความน่าจะเป็น
Sig.	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอน แยกออกเป็น 5 ตอน
ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจใน
สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจ
ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
- ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพ
 ดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
 สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็น
 เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อันประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ
 การศึกษา ชั้นยศ สถานภาพ และขนาดของสถานีตำรวจที่เจ้าหน้าที่ตำรวจปฏิบัติงานอยู่
 รายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

(n=330)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
-ชาย	301	91.21
-หญิง	29	8.79
2. อายุ		
- ไม่เกิน 30 ปี	52	15.76
- 31-40 ปี	99	30.00
- 41-50 ปี	155	46.97
- มากกว่า 50 ปี	24	7.27
3. ระดับการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	104	31.52
- ปริญญาตรี	190	57.58
- สูงกว่าปริญญาตรี	36	10.910

ตาราง 3 (ต่อ)

(n=330)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนคน	ร้อยละ
4. ชั้นยศ		
– ร.ต.ต.	52	15.76
– ร.ต.ท.	93	28.18
– ร.ต.อ.	125	37.88
– พ.ต.ต.	29	8.79
– พ.ต.ท.	20	6.06
– พ.ต.อ.	11	3.33
5. สถานภาพ		
– โสด	65	19.70
– สมรส	249	75.45
– หม้าย/หย่าร้าง	16	4.85
6. ขนาดของสถานีตำรวจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่		
– ขนาดเล็ก (สารวัตร)	123	37.27
– ขนาดของกลาง (สารวัตรใหญ่)	135	40.91
– ขนาดใหญ่ (ผู้กำกับการ)	72	21.82
รวม	330	100.00

จากตาราง 3 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 91.21 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 46.97 ปริญญาตรี จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 57.58 มีชั้นยศ ร.ต.อ. จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 37.88 มีสถานภาพ สมรส จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 75.45 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานตำรวจขนาดของกลาง (สารวัตรใหญ่) จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจ
ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร**

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 4-8

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยรวม และรายด้าน

(n=330)

ด้านที่	วัฒนธรรมองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	วัฒนธรรมส่วนรวม	4.21	0.64	มาก
2	วัฒนธรรมเอกภาพ	4.05	0.60	มาก
3	วัฒนธรรมปรับตัว	3.97	0.79	มาก
4	วัฒนธรรมพันธกิจ	4.02	0.64	มาก
ภาพรวม		4.06	0.58	มาก

จากตาราง 4 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนรวม ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ($\bar{X} = 4.05$) วัฒนธรรมพันธกิจ ($\bar{X} = 4.02$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว ($\bar{X} = 3.97$) ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในทุก ระดับ	4.18	0.83	มาก
2	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	4.20	0.83	มาก
3	หน่วยงานของท่านใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ	4.28	0.83	มาก
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ	4.27	0.72	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	4.12	0.75	มาก
ภาพรวม		4.21	0.64	มาก

จากตาราง 5 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ($\bar{X} = 4.27$) หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.20$) หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในทุกระดับ ($\bar{X} = 4.18$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	3.98	0.81	มาก
2	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี	4.07	0.89	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน	4.06	0.81	มาก
4	หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	4.05	0.82	มาก
5	หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีเสถียรภาพได้รับความยอมรับจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ	4.09	0.81	มาก
ภาพรวม		4.05	0.60	มาก

จากตาราง 6 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีเสถียรภาพได้รับความยอมรับจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี ($\bar{X} = 4.07$) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ($\bar{X} = 4.06$) หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร ($\bar{X} = 3.98$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานี
ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	4.08	0.84	มาก
2	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน นำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ	4.03	0.89	มาก
3	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร	3.97	0.87	มาก
4	หน่วยงานของท่านสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	3.91	0.88	มาก
5	หน่วยงานของท่านมักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ	3.87	0.94	มาก
ภาพรวม		3.97	0.79	มาก

จากตาราง 7 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$)
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงาน
ของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ($\bar{X} = 4.08$)
รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านนำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมา
ปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ ($\bar{X} = 4.03$) เจ้าหน้าที่
ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร
($\bar{X} = 3.97$) หน่วยงานของท่านสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.91$)

ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียน เพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.87$) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่าน กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน	3.92	0.83	มาก
2	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ	4.05	0.75	มาก
3	ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน	4.05	0.86	มาก
4	เจ้าหน้าที่ตำรวจตระหนักรู้และยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	4.07	0.72	มาก
5	เมื่อพันธกิจของหน่วยงานของท่านเปลี่ยนยอมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานของท่าน	4.01	0.73	มาก
ภาพรวม		4.02	0.64	มาก

จากตาราง 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจตระหนักรู้และยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาคือ บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ ($\bar{X} = 4.05$) ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน เมื่อพันธกิจของหน่วยงานของท่านเปลี่ยนยอมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้าน

อื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานของท่าน ($\bar{X}=4.01$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน ($\bar{X}=3.92$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 9-13

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยรวม และรายด้าน

(n=330)

ด้านที่	การบริหารเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การตรวจสอบสภาพแวดล้อม	3.92	0.53	มาก
2	การกำหนดกลยุทธ์	3.74	0.80	มาก
3	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.84	0.57	มาก
4	การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	4.06	0.73	มาก
ภาพรวม		3.90	0.51	มาก

จากตาราง 9 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.90$) เมื่อพิจารณาราย
ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.06$)
รองลงมาคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ($\bar{X}=3.92$) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
($\bar{X}=3.84$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.74$) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดํารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อมรายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ของหน่วยงานองค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของหน่วยงาน	4.02	0.83	มาก
2	หน่วยงานของท่านนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานได้ทราบ	4.00	0.82	มาก
3	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงาน ไปใช้ในการระบุ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	3.80	0.73	มาก
4	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไปใช้ในการกำหนด วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.86	0.77	มาก
ภาพรวม		3.92	0.53	มาก

จากตาราง 10 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดํารวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน มีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ของหน่วยงานองค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านนำข้อมูลการ วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน

และภายนอกหน่วยงาน เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานได้ทราบ ($\bar{X} = 4.00$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงานไปใช้ในการระบุ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน	3.38	1.13	ปานกลาง
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้	3.85	0.99	มาก
3	หน่วยงานของท่านพัฒนากลยุทธ์และกำหนดนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	3.99	0.92	มาก
ภาพรวม		3.74	0.80	มาก

จากตาราง 11 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านพัฒนากลยุทธ์และกำหนด นโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 3.99$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็น

ยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ($\bar{X}=3.85$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน ($\bar{X}=3.38$) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
รายชื่อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้	3.95	0.81	มาก
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุน โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้	3.50	1.03	ปานกลาง
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี	3.71	0.83	มาก
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้	3.65	0.88	มาก
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับ โครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุ เป้าหมายในแต่ละโครงการและ กิจกรรม	4.08	0.88	มาก
6	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี กับแผนกลยุทธ์	4.12	0.85	มาก
ภาพรวม		3.84	0.57	มาก

จากตาราง 12 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน ตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี กับแผนกลยุทธ์ ($\bar{X}=4.12$) รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับ โครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุ เป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม ($\bar{X}=4.08$) หน่วยงานของท่านกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ($\bar{X}=3.95$) ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{X}=3.71$) ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้ ($\bar{X}=3.65$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำงานประมาณเพื่อสนับสนุน โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ ได้วางไว้ ($\bar{X}=3.50$) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานโครงการและ กิจกรรมตามแผนปฏิบัติ การประจำปีและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้	4.05	0.82	มาก
2	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตาม แผนปฏิบัติการ ประจำปีและแผนกลยุทธ์ของ หน่วยงานที่ตั้งไว้	3.99	0.81	มาก
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน นำข้อมูลที่ได้จากการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ	4.01	0.82	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการติดตามตรวจสอบ และ ประเมินผลโครงการ และกิจกรรมมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป	4.19	0.90	มาก
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	4.05	0.82	มาก
ภาพรวม		4.06	0.73	มาก

จากตาราง 13 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลโครงการ และกิจกรรมมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป ($\bar{X} = 4.19$) รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติ การประจำปีและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.05$) ผู้บริหารหน่วยงานของท่านประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.05$) ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน นำข้อมูลที่ได้จากการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.01$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 14-18

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยรวม และรายด้าน

(n=330)

ด้านที่	ประสิทธิผลการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ประสิทธิผลตามพันธกิจ	3.83	0.62	มาก
2	คุณภาพการให้บริการ	3.86	0.58	มาก
3	ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	3.95	0.53	มาก
4	การพัฒนาองค์กร	3.85	0.55	มาก
ภาพรวม		3.88	0.50	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X} = 3.86$) ด้านการพัฒนาองค์กร ($\bar{X} = 3.85$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ($\bar{X} = 3.83$) ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของ
 สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
 รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่าน เป็นไปตามที่วางแผนไว้	3.98	0.77	มาก
2	ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านสอดคล้อง กับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้	3.81	0.78	มาก
3	หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจ ที่ได้แถลงนโยบายไว้	3.69	0.83	มาก
4	การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่าน ได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	3.86	0.76	มาก
ภาพรวม		3.83	0.62	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัด
 ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
 ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผลการปฏิบัติราชการ
 ของหน่วยงานของท่านเป็นไปตามที่วางแผนไว้ ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือ การปฏิบัติ
 ราชการของหน่วยงานของท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ($\bar{X} = 3.86$)
 ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้
 ($\bar{X} = 3.81$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตาม
 ภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้ ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของ
สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพการให้บริการ
รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน	3.79	0.76	มาก
2	หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน	4.03	0.75	มาก
3	หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง	3.85	0.83	มาก
4	หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ	3.92	0.86	มาก
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ	3.70	0.88	มาก
ภาพรวม		3.86	0.58	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัด
ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=3.86$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน
สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน ($\bar{X}=4.03$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านได้
อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ ($\bar{X}=3.92$) หน่วยงานของท่านได้
ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.85$) หน่วยงานของท่านได้
ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน ($\bar{X}=3.79$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงาน
ของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X}=3.70$) ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของ
สถานีดำรงจิวในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิภาพของการ
ปฏิบัติราชการ รายข้อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านสามารถป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ตามเป้าหมาย	3.74	0.78	มาก
2	หน่วยงานของท่านได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา	3.93	0.82	มาก
3	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยความประหยัดและคุ้มค่า	3.98	0.85	มาก
4	หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	3.81	0.78	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ	4.08	0.88	มาก
6	หน่วยงานของท่านใช้ระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย	4.12	0.90	มาก
7	หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	4.02	0.84	มาก
ภาพรวม		3.95	0.53	มาก

จากตาราง 17 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรงจิวในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.95$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านใช้ระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย ($\bar{X}=4.12$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ ($\bar{X}=4.08$) หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.02$) หน่วยงานของท่านได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดย

ความประหยัดและคุ้มค่า ($\bar{X} = 3.98$) หน่วยงานของท่านได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา ($\bar{X} = 3.93$) หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ ($\bar{X} = 3.81$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนองค์กร
รายชื่อ

(n=330)

ข้อที่	ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ	3.45	1.11	ปานกลาง
2	หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า	3.78	0.81	มาก
3	หน่วยงานของท่านมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน	3.73	0.88	มาก
4	หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	3.88	0.88	มาก
5	หน่วยงานของท่านมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ	3.87	0.88	มาก
6	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร	4.11	0.75	มาก
7	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจในการทำงาน	3.99	0.84	มาก
8	หน่วยงานของท่านมีการจัดการความรู้	4.03	0.90	มาก
ภาพรวม		3.85	0.55	มาก

จากตาราง 18 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรงในสังกัด ดำรงจตุรจังหวัดสกลนคร ด้านการพัฒนองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนองค์กร ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.03$) เจ้าหน้าที่ดำรงในหน่วยงานของท่านมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจในการทำงาน ($\bar{X} = 3.99$) หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ($\bar{X} = 3.88$) หน่วยงานของท่านมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 3.87$) หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า ($\bar{X} = 3.78$) หน่วยงานของท่านมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.73$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.45$) ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน 1) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรงในสังกัดดำรงจตุรจังหวัดสกลนคร 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรงในสังกัดดำรงจตุรจังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 19-21

ในเบื้องต้นจะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity คือ การมีสหสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรอิสระ ซึ่งการที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่สูงมาก อาจส่งผลให้สมการตัวอย่างที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปรตามมีความคลาดเคลื่อน ดังนั้น จึงต้องตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อให้แน่ใจว่า ตัวแปรอิสระสามารถคงอยู่ในสมการตัวอย่างได้ โดยกำหนด ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์จะพิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กัน ในทางตรงกันข้าม หากค่า Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่า 0.05 แสดงว่าตัวแปรสองตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน หลังจากนั้นจึงจะทำการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (อินทัย ตรีวานิช, 2552, หน้า 56)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.91 – 1.00 แสดงว่ามีความสัมพันธ์
ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.71–0.90 แสดงว่ามีความสัมพันธ์
ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31–0.70 แสดงว่ามีความสัมพันธ์
ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.01–0.30 แสดงว่ามีความสัมพันธ์
ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์กับ
ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
รายละเอียดดังตาราง 19

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจ
ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ตัวแปร	OC ₁	OC ₂	OC ₃	OC ₄	OC	SM ₁	SM ₂	SM ₃	SM ₄	SM	OE ₁	OE ₂	OE ₃	OE ₄	OE
Mean	4.21	4.05	3.97	4.02	4.06	3.92	3.74	3.84	4.06	3.90	3.83	3.86	3.95	3.85	3.88
S.D.	0.64	0.60	0.79	0.64	0.58	0.53	0.80	0.57	0.73	0.51	0.62	0.58	0.53	0.55	0.5
OC ₁	1	.719**	.531**	.777**	.767**	.232**	.426**	.458**	.723**	.619**	.211**	.349**	.561**	.632**	.534**
OC ₂		1	.552**	.685**	.744**	.359**	.495**	.592**	.706**	.709**	.313**	.359**	.684**	.723**	.629**
OC ₃			1	.674**	.724**	.396**	.379**	.496**	.502**	.571**	.297**	.381**	.545**	.581**	.535**
OC ₄				1	.707**	.427**	.420**	.652**	.668**	.712**	.371**	.574**	.732**	.750**	.717**
OC					1	.414**	.496**	.636**	.746**	.754**	.347**	.483**	.728**	.775**	.698**
SM ₁						1	.294**	.634**	.266**	.644**	.778**	.638**	.711**	.624**	.764**
SM ₂							1	.540**	.569**	.752**	.269**	.400**	.438**	.635**	.521**
SM ₃								1	.603**	.793**	.679**	.703**	.797**	.757**	.771**
SM ₄									1	.727**	.215**	.377**	.665**	.698**	.598**
SM										1	.583**	.658**	.734**	.700**	.768**
OE ₁											1	.757**	.647**	.649**	.728**
OE ₂												1	.659**	.698**	.758**
OE ₃													1	.734**	.709**
OE ₄														1	.728**
OE															1

จากตาราง 19 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OC) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.698$) ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (SM) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.768$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครโดยภาพรวม (OE) กับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมส่วนรวม (OC₁) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.534$)
2. วัฒนธรรมเอกภาพ (OC₂) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.629$)
3. วัฒนธรรมปรับตัว (OC₃) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.535$)
4. วัฒนธรรมพันธกิจ (OC₄) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.717$)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครโดยภาพรวม (OE) กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ได้แก่

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (SM₁) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.728$)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (SM₂) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.758$)

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SM_3) มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.709$)

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (SM_4) มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.728$)

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OC) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.698$) ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (SM) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวม (OE) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r=.768$) ซึ่งตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันในระดับที่อยู่ในเกณฑ์ข้อจำกัดหรือต่ำกว่า 0.80 (Stevens, 2002, p. 189) ไม่ทำให้เกิดปัญหาภาวะพหุสัมพันธ์ร่วม (Multicollinearity) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อแรงในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ และไม่ส่งผลให้สมการตัวแบบที่ใช้ในการพยากรณ์ตัวแปร ขณะเดียวกันตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ เนื่องจากค่า VIF (Variance inflation factor) ไม่เกิน 10 และค่า Tolerance เข้าใกล้ 1

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร แสดงรายละเอียดดังตาราง 20

ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.error	(β)	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	1.411	.134		10.556	.000		
วัฒนธรรมส่วนรวม (OC ₁)	.165	.049	.213	3.349	.001**	.330	3.033
วัฒนธรรมเอกภาพ (OC ₂)	.270	.046	.326	5.846	.000**	.429	2.329
วัฒนธรรมปรับตัว (OC ₃)	.028	.032	.044	.875	.382	.529	1.890
วัฒนธรรมพันธกิจ (OC ₄)	.488	.052	.630	9.320	.000**	.292	3.426
R=753, R ² =.666, R ² Adj=.661, F=106.177, Sig.=.000**							

จากตาราง 20 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ (OC₄) (β =.630) วัฒนธรรมเอกภาพ (OC₂) (β =.326) และวัฒนธรรมส่วนรวม (OC₁) (β =.213) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำงานระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 66.60 (R²=.666) โดยสามารถสร้างสมการในรูปแบบคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 4.411 + .165^{**}(OC_1) + .270^{**}(OC_2) + .028(OC_3) + .488^{**}(OC_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .213^{**}(OC_1) + .326^{**}(OC_2) + .044(OC_3) + .630^{**}(OC_4)$$

ส่วนวัฒนธรรมปรับตัวไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร แสดงรายละเอียดดัง

ตาราง 21

ตาราง 21 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std.error	(β)	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	.182	.089		2.051	.041		
การตรวจสอบภาพ แวดล้อม (SM ₁)	.368	.026	.389	14.009	.000**	.576	1.736
การกำหนดกลยุทธ์ (SM ₂)	.024	.017	.039	1.452	.147	.615	1.625
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SM ₃)	.441	.031	.500	14.455	.000**	.371	2.693
การควบคุมและ ประเมินผลกลยุทธ์ (SM ₄)	.117	.020	.170	5.901	.000**	.536	1.867
R=925, R ² =.855, R ² Adj=.854, F=488.422, Sig.=.000**							

จากตาราง 21 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SM₃) ($\beta=.500$) ด้านการตรวจสอบภาพ
แวดล้อม (SM₁) ($\beta=.389$) และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (SM₄) ($\beta=.170$)
มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำงานระดับ
ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ
85.50 (R²=.855) โดยสามารถสร้างสมการในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน
ได้ดังต่อไปนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .182 + .368^{**}(SM_1) + .024^{**}(SM_2) + .441(SM_3) + .117^{**}(SM_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z_Y = .389^{**}(SM_1) + .039(SM_2) + .500^{**}(SM_3) + .170^{**}(SM_4)$$

ส่วน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานี

ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย
รายละเอียดดังตาราง 22

ตาราง 22 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<u>วัฒนธรรมสวนรวม</u> มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
<u>วัฒนธรรมเอกภาพ</u> มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
<u>วัฒนธรรมปรับตัว</u> มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	ปฏิเสธ
<u>วัฒนธรรมพันธกิจ</u> มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจใน สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	ปฏิเสธ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	ยอมรับ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจใน สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	ยอมรับ

จากตาราง 22 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ วัฒนธรรมเอกภาพ และวัฒนธรรมส่วนร่วม มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จึงยอมรับสมมติฐาน ส่วนวัฒนธรรมปรับตัวไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จึงปฏิเสธสมมติฐาน

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการตรวจสอบภาพแวดล้อม และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จึงยอมรับสมมติฐาน ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จึงปฏิเสธสมมติฐาน

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร รายละเอียดดังตาราง 23

ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

(n = 330)

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	จำนวนคน (n = 330)	ร้อยละ
- ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	203	61.52
- ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	127	38.48
รวม	330	100

จากตาราง 23 พบว่า ในจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 330 คน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร จากแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 61.52 ส่วนที่เหลือจำนวน 127 คน เป็นผู้ที่ไม่ตอบแบบสอบถามปลายเปิด คิดเป็นร้อยละ 38.48

การแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ผู้บริหารของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ควรสนับสนุน และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เช่น ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อส่งเสริมให้เข้ารับการอบรม สัมมนาในสายงานที่รับผิดชอบ อาจร่วมกับหน่วยงานตำรวจหรือหน่วยงานอื่นในการจัดทำโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

2. ผู้บริหารของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครควรพิจารณาจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่มีปริมาณและคุณภาพให้มากพอกับการทำงาน ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมและให้มีความสะดวกเกิดความคล่องตัวสูงขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ผู้บริหารของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครควรมีการกำหนดนโยบายและการบริหารงานที่มีแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าต้องการอะไร และกำลังจะทำอะไร มีเป้าหมายอย่างไร ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และมีความรู้สึก ถึงการมีส่วนร่วมหน่วยงานอาจจะนำวิธีการบริหารแบบการมีส่วนร่วมหรือการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นเทคนิคในการบริหารงาน ที่เปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และมีความเป็นอิสระในการทำงานซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ควรมีการปรับปรุง พัฒนาระบบการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ที่เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงานรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม และโปร่งใส

5. ผู้บังคับบัญชาของ สถานีดำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ควรเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในชุดต่าง ๆ

เป็นประจำ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ฯ

6. สถานีตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ควรให้การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน

7. ควรจัดสรรงบประมาณในการปฏิบัติหน้าที่ค่าน้ำมัน ยานพาหนะ ค่าตอบแทนพิเศษให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

8. สถานีตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ควรมีการจัดระบบการผลัดเปลี่ยนเวรยามหรือระบบการทำงานที่ชัดเจนเป็นระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจ มีวันหยุดงานที่เหมาะสม มีเวลาพักผ่อน และอยู่กับครอบครัว

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ผลสรุป
ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด
สกลนคร มีจำนวน 330 คน ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย จำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 91.21
มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 46.97 ปริญญาตรี จำนวน 190
คน คิดเป็นร้อยละ 57.58 มีชั้นยศ ร.ต.อ. จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 37.88 มี
สถานภาพ สมรส จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 75.45 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานีดำรวจ
ขนาดของกลาง (สารวัตรใหญ่) จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 40.91
2. วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง
ที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ ($\bar{X} = 4.05$)
วัฒนธรรมพันธกิจ ($\bar{X} = 4.02$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว
($\bar{X} = 3.97$) สรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา
รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการ
ควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ รองลงมาคือ หน่วยงาน

ของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีเสถียรภาพได้รับความยอมรับจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร

2.3 วัฒนธรรมปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านนำข้อเสนอด่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ

2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจตระหนักและยึดพันธกิจเป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ บังคับบัญชาและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่าน กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางการยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมาคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 3.92$) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.84$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.74$) สรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

3.1 ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ของหน่วยงาน

องค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของหน่วยงาน รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานได้ทราบ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงานไปใช้ในการ ระบุ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

3.2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านพัฒนากลยุทธ์และกำหนด นโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถ บรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ของหน่วยงาน

3.3 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน ตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี กับแผนกลยุทธ์ รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับ โครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุ เป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุน โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ ได้วางไว้

3.4 ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน นำผลการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลโครงการ และกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติ การประจำปีและแผน กลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่าง

สม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้

4. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.95$) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ($\bar{X} = 3.86$) ด้านการพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.85$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ($\bar{X} = 3.83$) สรุปผลในแต่ละด้านได้ดังนี้

4.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านเป็นไปตามที่วางแผนไว้ รองลงมาคือ การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้

4.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ

4.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านใช้ระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ตามเป้าหมาย

4.4 ด้านการพัฒนางาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนางาน รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดการความรู้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ

5. วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ($\beta=.630$) วัฒนธรรมเอกภาพ ($\beta=.326$) และวัฒนธรรมส่วนร่วม ($\beta=.213$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถรวมกันทำงานระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 66.60 ($R^2=.666$) ส่วนวัฒนธรรมปรับตัวไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\beta=.500$) ด้านการตรวจสอบภาพแวดล้อม ($\beta=.389$) และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ($\beta=.170$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถรวมกันทำงานระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 85.50 ($R^2=.855$) ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลสรุปการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการวิจัยจากการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม รองลงมาคือ วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมพันธกิจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ วัฒนธรรมปรับตัว โดยวัฒนธรรมส่วนร่วมซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงาน มากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ส่วนวัฒนธรรมปรับตัว ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านนำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านมักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สถานีตำรวจภูธรสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การที่ดี ซึ่งวัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร คือ ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการตำรวจในสังกัดทุกคน รัก สามัคคี มีความ ศรัทธาในสถาบัน มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรเพื่อให้ก้าวสู่มาตรฐานสากล ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการตำรวจในสังกัด เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ สถานี ตำรวจนครบาลพหลโยธิน เป็นองค์กรที่มีลักษณะเปิดกว้างทางการสื่อสาร มีกระบวนการพัฒนา ก่อให้เกิดผลการ ดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร อยู่กันอย่างพี่น้อง มีความเคารพรักใคร่ สามัคคี เคารพผู้อาวุโส ปราณีรุ่นน้อง ไม่พ้องนาย ไม่ขายเพื่อน จึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อสถานีตำรวจ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดี ผลของวัฒนธรรม คือ สิ่งส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงไป อาจเป็นไปในทิศทางที่ดี หรือไม่ดีก็ได้ และได้มีผู้กล่าวถึงผลของวัฒนธรรมองค์การไว้มากมาย อาทิเช่น วัฒนธรรมองค์การมีผล กระทบต่อการบริหารหลายประการ ซึ่งได้แก่ การจูงใจ การตัดสินใจ การสื่อสารและการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมยังมีผลกระทบต่อกระบวนการโครงสร้างขององค์การอีกด้วย จะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรม องค์การ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพ ขององค์การ ผู้บริหารจะถูกประเมินบนพื้นฐานของผลงานที่พวกเขาทำสำเร็จ

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลกฤต กิติเงิน (2562) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย การปฏิบัติงานของตำรวจในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานีตำรวจในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมส่วนรวม (ค่าเฉลี่ย 4.23)

รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ (ค่าเฉลี่ย 4.23) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมปรับตัว (ค่าเฉลี่ย 4.13) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล เจริญศรี (2562) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงาน ยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของ สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิพงษ์ พร้อมสุข (2561) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของ วัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของ ข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น กลุ่มเลข 5 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ ของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด ขอนแก่น กลุ่มเลข 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมปรับตัว ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ และด้านวัฒนธรรมส่วนรวม ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล เจริญศรี (2559) ได้ทำการศึกษา ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การ ของหน่วยงานในสังกัด สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าระดับ วัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง

2. ผลการวิจัยจากการศึกษาระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจ ในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ รองลงมาคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การกำหนดกลยุทธ์ โดยด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน นำผลการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลโครงการ และกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติ การประจำปีและแผน กลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่าง

ลมาเสมอ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านพัฒนากลยุทธ์และกำหนด นโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานีดารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ทุกแห่ง ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะถือได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะต้องพึงตระหนักไว้ว่า สิ่งที่ยึดมั่นกำหนดไว้นั้นไม่ได้มีลักษณะที่คงที่เสมอไป แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ การบริหารเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้เกิดขึ้นมาประยุกต์ใช้ และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ จึงส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดารวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไมตรี เนติวิริยะกุล (2566) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผล การดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ

สำนักงานอัยการภาค 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ รองลงมาคือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การกำหนดกลยุทธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาญ อธิติฤกษ์มงคล (2564) ได้ทำการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิจัยจากการศึกษาระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ โดยด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน่วยงานของท่านใช้ระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนา สนับสนุนการดำเนินการ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านสามารถป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ตามเป้าหมาย ส่วนด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านเป็นไปตามที่วางแผนไว้ รองลงมาคือ การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่บัญญัติไว้คือ คือ อำนาจตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ ได้แก่ รักษาความปลอดภัยขององค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี พระรัชทายาท ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ และพระราชอาคันตุกะ ดูแลควบคุม และกำกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ซึ่งปฏิบัติตาม

ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา บังคับและปราบปรามการกระทำความผิดทางอาญา รักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัยของประชาชนและปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้มีประสิทธิภาพ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2562) ซึ่งข้าราชการตำรวจในสังกัดสามารถ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาได้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และ ผู้บังคับบัญชาในสังกัดมักเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อสั่งการที่เกี่ยวข้องสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จึงมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการปฏิบัติงานจะมีลักษณะการปฏิบัติงานให้ดีที่สุดมุ่งเน้นคุณภาพของผลงาน เพื่อจะได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดรวมทั้งข้าราชการตำรวจปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียร มีความเอาใจใส่ต่องาน อันทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ข้าราชการปฏิบัติงานโดยยึดหลักเกณฑ์การปฏิบัติ ซึ่งในแต่ละเรื่องมีการกำหนดภารกิจ มีดัชนีชี้วัด และแสดงผลลัพธ์ให้เห็นโดยชัดเจน เพื่อให้ตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน หน่วยงานดำเนินการตามหลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ การสั่งการต้องเป็นลายลักษณ์อักษร หากมีการสั่งการด้วยวาจาต้องบันทึกคำสั่งไว้เสมอ นอกจากนั้นงานที่ปฏิบัติอยู่ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงส่งผลให้ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล เจริญศรี (2559) ได้ทำการศึกษา ธรรมภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล เจริญศรี (2562) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลกฤต กิติเงิน (2562) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย การปฏิบัติงานของตำรวจในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชน และเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ ในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ในภาพรวม อยู่ ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัวแก้ว เก่งตรง (2566)

ได้ทำการศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานส่งกำลังบำรุง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

4. ผลการวิจัยจากการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ($\beta=.630$) วัฒนธรรมเอกภาพ ($\beta=.326$) และวัฒนธรรมส่วนร่วม ($\beta=.213$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถรวมกันทำงานระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 66.60 ($R^2=.666$)

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เป็นอย่างมาก ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีและเข้าใจกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันทำ หน้าที่หล่อหลอมให้คนในองค์กรมีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน วัฒนธรรมทำให้คนในองค์กรอยู่ ร่วมกันอย่างมีความสุข และลดความขัดแย้ง โดยวัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร คือ ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการตำรวจในสังกัดทุกนาย รัก สามัคคี มีความ ศรัทธาในสถาบัน มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรเพื่อให้ก้าวสู่มาตรฐานสากล ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการตำรวจในสังกัด เป็นแบบอย่างที่ดีใน การปฏิบัติงาน โดยมุ่งเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ สถานี ตำรวจนครบาลพลโยธิน เป็นองค์กรที่มีลักษณะเปิดกว้างทางการสื่อสาร มีกระบวนการพัฒนา ก่อให้เกิดผลการ ดำเนินการที่ดี และบุคลากร มีความผูกพันต่อองค์กร อยู่กันอย่างพี่น้อง มีความเคารพรักใคร่ สามัคคี เคารพผู้อาวุโส ปรารถนารุ่นน้อง ไม่พ้องนาย ไม่ขายเพื่อน จึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อ สถานีตำรวจ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดี การปฏิบัติงานของสถานีตำรวจแต่ละ สถานีจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับความพร้อมเพรียง ของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร

เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบ ต่อพฤติกรรมภายในองค์การ วัฒนธรรมแบบแข็ง วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้ องค์การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้โดยง่าย อีกทั้งสภาวะแวดล้อมการทำงานของสถาน ที่ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครก่อให้เกิดวัฒนธรรมทางอาชีพ ซึ่งมีความ แตกต่างจากวัฒนธรรมเชิงองค์การตรงที่วัฒนธรรมทางอาชีพเกิดขึ้นจากตัวผู้ทำงานเป็น สำคัญ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมักเกิดจากส่วนบนขององค์การ คือผู้นำ หรือผู้บริหาร องค์การ อย่างไรก็ตาม ทั้งสองส่วนนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกื้อกูลซึ่งกันและกันในการ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงาน ของตำรวจ สิ่งที่ทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารส่วนบนของ องค์การสามารถสนับสนุนการเกิดวัฒนธรรม การทำงานของตำรวจได้ คือ ระบบการ บริหารงานบุคคล การให้ความดีความชอบด้วยการแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง หรือ เลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากนี้การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตัวแบบ การควบคุม อาชญากรรม ก็ย่อมทำให้ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการให้บำเหน็จความดีความชอบ เพื่อ เร่งเร้าให้ตำรวจทำงานโดยเน้นที่การจับกุมปราบปรามอาชญากรรมเป็นสำคัญ ซึ่งก็อาจ ทำให้เกิด ค่านิยมในการจับกุมคนร้ายดำเนินคดีให้ได้โดยมิได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติ ตามขั้นตอนตามกฎหมายหรือแม้กระทั่งการละเมิดกฎหมายในการดำเนินการบางอย่าง เพื่อหวังผลให้สามารถจับกุม คนร้ายได้เป็นลำดับแรกหรืออาจไม่ให้ความสำคัญกับงาน ด้านการให้บริการประชาชนอย่างแท้จริง

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล เจริญศรี (2559) ได้ทำการศึกษา ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงาน ในสังกัด สำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของ หน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01 ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ สามารถร่วมกันทำนาย ประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ได้ร้อยละ 78.7 โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พลกฤต กิตติเงิน (2562) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย การปฏิบัติงานของตำรวจในเขตพื้นที่ตำรวจภูธร ภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสถานีตำรวจ การมีส่วนร่วม ของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ และวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถทำนายประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายการปฏิบัติงานของตำรวจ ในเขตพื้นที่ตำรวจภูธรภาค 4 ได้ร้อยละ 79.80 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสกุล เจริญศรี (2562) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจในระดับสูงมาก โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ($r = 0.89$, $p < 0.01$) และรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ สามารถทำนายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจแต่ละตัวแบบแตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมพันธกิจเป็นวัฒนธรรมที่โดดเด่นที่สุด ในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจทุกตัวแบบ ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผลองค์การของสำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจที่สำคัญ คือ ควรมีการจัดอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ ควรสร้างสภาวะแวดล้อมสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีม ควรมีการประสานงานกันทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้มากขึ้น และควรจัดสรรผลตอบแทนรางวัลให้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไมตรี เนติวิริยะกุล (2566) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ($\beta=.554$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมส่วนร่วม ($\beta=.354$) วัฒนธรรมเอกภาพ ($\beta=.224$) และวัฒนธรรมปรับตัว ($\beta=.188$) มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 ได้ร้อยละ 53.50 ($R^{2Adj}=.535$)

ส่วนวัฒนธรรมปรับตัวไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เป็นเพราะว่า วัฒนธรรมองค์การช่วยเหลือหลอมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีความเชื่อและพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน จนเป็นเรื่องปกติ ซึ่งทิศทางดังกล่าว ก็คือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง จึงทำให้องค์กรสามารถพัฒนาองค์กรได้เร็ว

เพราะเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกนายในองค์กรจะร่วมมือกันสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยวัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร คือ ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการตำรวจใน สังกัดทุกนาย รัก สามัคคี มีความศรัทธาในสถาบัน มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรเพื่อให้ก้าวสู่มาตรฐานสากล ผู้บังคับบัญชา และข้าราชการตำรวจในสังกัด เป็นแบบอย่างที่ดีใน การปฏิบัติงาน โดยมุ่งเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และความ โปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เป็นองค์กรที่มีลักษณะเปิดกว้างทางการสื่อสาร มีกระบวนการพัฒนา ก่อให้เกิดผลการ ดำเนินการที่ดีและบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร อยู่กันอย่างพี่น้อง มีความ เคารพรักใคร่ สามัคคี เคารพผู้อาวุโส ปราณีรุ่นน้อง ไม่พ้องนาย ไม่ขายเพื่อน จึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อสถานีตำรวจ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่ดีจึงส่งผลให้วัฒนธรรมองค์กร ด้านวัฒนธรรมปรับตัวไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

5. ผลการวิจัยจากการศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\beta=.500$) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ($\beta=.389$) และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ($\beta=.170$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันทำงานระดับประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 85.50 ($R^2=.855$)

ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของทุกองค์กร รวมทั้งสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครด้วย ซึ่งสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร มีการดำเนินงานด้วยแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อที่จะให้การบริหารก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จ ซึ่งหมายถึง กระบวนการกำหนดภารกิจ (Mission) ขององค์กร และความพยายามให้บรรลุในพันธกิจนั้นด้วยการใช้ความสามารถภายในขององค์กรให้สอดคล้องกับเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกที่เผชิญอยู่ และการนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ โดยสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ทุกแห่งมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ของหน่วยงานองค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของหน่วยงาน มีการนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานได้ทราบ ผู้บริหารมีการตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี กับแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับ โครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุ เป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม นำผลการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลโครงการและกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป ผู้บริหารมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติ การประจำปีและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้ ตลอดจนมีการประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการการวางแผนเทคนิคในการจัดการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานระยะยาวขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการจัดการที่มีความชัดเจนในทิศทางการบริหารตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยบุคลากรดังกล่าวจะต้องมีทัศนคติที่ดีมีความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีแนวทางการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีนโยบายที่กระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การโดยมีแนวทางที่ชัดเจนในการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพและมีฝีมือไว้กับองค์การตลอดไป

ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไมตรี เนติวิริยะกุล (2566) ที่ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ด้าน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ($\beta=.560$) และการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ($\beta=.484$) มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถรวมกันพยากรณ์ระดับสัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4 ได้ร้อยละ 85.50 ($R^{2Adj}=.855$) สอดคล้องกับ

งานวิจัยของ วิชาญ อธิติฤกษ์มงคล (2564) ได้ทำการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $<.05$ โดยผลด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีอิทธิพลสูงที่สุด ($\beta=.296$) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\beta=.247$) และน้อยที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ($\beta=.153$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ = .581 อธิบายได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทำนายประสิทธิภาพการจัดการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่รอบหนองหาร อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 58.10 (Adjusted $R^2=.581$)

ส่วน การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ที่ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ต่างมีแผนกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และการประเมินผลการดำเนินงาน ที่กำหนดมาจากส่วนกลางที่เป็นแนวทางให้สถานีดำรวจทุกแห่งได้นำพัฒนากลยุทธ์และกำหนด นโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ จึงส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำไปสู่ข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านวัฒนธรรมปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ โดยผู้บริหารสถานีดำรวจควรนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้มีการ กำหนดเป้าประสงค์ และทิศทางยุทธศาสตร์ ให้ชัดเจน

1.2 สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครควรเสริมสร้างและพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารสถานีตำรวจนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานควรดำเนินการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุน โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ และเน้นการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติให้ได้ตามแผนที่วางไว้

1.3 สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนครควรเสริมสร้างและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ การพัฒนาองค์การ และด้านคุณภาพการให้บริการ โดยผู้บริหารสถานีตำรวจควรเน้นและให้ความสำคัญในการบริหารงานหน่วยงานให้ได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้ รวมทั้งเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้ ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอผู้บริหารหน่วยงานควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน ควรปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคน เน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้านคุณภาพการให้บริการ และปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน เป็นอันดับแรก

1.4 สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมพันธกิจ วัฒนธรรมเอกภาพ และวัฒนธรรมส่วนร่วม เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตามลำดับ โดยการส่งเสริมและปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ตำรวจตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่านมีเสถียรภาพได้รับความยอมรับจากเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกคน และใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ

1.5 สถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านการตรวจสอบภาพแวดล้อม และด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ตามลำดับ โดยผู้บริหารสถานีตำรวจควรเน้นการตรวจสอบผลความสอดคล้องของ

โครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีกับแผนกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงานองค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของหน่วยงาน และควรนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลโครงการและกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป

1.6 ผู้บริหารของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ควรสนับสนุน และส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร ได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอควรพิจารณาจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งวัสดุ อุปกรณ์ที่มีปริมาณและคุณภาพให้มากพอกับการทำงาน ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมและให้มีความสะดวกเกิดความคล่องตัวสูงขึ้น ควรให้การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีคุณภาพ และพร้อมใช้งานเพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในชุดต่าง ๆ เป็นประจำ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ รวมทั้งควรมีการจัดระบบการผลัดเปลี่ยนเวรยามหรือระบบการทำงานที่ชัดเจนเป็นระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ตำรวจมีวันหยุดงานที่เหมาะสม มีเวลาพักผ่อน และอยู่กับครอบครัว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยวิจัยเรื่องดังกล่าว โดยทำการเปรียบเทียบกับ

สำนักงานอัยการภาคอื่น ๆ เพื่อที่จะได้ทราบวัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดอื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียง เช่น นครพนม มุกดาหาร กาฬสินธุ์

2.2 ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนต่อการรับบริการของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เพื่อทราบปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการให้บริการ

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เช่น สุขภาพองค์กร การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ฯลฯ และใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ศึกษา เป็นต้น

2.4 ควรศึกษาเชิงคุณภาพทั้งจากตัวเจ้าหน้าที่ตำรวจและจากประชาชนผู้มาใช้บริการเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกนำมาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้การดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ และทำให้ประชาชนพึงพอใจมากขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กาญจนา ศิริวงศ์. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนเถินวิทยา อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- แก้วตา เข้มแข็ง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทวีปรินทร์ (1991) จำกัด.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ติน ประยูรพุทธธิ. (2551). การบริหารการพัฒนา ความหมาย เนื้อหา แนวทางและปัญหา (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทงศักดิ์ บัวยิ้ม. (2563). วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการฝ่ายอัยการสำนักงานอัยการสูงสุด. สารนิพนธ์ รป.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กาลิณธุ์: ประสานการพิมพ์.
- นพพร ณะชัยขันธุ์. (2550) สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- นพพร ฉายเรืองโชติ และมยุรี บุญโต (2548). การพัฒนาตัวบ่งชี้หลักและรูปคัสการให้คะแนนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานการบริหารจัดการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิต ล่ำซำ. (2550). ธาราชนย์ คลื่นลูกใหม่แห่งยุคไอเอ็มเอฟ. กรุงเทพฯ: แก้ววิไล.
- บัวแก้ว เก่งตรง. (2566). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานส่งกำลังบำรุง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chommani*. 6(5), 17–35.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2553). สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์.

- ปองใจ ปากเมย. (2563). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุญญนุช วงศ์สง่า. (2560). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของฝ่ายอำนวยการตำรวจภูธรจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. (2561). *จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2553). *ประสิทธิผลองค์การ: ปฏิบัติแห่งมนทัศน์*. *วารสารร่มพฤษ*, 28(3), 134-182.
- พระมหาศิริชัย สิริทันหาโณ (ศรีรัมย์). (2556). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอสำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิตรัฐประศาสนศาสตร์ (การบริหารจัดการคณะสงฆ์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2557). *การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานข้าราชการพลเรือน. เอกสารประกอบคำบรรยาย PMQA.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ชิงค์ ปิยอนด์ บุ๊คส์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภัทราวดี พรหมสุวรรณ. (2546). *การศึกษาปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ภัทรพันธุ์ นิธิวัฒน์สกุล. (2564). การปฏิบัติงานตามพันธกิจและการบริหารงานตามวงจร
เดมมิ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรจังหวัดพิจิตร.
วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2550). กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 3).
กรุงเทพฯ: พีดับบลิวพริ้นติ้ง.
- ไมตรี เนติวิริยะกุล. (2566). วัฒนธรรมองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อ
สัมฤทธิ์ผลการดำเนินงานของสำนักงานอัยการภาค 4. *Interdisciplinary
Academic and Research Journal*. 4(2). 487-506.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2553) แนวคิดกับประสิทธิผลและประสิทธิผล
ขององค์กรในการประมวลสาระชุดทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร
การศึกษา หน่วยที่ 11. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ม.ป.ป.
- เรวัตร ชาตวิริยกุล. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์: *Strategic Management*.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ถึงทรัพย์ การพิมพ์.
- ลัดดา ไกรดิ. (2550). เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บและการค้นคืนสารสนเทศ. ในเอกสาร
การสอน ชุดวิชาการจัดเก็บและการค้นคืนสารสนเทศ: Information Storage
and Retrieval. นนทบุรี: บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาศิลปศาสตรมหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช. สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย.
- วิชาญ อธิติฤกษ์มงคล. (2564). การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการ
สาธารณภัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่รอบหนองหาร
อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2550). การบริหาร. กรุงเทพฯ: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วุฒิพงษ์ พร้อมสุข. (2561). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผล
ต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองบังคับการ
ตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น กลุ่มเลข 5. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศรีสกุล เจริญศรี. (2562). วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของสำนักงาน
ยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท.
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

- คุรุชัย ยาวะประภาส. (2550). *นโยบายสาธารณะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เศรษฐพัส ธเนษฐภัคคพง. (2562). *ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกองบัญชาการตำรวจนครบาล*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมพร คงวิมล. (2558). กลยุทธ์การพัฒนาทักษะชีวิตของนักเรียน. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*. 12(22), 13.
- เสาวพงษ์ ยมาพัฒน์. (2550). *การศึกษาองค์ประกอบ และรูปแบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการ โดยใช้เครื่องมือ บาลานซ์ สกอร์การ์ด: กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดคุณสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- _____. (2555). *คู่มือการกำหนดคุณสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการกำหนดคุณสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2558). *คู่มือการกำหนดคุณสมรรถนะในราชการพลเรือนคู่มือสมรรถนะหลัก*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อโนทัย ตริวานิช. (2552). *สถิติธุรกิจ*. ขอนแก่น: ภาควิชาสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อมรรัตน์ จันทร์เกตุ. (2560). *ปัจจัยทำนายประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจสังกัดตำรวจภูธร ภาค 2*. งานนิพนธ์ ปร.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรุณ จิรวัดณ์กุล. (2562). *สถิติในงานวิจัย เลือกร้อยอย่างไรให้เหมาะสม*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- อุษณีย์ ปานนาค. (2564). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการตำรวจภูธรภาค 9*. วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- หยดฟ้า ราชมณี. (2554). *การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์นิพนธ์การศึกษาลำดับสูงตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะสถิติประยุกต์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Arpie, B.G. (2007). Strategic Management in a Performance Based Organization. [Abstract]. *Dissertation Abstracts International*, 62(1) : 1741–A.
- Bateman, Thomas S. & Scott A. Snell. (1999). *Management: Building Competitive Advantage*. (4th ed.). Boston: McGraw–Hill.
- Buytendijk, Frank, (2006). *The Five Keys to Building a High–Performance Organization* (Gartner Group). Business Performance Management Magazine.
- Cameron, K. S. and Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, M.A.: Addison–Wesley.
- Cameron, K.S. and Ettington, D.R. (1988). *The Conceptual Foundations of Organizational Culture*. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. 4 J.C. Smart, ed. New York : Agathon. Pp. 356–396.
- Cameron. (1981). Measuring organizational effectiveness in institution of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23, 604–623.
- Cameron, K.S. (1986). “Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness.” *Management Science* 32,5 (1986): 539–553.
- Campbell,R.F.et.al. (1977). *Introduction to Educational Administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chatman, J, O’Reilly III, C. A.,. & Caldwell, D. W. (1991). “People and Organizational Culture : a Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit,” *Academy of Management Journal*. 34, 487–516.
- Denison, Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley Publisher.
- Denison, D. R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, vol 5, p.1–21.

- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1995). *Denison organisation culture survey: Facilitators guide*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D. R., Cho, H. J., & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational culture: A model and method* (Working paper). Switzerland: International for Management development.
- Denison, D. R.; Haaland, S. and Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern around the World?. *Advances in Global Leadership*. 3: 205–227.
- David Parker (2007). *Textual Criticism and Theology*. England: University of Birmingham.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organization*. New Jersey: Prentice–Hall.
- Fred R. David. (2005). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th ed. New Jersey: Prentice–Hall., 2005, 5 – 6.
- Gibson, and Other, (1982). *Organizational: Behavior, Structure, Process ; Behavior*, Dallas. Texas: Business Publication, Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1991). *Educational administrations: theory research and Practice*. (4th ed.) New York: McGraw Hill Book Company.
- Kim, S.; Lee, J. and Yu, K. (2004). Corporate culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (4): 340–359.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2000). *Alignment: Using Balanced Scorecard of Create Corporate Synergy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30 (1), 21–30.
- Price, J.L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Homewood, Ill: Richard D Irwin, Inc.

- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, J. (1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science* 29,3 (1983): 363–377.
- between organizational culture and effectiveness in the Payam Nur University of Abadan based on the Denison model. *World of Sciences Journal*, 1(14), 90–111.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (11th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Robbins, Bergman, Stagg, & Coulter. (2006). *Organization Behavior*. (11th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure Design and Application*. 3rd ed. New Jersey: Prentice–Hall.
- Schermcrhorn, (1999). Information Sharing as an Interorganizational Activity. *Academy of Management Journal*. 21: 148 – 153
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. California: Jossey–Bass.
- Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. California: Jossey–Bass.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organization Culture and Leadership* (3rd ed). San Francisco: Jossey – Bass.
- Seashore and Yuchtman quoting Hall. (1991). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*. 32, 891–903.
- Steers, R.M. (1977). *Organization Effectiveness*. California: Goodyear Publishers Inc.
- Tompson, Lonnie Strickland & John E. Gamble. (2007). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*, (15th ed). The McGraw–Hill Companies, 2007, 12.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.

- Wiwiek Harwiki. (2013). The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies* Vol. 5, No. 12, pp. 876–885, Dec 2013
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. (3rd ed.). New York: Harper and Row.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๗๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ขาญชิดปรีชา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๑๒๒๓๒๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดภูธรจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๔ ๔๗๙๙

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๗๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๑๒๒๓๒๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดภูธรจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๔ ๔๗๔๔



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๗๘

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ละมัย ร่มเย็น

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๑๒๒๓๒๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดภูธรจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุทุมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๔ ๔๗๙๙

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๗๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พ.ต.อ.ชัชวาลย์ ดวงแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๑๒๓๒๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดภูธรจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๔ ๔๗๙๙

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๗๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พ.ต.อ.พีระเดช เจริญเดช

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๑๒๒๓๒๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดภูธรจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๔ ๔๗๙๙

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๑๒๘๘



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้กำกับการสถานีตำรวจภูธรเมืองนครพนม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๑๒๒๓๒๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๔ ๔๗๕๕

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๗๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้บัญชาการตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๖๔๒๖๔๒๓๒๐๖ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติชัย อุดมกิจมงคล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สามารถ อัยกร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษารั้วนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๒๔ ๔๗๙๙

ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชาคกริต ชาญชิตปรีชา ตำแหน่ง อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ละมัย ร่มเย็น กรรมการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. พ.ต.อ.ชัชวาลย์ ดวงแก้ว กำกับการสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร
5. พ.ต.อ.พีระเดช เจริญเดช กำกับการสถานีตำรวจภูธรตาดีโน

ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

รหัสของแบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา “วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร” คำตอบจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด

สกลนคร

ตอนที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด

สกลนคร

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือด้วยดี

สืบตำรวจเอกณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 16

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หรือข้อความลงในช่องว่าง
ตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ 1. ชาย

☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1. ไม่เกิน 30 ปี

☐ 2. 31 – 40 ปี

☐ 3. 41 – 50 ปี

☐ 4. มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 2. ปริญญาตรี

☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ชั้นยศ

☐ 1. ร.ต.ต.

☐ 2. ร.ต.ท.

☐ 3. ร.ต.อ.

☐ 4. พ.ต.ต.

☐ 5. พ.ต.ท.

☐ 6. พ.ต.อ.

5. สถานภาพ

☐ 1. โสด

☐ 2. สมรส

☐ 3. หม้าย/หย่าร้าง

6. ขนาดของสถานีตำรวจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

☐ 1. ขนาดเล็ก (สารวัตร)

☐ 2. ขนาดของกลาง (สารวัตรใหญ่)

☐ 3. ขนาดใหญ่ (ผู้กำกับการ)

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด

สกลนคร

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ว่ามีวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
วัฒนธรรมสวนรวม						
1	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในทุก ระดับ					
2	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
3	หน่วยงานของท่านใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ					
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ					
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับอย่างต่อเนื่อง					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
วัฒนธรรมเอกภาพ						
1	หน่วยงานของท่านมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร					
2	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี					
3	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน					
4	หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน					
5	หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีเสถียรภาพได้รับความยอมรับจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ					
วัฒนธรรมปรับตัว						
1	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป					
2	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน นำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ					
3	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร					

ประเด็นข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
วัฒนธรรมปรับตัว (ต่อ)						
4	หน่วยงานของท่านสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง					
5	หน่วยงานของท่านมักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ					
วัฒนธรรมพันธกิจ						
1	หน่วยงานของท่าน กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน					
2	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ					
3	ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน					
4	เจ้าหน้าที่ตำรวจตระเวนชายแดนยึดพันธกิจเป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
5	เมื่อพันธกิจของหน่วยงานของท่านเปลี่ยนยอมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานของท่าน					

**ตอนที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร**

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ว่ามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม						
1	หน่วยงานของท่านมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้ง ภายในและภายนอก ของหน่วยงานองค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของ หน่วยงาน					
2	หน่วยงานของท่านนำข้อมูลการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ ดำรวจในหน่วยงานได้ทราบ					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (ต่อ)						
3	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอก หน่วยงานไปใช้ในการระบุ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์					
4	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
การกำหนดกลยุทธ์						
1	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน					
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ ในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ได้					
3	หน่วยงานของท่านพัฒนากลยุทธ์และกำหนด นโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
1	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงการและ กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้ วางไว้					
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำงบประมาณ เพื่อสนับสนุน โครงการและกิจกรรมที่ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ ได้วางไว้					
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนกลยุทธ์ ไปใช้ในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี					
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนปฏิบัติ การประจำปีไปปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้					
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุน ทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับ โครงการและ กิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุ เป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม					
6	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านตรวจสอบผล ความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรม ในแผนปฏิบัติการประจำปี กับแผนกลยุทธ์					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์						
1	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานโครงการและ กิจกรรมตามแผนปฏิบัติ การประจำปีและ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้					
2	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการ ดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง มาเปรียบเทียบกับ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีและ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้					
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน นำข้อมูลที่ได้ จากการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ ในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการ ดำเนินการ					
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการ ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผล โครงการ และกิจกรรม มาใช้ในการวาง แผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป					
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านประเมินผลการ ดำเนินงานตาม แผนการปฏิบัติการประจำปี และนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของ หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					

**ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร**

คำชี้แจง ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ว่ามีประสิทธิภาพการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
ประสิทธิผลตามพันธกิจ						
1	ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านเป็นไปตามที่วางแผนไว้					
2	ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้					
3	หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้					
4	การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
คุณภาพการให้บริการ						
1	หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน					
2	หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน					
3	หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง					
4	หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ					
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ					
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ						
1	หน่วยงานของท่านสามารถป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ตามเป้าหมาย					
2	หน่วยงานของท่านได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา					
3	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยความประหยัดและคุ้มค่า					
4	หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ					
5	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ					

ประเด็น/ข้อคำถาม		ระดับความคิดเห็น				
		5 (มากที่สุด)	4 (มาก)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยที่สุด)
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (ต่อ)						
6	หน่วยงานของท่านใช้ระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย					
7	หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ					
การพัฒนองค์กร						
1	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
2	หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า					
3	หน่วยงานของท่านมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน					
4	หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม					
5	หน่วยงานของท่านมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ					
6	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร					
7	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจในการทำงาน					
8	หน่วยงานของท่านมีการจัดการความรู้					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง โปรดระบุ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	คุณลักษณะส่วนบุคคล	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
1	เพศ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	อายุ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	ระดับการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	ชั้นยศ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
5	สถานภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
6	ขนาดของสถานีตำรวจที่ท่านปฏิบัติงานอยู่	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด

สกลนคร

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
วัฒนธรรมส่วนรวม									
1	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านใช้โครงสร้างไม่เน้นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
วัฒนธรรมเอกภาพ									
1	หน่วยงานของท่านมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
5	หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีเสถียรภาพได้รับความยอมรับจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
วัฒนธรรมปรับตัว									
1	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านนำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
วัฒนธรรมปรับตัว (ต่อ)									
4	หน่วยงานของท่านสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
5	หน่วยงานของท่านมักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
วัฒนธรรมพันธกิจ									
1	หน่วยงานของท่าน กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	เจ้าหน้าที่ตำรวจตระเวนชายแดนยึดพันธกิจเป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
5	เมื่อพันธกิจของหน่วยงานของท่านเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานของท่าน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

**ตอนที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร**

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม									
1	หน่วยงานของท่านมีการศึกษาวิเคราะห์ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ของหน่วยงานองค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานได้ทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงานไปใช้ในการระบุ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
การกำหนดกลยุทธ์									
1	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านพัฒนากลยุทธ์และกำหนด นโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ									
1	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงการและ กิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุน โครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ ได้วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารเชิงกลยุทธ์	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ต่อ)									
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับ โครงการและ กิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายในแต่ละโครงการและ กิจกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านตรวจสอบผล ความสอดคล้องของโครงการและ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการประจำปี กับแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์									
1	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานโครงการและ กิจกรรมตามแผนปฏิบัติ การประจำปีและ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการ ดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง มาเปรียบเทียบกับ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีและ แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน นำข้อมูลที่ได้จาก การ ตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการ แก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลโครงการ และ กิจกรรม มาใช้ในการวาง แผนการปฏิบัติงาน ในปีถัดไป	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านประเมินผลการ ดำเนินงานตาม แผนการปฏิบัติการประจำปี และนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของ หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

**ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรงจิ้งในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร**

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ									
1	ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านเป็นไปตามที่วางแผนไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
คุณภาพการให้บริการ									
1	หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ									
1	หน่วยงานของท่านสามารถป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยความประหยัดและคุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
5	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีผลการศึกษาวิจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
6	หน่วยงานของท่านใช้ระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย	ผู้เชี่ยวชาญให้เพิ่มข้อคำถาม					-	-	ใช้ได้
7	หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	ผู้เชี่ยวชาญให้เพิ่มข้อคำถาม					-	-	ใช้ได้
การพัฒนาองค์กร									
1	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
2	หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
3	หน่วยงานของท่านมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
4	หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ประสิทธิผลการดำเนินงาน	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
การพัฒนาองค์กร									
5	หน่วยงานของท่านมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ	ผู้เชี่ยวชาญให้เพิ่มข้อคำถาม					-	-	ใช้ได้
6	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้
7	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจในการทำงาน	ผู้เชี่ยวชาญให้เพิ่มข้อคำถาม					-	-	ใช้ได้
8	หน่วยงานของท่านมีการจัดการความรู้	ผู้เชี่ยวชาญให้เพิ่มข้อคำถาม					-	-	ใช้ได้

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง โปรดระบุ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					รวม	IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5			
ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง โปรดระบุ	+1	+1	+1	+1	+1	5.00	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นและค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน
ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

แบบสอบถาม		ค่าความเชื่อมั่น	แปลผล
1.	วัฒนธรรมองค์กรของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร	.963	ใช้ได้
	1.1 วัฒนธรรมส่วนรวม	.872	ใช้ได้
	1.2 วัฒนธรรมเอกภาพ	.906	ใช้ได้
	1.3 วัฒนธรรมปรับตัว	.900	ใช้ได้
	1.4 วัฒนธรรมพันธกิจ	.916	ใช้ได้
2.	การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดสกลนคร	.955	ใช้ได้
	2.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม	.910	ใช้ได้
	2.2 การกำหนดกลยุทธ์	.856	ใช้ได้
	2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	.899	ใช้ได้
	2.4 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	.832	ใช้ได้
3	ประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานีตำรวจในสังกัด ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร	.968	ใช้ได้
	2.1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ	.902	ใช้ได้
	2.2 ด้านคุณภาพการให้บริการ	.899	ใช้ได้
	2.3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	.912	ใช้ได้
	2.4 ด้านการพัฒนาองค์กร	.936	ใช้ได้
ภาพรวมทั้งฉบับ		.987	ใช้ได้

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

เรื่อง

วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร

ตอนที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด

สกลนคร

วัฒนธรรมองค์กร		ค่าอำนาจจำแนก
วัฒนธรรมส่วนรวม		
1	หน่วยงานของท่านมุ่งเน้นเสริมสร้างพลังอำนาจในการบูรณาการให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในทุกระดับ	.581
2	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	.703
3	หน่วยงานของท่านใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ	.639
4	หน่วยงานของท่านเน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ตำรวจ	.729
5	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาสมรรถภาพเจ้าหน้าที่ตำรวจทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	.695
วัฒนธรรมเอกภาพ		
1	หน่วยงานของท่านมีแบบแผนการดำเนินงานที่มีความคงเส้นคงวาและยึดเป็นค่านิยมหลักขององค์กร	.664
2	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีการประสานงาน และมีการบูรณาการที่ดี	.782
3	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุถึงข้อตกลงร่วมกันได้แม้จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน	.738
4	หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่าน มีการบริหารจัดการทรัพยากรเป็นแนวทางเดียวกัน	.809

วัฒนธรรมองค์กร		ค่าอำนาจจำแนก
วัฒนธรรมเอกภาพ (ต่อ)		
5	หน่วยงานภายในของหน่วยงานของท่านมีเสถียรภาพได้รับความยอมรับจากเจ้าหน้าที่ตำรวจ	.670
วัฒนธรรมปรับตัว		
1	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป	.806
2	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านนำข้อเสนอต่าง ๆ จากประชาชนมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ	.791
3	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่าน มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร	.808
4	หน่วยงานของท่านสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง	.776
5	หน่วยงานของท่านมักนำข้อผิดพลาดมาสรุปเป็นบทเรียนเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติ	.687
วัฒนธรรมพันธกิจ		
1	หน่วยงานของท่าน กำหนดเป้าประสงค์และทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	.863
2	ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ต่างมุ่งมั่นการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ	.773
3	ผู้บังคับบัญชาแสดงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตอย่างชัดเจน	.785
4	เจ้าหน้าที่ตำรวจตระหนักและยึดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	.839
5	เมื่อพันธกิจของหน่วยงานของท่านเปลี่ยนย่อมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานของท่าน	.712

**ตอนที่ 3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจนคร
จังหวัดสกลนคร**

การบริหารเชิงกลยุทธ์		ค่าอำนาจจำแนก
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม		
1	หน่วยงานของท่านมีการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ของหน่วยงานองค์กร โดยการวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ของหน่วยงาน	.670
2	หน่วยงานของท่านนำข้อมูลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เผยแพร่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานได้ทราบ	.794
3	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกหน่วยงานไปใช้ในการระบุ ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	.809
4	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	.763
การกำหนดกลยุทธ์		
1	หน่วยงานของท่านนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน	.795
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็น ยุทธศาสตร์ เพื่อที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้	.785
3	หน่วยงานของท่านพัฒนากลยุทธ์และกำหนด นโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้	.769

การบริหารเชิงกลยุทธ์		ค่าอำนาจจำแนก
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ		
1	หน่วยงานของท่านกำหนดโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้	.697
2	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำงบประมาณเพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้	.808
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	.663
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	.832
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ให้กับโครงการและกิจกรรมเพื่อให้การดำเนินการบรรลุ เป้าหมายในแต่ละโครงการและกิจกรรม	.745
6	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านตรวจสอบผลความสอดคล้องของโครงการและกิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี กับแผนกลยุทธ์	.600
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์		
1	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้	.580
2	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีและแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตั้งไว้	.815
3	ผู้บริหารหน่วยงานของท่าน นำข้อมูลที่ได้จากการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานมาใช้ในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินการ	.612
4	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านนำผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลโครงการ และกิจกรรม มาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานในปีถัดไป	.542

การบริหารเชิงกลยุทธ์		ค่าอำนาจจำแนก
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (ต่อ)		
5	ผู้บริหารหน่วยงานของท่านประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติการประจำปีและนำผลมาปรับปรุง แผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	.728

**ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถานีดำรวจในสังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดสกลนคร**

ประสิทธิผลการดำเนินงาน		ค่าอำนาจจำแนก
ประสิทธิผลตามพันธกิจ		
1	ผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านเป็นไปตามที่วางแผนไว้	.682
2	ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับงบประมาณที่ได้วางแผนไว้	.546
3	หน่วยงานของท่านบริหารงานได้บรรลุตามภารกิจที่ได้แถลงนโยบายไว้	.799
4	การปฏิบัติราชการของหน่วยงานของท่านได้ก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	.737
คุณภาพการให้บริการ		
1	หน่วยงานของท่านได้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประชาชน	.785
2	หน่วยงานของท่านสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน	.857
3	หน่วยงานของท่านได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง	.853
4	หน่วยงานของท่านได้อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ	.577
5	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพการให้บริการ	.787

ประสิทธิผลการดำเนินงาน		ค่าอำนาจจำแนก
ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ		
1	หน่วยงานของท่านสามารถป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้ตามเป้าหมาย	.671
2	หน่วยงานของท่านได้ใช้งบประมาณได้ทันตามกำหนดเวลา	.804
3	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณโดยความประหยัดและคุ้มค่า	.685
4	หน่วยงานของท่านจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่คุ้มค่ากับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	.640
5	หน่วยงานของท่านมีการวางแผนและการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีผลการศึกษาริจัยและพัฒนาสนับสนุนการดำเนินการ	.763
6	หน่วยงานของท่านใช้ระเบียบและกฎหมายที่ทันสมัย	.686
7	หน่วยงานของท่านมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	.776
การพัฒนาองค์กร		
1	หน่วยงานของท่านได้วางแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ	.627
2	หน่วยงานของท่านได้จัดสรรอัตรากำลังบุคลากรที่คุ้มค่า	.829
3	หน่วยงานของท่านมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงาน	.805
4	หน่วยงานของท่านมีระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	.785
5	หน่วยงานของท่านมีการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ	.766
6	หน่วยงานของท่านสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร	.672
7	เจ้าหน้าที่ตำรวจในหน่วยงานของท่านมีสมรรถนะและขวัญกำลังใจในการทำงาน	.832
8	หน่วยงานของท่านมีการจัดการความรู้	.775

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ส.ต.อ.ณัฐพงษ์ โคตรสมบัติ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 26 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2534
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 170 ตำบล ธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัด สกลนคร 47000 โทรศัพท์ 088 5244799
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บังคับหน่วยงานป้องกันปราบปราม สถานีตำรวจภูธร เมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร
สถานที่ทำงาน	สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเซนต์ยอแซฟสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2539	ปวช. วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก มหานคร อำเภอมีนบุรี จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2543	ปริญญานิติศาสตรบัณฑิต สาขา วิชาเอกนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร
พ.ศ. 2568	ปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2558	รับราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรดอนพุท อำเภอดอนพุท จังหวัดสระบุรี
พ.ศ. 2560	ช่วยราชการ กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1 เขตจตุจักร จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2563	รับราชการที่ สถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี