



รายงานการวิจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารจังหวัดบูรณาการ

The Effectiveness of The Chief Executive officer Governor



โดย

นายเทียมพบ ก้านเหลือง

RCH
JS
7153.9
ท7532

สาขา.....
เลขทะเบียน..... 84737
วัน,เดือน,ปี 28 ต.ค. 2551

12009781

ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากเงินงบประมาณแผ่นดิน

ประจำปีงบประมาณ 2549 - 2550

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ว่าราชการจังหวัดระนอง นายเมฆินทร์ เมธาวิกุล ผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร นายพินัย อนันตพงศ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร นายพินิจ เจริญพานิช และนายวีระ ศรีวัฒนตระกูล รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุราษฎร์ธานี นายวิญญู ทองสกุล และรองผู้ว่าราชการจังหวัดระนอง นายบุญส่ง เตชะมณีสถิตย์ ขอขอบคุณ คุณเกษราภรณ์ เสียงดัง และสมาชิกครอบครัวทุกท่าน ที่ให้กำลังใจที่ดียิ่งตลอดการศึกษา



นายเทียมพบ ก้านเหลือง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทคัดย่อ

ศึกษาประสิทธิผลผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ศึกษากรณีจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี โดยใช้ตัวแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ในการสร้างแบบประเมินประสิทธิผลผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อสอบถามรองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ การพัฒนาจังหวัด และบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีภารกิจในการจัดทำแผนของส่วนราชการ พบว่าระดับคะแนนของหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด และหมวดผลลัพธ์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดของจังหวัดสุราษฎร์ธานีและระนองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และหมวดการจัดการกระบวนการ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างจังหวัดชุมพรและสุราษฎร์ธานี สำหรับหมวดการวางแผนกลยุทธ์ หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ของทั้งสามจังหวัดไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ

ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างหมวดของระบบคุณภาพบริหารโดยรวม และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดของทั้ง 3 จังหวัด พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ในทางบวก (Positive Correlation) โดยมีค่าตั้งแต่ 0.583 – 0.859 ($P < 0.01$) โดยสหสัมพันธ์ระหว่างหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัดกับการจัดการกระบวนการมีค่าต่ำสุดคือ 0.583 สหสัมพันธ์ระหว่างหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าสูงสุดคือ 0.859

ค่า Path Coefficient ของหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการจัดการมีผลต่อระดับคะแนนของหมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการเท่ากับ 0.218, 0.242, 0.221, 0.009 และ 0.123 และต่อหมวดผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเท่ากับ 0.168, 0.229, 0.280, 0.242 และ 0.130 ตามลำดับ

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	2
วัตถุประสงค์	3
ขอบเขตการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎี	5
แนวคิดการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ	5
การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลองค์การ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	7 13
บทที่ 3 ประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษาจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี	26
การทดสอบค่า Reliability	27
การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ	31
การแปลผลและอธิบายผลการวิเคราะห์	34
บทที่ 4 ผลการศึกษา	36
การนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัด	36
การวางแผนกลยุทธ์	37
ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย	37
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	37
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	37
การจัดการกระบวนการ	38
บทที่ 5 วิจาณ์และข้อเสนอแนะ	60
การนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัด	60
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	62
การวางแผนกลยุทธ์	63
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	64
รายการเอกสารอ้างอิง	66

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ชุมพร ระนอง
และสุราษฎร์ธานี)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบแนวคิดการบริหารคุณภาพระหว่าง MBNQA กับ Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum และ Garvin	21
ตารางที่ 3.1	แสดงค่าความ Reliability จำแนกตามหมวด	27
ตารางที่ 3.2	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบ บูรณาการจำแนกตามเพศ และจังหวัด	28
ตารางที่ 3.3	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบ บูรณาการจำแนกตามระดับการศึกษา	28
ตารางที่ 3.4	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบ บูรณาการจำแนกตามการปกครอง	29
ตารางที่ 3.5	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบ บูรณาการจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง	29
ตารางที่ 3.6	แสดงจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจำแนกการมีส่วนร่วม	30
ตารางที่ 3.7	แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจำแนกตามกระทรวงที่ผู้ตอบสังกัด	30
ตารางที่ 3.8	ตัวอย่างการอธิบายผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี Duncan's Multiple Range Test	35
ตารางที่ 4.1	แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินการจำแนกตามจังหวัด	39
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการดำเนินการของแต่ละหมวดจำแนกตามจังหวัด	47
ตารางที่ 4.3	ระดับสหสัมพันธ์ (correlation) ระหว่างหมวดระบบคุณภาพบริหารโดยรวม และผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด	53
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัดจำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัดจำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัดจำแนกตามประเภทการปกครองของหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	55

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัด 56
จำแนกตามระดับการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัด 57
จำแนกตามการมีส่วนร่วมและส่วนราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบหมวดสำหรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ MBNQA	14
ภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดของ Baldrige Health Care Pilot Criteria Framework	16
ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิโมเดลในการวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์สัมพรรคถดถอย (Regression Coefficient) ระหว่างหมวดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ MBNQA	34
ภาพที่ 4.1 แสดงระดับคะแนนในแต่ละหมวดของการบริหารคุณภาพโดยรวมของ จังหวัดชุมพร	49
ภาพที่ 4.2 แสดงระดับคะแนนในแต่ละหมวดของการบริหารคุณภาพโดยรวมของ จังหวัดระนอง	49
ภาพที่ 4.3 แสดงระดับคะแนนในแต่ละหมวดของการบริหารคุณภาพโดยรวมของ จังหวัดสุราษฎร์ธานี	49
ภาพที่ 4.4 แสดงค่าสหสัมพันธ์ และค่าสัมประสิทธิ์สัมพรรคถดถอย (ค่าในวงเล็บ) ในแต่ละกลุ่ม และหมวดของการบริหารคุณภาพโดยรวมของการบริหารงาน จังหวัดแบบบูรณาการ	51

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 รัฐบาลภายใต้การนำของพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้นำแนวคิดการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ โดยจังหวัดจะต้องมีภารกิจหน้าที่ที่ดูแลแก้ไข มีการทำงานเป็นทีมในรูปของคณะผู้บริหารจังหวัด ประกอบด้วยหัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานคณะผู้บริหาร หรือ CEO (Chief Executive Officer) มีอำนาจเสมือนเป็นนายกรัฐมนตรีของจังหวัด และคณะผู้บริหารจังหวัดเปรียบเสมือนเป็นคณะรัฐมนตรีของจังหวัด

การบริหารราชการของจังหวัดแบบบูรณาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายหลักร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหารการพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำเกณฑ์ในการประเมินจังหวัดแบบบูรณาการตามความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับการประเมินผลปฏิบัติราชการของจังหวัด โดยกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ 2548 จะประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบไปด้วย ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประกอบไปด้วย ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ และระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของจังหวัด มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ระดับความสำเร็จและคุณภาพของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่สามารถตีพิมพ์ซ้ำอีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการเพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งประกอบด้วย การบริหารราชการที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร โดยกำหนดให้มีตัวชี้วัดที่ 17 คือระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นตัวชี้วัดเลือกในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยกรอบการประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำกรอบดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ศึกษา วิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และนำเกณฑ์ดังกล่าวไปส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะจังหวัดที่มีรูปแบบการบริหารแบบบูรณาการไปใช้ในการยกระดับ และพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการสร้างความเป็นเลิศในระบบราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน

การศึกษาประสิทธิผลของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ศึกษากรณีจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี โดยใช้กรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพ MBNQA สำหรับใช้เป็นข้อมูลในการเตรียมความพร้อมของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน (ชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี) ในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 รวมทั้งยังเป็นสารสนเทศในการบริหารราชการ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนทอรรศน์ การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย เพื่อให้ระบบราชการสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาคุณภาพการให้บริการ และเน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

1.2 คำถามการวิจัย

ประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการในกลุ่มภาคใต้ตอนบน โดยใช้กรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพ MBNQA (หมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด) มีความแตกต่างกันหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพ MBNQA

2. ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบนตามเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดตามกรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพ MBNQA

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินและเปรียบเทียบประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพ MBNQA และศึกษาหาสหสัมพันธ์ (Correlation) ค่า Path Coefficient ของปัจจัยนำเข้าทางการบริหารของการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งประกอบไปด้วย การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ระยะเวลาในการทำการศึกษาดังแต่เดือนมิถุนายน ถึงเดือนกันยายน 2549 รวมทั้งสิ้น 4 เดือน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับของปัจจัยนำเข้าทางการบริหารซึ่งประกอบไปด้วย การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ในแต่ละจังหวัดของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน

2. ทราบถึงระดับสหสัมพันธ์และค่า Path Coefficient ของปัจจัยนำเข้าทางการบริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

3. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ โดยให้องค์ความรู้ที่ได้

จากการศึกษาวิจัยไปเป็นแนวทางปรับปรุงการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการต่อไป

4. ได้ข้อเสนอเชิงบริหารเพื่อใช้ในการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการทั้งในระดับจังหวัดและระดับส่วนราชการต่อไป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎี

2.1 แนวคิดการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ

แนวคิดการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ และผู้ว่าราชการจังหวัดแบบเดิมซึ่งต่างก็เป็นข้าราชการประจำและสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีแนวคิดร่วมกันสองประการคือ 1) แนวคิดที่สนับสนุนหรือเชื่อและศรัทธาในผู้บริหารสูงสุด และหน่วยการบริหารงานของภาครัฐที่สังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดและหน่วยการบริหารคือจังหวัดว่าถ้าหากนำไปใช้แล้วจะสามารถแก้ไขปัญหาชุมชน และสนองความต้องการของประชาชนได้ โดยที่ราชการบริหารส่วนภูมิภาค (Local State Government หรือ Provincial Government) หมายถึง การบริหารราชการภายใต้การนำของผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งมีอำนาจหน้าที่บริหารส่วนราชการของส่วนภูมิภาค อันได้แก่ จังหวัด และอำเภอ 2) แนวคิดความเป็นสถาบันด้านการบริหารราชการแผ่นดิน สืบเนื่องจากผู้ว่าราชการจังหวัดได้มีวิวัฒนาการควบคู่มากับการบริหารราชการแผ่นดินของไทยนับแต่สมัยสุโขทัย ประกอบกับผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นจำนวนมากได้สร้าง หรือสั่งสมคุณงามความดีในจังหวัดสืบต่อกันมา ทำให้ได้รับการยอมรับ ยกย่อง และศรัทธาจากประชาชน เหล่านี้มีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมกลมเกลียวให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีความมั่นคง และยั่งยืนจนมีลักษณะที่เป็นสถาบันที่เก่าแก่ด้านการบริหารราชการแผ่นดินของไทยสถาบันหนึ่ง เฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการนอกจากจะมีสองแนวคิดสำคัญดังกล่าวแล้ว ยังมีแนวคิดสำคัญที่สนับสนุนอีกคือ 3) แนวคิดที่ต้องการเพิ่มอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า การบริหารงานของจังหวัดที่มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดที่ผ่านมาประสบกับความล้มเหลว ขาดประสิทธิภาพ ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ทำให้ไม่อาจแก้ไขปัญหาในระดับจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาความยากจน ปัญหายาเสพติด และปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง ที่เป็นเช่นนี้มีสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการในระดับจังหวัดไม่มีอำนาจในการบริหารงาน คน และเงินมากเท่าที่ควร จึงควรเพิ่มอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2546)

หลักการสำคัญของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

(1) การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

(2) การมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดในการพัฒนา สร้างศักยภาพการแข่งขัน และแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง

(3) ส่วนราชการทั้งในส่วนกลาง และในพื้นที่จังหวัด สนับสนุนการจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ข้อมูลสารสนเทศ กฎหมายระเบียบ และข้อบังคับอย่างเพียงพอ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติ

(4) สนับสนุนนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ด้วยการทำให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกันมากกว่าจะมุ่งเน้นการกำกับดูแลเพียงอย่างเดียว

(5) ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติ และมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลในการบริหาร และติดตามประเมินผล

(6) รัฐกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับชาติ โดยให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการสามารถกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติ และตัวชี้วัดในระดับจังหวัดได้เอง

จากแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกรวมทั้งสิ้น 9 ประการประกอบด้วย การขจัดความยากจน การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้ การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ การพัฒนานโยบายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม การรักษาความมั่นคงของรัฐ และการรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนานโยบายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในเรื่องของการพัฒนาระบบราชการ รัฐบาลมีกลยุทธ์ในการที่จะปรับปรุงศักยภาพของหน่วยงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อการแก้ปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์วิกฤติของประเทศได้ รวมทั้งมีการปรับโครงสร้างส่วนราชการและระบบบริหารงานให้มีความทันสมัยเพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ของรัฐบาล (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2548)

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548) ได้รายงานว่าการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาเป็นระบบที่ให้จังหวัดนำระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ไปปฏิบัติ โดยจังหวัดจะต้องมีการปฏิบัติดังนี้

1. สร้างกระบวนการทำงานสำหรับการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เพื่อนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติ

ในระดับจังหวัดในลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ข้อเท็จจริงของพื้นที่ ตลอดจนมี การสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และติดตามผล

2. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ที่เป็น รูปธรรมที่สามารถบูรณาการงาน/งบประมาณ
3. สร้างระบบบริหารจัดการที่นำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
4. สร้างระบบติดตามประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Monitoring and Evaluation)

ดิวงค์ ศิริเสาวลักษณ์ (2545) รายงานว่า ระบบการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการ พัฒนามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ ที่ใช้การบูรณาการหรือผนึกกำลังร่วมกันทำงานของทุก ภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะของการผสมผสานระหว่าง "พื้นที่ - พันธกิจ - การมีส่วนร่วม" (Area - Functional - Participation) ในทุกขั้นตอนของการทำงานเพื่อสร้างความเป็น หนึ่งส่วนทางการพัฒนา
2. เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายอยู่ที่การตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ (Customer Driven) เป็นเป้าหมายหลักหรือเป็นตัวตั้ง ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้น ผลสำเร็จของงานด้วยคุณภาพมาตรฐานของผลงานอย่างดีเลิศ
3. เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญ และตามโครงสร้างการจักระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

2.2 การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลองค์กร

ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547) ได้ให้ความหมายของการวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสามารถขององค์กรในการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด คือ ใช้ วิธีการให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด ส่วนคำว่าประสิทธิผลขององค์กร (Organization Effectiveness) หมายความว่า เป็นความสามารถขององค์กรในสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือ จุดมุ่งหมายที่กำหนด ในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ ส่วน Koontz และ Weihrich (1988) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลคือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะที่ ประสิทธิภาพคือการได้ผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด

ประสิทธิผลขององค์การ (Organization Effectiveness) หมายถึงองค์การที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่ตั้งใจไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย ส่วนองค์การที่มีประสิทธิภาพต่ำจึงเป็นองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2546) Pamela และคณะ (2004) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การที่องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนเสาวรีย์ ตะโพนทอง (2542) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การคือ องค์การที่มีความฉลาดในการใช้ภูมิปัญญาเลือกทำสิ่งที่ถูกต้อง เมื่อเกิดกรณีที่องค์การมีความสัมพันธ์หรือมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรืออาจกล่าวได้ว่าประสิทธิผลขององค์การคือ ความสามารถขององค์การที่มีมากหรือน้อยในการ 1) ทำความเข้าใจ 2) ดำเนินการในเชิงรุก 3) สามารถมีอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมอย่างได้ผลจริงในทางปฏิบัติ โดยมีต้นแบบ (Model) ของการเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การ 4 แนวทางคือ

1. แนวทางทรัพยากร (Resource Approach) มุ่งเน้นที่การเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์การด้วยการแสวงหาวิธีดึงดูดทรัพยากรต่างๆ ที่มีความสำคัญและจำเป็น
2. แนวทางกระบวนการและกลไกภายใน (Internal Processes and Mechanics) องค์การที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์บรรยากาศที่ลดความเครียดให้เหลือน้อยที่สุด เสริมสร้างบูรณาการระหว่างบุคลากรขององค์การ ตลอดจนบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น
3. แนวทางเป้าหมายระดับสูง (Goal Approach) การตั้งเป้าหมายระดับสูงให้ชัดเจนและถ่ายทอดอย่างเป็นระบบสู่ระดับรองลงมาทุกๆ ฝ่าย แล้วบริหารให้เกิดบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. แนวทางผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงกลยุทธ์ (Strategic Stakeholders Approach) หมายถึงความมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขององค์การขึ้นอยู่กับองค์การของขีดความสามารถในการสนองตอบ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ความคาดหวังและอุปสงค์ของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในความอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองขององค์การ

การวัดประสิทธิผลขององค์การที่เป็นมาตรฐานและมีอยู่ใช้ในปัจจุบันประกอบด้วย 4 วิธี คือ (พิทยา บวรวัฒนา, 2546)

1. วัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (The Goal – Attainment Approach) โดยวัดจากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะต้องเป็นไปตามข้อสมมติฐานคือ องค์การที่ศึกษานั้นมีเป้าหมายที่แท้จริง สามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การควรมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่จะวัดได้ ต้อง

มีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้น และต้องสามารถวัดได้ว่าองค์กรกำลังบรรลุเป้าหมายเพียงใด

2. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ความคิดระบบ (The System Approach) โดยคำนึงถึง

- 1) ความสามารถขององค์กรในการหาปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากร เงินทุนและคนที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถขององค์กรในการหาปัจจัยนำเข้าใหม่มาทดแทนปัจจัยนำเข้าเดิมที่ได้ใช้หมดไป
- 2) ความสามารถขององค์กรในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก
- 3) ความสามารถขององค์กรในการอยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- 4) ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์กร

3. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยดูจากความสามารถขององค์กรในการชนะใจผู้มีอิทธิพล (The Strategic – Constituencies Approach) โดยองค์กรที่มีประสิทธิผลคือองค์กรที่มีสายตาเฉียบแหลม สามารถมองว่าบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ใดในสภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อองค์กร และยังคงเป็นองค์กรที่สามารถชนะใจบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อมที่สำคัญทั้งหลายเหล่านั้น

4. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์กร (The Competing – Values Approach) โดยที่เกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้จะขึ้นอยู่กับว่า ใครมีตำแหน่งอะไร และมีผลประโยชน์อย่างไร

วเรช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2544) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลหน่วยงานในระบบเปิด จำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐาน (Standard Criteria) และตัวชี้วัด (Indicators) เพื่อใช้ประกอบการประเมินเพื่อให้เกิดความชัดเจน เป็นระบบ มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ โดยประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ 7 เกณฑ์ ประกอบด้วย

1. เกณฑ์สัมฤทธิ์ผลและการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Achievement) เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ กับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย โดยเป็นการประเมินผลขององค์กรใน 2 ส่วนคือ ผลในภาพรวม และระดับปฏิบัติการ

2. เกณฑ์ความเสมอภาค (Equality) และความเป็นธรรมในสังคม (Social Equity) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการคือ การเข้าถึง (Accessibility) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) การกระจายผลประโยชน์ (Distribution of Benefits) และความเสมอภาค (Equality)

3. เกณฑ์ความสามารถและคุณภาพในการให้บริการ (Capability and Services Quality) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการคือ สมรรถนะของหน่วยงาน (Organizational Capacity) ความทั่วถึง

และเพียงพอ (Coverage and Adequacy) ความถี่ในการให้บริการ (Service Frequency) และ ประสิทธิภาพการให้บริการ (Efficiency)

4. เกณฑ์ความรับผิดชอบขององค์กร (Accountability) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการคือ พันธกิจต่อสังคม (Social Commitment) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) การให้ หลักประกันความเสี่ยง (Risks Guarantee) การยอมรับข้อผิดพลาด (Acceptance of Failure)

5. เกณฑ์การสนองตอบความต้องการของประชาชน (Responsiveness) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการคือ การกำหนดประเด็นปัญหา (Problem Identification) การรับฟังความคิดเห็น (Public Hearing) มาตรการเชิงกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหา (Strategic Measures) และความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา

6. เกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้าหรือประชากรกลุ่มเป้าหมาย (Client's Satisfaction) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ประการคือ ระดับความพึงพอใจ (Degree of Satisfaction) การยอมรับ หรือคัดค้าน (Acceptance or Rejection)

7. เกณฑ์ผลเสียหายต่อสังคม (Social Damage) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ประการคือ ผลกระทบภายนอก (Externalities) ต้นทุนทางสังคม (Social Costs)

ทวิ มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547) ได้เสนอวิธีการวัดประสิทธิผลขององค์กรแบ่ง ออกเป็น 4 วิธีดังนี้

1. วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The Goal – Attainment Approach) โดยยึดหลักที่ว่า องค์กรทุกองค์กรมีจุดมุ่งหมาย ดังนั้นการวัดผลสำเร็จของเป้าหมายจึงเป็นแนวทางสำหรับกรวัด ประสิทธิภาพมากที่สุด

2. วิธีการวัดประสิทธิผลเชิงระบบ โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า องค์กรประกอบด้วยส่วนย่อยต่างๆ และการพิจารณาเชิงระบบที่สมบูรณ์ต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. วิธีการบริหารประสิทธิผลโดยอาศัยกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อมเฉพาะส่วน (The Strategic Constituencies Approach) โดยองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของส่วนต่างๆ ที่อยู่ใน สภาพแวดล้อมและสามารถอยู่รอดได้โดยอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่างๆ

4. การใช้วิธีการแข่งขันคุณค่า (The Competing Values Approach) ซึ่งเป็นการถือเอาคุณค่า ความนิยมเป็นศูนย์กลางการประเมิน ทั้งนี้โดยมีข้อสมมติฐานว่าคุณค่าที่ผู้ประเมินจะใช้วัดนั้นจะ สอดคล้องเป็นไปแนวทางเดียวกันกับสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการจะประเมินผล

ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์ (2547) แบ่งระดับของประสิทธิผลขององค์กรเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ประสิทธิภาพระดับบุคคล (Individual Effectiveness) ประสิทธิภาพระดับบุคคลมีสาเหตุมาจากความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) ของบุคคลในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ประสิทธิภาพยังมีสาเหตุจากทัศนคติ (Attitude) ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วย โดยมีแรงจูงใจ (Motivation) เป็นตัวสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม (Group Effectiveness) สาเหตุสำคัญอยู่กับความยึดเหนี่ยวผูกพันเป็นความรู้สึกของคนในกลุ่ม และประสิทธิผลระดับองค์กร (Organization Effectiveness) สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดทำเกณฑ์ในการประเมินจังหวัดแบบบูรณาการ โดยมีขั้นตอนการเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนน สำหรับการประเมินผลปฏิบัติราชการของจังหวัด / กลุ่มจังหวัด โดยกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ 2548 จะประกอบไปด้วย 4 มิติ ประกอบด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547ก)

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ร้อยละ 60 ประกอบด้วย ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และสัมฤทธิ์ผลตามนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ร้อยละ 10 ประกอบด้วย ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ร้อยละ 10 ประกอบด้วย ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ และระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของจังหวัด

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ร้อยละ 20 ประกอบด้วย ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ระดับความสำเร็จและคุณภาพของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ โดยมีเป้าหมายดังนี้ (สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2547)

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ได้แก่ การบริหารราชการที่สามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive Impact) ต่อการพัฒนาชีวิตประชาชน

2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่วางไว้โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management) และการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) ในทุกระดับ

3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารที่จะต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นโดยมีการทำ Cost/Benefit Analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่างๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งจัดระบบการวางเป้าหมายการทำงานและวัดผลงานของแต่ละบุคคล (Individual Scorecards) ที่เชื่อมโยงกับระดับองค์กร (Organization Scorecards)

4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Simplification) และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปแบบ One-Stop Service

5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ได้แก่ การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ (Process Redesign) ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ (Program Evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอ

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลักโดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (Citizen Survey) และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Survey) ในหลากหลายวิธีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Internal Control) ซึ่งจะช่วยให้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

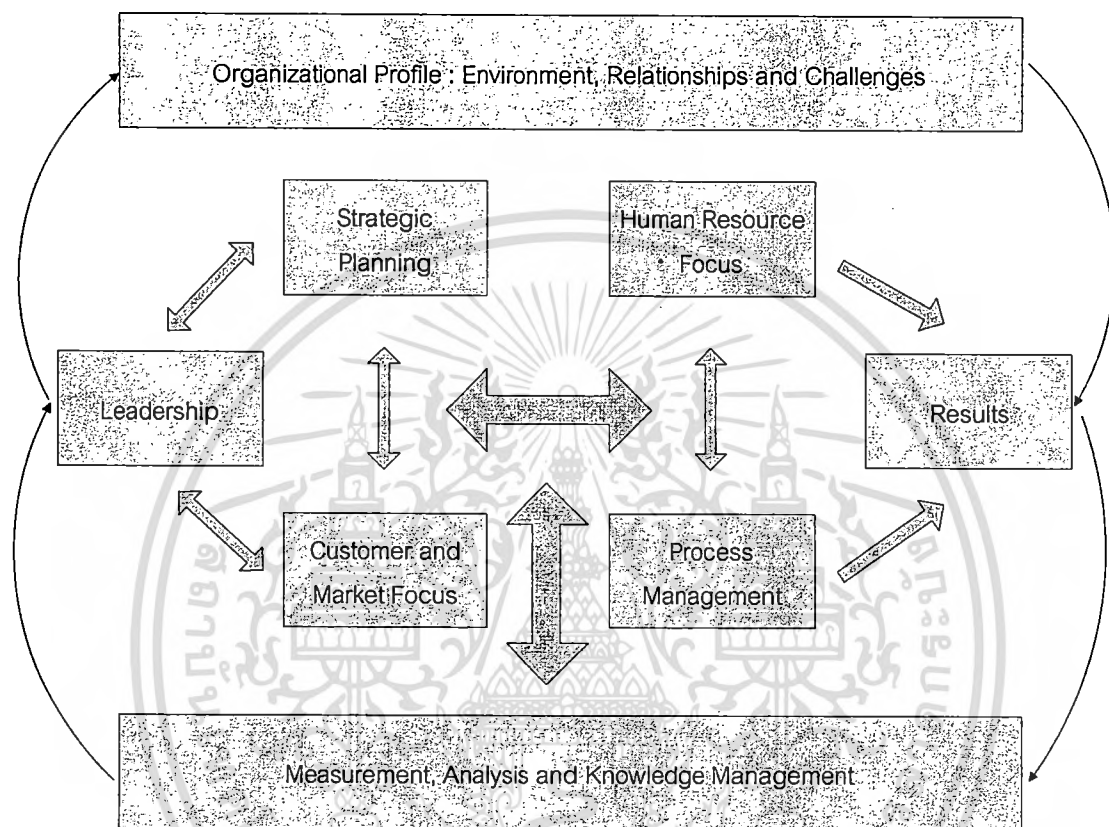
2.3 Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และมาเลเซีย ในส่วนของประเทศสหรัฐอเมริกาบริษัทขนาดใหญ่ที่ได้รางวัลคุณภาพ MBNQA คือ Motorola, Inc. และ Westinghouse Commercial Nuclear Fuel Division ในปี ค.ศ. 1988 และบริษัทขนาดเล็กที่ได้รับรางวัลคือ Globe Metallurgical, Inc. ส่วนธุรกิจที่ให้บริการ Federal Express (FedEx) ได้รับในปี ค.ศ. 1990 (Evans and Lindsay, 2005) โดยวัตถุประสงค์หลักของรางวัลคุณภาพ MBNQA ประกอบด้วย (National Institute of Standard and Technology, 2006)

1. เพื่อช่วยกระตุ้นองค์กรให้มีการปรับปรุงทั้งด้านคุณภาพ (Quality) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ให้มีความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น
2. เพื่อยกย่ององค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและ/หรือบริการของตนเองได้ดีขึ้น
3. เพื่อสร้างแนวทางและเกณฑ์ที่ทั้งภาคธุรกิจ ภาคอุตสาหกรรม ภาครัฐ และองค์กรต่างๆ นำไปประเมินความสามารถของตนเองเพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ
4. เพื่อใช้เป็นแนวทางที่เฉพาะเจาะจงแก่องค์กรที่ประสงค์จะเรียนรู้ถึงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ได้รับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร

National Institute of Standard and Technology (2006) ได้จัดทำเกณฑ์ในการประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เพื่อส่งเสริมให้องค์กรที่เข้าร่วมประกวดเป็นองค์กรที่มีศักยภาพเป็นเลิศ โดยมีกรอบของเกณฑ์ในการพิจารณา 7 หมวด ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและตลาด (Customer and Market Focus) การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human

Resource Focus) กระบวนการบริหารจัดการ (Process Management) และผลลัพธ์ (Results) ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงตัวแบบหมวดสำหรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ MBNQA (National Institute of Standard and Technology, 2006)

จากภาพที่ 2.1 จะเป็นรายละเอียดของลักษณะองค์กร สภาพแวดล้อมขององค์กร ลักษณะของความสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์ของความท้าทายต่อองค์กร จากตัวแบบของ MBNQA จะแบ่งระบบปฏิบัติการออกเป็น 6 หมวดซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการที่จะทำให้บรรลุถึงผลลัพธ์ขององค์กร โดยที่หมวดภาวะการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นผู้รับบริการและตลาดจะเป็นกลุ่มของภาวะผู้นำ เพราะระบบปฏิบัติการกลุ่มนี้จะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์และการแสวงหาโอกาสในอนาคต ส่วนกลุ่มที่สองประกอบไปด้วย การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารจัดการ และผลลัพธ์ เป็นกลุ่มของผลลัพธ์ โดยที่บุคลากรในองค์กร และกระบวนการ

ที่สำคัญจะเป็นกุญแจในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งระบบปฏิบัติการในทุกหมวดจะมีผลทำให้องค์กรมีศักยภาพในการสร้างผลิตภัณฑ์ สร้างบริการ การบริหารจัดการผู้รับบริการและตลาด การบริหารด้านการเงิน การบริหารจัดการภายใน รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการที่ดี และการมีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

Zhao และคณะ (2004) ได้นำกรอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ MBNQA ไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือวัดคุณภาพการบริหารจัดการ และศักยภาพขององค์กรของหน่วยบริการทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศจีน โดยที่ในส่วนแรกระบบปฏิบัติการจะประกอบไปด้วยเกณฑ์ในการประเมิน 6 หมวด ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและตลาด การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการบริหารจัดการ ส่วนระบบปฏิบัติการที่สองซึ่งวัดผลลัพธ์ขององค์กร ประกอบด้วยหมวดหลักๆ 4 หมวดคือ ความพึงพอใจของบุคลากร ผลลัพธ์ของการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาด และประสิทธิผลขององค์กร

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (Assumption University) ได้ประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์ของการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (Commission of Higher Education) กรอบการประเมินของ Thailand Quality Award (TQA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ Malcolm Baldrige สำหรับงานทางด้านการศึกษา โดยมีตัวชี้วัด (Key Performance Index; KPI) จำนวน 9 ตัว ประกอบด้วย (Shawyun, 2004)

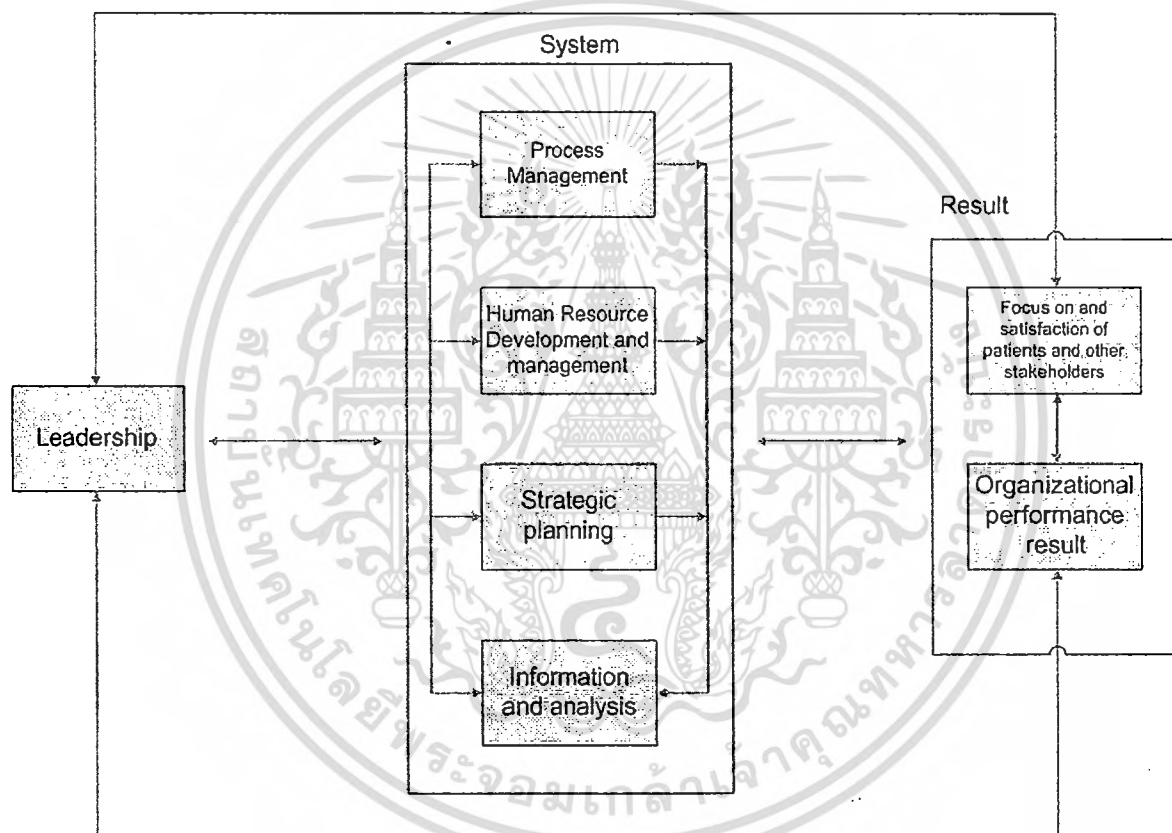
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการวางแผนกลยุทธ์ (Vision, Mission and Strategic Plan)
2. การจัดการการเรียนการสอน (Learning Teaching)
3. งานกิจกรรมนักศึกษา (Student Activities)
4. งานวิจัย (Research)
5. การบริการวิชาการ (Academic Service)
6. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย (Promotion of Thai Arts and Cultures)
7. การบริหาร (Administration)
8. การเงินและงบประมาณ (Finance and Budgeting)
9. การประกันคุณภาพการศึกษาและผลลัพธ์ (Quality Assurance and Results)

โดยประยุกต์ใช้ระดับคะแนนจากคู่มือการประกันคุณภาพ (Quality Assurance Scorebook)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามกรอบของ TQA และระบบการให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ MBNQA แทนการให้คะแนนตามรายงานการศึกษาตนเอง (Self Study Report ; SSR)

Meyer และ Collier (2001) ได้ใช้กรอบแนวคิดระบบคุณภาพการบริหารโดยรวม (Total Quality Management; TQM) เพื่อใช้ประเมินโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 220 แห่ง ตามแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ MBNQA ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงกรอบแนวคิดของ Baldrige Health Care Pilot Criteria framework (National Institute of Standard and Technology, 1995)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้รายงานกรณีศึกษา Best Practices ของบริษัท ไทยอคริลิคไฟเบอร์จำกัด (Thai Acrylic Fibre Co., Ltd.) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ในปี พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นเครื่องหมายที่แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรเนื่องจากมีพื้นฐานด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) โดยที่กรอบการดำเนินการที่เป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งระบบปฏิบัติการ (System Operations) ขององค์กรออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มการนำองค์กร (Leadership Triad) และกลุ่มผลลัพธ์ (Results Triad) หมวดของระบบปฏิบัติการในกลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด หมวดเหล่านี้จัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต ส่วนองค์ประกอบของระบบปฏิบัติการในกลุ่มผลลัพธ์ ได้แก่ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ ระบบปฏิบัติการเหล่านี้ประกอบกันขึ้นเป็นกลุ่มผลลัพธ์โดยมีพนักงานและกระบวนการหลักเป็นกลไกที่ทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547) ได้พัฒนาระบบคุณภาพการบริหารโดยรวม (Total Quality Management หรือ TQM) โดยใช้ตัวแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วยหมวดหลัก 6 ประการดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด (Leadership) เป็นการพิจารณาว่าผู้ว่าราชการจังหวัดมีบทบาทในการชี้นำองค์กร การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการกำกับดูแล และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชนหรือไม่ อย่างไร
2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment) เป็นการพิจารณาว่าจังหวัดสามารถแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ มีตัวชี้วัดหลักของผลการดำเนินงานและมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานหรือไม่ อย่างไร
3. การมุ่งเน้นลูกค้าผู้รับบริการ (Customer Focus) เป็นการพิจารณาว่าในการดำเนินงานของจังหวัดจะต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน รวมทั้งคำนึงถึงความพึงพอใจของประชาชนหรือไม่ อย่างไร
4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management) เป็นการพิจารณาว่าจังหวัดมีการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการหรือไม่ อย่างไร

5. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus) เป็นการพิจารณาว่าจังหวัดได้มีการดำเนินการพัฒนาข้าราชการให้สอดคล้องกับระบบงานใหม่ และการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการหรือไม่ อย่างไร

6. การจัดการกระบวนการงาน (Process Management) เป็นการพิจารณาว่าจังหวัดได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือไม่ อย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547ข) ได้พัฒนารายละเอียดของตัวชี้วัดในแต่ละหมวดในการพัฒนาคุณภาพการบริหารโดยรวม ดังนี้คือ ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัด พิจารณาจากการดำเนินการในเรื่องการกำหนดเจ้าภาพผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละยุทธศาสตร์ การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ ผู้ว่าราชการจังหวัดมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ มีการนำรูปแบบหรือความรู้การบริหารงานใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานแบบบูรณาการ ผู้ว่าราชการจังหวัดมีระบบตรวจสอบการดำเนินการและติดตามประเมินผลผู้ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง ผู้ว่าราชการจังหวัดมีวิธีการสร้างความร่วมมือในการทำงานจากทุกภาคส่วน การประชุมหรือหัวหน้าส่วนราชการและผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ พิจารณาจากการดำเนินการในเรื่องการทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายทุกระดับที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ การจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ การกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก การกำหนดแผนระยะสั้นและระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม มีตัวชี้วัดเพื่อติดตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ การกำหนดมาตรฐานงาน โดยใช้การเทียบเคียง การเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลง และมีระบบบริหารความเสี่ยงของแต่ละยุทธศาสตร์

การมุ่งเน้นลูกค้าผู้รับบริการ พิจารณาจากการดำเนินการในเรื่อง การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีช่องทางที่ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบริการสาธารณะได้หลายช่องทาง มีการวิเคราะห์ความเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนผู้รับบริการ การนำผลการรับฟังความคิดเห็นมาปรับปรุงการให้บริการ การแก้ไขปัญหาและระบบติดตามเรื่องเพื่อประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ และการกำหนดมาตรฐานหรือวิธีการให้บริการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พิจารณาจากการดำเนินการในเรื่องการกำหนด ผู้รับผิดชอบหลักด้าน ICT มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างทันที่ การกำหนดประเภทของ ข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงฐานข้อมูลให้ทันสมัย ความพร้อมด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ โปรแกรม และผู้ใช้งาน สามารถเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการระดับ จังหวัด (POC) สามารถเชื่อมโยงข้อมูลไปยังศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง (MOC) สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลไปยังศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (PMOC) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน มีการวาง ระบบเตือนภัย สามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างทันที่ มีระบบการรายงานที่สม่ำเสมอ มีระบบการจัดการ ความรู้ (รวบรวมและกระจายความรู้)

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาจากการดำเนินการในเรื่อง ระบบการทำงานที่เอื้อ ต่อการสร้างความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม มีระบบการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการจากภายนอกเข้า ร่วมดำเนินงาน มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน มีระบบงานที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถแสดงความคิดเห็น มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการอย่างเหมาะสม มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน

การจัดการกระบวนการงาน พิจารณาจากการดำเนินการในเรื่อง มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (ควบคุมต้นทุน ลดระยะเวลาการดำเนินงาน) การนำเอาความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาสนับสนุนการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีมาตรการลดค่าใช้จ่าย เปิดโอกาสให้ ภาคเอกชนหรือประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการ ปฏิบัติงาน สร้างระบบการทำงานข้ามหน่วยงาน มีการให้บริการแบบ One Stop Service มีการจัดตั้ง ศูนย์บริการร่วม

Lakhe และ Mohanty (1994) กล่าวว่า แนวคิดของการจัดทำ Total Quality Management (TQM) คือการจัดทำให้องค์กรมีการปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความจำเป็นในการใช้เทคนิค และเครื่องมือจำนวนมากในการตรวจวัด สำหรับองค์กรที่มีการจัดทำระบบคุณภาพจะสังเกตได้จาก 1) ระบบการจัดทำคุณภาพจะเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย และกระบวนการขององค์กร 2) บุคลากร ภายใต้มีความเข้าใจ และเห็นความสำคัญในการจัดทำระบบคุณภาพว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบรรลุ เป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร 3) โครงสร้างขององค์กรมีการปรับตัวสำหรับรองรับระบบคุณภาพ 4) มี

การหลอมรวมความต้องการของผู้รับบริการภายในและภายนอกเป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจขององค์กร
 5) การวัดความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการเป็นส่วนสำคัญในการสร้างสมรรถนะขององค์กร
 6) เป็นองค์กรที่มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

Ugboro และ Obeng (2000) พบว่าในองค์กรที่นำระบบ TQM เข้าไปใช้จะพบความสัมพันธ์ที่เป็นบวก (Positive Correlation) ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด การให้อำนาจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (การให้อำนาจในการตัดสินใจ, การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ, และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรในองค์กร) ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการศึกษาของ Soltani และคณะ (2003) พบว่าหากองค์กรมีระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่มีประสิทธิผล จะส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรในภาพรวมดีขึ้นเนื่องจากสามารถที่จะค้นหาความต้องการ และความจำเป็นของการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในแต่ละคน

Pannirselvam และคณะ (1998) ได้รวบรวมเปรียบเทียบการบริหารคุณภาพระหว่าง MBNQA กับแนวคิดคุณภาพของ Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum และ Garvin ดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบแนวคิดการบริหารคุณภาพระหว่าง MBNQA กับ Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum และ Garvin

หมวดการพิจารณา	MBNQA	Deming	Crosby	Juran	Feigenbaum	Garvin	
การนำองค์กร	ผู้บริหารสูงสุดพัฒนา และคงสภาพของสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการคุณภาพโดยมีปรัชญาในการคุณภาพที่เป็นเลิศ	บริหารคุณภาพโดยให้คำมั่นสัญญา การให้คำมั่นสัญญา การรักษาสถาปัตยกรรม การมีปรัชญาในการคุณภาพ	ผู้บริหารสูงสุดพัฒนา การตั้งเป้าหมายของ และนโยบายทางด้านการบริหารคุณภาพ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดในการ และนโยบายของต่อ คุณภาพ	มอบหมาย จัดทำ จัดทำนโยบายและโปรแกรมการบริหาร	จัดทำนโยบายและโปรแกรมการบริหาร	จัดทำนโยบายและโปรแกรมการบริหาร
สารสนเทศ และภาวะวิเคราะห์	รวบรวมและนำข้อมูลขององค์กรมาใช้ในการวางแผน และใช้ในการบริหารงานขององค์กรแบบวันต่อวัน การใช้ คู่ เทียบ (Benchmark) ความสามารถการนำไปใช้และการเข้าถึงของข้อมูล	ใช้วิธีการทางสถิติ สำหรับปรับปรุงระบบการบริหารคุณภาพ	การวัดคุณภาพ บริหารคุณภาพ	การจัดทำระบบคุณภาพ ค่าใช้จ่ายในการบริหารคุณภาพ	วัดการบริหารคุณภาพ ตรวจสอบ	การจัดทำระบบสารสนเทศการบริหารคุณภาพ	การจัดทำระบบสารสนเทศการบริหารคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ) เปรียบเทียบแนวคิดการบริหารคุณภาพระหว่าง MBNQA กับ Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum และ Garvin

หมวดการพิจารณา	MBNQA	Deming	Crosby	Juran	Feigenbaum	Garvin
การวางแผนกลยุทธ์	กลยุทธ์ขององค์กรจะ	-	คณะกรรมการ	-	เกณฑ์คุณภาพจะ	เป้าหมายกลยุทธ์ด้าน
ทางด้านคุณภาพ	หลอมรวมกับเป้าหมายทางคุณภาพ และเป้าหมายขององค์กร	-	คุณภาพจะจัดทำเป้าหมายของการบริหารคุณภาพ	-	ตั้งอยู่บนความต้องกาของผู้บริการ	คุณภาพ ใช้เป้าหมายเพื่อประเมินผลการจัดการ
การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะอยู่เป็นส่วนหนึ่งของทุกเป้าหมายขององค์กร พัฒนาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้แน่ใจถึงสมรรถนะของบุคลากร	ใช้วิธีที่ทันสมัยด้านการฝึกอบรมโดยใช้หลักการที่มีโปรแกรมหลักสถิติ มีโปรแกรมการฝึกอบรมและให้ความรู้ที่เข้มข้น ขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดจากความภูมิใจในงานให้มีการสื่อสารซึ่งกันและกัน	อบรมพนักงานหัวหน้างาน	อบรมทุกระดับอย่างเหมาะสมด้วยสื่อ (อุปกรณ์) ที่มีคุณภาพ และสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างพนักงาน	อบรม การมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ และสร้างคุณภาพด้านการทำงาน	บุคลากรทุกระดับมีส่วนเกี่ยวข้องกับปรับปรุงคุณภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ) เปรียบเทียบแนวคิดการบริหารคุณภาพระหว่าง MBNQA กับ Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum และ Garvin

หมวดการพิจารณา	MBNQA	Deming	Crosby	Juran	Feigenbaum	Garvin
การบริหารจัดการระบบคุณภาพ	จัดทำระบบการผลิตและกระบวนการให้สอดคล้องกันระหว่างคุณภาพและเป้าหมายทางสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ โดยใช้ระบบการติดตามเป็นระบบสนับสนุนและบริหารระบบคุณภาพ	ใช้หลักการทางสถิติเพื่อค้นหาและแก้ไขปัญหาย่อย	รู้ความต้องการของใช้ รับบริการ กระบวนการทางคุณภาพ และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และเน้นข้อผิดพลาดให้เหลือศูนย์ และจัดปัญหาที่นอกจากองค์กร	จัดระบบงานให้อยู่บนระบบบริหารคุณภาพ	เน้นมุมมองของผู้รับบริการ และใช้หลักการทางสถิติเพื่อทดสอบคุณภาพ	วางแผนเพื่อจัดทำระบบเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตมุ่งสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว กับผู้รับบริการด้านคุณภาพมากกว่าด้านราคา
ผลลัพธ์ของระบบบริหารคุณภาพและองค์กร	แนวทางผลด้านคุณภาพและการดำเนินการดำเนินการรวมทั้งคุณภาพของ Supplier โดยใช้หลักการของการเปรียบเทียบ (Benchmark)		ต้นทุนด้านคุณภาพควรเป็น 2.5% ของยอดขาย			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ) เปรียบเทียบแนวคิดการบริหารคุณภาพระหว่าง MBNQA กับ Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum และ Garvin

หมวดการพิจารณา	MBNQA	Deming	Crosby	Juran	Feigenbaum	Garvin
การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	คาดหวังความ	-	บริหารงานลูกค้า	สร้างระบบการสื่อสาร	วัดและประเมินระดับ	-
และการสร้างความพึงพอใจ	ต้องการ และความพึงพอใจในอนาคตของผู้รับบริการ		สัมพันธ์ สร้างระบบให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงและร้องเรียน บริการและผลิตภัณฑ์ของตัวเอง	ที่มีประสิทธิภาพ วัดความพึงพอใจของผู้รับบริการ	วัด ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	
	คาดหวัง ความพึงพอใจในอนาคตของผู้รับบริการ					
	ผู้รับบริการ					
	เปรียบเทียบกับผู้แข่งขัน					
	ประเมินและปรับปรุงสัมพันธ์ภาพกับผู้รับบริการ					

ที่มา : Pannirselvam และคณะ (1998)

สำหรับงานวิจัยที่ใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวมมาใช้กับองค์กร ประกอบไปด้วย Flynn และ Saladin (2006), Chin และคณะ (2003), Pennirselvam และคณะ (1998), Zhao และคณะ (2004), Prajogo และ Sohal (2006), Reed และคณะ (2000), Choi และ Eboch (1998), Fucntcs – Fucntcs และคณะ (2004), Pearson และคณะ (1995), Ugboro และ Obeng (2000), Irani และคณะ (2004), Fok และคณะ (2001), Kaynak (2003), Prajogo และ Sohal (2001), Masterson และ Taylor (1996)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

จากกรอบแนวคิดโดยใช้ตัวแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จึงได้จัดทำแบบสำรวจการบริหารงานของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ซึ่งมี 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยที่องค์ประกอบที่สำคัญในแต่ละหมวดประกอบด้วย

1. การนำองค์กร

- 1.1 ผู้ว่าราชการจังหวัดได้กำหนดแนวทางที่ชัดเจน ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของจังหวัดผ่านระบบการนำองค์กรไปยังส่วนราชการและข้าราชการในจังหวัด
- 1.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดได้สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้จังหวัดบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของจังหวัด
- 1.3 การสื่อสารและการดำเนินงานของจังหวัด
- 1.4 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบ

2. การวางแผนกลยุทธ์

- 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ของจังหวัด
- 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

3. การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ

- 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

- 4.1 การวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของจังหวัด
- 4.2 การจัดการความรู้

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

- 5.1 การจัดระบบบริหารงานบุคคล

5.2 การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร

6. การจัดการกระบวนการ

7. ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

3.1 การทดสอบค่า Reliability

จากแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี) พบว่าค่า Reliability (Cronbach's alpha) ในหมวดของการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด มีค่าเท่ากับ 0.93, 0.93, 0.89, 0.92, 0.95, 0.95 และ 0.97 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าค่าวิกฤตคือ 0.70 (Nunnally, 1978 อ้างโดย Prajogo and Sohal, 2006) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงค่าความ Reliability จำแนกตามหมวด

หมวด	จำนวนข้อ	Mean	SD	Cronbach's alpha
การนำองค์กร	20	3.55	0.39	0.93
การวางแผนกลยุทธ์	10	3.40	0.30	0.93
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	5	3.25	0.27	0.89
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	10	2.94	0.18	0.92
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	10	2.72	0.20	0.95
การจัดการกระบวนการ	5	2.91	0.20	0.95
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด	32	3.14	0.18	0.97

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสอบถามความคิดเห็นในประเด็นประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ในหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ
2. บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยจังหวัดชุมพร และระนอง จะเป็นบุคลากรของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ และจังหวัด สุราษฎร์ธานี จะเป็นบุคลากรของกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
3. ผู้ประสานงาน CEO (ชุมพร และระนอง) ผู้ประสานงานแผน (สุราษฎร์ธานี)
4. บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีภารกิจในการจัดทำแผนของส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ

จัดเก็บข้อมูลในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน ซึ่งประกอบไปด้วยจังหวัดชุมพร ระนอง และ สุราษฎร์ธานีในเดือนกันยายน 2549 รายละเอียดดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบ บูรณาการจำแนกตามเพศ และจังหวัด

เพศของผู้ตอบ แบบสอบถาม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
ชาย	71 (62.3)	50 (65.8)	44 (67.7)	165 (64.7)
หญิง	43 (37.7)	26 (34.2)	21 (32.3)	90 (35.3)
รวม	114 (44.7)	76 (29.8)	65 (25.5)	255 (100)

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบ บูรณาการจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา ของผู้ตอบ แบบสอบถาม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
ปวส.	5 (4.4)	5 (6.6)	2 (3.1)	12 (4.7)
ปริญญาตรี	71 (62.3)	49 (64.5)	39 (60.0)	169 (63.2)
ปริญญาโท	36 (31.6)	21 (27.6)	23 (35.4)	80 (31.6)
ปริญญาเอก	1 (0.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.4 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจำแนกตามการปกครอง

การปกครอง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
ส่วนกลาง	47 (42.0)	22 (29.3)	15 (23.1)	84 (33.3)
ส่วนท้องถิ่น	4 (3.6)	2 (2.7)	10 (15.4)	16 (6.3)
รัฐวิสาหกิจ	1 (0.9)	0 (0.0)	1 (1.5)	2 (0.8)
ส่วนภูมิภาค	59 (52.7)	49 (65.3)	37 (56.9)	145 (56.9)
ภาคเอกชน	1 (0.9)	2 (2.6)	2 (3.1)	5 (2.0)

ตารางที่ 3.5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
รองผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการ	57 (50.0)	38 (50.0)	14 (21.5)	109 (42.7)
บุคลากรสำนักบริหารยุทธศาสตร์/กลุ่มงาน	7 (6.1)	8 (10.5)	1 (1.5)	16 (6.3)
ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ				
ผู้ประสานงาน CEO / ผู้ประสานงานแผน	17 (14.9)	13 (17.1)	25 (38.5)	55 (21.6)
บุคลากรงานนโยบายและแผนของส่วนราชการ	33 (28.9)	17 (22.4)	25 (38.5)	75 (29.4)

ตารางที่ 3.6 แสดงจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
จำแนกการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม		
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
คณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ	12	17	14
คณะกรรมการ CKO	1	4	0
คณะกรรมการ CFO	6	3	3
คณะกรรมการ CHRO	3	1	1
คณะกรรมการ CIO	3	2	2
ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับจังหวัด	80	42	26
ได้รับงบประมาณยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด	24	32	36

ตารางที่ 3.7 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบ
บูรณาการจำแนกตามกระทรวงที่ผู้ตอบสังกัด

กระทรวง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			รวม
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
กระทรวงมหาดไทย	17 (16.3)	22 (29.7)	26 (40.6)	65 (26.9)
กระทรวงกลาโหม	3 (2.6)	1 (1.4)	5 (7.8)	9 (3.7)
กระทรวงวัฒนธรรม	4 (3.5)	0 (0)	1 (1.6)	5 (2.0)
กระทรวงพาณิชย์	10 (8.8)	7 (9.5)	1 (1.6)	18 (7.4)
กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	19 (16.7)	10 (13.5)	7 (10.9)	36 (14.9)
กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	0 (0)	1 (1.4)	3 (4.7)	4 (1.7)
กระทรวงสาธารณสุข	3 (2.6)	3 (4.1)	1 (1.5)	7 (2.9)
กระทรวงคมนาคม	6 (5.8)	4 (5.4)	2 (3.1)	12 (5.0)
กระทรวงยุติธรรม	12 (11.5)	1 (1.4)	0 (0.0)	13 (5.4)
กระทรวงการต่างประเทศ	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
กระทรวงศึกษาธิการ	0 (0.0)	3 (4.1)	0 (0.0)	3 (1.2)
กระทรวงการคลัง	8 (7.7)	4 (5.4)	2 (3.1)	14 (5.8)
กระทรวงอุตสาหกรรม	3 (2.9)	2 (2.7)	3 (4.7)	8 (3.3)
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
กระทรวงแรงงาน	8 (7.7)	7 (9.5)	3 (4.7)	18 (7.4)
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	3 (2.9)	3 (4.1)	0 (0.0)	6 (2.5)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.7 (ต่อ) แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจำแนกตามกระทรวงที่ผู้ตอบสังกัด

กระทรวง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (ร้อยละ)			
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
กระทรวงพลังงาน	1 (1.0)	0 (0.0)	2 (3.1)	3 (1.2)
กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0 (0.0)	2 (2.7)	3 (4.7)	5 (2.1)
กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	4 (3.8)	2 (2.7)	1 (1.6)	7 (2.9)
สำนักนายกรัฐมนตรี	3 (2.6)	2 (2.7)	4 (6.3)	9 (3.7)

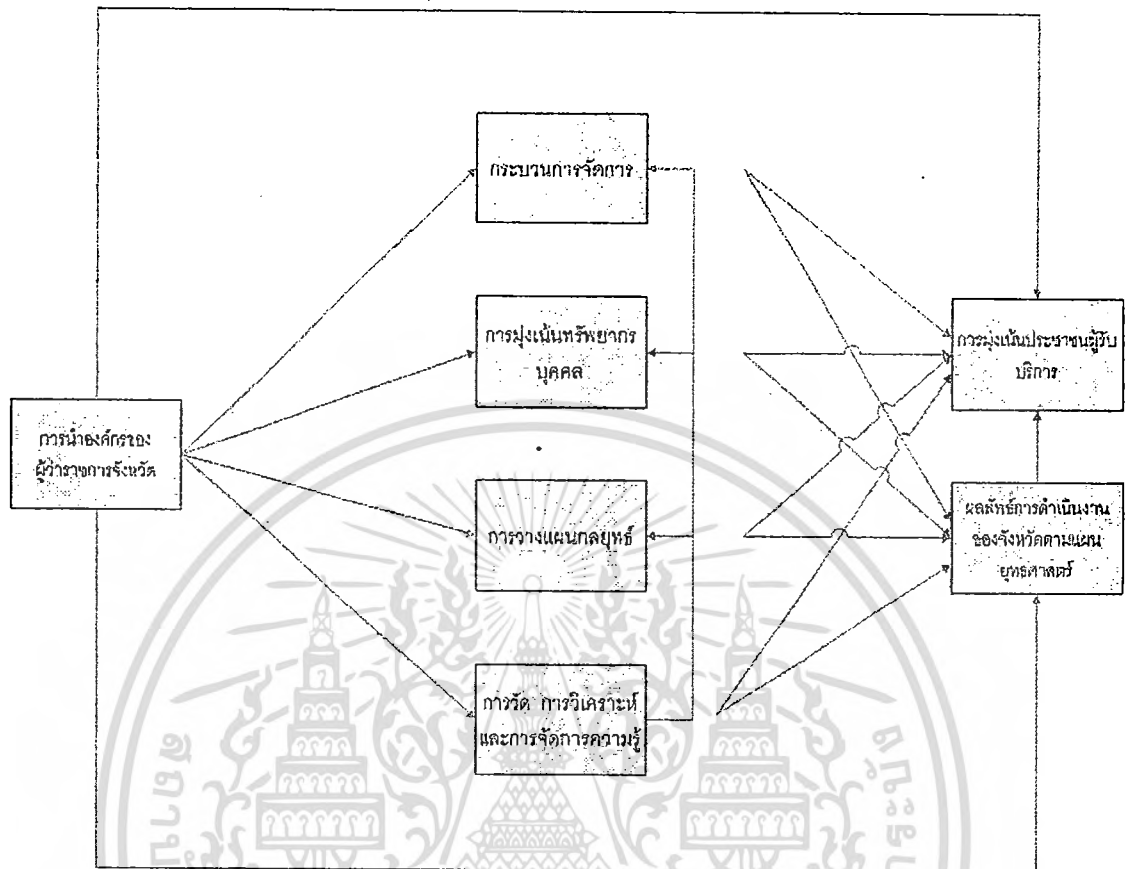
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติ

- วิเคราะห์ผลระดับความพร้อมในการบริหารงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การนำองค์ของผู้นำราชการจังหวัด การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการจำแนกตามจังหวัด ด้วยสถิติ F-test และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean comparison) ด้วยวิธี Duncan's Multiple Range Test (DMRT) ในแต่ละจังหวัด กลุ่มของผู้ตอบแบบประเมินซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ 2) บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยจังหวัดชุมพร และระนอง จะเป็นบุคลากรของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี จะเป็นบุคลากรของกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ สำนักงานจังหวัด 3) ผู้ประสานงาน CEO (ชุมพร และระนอง) ผู้ประสานงานแผน (สุราษฎร์ธานี) และ 4) บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีภารกิจในการจัดทำแผนของส่วนราชการ ทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ
- วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดจำแนกตามจังหวัด ด้วยสถิติ F-test และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean comparison) ด้วยวิธี Duncan's Multiple Range Test (DMRT) กลุ่มของผู้ตอบแบบประเมินซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ 2) บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยจังหวัดชุมพร และระนอง จะเป็นบุคลากรของสำนัก

บริหารยุทธศาสตร์ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี จะเป็นบุคลากรของกลุ่มงานยุทธศาสตร์การ พัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัด 3) ผู้ประสานงาน CEO (ชุมพร และระนอง) ผู้ ประสานงานแผน (สุราษฎร์ธานี) และ 4) บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีภารกิจในการ จัดทำแผนของส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และ รัฐวิสาหกิจ

3. ศึกษาอิทธิพลของสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระดับการศึกษา กระทรวงต้น สังกัด หน่วยงานที่สังกัดจำแนกตามการปกครอง การมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถาม และส่วนราชการในการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ระดับงานของผู้ตอบ แบบสอบถาม ต่อระดับความพร้อมในการบริหารงาน และผลลัพธ์การดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดใช้สถิติ F-test และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean comparison) ด้วยวิธี Duncan's Multiple Range Test (DMRT) ในส่วนของเพศผู้ตอบ แบบสอบถามใช้สถิติ t-test
4. ศึกษาหาความสัมพันธ์ (Correlation) การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผน เชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ จำแนกตามจังหวัด และ ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ด้วยวิธี Pearson's Correlation
5. จัดทำ Composite Index ระดับความพร้อมในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของ Meyer และ Collier (2001) ซึ่งได้ใช้กรอบแนวคิดระบบคุณภาพการบริหารโดยรวมเพื่อใช้ ประเมินโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยกลุ่มผู้นำองค์กร คือ การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด กลุ่มระบบการบริหารงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการมุ่งเน้นทรัพยากร บุคคล การจัดการกระบวนการ การวางแผนกลยุทธ์ การวัด การวิเคราะห์ และการ จัดการความรู้ และกลุ่มผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วยหมวดผลลัพธ์ของจังหวัดที่ดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ วิเคราะห์ความ แปรปรวนด้วยสถิติ F-test และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean comparison) ด้วยวิธี Duncan's Multiple Range Test (DMRT) ในแต่ละจังหวัด

6. การศึกษา Path Coefficient Analysis ซึ่งประกอบไปด้วย (แสดงดังภาพที่ 3.1)
 - 6.1 กลุ่มระบบการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การวางแผนกลยุทธ์ และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กลุ่มผลลัพธ์ ได้แก่ หมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์ของจังหวัดที่ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) โดยที่หมวดภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นตัวแปรต้น (Independent Variable)
 - 6.2 หมวดการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์ของจังหวัดที่ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดเป็นตัวแปรตาม โดยที่หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นตัวแปรต้น
 - 6.3 หมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์ของจังหวัดที่ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดเป็นตัวแปรตาม โดยที่หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการจัดการ เป็นตัวแปรต้น
 - 6.4 หมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการเป็นตัวแปรตาม โดยที่ผลลัพธ์ของจังหวัดที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดเป็นตัวแปรต้น
7. วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences)



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนภูมิโมเดลในการทำ Path Coefficient Analysis ระหว่างหมวดตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ MBNQA

3.5 การแปลและอธิบายผลการวิเคราะห์

ในการแสดงผลระดับคะแนนจะใช้ระดับคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; SD โดยคิดเป็น 68.26 เปอร์เซนต์ของพื้นที่ใต้กราฟโค้งปกติ) ในลักษณะ 19.28 ± 3.24 โดยที่ 19.28 เป็นค่าเฉลี่ยเลขคณิต และ 3.24 เป็นค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งหมายความว่าระดับคะแนนในหัวข้อนี้มีค่าตั้งแต่ 16.04 – 22.52 ในส่วนของการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Mean Comparison) ด้วยวิธี Duncan's Multiple Range Test (DMRT) สามารถพิจารณาได้จากตัวอักษรยกกำลัง (Super Script) โดยที่ค่าเฉลี่ยที่ไม่แตกต่างกันทางสถิติจะมีค่าตัวอักษรยกกำลังเหมือนกัน และหากค่าเฉลี่ยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะมีค่าตัวอักษรยกกำลังไม่เหมือนกัน ดังแสดงในตัวอย่างในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 ตัวอย่างการอธิบายผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วยวิธี Duncan's Multiple Range Test

หมวดการประเมิน	จังหวัด		
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
การนำองค์กร	76.71±12.24 ^{ab}	77.30±11.39 ^a	72.24±12.63 ^b
การวางแผนกลยุทธ์	35.92±6.66 ^a	37.19±6.78 ^a	35.64±6.04 ^a
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	18.43±3.73 ^a	18.23±3.90 ^a	16.27±3.44 ^b
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	33.32±8.12 ^a	34.51±6.52 ^a	33.46±6.20 ^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	32.72±8.36 ^a	33.03±7.79 ^a	30.98±5.82 ^a
การจัดการกระบวนการ	17.98±6.57 ^a	17.88±3.59 ^{ab}	16.24±3.24 ^b
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	110.27±19.88 ^{ab}	112.86±19.22 ^a	105.29±17.08 ^b

หมายเหตุ : ^{a,b,c} ตัวอักษรที่กำกับแตกต่างกันในแนวนอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$)

จากตัวอย่างตารางที่ 3.8 จะพบว่าหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัดของจังหวัดชุมพร ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติกับจังหวัดระนอง และจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งจังหวัดชุมพรมีตัวอักษรยกกำลังเป็น a และ b ซึ่ง a จะเหมือนกับจังหวัดระนอง และ b เหมือนกับจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในส่วนของจังหวัดระนองหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากจังหวัดระนองมีตัวอักษรยกกำลังเป็น a แต่จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีตัวอักษรยกกำลังเป็น b (พิจารณาตามแนวนอนของตารางตามที่หมายเหตุไว้)

บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี) พบว่าค่า Reliability (Cronbach's alpha) ในหมวดของการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัด มีค่าเท่ากับ 0.93, 0.93, 0.89, 0.92, 0.95, 0.85 และ 0.97 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าค่าวิกฤตคือ 0.70 (Nunnally, 1978 อ้างโดย Prajogo and Sohal, 2006) สำหรับในส่วนของการจัดการกระบวนการ ได้ปรับปรุงข้อคำถามในแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการแล้ววิเคราะห์หาค่า Cronbach's alpha จากเดิม 0.85 พบว่าได้ค่าเท่ากับ 0.95

การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด

จากการศึกษาพบว่าในหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด ประเด็นการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของจังหวัดผ่านระบบการนำองค์กร ไปยังส่วนราชการและข้าราชการในจังหวัดคะแนนเต็ม 25 คะแนน จังหวัดชุมพรมีระดับคะแนนสูงสุดคือ 19.28 ± 3.24 จังหวัดระนอง 19.13 ± 2.93 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนนน้อยที่สุดคือ 18.46 ± 3.49 แต่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติกันทั้งสามจังหวัด (โดยที่ค่าเฉลี่ยของจังหวัดชุมพรเท่ากับ 19.28 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 3.24 ซึ่งหมายความว่าระดับคะแนนในหัวข้อนี้มีค่าตั้งแต่ 16.04 – 22.52 ส่วนของจังหวัดอื่นๆ และในหัวข้ออื่นๆ มีความหมายเช่นเดียวกัน) ในส่วนประเด็นการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้จังหวัดบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัดคะแนนเต็ม 25 คะแนน พบว่าจังหวัดระนองมีระดับคะแนนสูงสุด รองลงมาคือจังหวัดชุมพร และน้อยที่สุดคือจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้คะแนนต่ำสุด โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 19.80 ± 3.07 , 19.25 ± 3.32 และ 18.95 ± 3.32 ตามลำดับแต่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ (พิจารณาได้จากตัวอักษรยกกำลังดังแสดงในตารางที่ 4.1 หากมีตัวอักษรเหมือนกันหมายความว่าจังหวัดคู่เทียบนั้นไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ($p > 0.05$) หากตัวอักษรไม่เหมือนกันหมายความว่าจังหวัดคู่เทียบนั้นมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$))

สำหรับประเด็นการสื่อสารและการดำเนินงานของจังหวัดคะแนนเต็ม 25 คะแนน พบว่าจังหวัดที่ได้ระดับคะแนนเรียงจากมากไปน้อย คือ จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 19.39 ± 3.28 , 18.96 ± 3.60 และ 17.96 ± 3.65 ตามลำดับ แต่ไม่มีความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แตกต่างกันทางสถิติ และประเด็นธรรมชาติวิทยาและความรับผิดชอบของผู้ว่าราชการจังหวัดคะแนนเต็ม 25 คะแนน จังหวัดระนองได้ระดับคะแนนสูงสุดคือ 18.97 ± 3.61 รองลงมาคือจังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 19.21 ± 3.42 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้รับคะแนนต่ำสุดคือ 16.86 ± 3.39 โดยที่ระดับคะแนนของจังหวัดระนอง และชุมพรมีความแตกต่างกับระดับคะแนนของจังหวัดสุราษฎร์ธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวางแผนกลยุทธ์

ในประเด็นการประเมินการจัดทำยุทธศาสตร์ของจังหวัด คะแนนเต็ม 25 คะแนนพบว่า จังหวัดระนองมีระดับคะแนนสูงสุด รองลงมาคือสุราษฎร์ธานี และชุมพรโดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 18.59 ± 3.64 , 18.23 ± 3.44 และ 18.16 ± 3.58 ตามลำดับ แต่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ประเด็นการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติคะแนนเต็ม 25 คะแนนพบว่า จังหวัดที่ได้รับคะแนนสูงสุดคือจังหวัดระนอง รองลงมาคือชุมพรและสุราษฎร์ธานี โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 18.60 ± 3.29 , 17.81 ± 3.34 และ 17.41 ± 2.90 ตามลำดับ แต่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ

การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ

ประเด็นการประเมินความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคะแนนเต็ม 25 จังหวัดชุมพรได้รับคะแนนสูงสุดคือ 18.42 ± 3.73 รองลงมาคือระนองได้รับระดับคะแนน 18.23 ± 3.90 และน้อยสุดคือสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนน 16.27 ± 3.44 โดยที่จังหวัดชุมพรและระนองมีระดับคะแนนแตกต่างกับจังหวัดสุราษฎร์ธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ประเด็นการประเมินการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของจังหวัด คะแนนเต็ม 25 คะแนน พบว่าจังหวัดที่ได้รับระดับคะแนนสูงสุดเรียงไปจนถึงน้อยสุดคือ จังหวัดระนอง สุราษฎร์ธานี และชุมพร โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 18.09 ± 3.30 , 16.83 ± 3.23 และ 16.69 ± 4.10 ตามลำดับ โดยที่จังหวัดชุมพรและสุราษฎร์ธานีมีระดับคะแนนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับจังหวัดระนอง ในส่วนของประเด็นการจัดการความรู้คะแนนเต็ม 25 คะแนน พบว่าทั้งสามจังหวัดมีระดับคะแนนไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ โดยจังหวัดชุมพรได้รับคะแนนสูงสุด รองลงมาคือระนอง และสุราษฎร์ธานี โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 16.63 ± 4.29 , 16.42 ± 3.77 และ 15.63 ± 3.45 ตามลำดับ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ประเด็นการประเมินการจัดระบบบริหารงานบุคคลคะแนนเต็ม 25 คะแนน พบว่าจังหวัดระนองได้รับคะแนนสูงสุดคือ 16.53 ± 3.92 รองลงมาคือชุมพรระดับคะแนน 16.46 ± 4.41 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้รับคะแนนต่ำสุดคือ 15.73 ± 3.61 แต่ทั้งสามจังหวัดระดับคะแนนไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ประเด็นการประเมินการสร้างความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรคะแนนเต็ม 25 คะแนน จังหวัดที่ได้คะแนนสูงสุดคือจังหวัดระนอง รองลงมาคือชุมพร และสุราษฎร์ธานี โดยมีคะแนนเท่ากับ 16.50 ± 4.13 , 16.26 ± 4.32 และ 15.24 ± 2.67 ตามลำดับและไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ

การจัดกระบวนการ

ประเด็นการประเมินกระบวนการที่สร้างคุณค่าคะแนนเต็ม 25 คะแนน จังหวัดชุมพรได้รับคะแนนสูงสุดคือ 17.98 ± 3.57 รองลงมาคือระนองระดับคะแนน 17.88 ± 3.59 และคะแนนต่ำสุดคือสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนน 16.42 ± 3.24 แต่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ

ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด

สำหรับผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัดจำนวน 32 ข้อคำถาม คะแนนเต็ม 160 คะแนน พบว่าจังหวัดระนองมีระดับคะแนนสูงสุดคือ 112.86 ± 19.22 จังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 110.27 ± 19.88 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีระดับคะแนนต่ำสุด คือ 105.29 ± 17.08 โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างจังหวัดระนองกับจังหวัดสุราษฎร์ธานี ขณะที่จังหวัดชุมพรไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติกับจังหวัดระนองและสุราษฎร์ธานี

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินการจำแนกตามจังหวัด

ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพบริหารงาน		ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
1.1 ผู้ว่าราชการจังหวัดได้กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของจังหวัดผ่านระบบการนำองค์กรไปยังส่วนราชการและข้าราชการในจังหวัด				
ก.	ผู้ว่าราชการจังหวัดได้จัดให้มีการประชุมคณะผู้บริหาร ประจำทุกเดือน (Executive Monthly Meeting) เพื่อสื่อสารทิศทางและเป้าหมายการทำงาน	4.14±0.78 ^a	3.86±0.86 ^a	3.98±0.89 ^a
ข.	มีการอำนวยความสะดวกหรือการนำ (Leading) ด้วยกิจกรรมหรือสิ่งเร้าให้หัวหน้าส่วนราชการกระตือรือร้นที่จะให้ได้ผลงานตามเป้าหมายรวมทั้งชี้นำทิศทางการทำงานให้เป็นที่มาของนโยบาย	3.98±0.83 ^a	3.97±0.74 ^a	3.86±0.93 ^a
ค.	มีการติดตามตรวจวัดผลการปฏิบัติงานโดยให้หัวหน้าส่วนราชการรายงานผลการปฏิบัติงานในความเป็นจริงเพื่อจะได้นำแนวทางในการแก้ไขปัญหาและทบทวนปรับปรุงงาน	3.78±0.74 ^a	3.78±0.69 ^a	3.72±0.87 ^a
ง.	มีการเทียบเคียง (Benchmark) ผลการดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นให้ส่วนราชการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน	3.44±0.92 ^a	3.52±0.72 ^a	3.33±0.83 ^b
จ.	ผลการประชุมหัวหน้าส่วนราชการมีการบันทึกรายงานเพื่อประชุมเผยแพร่ และใช้ติดตามเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมติที่ประชุม	3.92±0.82 ^a	3.97±0.76 ^a	3.55±0.90 ^a
1.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดได้สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้จังหวัดบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของจังหวัด				
ก.	ผู้ว่าราชการจังหวัดได้กำหนดเป้าหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด	19.25±3.32 ^a	19.80±3.07 ^a	18.95±3.32 ^a
ข.	ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ดำเนินการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของจังหวัด	4.16±0.78 ^a	4.26±0.68 ^a	4.10±0.83 ^a
ค.	ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ดำเนินการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของจังหวัด	3.78±0.78 ^a	3.85±0.74 ^a	3.63±0.82 ^a
ง.	มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานซึ่งเป็นลักษณะเครือข่ายงาน (Cross Functional) รวมทั้งการบูรณาการ	4.31±0.86 ^a	4.23±0.76 ^a	4.01±0.80 ^a
จ.	มีการกระตุ้นให้หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการประชุมถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ การศึกษาดูงานจากองค์กรที่เป็นเลิศ	3.72±0.87 ^a	3.86±0.82 ^a	3.58±0.91 ^a
		3.44±1.03 ^a	3.57±0.83 ^a	3.61±0.86 ^a

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินการจำแนกตามจังหวัด

ประเด็นการประเมินประสิทธิผลการบริหารงาน		ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
1.3 การสื่อสารและการดำเนินงานของจังหวัด				
ก.	ผู้ว่าราชการจังหวัดมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ	18.96±3.60 ^a	19.39±3.28 ^a	17.96±3.65 ^a
ข.	ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ดำเนินการจัดการช่องทางสื่อสารในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั้งสองครั้ง	4.18±0.75 ^a	4.18±0.70 ^a	3.89±0.70 ^b
ค.	ผู้ว่าราชการจังหวัดให้ความสำคัญในการสื่อสารกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน	3.71±0.81 ^{ab}	3.88±0.74 ^b	3.52±0.90 ^a
ง.	ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีระบบแรงจูงใจ (Motivation) ในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยข้าราชการเพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการทำงานที่ดี	3.87±0.00 ^a	3.94±0.78 ^a	3.73±0.95 ^a
จ.	ผู้ว่าราชการจังหวัดได้สื่อสารนโยบาย และเป้าหมายการทำงานของจังหวัดเพื่อถ่ายทอดไปสู่ส่วนราชการ และบุคลากรในแต่ละระดับได้อย่างทั่วถึง	3.48±1.03 ^a	3.63±0.90 ^a	3.32±1.00 ^a
1.4 ธรรมชาติของบุคลากรและความรับผิดชอบ				
ก.	มีการวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับและควบคุมการใช้ทรัพยากรของจังหวัด	19.21±3.42 ^a	18.97±3.61 ^a	16.86±3.39 ^b
ข.	มีการวางระบบตกลงผลงานล่วงหน้าและติดตามผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดมาตรฐานเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน	3.66±0.89 ^a	3.78±0.77 ^a	3.27±0.83 ^b
ค.	มีการประเมินการส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ	4.03±0.75 ^a	3.81±0.77 ^{ab}	3.56±0.76 ^b
ง.	มีการตรวจสอบภายนอกและภายในที่เป็นอิสระ	4.06±0.74 ^a	3.84±0.81 ^a	3.56±0.80 ^b
จ.	จังหวัดมีกระบวนการส่งเสริมและตรวจติดตามพฤติกรรมการที่มีจริยธรรม	3.78±0.82 ^a	3.84±0.80 ^a	3.27±0.87 ^b
		3.66±0.82 ^a	3.68±0.89 ^a	3.16±0.80 ^b

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินงานตามจังหวัด
ประเด็นการประเมินประสิทธิผลการบริหารงาน

	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ของจังหวัด	18.16±3.58 ^a	18.59±3.64 ^a	18.23±3.44 ^a
ก. จังหวัดได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการจัดทำยุทธศาสตร์	3.69±0.81 ^a	3.97±0.76 ^a	3.86±0.82 ^a
ข. มีการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด ในระดับต่างๆ	3.75±0.73 ^a	3.78±0.86 ^a	3.81±0.84 ^a
ค. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ได้เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมโดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการ และเปิดโอกาสให้บุคลากร และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.64±0.78 ^a	3.69±0.86 ^a	3.40±1.04 ^a
ง. เมื่อดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์แล้วเสร็จ ได้มีการแจ้งเวียนให้ส่วนราชการในจังหวัดให้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการและ การจัดทำคำของบประมาณ	3.73±0.93 ^a	3.67±0.82 ^a	3.78±0.71 ^a
จ. มีการเตรียมการเพื่อรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อไปตามยุทธศาสตร์	3.33±0.98 ^a	3.46±0.87 ^a	3.39±0.89 ^b
2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ	17.81±3.34 ^a	18.60±3.29 ^a	17.41±2.90 ^a
ก. มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.79±0.83 ^a	3.94±0.74 ^a	3.83±0.71 ^a
ข. มีตัวชี้วัด หรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ และมีระบบการวัดผล โดยรวมของแผนปฏิบัติการที่เสริมสร้างให้ส่วนราชการทั้งจังหวัดมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	3.78±0.78 ^a	3.93±0.63 ^a	3.63±0.91 ^a
ค. มีการจัดสรรทรัพยากร (บุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณ) ได้อย่างเพียงพอและสอดคล้องต่อการปฏิบัติงานตามแผน	3.31±0.83 ^{ab}	3.53±0.87 ^a	3.16±0.82 ^b
ง. วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกันเป็นเชิงเหตุและผล (Cause and effect relationship)	3.46±0.74 ^a	3.60±0.80 ^a	3.41±0.68 ^a
จ. วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ส่วนราชการ, ผู้รับบริการ, พื้นที่)	3.45±0.79 ^a	3.57±0.80 ^a	3.36±0.74 ^a

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินงานตามจังหวัด

ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน		ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
3.1	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	18.42±3.73 ^a	18.23±3.90 ^a	16.27±3.44 ^b
ก.	มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม	3.67±0.86 ^a	3.63±0.96 ^a	3.29±0.80 ^b
ข.	มีการเปิดโอกาสให้นักภาคประชาชนเข้ามาส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นผ่านการประชุมกลุ่มย่อย รวมทั้งการเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ	3.64±0.84 ^a	3.65±0.84 ^a	3.26±0.88 ^b
ค.	มีการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อมูลข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ และการปฏิบัติตามทิศทางของจังหวัด	3.68±0.79 ^a	3.65±0.84 ^a	3.24±0.82 ^b
ง.	มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการให้บริการ	3.82±0.83 ^a	3.63±0.90 ^a	3.27±0.83 ^b
จ.	มีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่าทุกส่วนราชการ บุคลากรทุกคน และทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานบริการได้ปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการให้บริการที่ได้จากความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการ	3.61±0.90 ^a	3.65±0.82 ^a	3.20±0.81 ^b
4.1	การวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของจังหวัด	16.69±4.10 ^a	18.09±3.30 ^a	16.83±3.23 ^a
ก.	มีระบบฐานข้อมูลในทุกหน่วยงานที่มีความสำคัญในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของจังหวัด และใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันที่	3.35±0.92 ^a	3.71±0.78 ^b	3.36±0.76 ^a
ข.	มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงานเพื่อประกอบการประชุมผู้บริหาร และเพื่อใช้ประกอบในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.36±0.86 ^a	3.67±0.73 ^b	3.46±0.79 ^a
ค.	มีระบบการติดตามความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติตามภารกิจในระดับจังหวัด และส่วนราชการเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ	3.52±0.88 ^a	3.67±0.75 ^a	3.63±0.78 ^a
ง.	มีตัวบ่งชี้สัญญาณหรือระบบเตือน (Warning system) การปฏิบัติตามภารกิจในระดับจังหวัด และส่วนราชการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน	3.28±0.87 ^{ab}	3.52±0.79 ^a	3.12±0.76 ^b
จ.	มีหน่วยงาน บุคลากร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ เช่น ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ที่เพียงพอและเหมาะสมในกระบวนการบริหารจัดการระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.15±1.04 ^a	3.51±0.84 ^b	3.24±1.00 ^{ab}

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินงานตามจังหวัด

ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพการบริการ		จังหวัด		
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
4.2 การจัดการความรู้	16.63±4.29 ^a	16.42±3.77 ^a	15.63±3.45 ^a	
ก. มีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในสาขาการ ด้วยการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน / การจัดมุมเรียนรู้ / ห้องเรียนรู้				
ข. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.37±0.95 ^a	3.43±0.82 ^a	3.27±0.80 ^a	
ค. จังหวัดจัดให้มีการส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนางานโดยมีระบบการเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่เป็นเลิศเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน	3.27±0.96 ^a	3.22±0.82 ^a	3.20±0.77 ^a	
ง. มีระบบการจัดการความรู้ที่ได้จากการทำงาน การประชุม การอบรมสัมมนาการจัดหมวดหมู่เป็นคลังความรู้ เพื่อเป็นฐานความรู้ (Knowledge base)	3.35±0.95 ^a	3.32±0.87 ^a	3.07±0.88 ^a	
จ. มีการติดตามประเมินผล และค้นหาปัญหาการบริหารจัดการความรู้ รวมทั้งจัดให้มีการอบรมรางวัลแก่ส่วนราชการที่มีผลงานบริหารจัดการความรู้ดีเด่นประจำปี เพื่อยกย่องส่งเสริม และเป็นแบบอย่างแก่ส่วนราชการต่าง ๆ	3.28±0.99 ^a	3.19±0.87 ^a	3.03±0.80 ^a	
5.1 การจัดระบบบริหารงานบุคคล	16.46±4.41 ^a	16.53±3.92 ^a	15.73±3.61 ^a	
ก. จังหวัดมีแผนปฏิบัติการในการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด				
ข. จังหวัดมีการนำข้อมูล หรือเฉพาะหาข้อมูลจากบุคลากร หัวหน้าส่วนราชการ มาใช้ในการจัดทำความต้องการด้าน การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา	3.30±0.96 ^a	3.34±0.80 ^a	3.32±0.88 ^a	
ค. จังหวัดมีการประเมินประสิทธิภาพของนักศึกษา และการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล และของแต่ละส่วนราชการ	3.17±0.89 ^a	3.21±0.86 ^a	3.09±0.80 ^a	
ง. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.33±0.99 ^a	3.25±0.93 ^a	3.09±0.84 ^a	
จ. มีระบบการสร้างความรู้ให้แกบุคลากร โดยใช้หลักเกณฑ์สมรรถนะเป็นตัวกำหนด (Competency) รวมทั้งการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.21±1.04 ^a	3.23±0.95 ^a	2.90±0.84 ^b	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินการจำแนกตามจังหวัด

	ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพบริหารงาน		
	คุณภาพ	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
5.2 การสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร	16.26±4.32 ^a	16.50±4.13 ^a	15.24±2.67 ^a
ก. จังหวัดจัดให้มีการปรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีสุขภาพดี และเหมาะสมสำหรับการทำงาน	3.51±0.89 ^a	3.28±0.89 ^a	3.26±0.59 ^a
ข. จังหวัดกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร โดยคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความสมัครใจ เช่น การคัดเลือกให้ได้รับทุนการศึกษาอบรม การสนับสนุนวิทยากรในตำแหน่งการเปิดช่องทางรับข้อคิดเห็นและร้องเรียน	3.24±0.93 ^a	3.36±0.89 ^a	3.12±0.62 ^a
ค. จังหวัดได้จัดให้มีวัสดุและครุภัณฑ์ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติราชการอย่างเพียงพอและทดแทนในส่วนที่ชำรุดหรือเสื่อมสภาพ	3.08±0.91 ^a	3.27±0.85 ^a	3.00±0.72 ^a
ง. มีการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อม และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติราชการ	3.25±0.98 ^a	3.31±0.92 ^a	2.95±0.69 ^b
จ. มีการประมวลผลความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ และจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร	3.15±1.07 ^a	3.25±0.91 ^a	2.90±0.80 ^a
6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	17.98±3.57 ^a	17.88±3.59 ^a	16.42±3.24 ^a
ก. จังหวัดได้กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยพิจารณาจากกระบวนการที่ส่งผลต่อนโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ของจังหวัด กระบวนการที่เป็นบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบตามกฎหมายที่กำหนด หรือ กระบวนการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.46±0.78 ^a	3.51±0.79 ^a	3.16±0.74 ^b
ข. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ (Key Performance Requirements) ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า	3.28±0.94 ^a	3.40±0.81 ^a	3.12±0.69 ^a
ค. จังหวัดมุ่งสนองตอบแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญในการใช้จ่ายงบประมาณโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	3.60±0.87 ^a	3.69±0.81 ^a	3.46±0.77 ^a
ง. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เข้าร่วมในกระบวนการ เช่น เปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมทำงานในลักษณะภาคีต่างๆ การสร้างเครือข่ายประชาชน	3.60±0.88 ^a	3.72±0.80 ^a	3.20±0.90 ^b
จ. มีการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ และมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เพื่อใช้ในการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย ใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	3.57±0.88 ^a	3.53±0.79 ^a	3.29±0.76 ^a

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินงานจำแนกตามจังหวัด

ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงาน

	จังหวัด		
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
1. วิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดและเป้าหมายการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัดสามารถสะท้อนศักยภาพของจังหวัด	3.75±0.84 ^a	3.63±0.86 ^a	3.63±0.82 ^a
2. ระดับความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัดกับวิสัยทัศน์การพัฒนาด้านจังหวัด	3.56±0.75 ^a	3.69±0.69 ^a	3.49±0.70 ^a
3. ความครบถ้วนของเนื้อหาสาระในแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.58±0.77 ^a	3.67±0.59 ^a	3.47±0.83 ^a
4. ระดับความสอดคล้องระหว่างแผนงาน/โครงการ กับวิสัยทัศน์การพัฒนาด้านจังหวัด	3.48±0.80 ^a	3.63±0.72 ^a	3.49±0.68 ^a
5. ระดับความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัดกับแผนปฏิบัติการของส่วนราชการในจังหวัด	3.42±0.86 ^a	3.48±0.87 ^a	3.38±0.70 ^a
6. การบูรณาการกิจกรรม / งบประมาณ / โครงการ ระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัดกับส่วน ราชการในจังหวัด	3.28±0.87 ^a	3.34±0.82 ^a	3.26±0.81 ^a
7. ระดับความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัดกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.21±0.82 ^a	3.36±0.81 ^a	3.09±0.80 ^a
8. การบูรณาการกิจกรรม / งบประมาณ / โครงการ ระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัดกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.25±0.91 ^a	3.38±0.72 ^a	3.12±0.80 ^a
9. ระดับความสามารถในการบริหาร กำกับและติดตามประเมินผลการดำเนินงานในโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัด	3.61±0.79 ^a	3.52±0.70 ^a	3.36±0.78 ^a
10. ตั้วชี้วัดผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัดมีความครอบคลุม และครบถ้วนเพียงพอต่อภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัด	3.54±0.78 ^a	3.60±0.76 ^a	3.38±0.72 ^a
11. ตั้วชี้วัดผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านจังหวัดสะท้อนศักยภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน ในจังหวัด	3.42±0.88 ^a	3.43±0.78 ^a	3.24±0.79 ^a
12. ระดับของความสำเร็ใจในการบรรลุตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.42±0.85 ^a	3.50±0.72 ^a	3.30±0.72 ^a
13. ระดับความสำเร็ใจในการบรรลุตามนโยบายเร่งด่วนรัฐบาลของจังหวัด	3.51±0.82 ^a	3.52±0.84 ^a	3.38±0.67 ^a
14. ระดับความสำเร็ใจการดำเนินงานของจังหวัดในมิติด้านคุณภาพการให้บริการของส่วนราชการในจังหวัด	3.69±0.75 ^a	3.55±0.80 ^{ab}	3.38±0.74 ^b
15. ระดับความสำเร็ใจการดำเนินงานของจังหวัดในด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติตามราชการของส่วนราชการในจังหวัด (สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็น)	3.75±0.75 ^a	3.73±0.82 ^a	3.40±0.84 ^b
16. ระดับความสำเร็ใจในการดำเนินงานตามมาตรการประหยัดพลังงาน (ไม่มัมเชื้อเพลิง, ไฟฟ้า)	3.56±0.87 ^a	3.50±0.82 ^a	3.04±0.69 ^b

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการดำเนินการดำเนินการดำเนินการตามจังหวัด

ประเด็นการประเมินประสิทธิผลการบริหารงาน	จังหวัด		สุทธภาพ
	ชุมพร	ระนอง	
17. ระดับสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมของจังหวัดที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.48±0.68 ^a	3.60±0.66 ^a	3.32±0.66 ^a
18. ระดับสมรรถนะของบุคลากรระดับปฏิบัติการในจังหวัดที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.46±0.75 ^a	3.30±0.73 ^a	3.26±0.73 ^a
19. ระดับสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารในจังหวัดที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.64±0.77 ^a	3.60±0.76 ^a	3.40±0.72 ^a
20. ระดับของทรัพยากร (งบประมาณ วัสดุภัณฑ์ และบุคลากร) เหมาะสมต่อการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.09±0.72 ^a	3.30±0.71 ^a	3.10±0.75 ^a
21. ระดับความพึงพอใจในด้านสุขอนามัย สภาพแวดล้อม และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานบุคลากร	3.31±0.76 ^a	3.32±0.80 ^a	2.93±0.63 ^b
22. การบริหารงานของจังหวัดมีการนำนวัตกรรมทางการบริหาร และเทคโนโลยีทางการบริหาร	3.22±0.80 ^a	3.36±0.76 ^a	3.20±0.68 ^a
23. การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของจังหวัดมีส่วนช่วยในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.40±0.89 ^a	3.60±0.69 ^a	3.38±0.65 ^a
24. ระดับประสิทธิภาพการสื่อสารของข้าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนราชการและข้าราชการในจังหวัด	3.66±0.73 ^a	3.80±0.74 ^a	3.60±0.82 ^{ab}
25. ระดับประสิทธิภาพการสื่อสารของข้าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้ทรงคุณวุฒิประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.64±0.77 ^a	3.75±0.81 ^a	3.36±0.92 ^b
26. ระดับของความพร้อมในการปฏิบัติราชการ (การบริหารทรัพยากร การบริหารงานบุคคล)	3.52±0.83 ^a	3.65±0.79 ^a	3.26±0.69 ^b
27. ระดับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ	3.36±0.79 ^a	3.39±0.93 ^a	2.98±0.81 ^b
28. ระบบสารสนเทศ (Information system) ของจังหวัดมีความพร้อม (ความครบถ้วน ความทันสมัย ความสามารถนำไปใช้) ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.19±0.86 ^a	3.49±0.77 ^b	3.28±0.71 ^{ab}
29. การบริหารงานของจังหวัดใช้สารสนเทศ (Information) เพื่อใช้ในการวางแผน และบริหารจัดการยุทธศาสตร์จังหวัด	3.18±0.81 ^a	3.45±0.80 ^a	3.22±0.69 ^a
30. จังหวัดได้จัดองค์กร หรือปรับเปลี่ยนองค์กรในจังหวัดเพื่อรองรับการรับงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เหมาะสม	3.24±0.94 ^a	3.45±0.75 ^a	3.11±0.79 ^a
31. จังหวัดได้ปรับปรุง หรือจัดกระบวนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เหมาะสมในระดับ	3.37±0.77 ^{ab}	3.51±0.68 ^a	3.15±0.69 ^b
32. ประชาชนในจังหวัดได้รับประโยชน์จากการดำเนินการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด	3.36±0.89 ^a	3.54±0.90 ^a	3.28±0.76 ^a

หมายเหตุ : ^{abc} ตัวอักษรที่กำกับแตกต่างกันในแนวนอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P<0.05)

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการดำเนินการของแต่ละหมวด จำแนกตามจังหวัด

หมวดการประเมิน	จังหวัด		
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี
การนำองค์กร	76.71±12.24 ^{ab}	77.30±11.39 ^a	72.24±12.63 ^b
การวางแผนกลยุทธ์	35.92±6.66 ^a	37.19±6.78 ^a	35.64±6.04 ^a
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	18.43±3.73 ^a	18.23±3.90 ^a	16.27±3.44 ^b
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	33.32±8.12 ^a	34.51±6.52 ^a	33.46±6.20 ^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	32.72±8.36 ^a	33.03±7.79 ^a	30.98±5.82 ^a
การจัดการกระบวนการ	17.98±6.57 ^a	17.88±3.59 ^{ab}	16.24±3.24 ^b
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	110.27±19.88 ^{ab}	112.86±19.22 ^a	105.29±17.08 ^b

หมายเหตุ : ^{a,b,c} ตัวอักษรที่กำกับแตกต่างกันในแนวนอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$)

จากแบบสอบถามประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี) พบว่าโดยส่วนใหญ่ระดับคะแนนของแต่ละหมวด และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดมีระดับคะแนนตั้งแต่ 2.90 - 4.26 หากพิจารณาในแต่ละหมวดจะพบว่า การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน จังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 76.71±12.24 จังหวัดระนองได้ระดับคะแนน 77.30±11.39 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนน 72.24±12.63 และมีความแตกต่างกันทางสถิติระหว่างจังหวัดระนองและสุราษฎร์ธานี การวางแผนกลยุทธ์จากคะแนนเต็ม 50 คะแนน จังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 35.92±6.66 จังหวัดระนองได้ระดับคะแนน 37.19±6.78 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนน 35.64±6.04 ตามลำดับ และไม่มี ความแตกต่างกันทางสถิติ

การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการจากคะแนนเต็ม 25 คะแนน จังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 18.43±3.73 จังหวัดระนองได้ระดับคะแนน 18.23±3.90 โดยมีจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนนต่ำสุดคือ 16.27±3.44 และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับจังหวัดชุมพร และจังหวัดระนอง ในส่วนของหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ทั้งสามจังหวัดได้ระดับคะแนนไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติโดยจังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 33.32±8.12 จังหวัดระนองได้ระดับคะแนน 34.51±6.52 โดยมีจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนนต่ำสุดคือ 33.46±6.20 โดยคะแนนเต็มอยู่ที่ 50 คะแนน

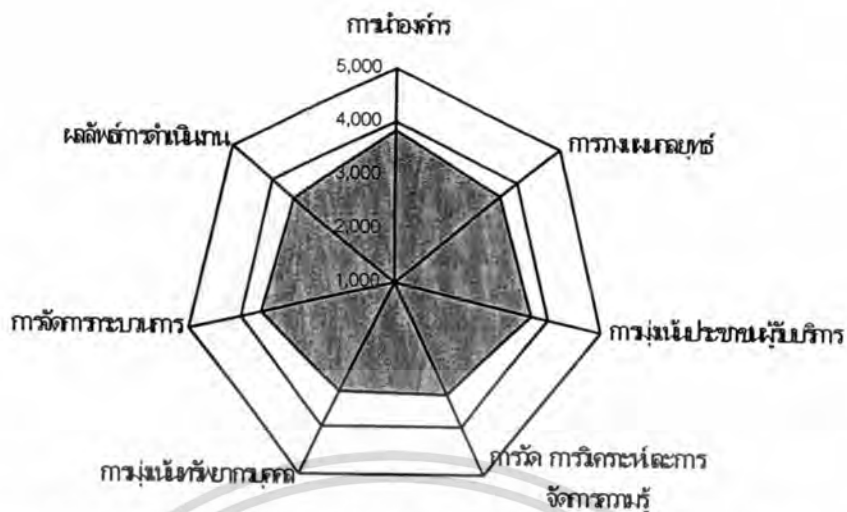
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจากคะแนนเต็ม 50 คะแนน จังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 32.72 ± 8.36 จังหวัดระนองได้ระดับคะแนน 33.03 ± 7.79 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนน 30.98 ± 5.82 โดยไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติในแต่ละจังหวัด การจัดการกระบวนการจากคะแนนเต็ม 25 คะแนน จังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนนสูงสุด 17.98 ± 6.57 จังหวัดระนองได้ระดับคะแนน 17.88 ± 3.59 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนนต่ำสุด 16.24 ± 3.24 โดยจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีระดับคะแนนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับจังหวัดชุมพร ส่วนผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์จากคะแนนเต็ม 160 คะแนน จังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 110.27 ± 19.88 จังหวัดระนองได้ระดับคะแนน 112.86 ± 19.22 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนน 105.29 ± 17.08 โดยที่จังหวัดระนองและสุราษฎร์ธานีมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หากใช้กรอบแนวคิดระบบคุณภาพการบริหารโดยรวมของ Baldrige ที่ Meyer และ Collier (2001) ได้ใช้ประเมินโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 220 แห่ง โดยจำแนกเป็นกลุ่มการนำองค์กร กลุ่มระบบการบริหารงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การวางแผนกลยุทธ์ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และกลุ่มผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วยหมวดผลลัพธ์องค์กร และการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ พบว่ากลุ่มการนำองค์กรจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน จังหวัดระนองได้ระดับคะแนน 77.30 ± 11.39 จังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนน 76.71 ± 12.24 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนน 72.24 ± 12.63 และมีความแตกต่างกันทางสถิติระหว่างจังหวัดระนองและสุราษฎร์ธานี ส่วนกลุ่มระบบการบริหารงาน คะแนนเต็ม 175 คะแนน พบว่าจังหวัดระนองมีระดับคะแนนสูงสุด รองลงมาคือชุมพร และสุราษฎร์ธานี โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 122.63 ± 22.87 , 119.96 ± 26.59 และ 115.33 ± 19.18 ตามลำดับ และไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติในทั้งสามจังหวัด สำหรับกลุ่มผลลัพธ์คะแนนเต็ม 185 คะแนน พบว่ามีระดับคะแนนสอดคล้องกับกลุ่มระบบการบริหารงานคือ จังหวัดระนองมีระดับคะแนนสูงสุด รองลงมาคือชุมพร และสุราษฎร์ธานี โดยมีค่าเท่ากับ 131.10 ± 22.53 , 128.71 ± 22.67 และ 121.56 ± 19.79 ตามลำดับ โดยที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ระดับคะแนนน้อยกว่าจังหวัดระนองและชุมพรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หากนำระดับคะแนนของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทั้งสามจังหวัดในแต่ละหมวดของระบบคุณภาพการบริหารโดยรวม โดยคิดระดับคะแนนเต็ม 5.00 คะแนน สามารถสร้างเป็นกราฟเปรียบเทียบแต่ละหมวดในแต่ละจังหวัดได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 4.1 แสดงระดับคะแนนในแต่ละหมวดของการบริหารคุณภาพโดยรวมของจังหวัดชุมพร



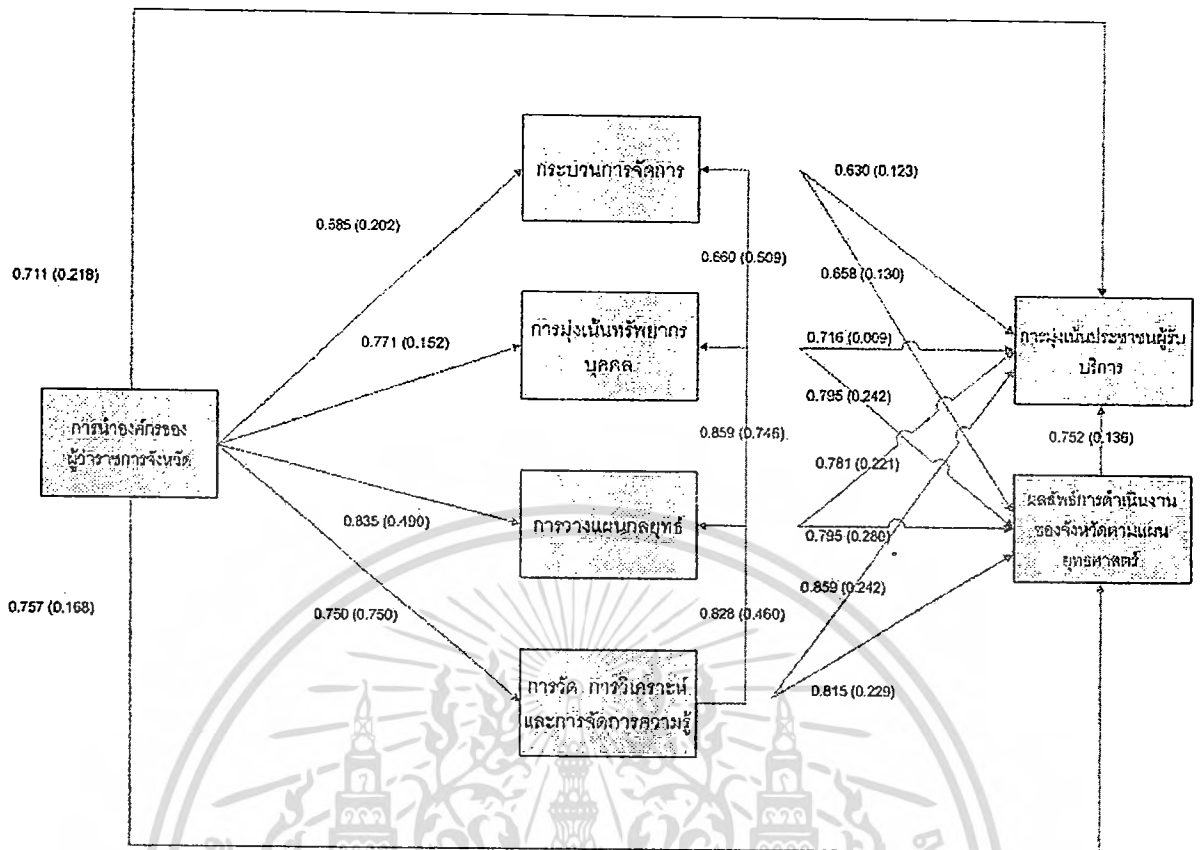
ภาพที่ 4.2 แสดงระดับคะแนนในแต่ละหมวดของการบริหารคุณภาพโดยรวมของจังหวัดระยอง



ภาพที่ 4.3 แสดงระดับคะแนนในแต่ละหมวดของการบริหารคุณภาพโดยรวมของจังหวัดสุราษฎร์ธานี
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการศึกษาหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างหมวดของระบบคุณภาพบริหารโดยรวม และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของทั้ง 3 จังหวัด พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ในทางบวก (Positive Correlation) โดยมีค่าตั้งแต่ 0.583 – 0.859 ($P < 0.01$) โดยสหสัมพันธ์ระหว่างหมวดการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัดกับการจัดกระบวนการมีค่าต่ำสุดคือ 0.583 สหสัมพันธ์ระหว่างหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าสูงสุดคือ 0.859 หากพิจารณารายละเอียดจำแนกตามกลุ่มการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัดกับกลุ่มระบบการบริหารงาน พบว่า การนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัดมีสหสัมพันธ์กับการวางแผนกลยุทธ์ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ มีค่าเท่ากับ 0.835, 0.750, 0.711 และ 0.583 สำหรับค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มการนำองค์การกับกลุ่มผลลัพธ์องค์กรซึ่งประกอบด้วย การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.755 และ 0.757

ขณะที่สหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มระบบการบริหารงานกับผลลัพธ์ขององค์กรจำแนกตามหมวดมีค่า ดังนี้คือ หมวดการวางแผนกลยุทธ์มีค่าสหสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการและผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.781 และ 0.795 หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มีค่าสหสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการและผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.775 และ 0.815 หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีค่าสหสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.716 และ 0.795 และระหว่างหมวดการจัดการกระบวนการมีค่าสหสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.630 และ 0.658 รายละเอียดแสดงดังภาพที่ 4.4 และตารางที่ 4.3



ภาพที่ 4.4 แสดงค่าสหสัมพันธ์ และ Path Coefficient (ค่าในวงเล็บ) ในแต่ละกลุ่ม และหมวดของการบริหารคุณภาพโดยรวมของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

จากภาพที่ 4.4 พบว่าจากการหาค่า Path Coefficient ระหว่างกลุ่มการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัดกับกลุ่มระบบการบริหารงานซึ่งประกอบไปด้วย หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการจัดการ พบว่าการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัดจะมีอิทธิพลต่อระดับคะแนนของหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มากที่สุด ซึ่งพิจารณาได้จากค่า Path Coefficient รองลงมาคือ หมวดการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการจัดการ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีค่า Path Coefficient เท่ากับ 0.750, 0.490, 0.202 และ 0.152 ตามลำดับ

สำหรับค่า Path Coefficient ของการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัด และกลุ่มระบบการบริหารงานที่มีต่อกลุ่มผลลัพธ์องค์กร ในหมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ มีค่าดังนี้คือ การนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ และผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์มีผลต่อระดับคะแนนของหมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการเท่ากับ 0.218, 0.229, เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

0.221, 0.009, 0.123 และ 0.136 ซึ่งจะเห็นว่าหมวดการวางแผนกลยุทธ์จะมีผลต่อระดับคะแนนของหมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการมากที่สุด และน้อยที่สุดคือหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในส่วนค่า Path Coefficient ของการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด และกลุ่มระบบการบริหารงานที่มีต่อกลุ่มผลลัพธ์องค์กร ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์ มีค่าดังนี้คือ การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการจัดการมีผลต่อระดับคะแนนของหมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการเท่ากับ 0.168, 0.229, 0.280, 0.242 และ 0.130 ซึ่งจะเห็นว่าหมวดการวางแผนกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจะมีผลต่อระดับคะแนนของหมวดผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์มากที่สุด และน้อยที่สุดคือหมวดกระบวนการจัดการ



ตารางที่ 4.3 ระดับสหสัมพันธ์ (correlation) ระหว่างหมวดคะแนนคุณภาพการบริหารโดยรวม และผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

หมวดการประเมิน	1	2	3	4	5	6	7
การนำองค์กร	1.000						
การวางแผนกลยุทธ์	0.835**	1.000					
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	0.755**	0.781**	1.000				
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อ	0.750**	0.828**	0.775**	1.000			
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	0.711**	0.758**	0.716**	0.859**	1.000		
การจัดกระบวนการบริการ	0.583**	0.603**	0.630**	0.660**	0.648**	1.000	
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	0.757**	0.795**	0.752**	0.815**	0.795**	0.658**	1.000

หมายเหตุ : ** ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.01$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัด จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

หมวดการประเมิน	เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	เพศชาย	เพศหญิง
การนำองค์กร	76.16±12.07 ^a	75.00±12.54 ^a
การวางแผนกลยุทธ์	36.67±6.38 ^a	35.43±6.81 ^a
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	17.87±3.68 ^a	17.73±4.05 ^a
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	33.62±6.91 ^a	33.15±7.79 ^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	32.55±7.61 ^a	32.04±7.71 ^a
การจัดการกระบวนการ	17.66±5.74 ^a	17.23±3.74 ^a
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	110.46±18.97 ^a	108.51±19.50 ^a

หมายเหตุ : ^{a,b,c} ตัวอักษรที่กำกับแตกต่างกันในแนวนอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$)

จากตารางที่ 4.4 พบว่าเพศของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นของระดับดำเนินการของจังหวัด โดยที่เพศชายจะมีแนวโน้มให้ระดับคะแนนในแต่ละหมวดสูงกว่าเพศหญิง สำหรับระดับคะแนนในหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดโดยเพศชายให้ระดับคะแนน 76.16±12.07, 36.67±6.38, 17.87±3.68, 33.62±6.91, 32.55±7.61, 17.66±5.74 และ 110.46±18.97 ส่วนเพศหญิงให้ระดับคะแนน 75.00±12.54, 35.43±6.81, 17.73±4.05, 33.15±7.79, 32.04±7.71, 17.23±3.74 และ 108.51±19.50 ตามลำดับ

ในส่วนของการศึกษาระดับปริญญาเอกของผู้ตอบแบบสอบถามต่อระดับความคิดเห็นของระดับดำเนินการของจังหวัดในหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยในการวิเคราะห์ตัดระดับการศึกษาระดับปริญญาเอกออกจากกรณีวิเคราะห์ ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามเพียงคนเดียวที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก พบว่าระดับการศึกษของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีผลต่อระดับคะแนนในทุกหมวดการประเมิน โดยที่แนวโน้มระดับคะแนนการประเมินของผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาระดับ ปวช. - ปวส. จะให้ระดับคะแนนต่ำสุดในทุกหมวดเมื่อเทียบกับผู้ตอบแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่จบระดับปริญญาตรี และปริญญาโท ขณะที่ระดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามที่จบระดับ การศึกษาปริญญาตรีจะให้คะแนนสูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่จบปริญญาโทในหมวดการมุ่งเน้น ประชาชนผู้รับบริการ (ปริญญาโทให้ระดับคะแนน 17.75 ± 3.84 และระดับปริญญาตรีให้ระดับ คะแนน 17.96 ± 3.82) หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (ปริญญาโทให้ระดับ คะแนน 32.90 ± 8.10 และระดับปริญญาตรีให้ระดับคะแนน 33.79 ± 6.77) หมวดการมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล (ปริญญาโทให้ระดับคะแนน 32.42 ± 7.75 และระดับปริญญาตรีให้ระดับคะแนน 32.45 ± 7.52) หมวดผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (ปริญญาโทให้ระดับคะแนน 109.41 ± 19.56 และระดับปริญญาตรีให้ระดับคะแนน 110.48 ± 18.93) รายละเอียดแสดงในตาราง ที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัด จำแนก ตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

หมวดการประเมิน	ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม		
	ปวช. – ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
การนำองค์กร	71.16 ± 11.22^a	75.03 ± 12.43^a	78.02 ± 11.37^a
การวางแผนกลยุทธ์	35.00 ± 6.23^a	35.99 ± 6.58^a	37.00 ± 6.51^a
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	16.91 ± 3.72^a	17.96 ± 3.82^a	17.75 ± 3.84^a
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	32.83 ± 7.34^a	33.79 ± 6.77^a	32.90 ± 8.10^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	30.66 ± 9.28^a	32.45 ± 7.52^a	32.42 ± 7.75^a
การจัดการกระบวนการ	16.50 ± 3.96^a	17.33 ± 3.54^a	18.05 ± 7.42^a
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	104.08 ± 17.15^a	110.48 ± 18.93^a	109.41 ± 19.56^a

หมายเหตุ : ^{a,b,c} ตัวอักษรที่กำกับแตกต่างกันในแนวนอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$)

เมื่อจำแนกประเภทการปกครองของหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าในทุกหมวด ของระบบคุณภาพบริหารโดยรวมส่วนท้องถิ่นให้คะแนนน้อยที่สุด โดยที่หมวดการนำองค์กร การ วางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การ มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ มี ค่าเท่ากับ 62.12 ± 10.99 , 31.31 ± 4.37 , 14.12 ± 3.42 , 27.81 ± 5.06 , 27.93 ± 5.09 , 13.93 ± 3.19 และ 91.43 ± 15.01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขณะที่ราชการสังกัดส่วนภูมิภาคให้ระดับคะแนนสูงสุดในทุกหมวดยกเว้นหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้ระดับคะแนน 33.86 ± 7.50 ซึ่งน้อยกว่าราชการสังกัด ส่วนกลางซึ่งให้ระดับคะแนน 33.91 ± 6.55 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลให้ระดับคะแนน 32.44 ± 7.98 ราชการสังกัดส่วนกลางให้ระดับคะแนน 33.14 ± 7.30 และผลลัพธ์การดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์ให้ระดับคะแนน 111.08 ± 18.07 ขณะที่ราชการสังกัดส่วนกลางให้ระดับคะแนน 111.40 ± 20.37 นอกจากนี้ยังพบว่าระดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดส่วนท้องถิ่นให้ ระดับคะแนนแตกต่างกันผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมี นัยสำคัญยิ่งทางสถิติ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัด จำแนก ตามประเภทการปกครองของหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

หมวดการประเมิน	ประเภทการปกครอง			
	ส่วนกลาง	ส่วนภูมิภาค	ส่วนท้องถิ่น	รัฐวิสาหกิจ
การนำองค์กร	76.25 ± 10.92^a	77.08 ± 12.29^a	62.12 ± 10.99^b	66.00 ± 9.89^b
การวางแผนกลยุทธ์	36.35 ± 5.82^a	36.82 ± 6.88^a	31.31 ± 4.37^b	31.00 ± 0.00^b
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	17.92 ± 3.30^a	18.15 ± 3.97^a	14.12 ± 3.42^b	17.50 ± 0.70^a
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	33.91 ± 6.55^a	33.86 ± 7.50^a	27.81 ± 5.06^b	30.50 ± 0.70^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	33.14 ± 7.30^a	32.44 ± 7.98^a	27.93 ± 5.09^b	32.50 ± 0.70^a
การจัดการกระบวนการ	17.69 ± 3.50^a	17.82 ± 5.97^a	13.93 ± 3.19^b	17.00 ± 1.41^a
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	111.40 ± 20.37^a	111.08 ± 18.07^a	91.43 ± 15.01^b	94.00 ± 15.55^{ab}

หมายเหตุ : ^{a,b,c} ตัวอักษรที่กำกับแตกต่างกันในแนวนอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$)

สำหรับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการพบว่า กลุ่มของรองผู้ว่า ราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และ รัฐวิสาหกิจให้ระดับคะแนนในแต่ละหมวด และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สูงกว่าทุก กลุ่มโดยให้คะแนนในหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวัด การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ การมุ่งเน้น ประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์มีระดับคะแนน เท่ากับ 77.51 ± 10.94 , 37.03 ± 6.36 , 18.43 ± 3.22 , 34.30 ± 6.78 , 33.33 ± 7.16 , 17.94 ± 3.49 และ 112.16 ± 17.71 ตามลำดับ รองลงมาคือ กลุ่ม 2 คือบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยจังหวัดชุมพร และระนอง จะเป็นบุคลากร ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ และจังหวัดสุราษฎร์ธานีจะเป็นบุคลากรของกลุ่มงานยุทธศาสตร์การ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาจังหวัด ยกเว้นในหมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ โดยหมวดดังกล่าวข้างต้น บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีภารกิจในการจัดทำแผนของส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจจะให้ระดับคะแนนรองจากกลุ่มของรองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ และในทุกกลุ่มตามระดับการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัด จำแนกตามระดับการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

หมวดการประเมิน	ระดับการปฏิบัติงาน**			
	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4
การนำองค์กร	77.51±10.94 ^a	76.87±3.33 ^a	72.47±13.72 ^a	75.36±12.32 ^a
การวางแผนกลยุทธ์	37.03±6.36 ^a	37.12±8.12 ^a	35.30±6.88 ^a	35.56±6.18 ^a
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	18.43±3.22 ^a	17.68±5.35 ^a	16.78±4.43 ^a	17.74±3.63 ^a
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	34.30±6.78 ^a	30.50±9.49 ^a	32.76±7.33 ^a	33.37±7.15 ^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	33.33±7.16 ^a	29.12±8.32 ^a	31.14±8.15 ^a	32.58±7.61 ^a
การจัดการกระบวนการ	17.94±3.49 ^a	16.56±3.79 ^a	16.74±3.56 ^a	17.64±7.69 ^a
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	112.16±17.71 ^a	110.12±21.70 ^a	106.81±19.16 ^a	108.40±20.50 ^a

หมายเหตุ : ^{a,b,c} ตัวอักษรที่กำกับแตกต่างกันในแนวนอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$)

** กลุ่ม 1 คือรองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ

กลุ่ม 2 คือบุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยจังหวัดชุมพร และระนอง จะเป็นบุคลากรของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี จะเป็นบุคลากรของกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

กลุ่ม 3 คือ ผู้ประสานงาน CEO (ชุมพร และระนอง) ผู้ประสานงานแผน (สุราษฎร์ธานี)

กลุ่ม 4 คือ บุคลากรในระดับปฏิบัติการที่มีภารกิจในการจัดทำแผนของส่วนราชการทั้งส่วนภูมิภาค ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ

สำหรับระดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามตามการมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถาม และการมีส่วนร่วมของส่วนราชการที่ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ให้ระดับคะแนนในแต่ละหมวดสูงกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ยกเว้นหมวดผลลัพธ์การดำเนินงานตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่ผู้ตอบที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้ระดับคะแนนสูงกว่าผู้ตอบที่เป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยทุกหมวดไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ โดยที่คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้ระดับคะแนนในหมวดการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์มีระดับคะแนนเท่ากับ 78.53 ± 12.18 , 37.27 ± 7.38 , 18.41 ± 3.41 , 34.72 ± 6.78 , 33.30 ± 6.81 , 17.53 ± 3.58 และ 109.76 ± 18.51 ตามลำดับ ขณะที่ผู้ตอบที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้ระดับคะแนนเท่ากับ 75.23 ± 12.19 , 36.05 ± 6.37 , 17.72 ± 3.89 , 33.21 ± 7.31 , 32.19 ± 7.81 , 17.51 ± 5.40 และ 109.84 ± 19.33

ในส่วนของกรณีมีส่วนร่วมของส่วนราชการโดยการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับจังหวัดพบว่า ระดับคะแนนในแต่ละหมวด และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดสูงกว่าผู้ตอบที่ส่วนราชการไม่ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับจังหวัด แต่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ โดยผู้ตอบที่ส่วนราชการที่ตนสังกัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับจังหวัดให้คะแนนในหมวดการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัด การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์มีระดับคะแนนเท่ากับ 76.68 ± 11.52 , 36.52 ± 6.61 , 18.23 ± 3.62 , 33.66 ± 7.07 , 32.74 ± 7.86 , 18.16 ± 5.81 และ 111.93 ± 18.95 ส่วนผู้ตอบที่ส่วนราชการที่ตนสังกัดไม่ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับจังหวัดให้ระดับคะแนน 74.54 ± 13.11 , 35.89 ± 6.48 , 17.28 ± 4.02 , 33.19 ± 7.48 , 31.88 ± 7.35 , 16.61 ± 3.84 และ 106.89 ± 19.16 ตามลำดับ

ขณะระดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่วนราชการที่ตนสังกัดได้รับงบประมาณตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดได้รับคะแนนน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ส่วนราชการที่ตนสังกัดไม่ได้รับงบประมาณในทุกหมวด และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แต่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ 75.66 ± 13.59 , 35.75 ± 7.70 , 17.21 ± 4.02 , 33.14 ± 8.05 , 32.14 ± 8.50 , 17.27 ± 7.29 , 108.03 ± 21.06 และ 75.84 ± 11.43 , 36.54 ± 5.80 , 18.16 ± 3.66 , 33.66 ± 6.74 , 32.52 ± 7.14 , 17.56 ± 3.36 , 110.85 ± 17.98 ตามลำดับ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยเลขคณิตและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับดำเนินการของจังหวัด จำแนกตามการมีส่วนร่วมและส่วนราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม

หมวดการประเมิน	การมีส่วนร่วมของผู้ตอบแบบสอบถาม	
	เป็นคณะกรรมการ	ไม่ได้เป็นคณะกรรมการ
คณะกรรมการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ		
การนำองค์กร	78.53±12.18 ^a	75.23±12.19 ^a
การวางแผนกลยุทธ์	37.27±7.38 ^a	36.05±6.37 ^a
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	18.41±3.41 ^a	17.72±3.89 ^a
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	34.72±6.78 ^a	33.21±7.31 ^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	33.30±6.81 ^a	32.19±7.81 ^a
การจัดการกระบวนการ	17.53±3.58 ^a	17.51±5.40 ^a
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	109.76±18.51 ^a	109.84±19.33 ^a
ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับจังหวัด	ทำคำรับรองฯ	ไม่ได้ทำคำรับรองฯ
การนำองค์กร	76.68±11.52 ^a	74.54±13.11 ^a
การวางแผนกลยุทธ์	36.52±6.61 ^a	35.89±6.48 ^a
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	18.23±3.62 ^a	17.28±4.02 ^a
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	33.66±7.07 ^a	33.19±7.48 ^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	32.74±7.86 ^a	31.88±7.35 ^a
การจัดการกระบวนการ	18.16±5.81 ^a	16.61±3.84 ^a
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	111.93±18.95 ^a	106.89±19.16 ^a
ได้รับงบประมาณยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	ได้รับงบประมาณ	ไม่ได้รับงบประมาณ
การนำองค์กร	75.66±13.59 ^a	75.84±11.43 ^a
การวางแผนกลยุทธ์	35.75±7.70 ^a	36.54±5.80 ^a
การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	17.21±4.02 ^a	18.16±3.66 ^a
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	33.14±8.05 ^a	33.66±6.74 ^a
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	32.14±8.50 ^a	32.52±7.14 ^a
การจัดการกระบวนการ	17.27±7.29 ^a	17.56±3.36 ^a
ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	108.03±21.06 ^a	110.85±17.98 ^a

หมายเหตุ : ^{a,b,c} ตัวอักษรที่กำกับแตกต่างกันในแนวนอนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (P<0.05)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5 วิจารณ์และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกลุ่มภาคใต้ตอนบน (ชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี) พบว่าโดยภาพรวมทั้งในส่วนของหมวดระบบคุณภาพการบริหารโดยรวม และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด พบว่าจังหวัดระนองมีระดับคะแนนมากกว่าจังหวัดชุมพร และสุราษฎร์ธานี ยกเว้นในหมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และการจัดการกระบวนการซึ่งจังหวัดชุมพรได้ระดับคะแนนมากกว่า ขณะที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีจะมีระดับคะแนนน้อยกว่าทั้งสองจังหวัด ยกเว้นหมวดการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ซึ่งคะแนนมากกว่าจังหวัดชุมพร แต่น้อยกว่าจังหวัดระนอง

หากพิจารณาจากการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทั้ง 3 จังหวัด พบว่าจังหวัดชุมพร และระนองมีการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นหน่วยงานพิเศษสำหรับรองรับ ผลักดัน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งโครงสร้างจะสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด เช่น กลุ่มภารกิจเศรษฐกิจและสังคม กลุ่มภารกิจทุนทางสังคม กลุ่มภารกิจด้านการท่องเที่ยว กลุ่มภารกิจบริหารจัดการ และกลุ่มติดตามประเมินผลและพัฒนาระบบ โดยบุคลากรในสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์จะใช้บุคลากรจากส่วนราชการในจังหวัด เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด แขวงทางจังหวัด สำนักงานคลังจังหวัด สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และภาคเอกชน ขณะที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีใช้กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัด สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานรองรับการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ซึ่งอาจมีผลต่อการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ทั้งในส่วนของการจัดทำยุทธศาสตร์ การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

นอกจากนี้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จังหวัดระนองได้เลือกตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดเลือกของ ก.พ.ร.) โดยใช้อำเภอละอุ่นเป็นหน่วยงานนำร่อง โดยที่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำกรอบดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งหลักเกณฑ์และแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ Malcolm Baldrige Quality Award (MBNQA) และ Thailand Quality Award (TQA) มาศึกษาวิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อพัฒนาเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Sector Management Quality Award : PMQA) และนำเกณฑ์ดังกล่าวไปส่งเสริมให้จังหวัดใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักในการสร้างความเป็นเลิศในระบบราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)

ขณะที่จังหวัดชุมพรและสุราษฎร์ธานีเลือกตัวชี้วัด ระดับความสำเร็จของการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล โดยมีประเด็นในการประเมินด้านการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล มีเพื่อสนับสนุนให้จังหวัดมีเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการดำเนินการตามความรับผิดชอบของตำแหน่งงานในแต่ละระดับโดยการจัดให้มีระบบการถ่ายทอดเป้าหมาย จากภาพรวมของจังหวัดไปสู่ผู้บริหารระดับรองตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยที่จะหมายถึงความสำเร็จที่จังหวัดจัดให้มีระบบประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด (Internal Performance Agreement : IPA) โดยจะต้องจัดให้มีระบบการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของจังหวัดไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และเป้าหมายในระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ รวมถึงจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ทำให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) และระหว่างหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัด

นอกจากนี้ความแตกต่างระหว่างจังหวัดชุมพรและสุราษฎร์ธานีคือ ทางจังหวัดชุมพรได้จัดให้มีการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างส่วนราชการไม่ว่าจะเป็นส่วนสังกัดภูมิภาค ส่วนกลาง และรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 สำหรับการติดตามประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจะใช้แบบรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ทำให้ส่วนราชการและข้าราชการเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำระบบคุณภาพ

จากการศึกษาพบว่าค่าสหสัมพันธ์ของหมวดต่างๆ ได้แก่ การนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดมีค่าเป็นบวก (Positive Correlation) ซึ่งมีค่าระหว่าง 0.583 – 0.859 โดยพบว่าสหสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด กับการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การ

จัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดมีค่าเท่ากับ 0.835, 0.755, 0.750, 0.711, 0.583 และ 0.757 ($P < 0.01$)

การนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัด

จากการศึกษาการดำเนินงานประสิทธิผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทั้ง 3 จังหวัด จะพบว่าบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสัมฤทธิ์ผลการบริหารงาน จะเห็นได้จากค่าสหสัมพันธ์และค่า Path Coefficient ระหว่างกลุ่มการนำองค์การ กลุ่มระบบการ บริหารงาน และกลุ่มผลลัพธ์ขององค์การ โดยจะพบว่าการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัดจะมี สหสัมพันธ์ในเชิงบวก (Positive correlation) กับทุกหมวดในแต่ละกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มระบบการ บริหารงานหรือกลุ่มผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ Meyer และ Collier (2001) ที่ พบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างหมวดการนำองค์การ กับหมวดสารสนเทศและการวิเคราะห์ การวางแผน กลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการจัดการมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.78, 0.47, 0.38 และ 0.36 ตามลำดับ ขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างหมวดที่ผ่านมาของการศึกษานี้มีค่าเท่ากับ 0.750, 0.835, 0.711 และ 0.585 และเมื่อศึกษาอิทธิพลของการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัด ต่อกลุ่ม ระบบการบริหารงานในหมวดการวัด การวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการจัดการมีค่าเท่ากับ 0.750, 0.490, 0.152 และ 0.202 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับการนำ องค์การที่มีประสิทธิภาพของผู้ว่าราชการจังหวัดจะมีผลต่อ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการจัดการในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นตามค่า Path Coefficient ขณะที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์การของผู้ว่าราชการจังหวัดกับกลุ่มผลลัพธ์ ขององค์การ ซึ่งได้แก่ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตาม แผนยุทธศาสตร์มีค่าเท่ากับ 0.757 และ 0.711 และมีค่า Path Coefficient เท่ากับ 0.218 และ 0.168

จากการศึกษาของ Meyer และ Collier (2001) รายงานว่าภาวะการนำของผู้บริหารจะมีผล ต่อกลุ่มระบบการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพของ MBNQA ดังนั้นการที่จะเพิ่มประสิทธิผลของ องค์การสามารถทำได้โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการนำองค์การของผู้บริหาร ซึ่งจะมีผลต่อการ ผลักดันโดยตรงของประสิทธิผลขององค์การ ขณะที่การศึกษาของ Samson และ Terziovski (1999) ได้ศึกษาค่าสหสัมพันธ์ของเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพ MBNQA ในบริษัทของประเทศ ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ จำนวน 1,200 บริษัท พบว่าการนำองค์การกับบริหารทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การวางแผนกลยุทธ์ ระบบสารสนเทศและการวัดวิเคราะห์ และการบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการกระบวนการมีค่าเท่ากับ 0.694, 0.520, 0.591, 0.268 และ 0.392 ตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลต่อหมวดอื่นๆ ในการจัดทำระบบคุณภาพบริหารโดยรวม

Ma Roderick (1996) รายงานว่า ผู้บริหารระดับสูงจะมีผลต่อระดับความสำเร็จในการนำระบบคุณภาพบริหารโดยรวมไปใช้ในองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ในการผลักดันระบบคุณภาพบริหารโดยรวม การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้เห็นคุณค่าการนำระบบคุณภาพบริหารโดยรวมไปใช้ในระบบงาน การผลักดันให้ระบบคุณภาพบริหารโดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในส่วนของ Masterson และ Taylor (1996) พบว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญและมีวิสัยทัศน์ในเรื่องคุณค่า เป้าหมาย และการกระบวนการในการจัดทำระบบคุณภาพบริหารโดยรวม

จากการศึกษาของ Tam และ Hui (1996) ที่ศึกษาการใช้ Total Quality Management ในหน่วยงานขนส่งสาธารณะของฮ่องกงพบว่า การที่จะพัฒนาระบบคุณภาพบริหารโดยรวมให้สำเร็จในองค์กรนอกจากจะต้องขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน มีจิตใจเพื่อให้บริการ การจัดช่องทาง การร้องเรียน และส่วนสำคัญคือ ความพยายามและความตั้งใจของผู้บริหารระดับสูงที่จะผลักดันให้ระบบการบริหารคุณภาพประสบความสำเร็จ

Samson และ Terziovski (1999) ได้ศึกษาค่าสหสัมพันธ์ของเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ MBNQA ในบริษัทของประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ จำนวน 1,200 บริษัท พบว่าค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละหมวดมีค่าตั้งแต่ 0.222 – 0.694 โดยที่ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรกับการบริหารงานทรัพยากรบุคคลมีค่าสูงสุด คือ 0.694 และสหสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกระบวนการกับระบบสารสนเทศและการวัดวิเคราะห์มีค่าต่ำสุดคือ 0.222 การนำองค์กรกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การวางแผนกลยุทธ์ ระบบสารสนเทศและการวัดวิเคราะห์ และการจัดการกระบวนการมีค่าเท่ากับ 0.694, 0.520, 0.591, 0.268 และ 0.392 ตามลำดับ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547) รายงานว่าภาวะการนำของผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารงานแบบบูรณาการเป็นหมวดที่ได้ดำเนินการอยู่ในระดับสูงสุดกว่าหมวดด้านอื่นๆ โดยที่ภาวะผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาจากการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ดังนี้ คือ 1) การกำหนดเจ้าภาพผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ 2) การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ 3) การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการ 4) การนำรูปแบบหรือความรู้การบริหารใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานแบบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บูรณาการ 5) การมีระบบตรวจสอบการดำเนินการและติดตามประเมินผลผู้ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง 6) การสร้างความร่วมมือในการทำงานจากทุกภาคส่วน และ 7) การประชุมหารือหัวหน้าส่วนราชการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

Taveira และคณะ (2003) ได้ทำการศึกษาหน่วยงานภาครัฐที่นำระบบคุณภาพการบริหารโดยรวมไปใช้ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างผู้บริหารระดับสูงที่ผลักดันให้เกิดระบบคุณภาพการบริหารโดยรวมในองค์กร กับระดับการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ระดับของทิศทางการทำงานที่มีเป้าหมายและชัดเจน รวมทั้งการเกิดนวัตกรรมในการทำงานขององค์กร

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

Meyer และ Collier (2001) ได้ให้ความเห็นว่าหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้จะเป็นหมวดที่ขับเคลื่อนระบบการบริหารโดยรวมภายในขององค์กร ซึ่งเป็นหมวดที่สำคัญต่อกลุ่มระบบการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกระบวนการจัดการ ซึ่งจะพบว่าในการดำเนินการใดๆ ขององค์กรจำเป็นต้องมีหน่วยงานสำหรับรองรับการจัดเก็บข้อมูล การวัดการวิเคราะห์เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการจัดการภายใน ผลจากการศึกษาของประสิทธิ์ผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ต่อหมวดการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและหมวดกระบวนการจัดการ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด ในส่วนค่า Path Analysis ระหว่างหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการมีค่าเท่ากับ 0.460, 0.746 และ 0.509

จากรายงานของ Lakhe และ Mohanty (1994) กล่าวว่า แนวคิดของการจัดทำ Total Quality Management (TQM) คือการจัดทำให้องค์กรมีการปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความจำเป็นในการใช้เทคนิคและเครื่องมือจำนวนมากในการตรวจวัด Taylor และ Wrigth (2006) กล่าวว่า หากองค์กรมีการวัด และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอจะทำให้ทราบถึงศักยภาพภายในขององค์กร และมีการเทียบเคียง (Benchmark) กับองค์กรที่มีภารกิจที่เหมือนกัน ซึ่งการวัดและการวิเคราะห์ก็จะไปมีผลโดยตรงต่อองค์ประกอบอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของบุคลากร และสมรรถนะขององค์กร ซึ่งจะมีผลต่อภาพรวมประสิทธิผลขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Kaynak (2003) รายงานว่าระบบการจัดเก็บข้อมูลและการรายงานผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพจะทำให้การจัดทำระบบคุณภาพภายในองค์กรสัมฤทธิ์ผล

การวางแผนกลยุทธ์

ผลจากการศึกษาพบว่าการวางแผนกลยุทธ์มีค่าสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับทุกหมวดอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติ ไม่ว่าจะเป็นหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามยุทธศาสตร์การพัฒนาลำปาง แต่จากผลการศึกษาของ Meyer และ Collier (2001) พบว่าหมวดการวางแผนกลยุทธ์ไม่มีสหสัมพันธ์กับกลุ่มผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งได้แก่หมวดการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ และผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.01 และ -0.15 แต่มีสหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับหมวดอื่นๆ ตามหมวดคุณภาพของ MBNQA

การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ

องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพ MBNQA ไม่ว่าจะเป็น Federal Express Corp. (FedEx), Xerox, AT&T Universal Card Service หรือ Wainwright Industries จะพบว่า การวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Measurement : CSM) อย่างสม่ำเสมอเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของบริหารคุณภาพ (Deliz, 1997) ในส่วนของ Ugboro และ Obeng (2000) กล่าวว่า การจัดทำระบบคุณภาพบริหารโดยรวมในส่วนของหมวดการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้รับบริการ จะพิจารณาในส่วนของสินค้าและการสร้างบริการให้สอดคล้องตามความคาดหวังของลูกค้าและผู้รับบริการ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Irani และคณะ (2004) ที่กล่าวว่า การนำความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการ ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการภายใน หรือภายนอกองค์กรจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดทำระบบคุณภาพบริหารโดยรวม

Choi และ Eboch (1998) ได้ทำการศึกษารายบริษัททางด้านการขนส่ง และบริษัทที่ผลิตเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ตามฐานข้อมูลของ 1994 Ohio Manufacturer's List พบว่าการใช้ระบบคุณภาพบริหารโดยรวมมีค่าสหสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ($r = 0.63$ ($P < 0.05$)) โดยที่ความพึงพอใจของผู้รับบริการจะมีเกณฑ์เรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์ การจัดส่งผลิตภัณฑ์ และราคาของผลิตภัณฑ์

Tam และ Hui (1996) กล่าวว่า ควรนำตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการภายใน (Internal Customer) มาใช้ในกระบวนการจัดการที่เพิ่มคุณค่าด้วย ซึ่งจะทำให้กระบวนการภายในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขององค์กรสามารถจำแนกผู้รับบริการในแต่ละระดับได้ถูกต้อง และมองว่าบุคลากรภายในซึ่งจะต้องทำงานในขั้นต่อไปเป็นผู้รับบริการ ก็จะมีผลทำให้การพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรทั้งองค์กรดีขึ้น

การศึกษาของ Meyer และ Collier (2001) ที่ศึกษาค่าสหสัมพันธ์ของเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติของ Malcolm Baldrige ทางด้านสุขภาพของโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา จำนวน 220 แห่ง พบว่าสหสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ขององค์กร มีค่าเท่ากับ -0.06, 0.78, 0.38, 0.36 และ 0.43 ตามลำดับ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

จากการศึกษาของ Soltani และคณะ (2003) พบว่าหากองค์กรมีระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรในภาพรวมดีขึ้นเนื่องจากระบบการประเมินจะเป็นการค้นหาความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากร และยังจำเป็นในการใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาฝึกอบรมให้กับบุคลากรในอนาคต จากการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรในกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา พบว่า 42 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง 8 เปอร์เซ็นต์เห็นด้วยมาก และ 34 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบเห็นด้วยปานกลางว่าระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรในภาพรวมดีขึ้น

กระบวนการจัดการ

Choi และ Ebocn (1998) รายงานว่ากระบวนการจัดการจะค่าสหสัมพันธ์กับหมวดต่างๆ ในการบริหารงานคุณภาพโดยรวม โดยที่มีค่าสหสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ระบบสารสนเทศและการวัด วิเคราะห์ ความพึงพอใจของผู้รับบริการทั้งทางคุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการด้านการจัดส่งเท่ากับ 0.56, 0.38, 0.35 และ 0.29 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่หมวดกระบวนการจัดการมีค่าสหสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.660, 0.828, 0.815 และ 0.630 ตามลำดับ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Prajogo และ Sohal (2006) พบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการกับการจัดการสารสนเทศ การวัดและการวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ 0.669 และมีค่าสหสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นผู้รับบริการเท่ากับ 0.653 ส่วนการศึกษาของ Irani และคณะ (2004) รายงานว่าองค์กรที่ระบบคุณภาพการ

บริหารโดยรวมที่มีประสิทธิผลจะต้องมีลักษณะขององค์กรที่มีกระบวนการในการสร้างการทำงานเป็นทีม และการสร้างค่านิยมร่วมกัน

การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ

จากการศึกษาการมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดทั้งสามพบว่าจังหวัดชุมพรได้รับคะแนนสูงสุด รองลงมาคือจังหวัดระนอง และสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีระดับคะแนนเท่ากับ 18.43 ± 3.73 , 18.23 ± 3.90 และ 16.27 ± 3.44 ซึ่งจะมีค่าสหสัมพันธ์กับทุกหมวด โดยมีค่าสหสัมพันธ์กับหมวดการนำองค์กรของผู้ว่าราชการจังหวัด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กระบวนการจัดการ และผลลัพธ์ การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์ เท่ากับ 0.711, 0.859, 0.781, 0.716, 0.630 และ 0.752 สำหรับการศึกษานี้ของ Prajogo และ Sohal (2006) พบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างหมวดการมุ่งเน้นผู้รับบริการกับการนำองค์กร การจัดการสารสนเทศ การวัดและวิเคราะห์ การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการจัดการมีค่าเท่ากับ 0.312, 0.510, 0.552 และ 0.653

ผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์

ผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดซึ่งทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดมิติการประเมินผลไว้ 4 ด้าน ได้แก่ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ซึ่งจังหวัดจะต้องแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เช่นการลดค่าใช้จ่าย และการลดรอบระยะเวลาการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยที่จังหวัดจะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และมิติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร เช่นการพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่มีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

จากการศึกษาวิจัยของ Prajogo และ Sohal (2006) ใช้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางด้านกระบวนการจัดการเป็นผลลัพธ์ขององค์กร พบว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมทางด้านผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมทางด้านกระบวนการจัดการมีสหสัมพันธ์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในทางบวกกับหมวดการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การจัดการ
สารสนเทศ การวัดและวิเคราะห์ กระบวนการจัดการ เช่นเดียวกับผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยที่ทุก
หมวดของการประเมินมีสัมพันธ์ในทางบวกกับผลลัพธ์การดำเนินงานของจังหวัดตามแผน
ยุทธศาสตร์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการเอกสารอ้างอิง

- ทวี มณีสาย และจารีรักษ์ วีระหงส์. 2547. การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร Organization efficiency. ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, กรุงเทพฯ. 225 หน้า.
- พิทยา บวรวัฒนา. 2546. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 7, ศักดิโสภณาการพิมพ์. 240 หน้า.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2546. ผู้บริหารสูงสุดระดับจังหวัด : ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด ซีอีโอ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด. VJ พรินติ้ง, กรุงเทพฯ. 280 หน้า.
- วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล. 2544. การประเมินผลในระบบเปิด. โครงการเอกสารและตำรา สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์ นิذاء. สหายบล็อกและการพิมพ์, กรุงเทพฯ. 128 หน้า.
- ศิวะ ศิริเสาวลักษณ์. 2545. โครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา. บนเส้นทางก้าวปฏิรูปทางการเมืองและการบริหารราชการแผ่นดิน. สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. บพิธการพิมพ์, กรุงเทพฯ. 79 – 107.
- ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2548. รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการแบบบูรณาการ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 Thai Acrylic Fibre Co., Ltd. กรุงเทพฯ. 113 หน้า.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. 2548. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551. โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ. 251 หน้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2547ก. คำอธิบายวิธีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ. 30 หน้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2547ข. รายงานผลการศึกษาดูงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด / จังหวัด. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ. 131 หน้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ. 215 หน้า.

- สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2547. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. วิชั่น พับบลิชซิง, กรุงเทพฯ. 150 หน้า.
- เสาวรีย์ ตะโพนทอง. 2542. การจัดการองค์การ Organization Management. ภาควิชาบริหารธุรกิจ เกษตร คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร. 233 หน้า.
- Chin, K.S., Pun, K.F. and Lau, H. 2003. Development of a knowledge – based self – assessment system for measuring organizational performance. Expert Systems with Applications. 24 : 443 – 455.
- Choi, T.Y. and Eboch, K. 1998. The TQM paradox : relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. Journal of Operations Management. 17 : 59 – 75.
- Deliz, Jose' R. 1997. Lessons learned from Baldrige winners. Computers ind. Engng. 33 : 171 – 174.
- Evans, R. James and Lindsay M. William. 2005. The management and control of quality. 6th edition, Thomson South – Western, Singapore. 760 p.
- Flynn, B.B. and Saladin, B. 2006. Relevance of Baldrige constructs in an international context : A study of national culture. Journal of Operational Management. 24 : 583 – 603.
- Fok, L.Y., Fok, W.M. and Hartman, S.J. 2001. Exploring the relationship between total quality management and information systems development. Information & Management. 38 : 335 – 371.
- Fucntcs – Fucntcs, M.M., Albaccto – S'acz, C.A. and Llor'cns – Montcs, F.J. 2004. The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. Omega The International Journal of Management Science. 32 : 425 – 442.
- Irani, Z., Be skese, A. and Love, P.E.D. 2004. Total quality management and corporate culture : constructs of organizational excellence. 24 : 643 – 650.
- Kaynak, H. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. Journal of Operations Management. 21 : 405 – 435.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Koontz, H. and Weihrich, H. 1988. Management. 9th edition, JMC Press, Incorporated, Philippines. P 8.
- Lakhe, R.R. and Mohanty, R.P. 1994. Total quality management : concepts, evolution and acceptability in developing economies. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 11 : 9 - 13.
- Ma Roderick. 1996. Quality system an integral part of total quality management. *Computer ind. Engng*. 31 : 753 – 757.
- Masterson S.S. and Taylor, M.S. 1996. Total quality management and performance appraisal : An integrative perspective. *Journal of Quality Management*. 1 : 67 – 89.
- Meyer, S.M. and Collier, D.A. 2001. An empirical test of the causal relationships in the Baldrige health care pilot criteria. *Journal of Operations Management*. 19 : 403 – 425.
- National Institute of Standards and Technology. 1995. Malcolm Baldrige National Quality Award 1995 Health Care Pilot criteria. www.baldrige.nist.gov. (5 May 2006)
- National Institute of Standards and Technology. 2006. Criteria for performance excellence. www.baldrige.nist.gov. (5 May 2006)
- Pamela, S. Lewis, Stephen H. Goodman and Patricia M. Fandt. 2004. Management challenges for tomorrow's leaders. 4th edition, Thomson South – Western. Canada. 639 p.
- Pannirselvam Gertrude P., Sue P. Siferd and William A. Ruch. 1998. Validation of the Arizona Governor's Quality Award criteria : a test of the Baldrige criteria. *Journal of Operations Management*. 16 : 529 – 550.
- Pearson, J.M., McCahon, C.S. and Hightower, R.T. 1995. Total quality management are information systems manager ready?. *Information & Management*. 29 : 251 – 263.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. 2006. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*. 168 : 35 – 50.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. 2001. TQM and innovation : a literature review and research framework. *Technovation*. 21 : 539 – 558.
- Reed, R., Lemak, D.J. and Mero, N.P, 2000. Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*. 5 : 5 -26.

- Shawyan, Teay. 2004. Quality management, information and planning system. AuQs 2000 QMIPS Newsletter. 1 : June 2004.
- Samson, D. and Terziovski, M. 1999. The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*. 17 : 393 – 409.
- Soltani, E., Van Der Meer, R., Gennard, J. and Williams, T. 2003. A TQM approach to HR performance evaluation criteria. *European Management Journal*. 21 : 323 – 337.
- Tam, C.M. and Moses Y.T. Hui. 1996. Total quality management in a public transport organization in Hong Kong. *International Journal of Project Management*. 14 : 311 – 315.
- Taylor, W.A. and Wrioth, G.H. 2005. The contribution of management and information infrastructure to TQM success. *Omega The International Journal of Management Science*. 34 : 372 – 384.
- Tveira A.D., James, C.A. Karsh, B.T. and Sainfort, F. 2003. Quality management and the work environment : an empirical investigation in public sector organization. *Applied Ergonomics*. 34 : 281 – 291.
- Ugboro, I.O. and Obeng, K. 2000. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations : an empirical study. *Journal of Quality Management*. 5 : 247 – 272.
- Zhao, X., Andy C.L. Yeung, and Lee, T.S. 2004. Quality management and organizational context in selected service industries of China. *Journal of Operations Management*. 22 : 575 – 587.

แบบสอบถาม ประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี)
ในโครงการวิจัย "ประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการโดยใช้เกณฑ์การประเมินของ Malcolm Baldrige"

สำหรับ รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ ปี

3. อายุราชการ ปี

4. การศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ (โปรดระบุ)

6. สังกัดกระทรวง

กระทรวงมหาดไทย

กระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงกลาโหม

กระทรวงการคลัง

กระทรวงวัฒนธรรม

กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงพาณิชย์

กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

กระทรวงแรงงาน

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการพัฒนาลังคมฯ

กระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงพลังงาน

กระทรวงคมนาคม

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

กระทรวงยุติธรรม

กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

กระทรวงการต่างประเทศ

สำนักนายกรัฐมนตรี

7. จำแนกตามการปกครอง

ส่วนกลาง

ส่วนภูมิภาค

ส่วนท้องถิ่น

รัฐวิสาหกิจ

อื่นๆ (โปรดระบุ)

8. การมีส่วนร่วมของท่าน และส่วนราชการของท่านในการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

คณะกรรมการ กบจ.

คณะกรรมการ CFO

คณะกรรมการ CHRO

คณะกรรมการ CKO

ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับจังหวัด

คณะกรรมการ CIO

ได้รับงบประมาณยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

อื่นๆ (โปรดระบุ)

9. หน้าที่ของท่านในส่วนราชการ

หัวหน้าส่วนราชการ

รับผิดชอบงานแผนของส่วนราชการ

ผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดของส่วนราชการที่ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือ

นายเทียมพบ ก้านเหลือง

สำนักบริหารยุทธศาสตร์จังหวัดชุมพร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสำรวจประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี)

คำชี้แจง โปรดเลือกการดำเนินการในแต่ละเรื่องตามสภาพความเป็นจริงที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการดำเนินงาน

หมวด	ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพบริหารงาน	ระดับการดำเนินงาน			
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มากที่สุด
1. การนำองค์กร	1.1 ผู้ว่าราชการจังหวัดได้กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการลดหย่อนภาษีและค่าธรรมเนียม พินิจ และเป้าหมายของจังหวัดผ่านระบบการนำองค์กรไปยังส่วนราชการและข้าราชการในจังหวัด				
	ก. ผู้ว่าราชการจังหวัดได้จัดให้มีการประชุมคณะผู้บริหาร ประจำทุกเดือน (Executive Monthly Meeting) เพื่อสื่อสารทิศทางและเป้าหมายการทำงาน				
	ข. มีการอำนวยความสะดวกหรือการนำ (Leading) ด้วยการกระตุ้นหรือเร่งรัดให้หัวหน้าส่วนราชการกระตือรือร้นที่จะให้ดำเนินงานตามเป้าหมายรวมทั้งชี้นำทิศทางการทำงานให้เป็นไปตามนโยบาย				
	ค. มีการติดตามตรวจวัดผลการปฏิบัติงานโดยให้หัวหน้าส่วนราชการรายงานผลการปฏิบัติงานในควมรับผิดชอบเพื่อจะได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาและทบทวนปรับปรุงงาน				
	ง. มีการเทียบเคียง (Benchmark) ผลการดำเนินงาน เพื่อยกระดับให้ส่วนราชการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน				
	จ. ผลการประชุมหัวหน้าส่วนราชการมีการบันทึกรายงานเพื่อประชุมเผยแพร่ และใช้ติดตามเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมติที่ประชุม				
	1.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดได้สั่งให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้จังหวัดบรรลุวิสัยทัศน์ พินิจ และเป้าหมายของจังหวัด				
	ก. ผู้ว่าราชการจังหวัดได้กำหนดเป้าหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด				
	ข. ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ดำเนินการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของจังหวัด				
	ค. ผู้ว่าราชการกรกระจายภารกิจ หรือมีการมอบอำนาจ (Empowerment) ให้กับรองผู้ว่าราชการจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ				
	ง. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานซึ่งเป็นลักษณะข้ามสายงาน (Cross Functional) รวมทั้งการบูรณาการ				
จ. มีการกระตุ้นให้หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการประชุมถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ การศึกษาดูงานจากองค์กรที่เป็นเลิศ				71	

หมวด	ประเด็นการประเมินประสิทธิผลการบริหารงาน	ระดับการดำเนินงาน			
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มากที่สุด
1. การนำองค์กร	1.3 การสื่อสารและการดำเนินงานของจังหวัด				
	ก. ผู้ว่าราชการจังหวัดมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่รองผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ				
	ข. ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ดำเนินการในการจัดช่องทางสื่อสารในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั้งสององค์กร				
	ค. ผู้ว่าราชการจังหวัดให้ความสำคัญในการสื่อสารกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณชน				
	ง. ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีระบบแรงจูงใจ (Motivation) ในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยข้าราชการเพื่อเสริมสร้างให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี				
	จ. ผู้ว่าราชการจังหวัดได้สื่อสารนโยบาย และเป้าหมายการทำงานของจังหวัดเพื่อถ่ายทอดไปสู่ส่วนราชการ และบุคลากรในแต่ละระดับได้อย่างทั่วถึง				
	1.4 ธรรมชาติภาพลักษณ์และความรับผิดชอบ				
	ก. มีการวางระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับและควบคุมการใช้ทรัพยากรของจังหวัด				
	ข. มีการวางระบบตกลงผลงานล่วงหน้าและติดตามผลงานการใช้ทรัพยากร โดยนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การกำหนดมาตรฐานเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน				
	ค. มีการควบคุมการส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน				
ง. มีการตรวจสอบภายนอกและภายในที่เป็นอิสระ					
จ. จังหวัดมีกระบวนการส่งเสริมและตรวจติดตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่มีการฉีกใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีที่หักแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด	ประเด็นการประเมินประสิทธิผลการบริหารงาน	ระดับการดำเนินงาน			
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก
2. การวางแผนกลยุทธ์	2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ของจังหวัด				
	ก. จังหวัดได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการจัดทำยุทธศาสตร์				
	ข. มีการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัดในระดับต่างๆ				
	ค. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ได้เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมโดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการ และเปิดโอกาสให้บุคลากรและภาคประชาชนเข้ามามีส่วนรวมในการแสดงความคิดเห็น				
	ง. เมื่อดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์แล้วเสร็จ ได้มีการแจ้งเวียนให้ส่วนราชการในจังหวัดใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดทำค่าของงบประมาณ				
	จ. มีการเตรียมการเพื่อรองรับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบท่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์				
	2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ				
	ก. มีกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด				
	ข. มีตัวชี้วัด หรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ และมีระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการที่เสริมสร้างให้ส่วนราชการทั้งจังหวัดมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน				
	ค. มีการจัดสรรทรัพยากร (บุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณ) ได้อย่างเพียงพอและสอดคล้องต่อกรปฏิบัติการตามแผน				
ง. วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว มีความเชื่อมโยงกันในเรื่องเหตุและผล (Cause and effect relationship)					
จ. วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ส่วนราชการ, ผู้รับบริการ, พื้นที่)					

หมวด	ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพบริหารงาน	ระดับการดำเนินงาน			
		น้อยที่สุด	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
3. การมุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ	3.1. ครอบงำเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
	ก. มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม				
	ข. มีการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นผ่านทางการประชุมกลุ่มย่อย รวมทั้งการเป็นคณะกรรมการต่างๆ				
	ค. มีการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อมูลข้อร้องเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการให้บริการ และการปฏิบัติราชการของจังหวัด				
	ง. มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการให้บริการ				
	จ. มีกระบวนการที่ทำให้นำใจทุกส่วนราชการ บุคลากรทุกคน และทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับงานบริการได้ปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการให้บริการที่ได้จากความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการ				
	4.1. การวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานของจังหวัด				
	ก. มีระบบฐานข้อมูลในทุกหน่วยงานที่มีความสำคัญในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของจังหวัด และใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที				
	ข. มีการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงานเพื่อประกอบการประชุมผู้บริหาร และเพื่อใช้ประกอบในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ของจังหวัด				
	ค. มีระบบการติดตามความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติราชการในระดับจังหวัด และส่วนราชการเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ				
ง. มีตัวบ่งชี้สัญญาณหรือระบบเตือน (Warning system) การปฏิบัติราชการในระดับจังหวัด และส่วนราชการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน					
จ. มีหน่วยงาน บุคลากร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ เช่น ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เพียงพอและเหมาะสมในกระบวนการบริหารจัดการระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ภายในองค์กรศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่สามารถทำสิ่งอื่นอีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงแก้ไข และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด	ประเด็นการประเมินประสิทธิผลการบริหารงาน	ระดับการดำเนินงาน			
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	<p>4.2 การจัดการความรู้</p> <p>ก. มีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ ด้วยการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน / การจัดมุมเรียนรู้ / ห้องเรียนรู้</p> <p>ข. มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด</p> <p>ค. จังหวัดจัดให้มีการส่งเสริมการประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนางานโดยนระบบการเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่เป็นเลิศเพื่อนำความรู้มาพัฒนา</p> <p>ง. มีระบบการจัดการความรู้ที่ได้จากการทำงาน การประชุม การอบรมสัมมนาการจัดหมวดหมู่เป็นคลังความรู้ เพื่อเป็นฐานความรู้ (Knowledge base)</p> <p>จ. มีการติดตามประเมินผล และค้นหาปัญหามาปรับปรุงการบริหารจัดการความรู้ รวมทั้งจัดให้มีการมอบรางวัลแก่ส่วนราชการที่มีผลงานบริหารจัดการความรู้ดีเด่นประจำปี เพื่อยกย่องส่งเสริม และเป็นแบบอย่างแก่ส่วนราชการต่าง ๆ</p>				
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	<p>5.1 การจัดระบบบริหารงานบุคคล</p> <p>ก. จังหวัดมีแผนปฏิบัติการในการพัฒนาบุคลากรของส่วนราชการต่างๆ ในจังหวัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด</p> <p>ข. จังหวัดมีกรรนำข้อมูล หรือเสาะหาข้อมูลจากบุคลากร หัวหน้าส่วนราชการ ภาวชน มาใช้ในการจัดทำความต้องการด้านการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา</p> <p>ค. จังหวัดมีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษา และการฝึกอบรม โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคล และของแต่ละส่วนราชการ</p> <p>ง. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม และสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>จ. มีระบบการสร้างความรู้แกบุคลากร โดยใช้หลักเกณฑ์สมรรถนะเป็นตัวกำหนด (Competency) รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>				75

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ควรดัดแปลงอื่น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หมวด	ประเด็นการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงาน	ระดับการดำเนินงาน			
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	5.2 การสร้างความพึงพอใจของบุคลากร				
	ก. จังหวัดจัดให้มีการรับปรุงสถานที่ทำงานให้มีสุขอนามัย ความปลอดภัย และเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน				
	ข. จังหวัดกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ความพึงพอใจและความแรงใจของบุคลากร โดยคำนึงถึงความเสมอภาค ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความสมัครใจ เช่น การคัดเลือกให้ได้รับทุนการศึกษา/อบรม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง การเปิดช่องทางรับฟังข้อคิดเห็นและร้องเรียน				
	ค. จังหวัดได้จัดให้มีวัสดุ และครุภัณฑ์ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติราชการอย่างเพียงพอและทดแทนในส่วนที่ชำรุด หรือเสื่อมสภาพ				
	ง. มีการกำหนดตัวชี้วัดความพึงพอใจของบุคลากรต่อสภาพแวดล้อม และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ				
	จ. มีการประมวลผลความพึงพอใจของบุคลากรในด้านต่างๆ และจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงความผูกพัน ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร				
	6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า				
	ก. จังหวัดได้กำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยพิจารณาจากกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ของจังหวัด กระบวนการที่เป็นบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบตามกฎหมายที่กำหนด ก่ากับดูแล หรือ กระบวนการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
	ข. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ (Key Performance Requirements) ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า				
	ค. จังหวัดมุ่งสนองตอบแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ได้ให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายงบประมาณโดยมุ่งผลลัพธ์ มีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า				
ง. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เข้าร่วมในกระบวนการ เช่น เปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมทำงานในลักษณะภาคีต่างๆ การสร้างเครือข่ายประชาชน					
จ. มีการทบทวน ปรับปรุงกระบวนการ และมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เพื่อใช้ในการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย ใช้บุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ				76	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่าในรูปแบบใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ผลลัพธ์การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด

ประเด็นของการประเมินผลลัพธ์	ระดับของการดำเนินการ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<p>วิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดและเป้าหมายการพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสุขภาพของจังหวัด</p> <p>ได้มากน้อยเพียงใด</p>					
<p>ระดับความสอดคล้องระหว่างประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับวิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดอยู่ในระดับใด</p>					
<p>ความครบถ้วนของเนื้อหาสาระในแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดมีมากน้อยเพียงใด</p>					
<p>ระดับความสอดคล้องระหว่างแผนงาน/โครงการ กับวิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดอยู่ในระดับใด</p>					
<p>ระดับความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับแผนปฏิบัติการของส่วนราชการในจังหวัดอยู่ในระดับใด</p>					
<p>การบูรณาการกิจกรรม / โครงการ ระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับส่วน ราชการในจังหวัดอยู่ในระดับใด</p>					
<p>ระดับความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับใด</p>					
<p>การบูรณาการกิจกรรม / โครงการ ระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับใด</p>					
<p>ระดับความสามารถในการบริหาร กำกับและติดตามประเมินผลการดำเนินงานในโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสุขภาพในจังหวัด</p>					
<p>10. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสุขภาพมีความครอบคลุม และครบถ้วนเพียงพอต่อการวัดผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมากน้อยเพียงใด</p>					
<p>11. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านสุขภาพสะท้อนศักยภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนในจังหวัดเพียงใด</p>					
<p>12. ท่านคิดว่าระดับของความสำเร็จในการบรรลุตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดอยู่ในระดับใด</p>					
<p>13. ท่านคิดว่าระดับความสำเร็จในการบรรลุตามนโยบายเร่งด่วนรัฐบาลของจังหวัดอยู่ในระดับใด</p>					
<p>14. ท่านคิดว่าระดับความสำเร็จการดำเนินงานของจังหวัดในด้านคุณภาพการให้บริการของส่วนราชการในจังหวัดอยู่ในระดับใด</p>					
<p>15. ท่านคิดว่าระดับความสำเร็จการดำเนินงานของจังหวัดในด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในจังหวัดอยู่ในระดับใด (สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็นได้เพียงใด)</p>					77

ประเด็นของการประเมินผลลัพธ์	ระดับของการดำเนินการ			
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก
16. ท่านคิดว่าระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามมาตรฐานการประหยัดพลังงาน (น้ำมีเชื้อเพลิง, ไฟฟ้า) อยู่ในระดับใด				
17. ท่านคิดว่าระดับสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมของจังหวัดมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดเพียงใด				
18. ท่านคิดว่าระดับสมรรถนะของบุคลากรระดับปฏิบัติการในจังหวัดมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดเพียงใด				
19. ท่านคิดว่าระดับสมรรถนะของบุคลากรระดับบริหารในจังหวัดมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดเพียงใด				
20. ท่านคิดว่าทรัพยากร (งบประมาณ คุรุภัณฑ์ และบุคลากร) เหมาะสมต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดเพียงใด				
21. ท่านคิดว่าระดับความพร้อมในด้านสุขภาพอนามัย สภาพแวดล้อม และวิถีวิถีการปฏิบัติในการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับใด				
22. ท่านคิดว่าการบริหารงานของจังหวัดมีการนำนวัตกรรมทางการบริหาร และเทคโนโลยีทางการบริหารในระดับใด				
23. ท่านคิดว่าการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของจังหวัดมีส่วนช่วยในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดในระดับใด				
24. ระดับประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัดหัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในจังหวัดอยู่ในระดับใด				
25. ระดับประสิทธิภาพการสื่อสารของผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับใด				
26. ระดับของความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ (การบริหารทรัพยากร การบริหารงานบุคคล)				
27. ระดับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการอยู่ในระดับใด				
28. ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศ (information system) ของจังหวัดมีความพร้อม (ความครบถ้วน ความทันสมัย ความสามารถนำไปใช้) ในการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ของจังหวัดระดับใด				
29. ท่านคิดว่าการบริหารงานของจังหวัดใช้สารสนเทศ (information) เพื่อใช้ในการวางแผน และบริหารจัดการยุทธศาสตร์จังหวัดในระดับใด				
30. ท่านคิดว่าจังหวัดได้จัดองค์กร หรือปรับเปลี่ยนองค์กรในจังหวัดเพื่อสำหรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เหมาะสมเพียงใด				
31. ท่านคิดว่าจังหวัดได้ปรับปรุง หรือจัดกระบวนการสำหรับรองรับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้เหมาะสมเพียงใด				
32. ท่านคิดว่าประชาชนในจังหวัดได้รับประโยชน์จากการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดในระดับใด				

บทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)
ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการศึกษาระดับ : กลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน
(ชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทคัดย่อ

เอกสารวิจัยฉบับนี้ศึกษาบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ที่กำหนดไว้ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546(บทบาทที่คาดหวัง)เปรียบเทียบกับบทบาทของคณะกรรมการที่ได้ปฏิบัติจริง โดยศึกษาใน 3 จังหวัด คือ จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี พบว่า คณะกรรมการทำหน้าที่ได้ครบถ้วนตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ทั้งหมด 7 ประการ คือ 1) จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ 2) ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ 3) บูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการโดยประสานงานกับทุกภาคส่วน 4) กำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด 5) เชิญทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง ให้ข้อมูลหรือส่งเอกสารตามสมควร 6) แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ 7) ดำเนินการอื่นใดที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมอบหมาย โดยพบว่าบทบาทที่คาดหวังกับบทบาทจริงมีความแตกต่างกันในแง่ของรายละเอียดที่กำหนดไว้ คือ 1.การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ พบว่า ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับภารกิจรับฟังผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบตัวชี้วัดที่ทางจังหวัดลงนามคำรับรองปฏิบัติราชการกับ กพร. และส่งมอบบทบาทในการให้ความคิดเห็นในที่ประชุม ซึ่งจากการเก็บข้อมูลเป็นเพราะว่า มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการนำเสนอผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐอยู่แล้ว เช่น จังหวัดชุมพรและจังหวัดระนองมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งจะมีหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดเป็นผู้ชี้แจงและรายงานความก้าวหน้า ขณะที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีกลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ สำนักงานจังหวัดเป็นผู้ชี้แจงและรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ ซึ่งจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คณะกรรมการลดบทบาทของตนเองในการเสนอความคิดเห็น 2.ยังขาดรายละเอียดในส่วนของการร่วมกันของทุกภาคส่วนในการให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์ การสนับสนุนให้มีระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ รวมทั้งผลงานตาม KPI ของจังหวัด โดยการจัดระบบการเชื่อมโยงข้อมูล การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยการจัดทำฐานข้อมูลด้านต่างๆ 3.ในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ พบว่า โดยส่วนใหญ่เป็นบทบาทของการรับทราบข้อมูลในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ซึ่งไม่ค่อยได้มีหน้าที่โดยตรงในการแต่งตั้ง สาเหตุหนึ่งที่ได้จากการเก็บข้อมูล เหตุผลมาจากเงื่อนไขการทำงานภายใต้สภาวะความเร่งด่วนในขั้นตอนต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

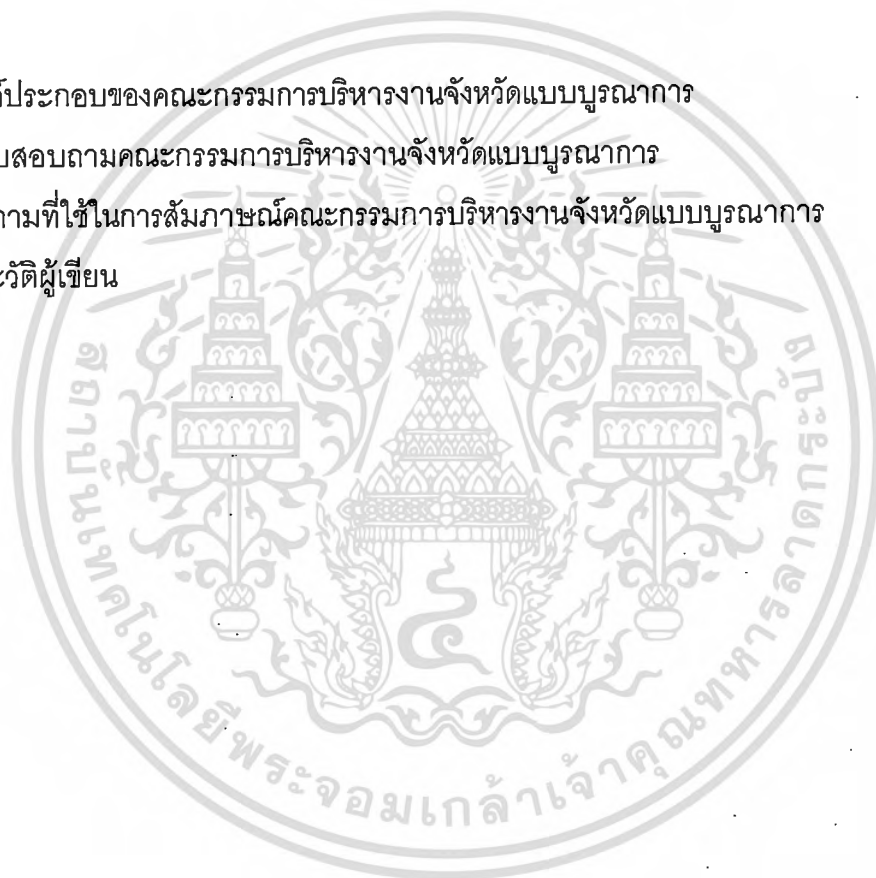
สารบัญ

หน้า

บทที่ 1	บทนำ	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	คำถามการวิจัย	3
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
	ขอบเขตของการวิจัย	3
	วิธีการวิจัย	3
	การคัดเลือกกรณีศึกษา	4
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	6
	การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	6
	องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)	7
	อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)	7
	แนวคิดเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)	8
	แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาท	9
	การแสดงบทบาท	9
	สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	10
	แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ	12
	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
บทที่ 3	บทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	17
	แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล	17
	การวิเคราะห์รายงานผลและอภิปรายผลการวิจัย	17
	องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)	19
	การคัดเลือกคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)	23
	อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	24
	การแสดงบทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	26
	คุณสมบัติของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	34

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4	บทสรุปและข้อเสนอแนะ	43
	องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)	43
	การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)	44
	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือเชิงการประยุกต์ใช้สำหรับจังหวัด	50
เอกสารอ้างอิง		51
ภาคผนวก		52
	องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	53
	แบบสอบถามคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	58
	คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ	62
	ประวัติผู้เขียน	63



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นแนวคิดริเริ่มของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี โดยมีเจตนารมณ์มุ่งหวังให้การบริหารงานจังหวัดสามารถแก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันจะเป็นการช่วยลดภาระของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่หรือระดับจุลภาค ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 เห็นชอบแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามข้อเสนอของนายกรัฐมนตรี โดย ปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit) ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหาอุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และดำเนินการให้เป็นไปตามที่ตัดสินใจได้อย่างครบวงจรภายในจังหวัด และปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer : CEO) ที่สามารถบังคับบัญชา สั่งการหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ภายในจังหวัดได้อย่างเบ็ดเสร็จโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ตรงตามนโยบายของผู้บริหารสูงสุด และสามารถสนองต่อความต้องการและข้อเท็จจริงของแต่ละจังหวัดโดยตรง

จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 ได้มอบหมายให้กระทรวงมหาดไทย ดำเนินโครงการนำร่องโดยคัดเลือกจังหวัดที่เหมาะสมเป็นตัวแทนภาคต่างๆ ที่มีที่ตั้ง สภาพเศรษฐกิจ และระดับความเจริญเทียบเคียงกัน 5 จังหวัดแรกเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสำเร็จในการบริหารงาน โดยมีจังหวัดทดลองได้แก่ จังหวัดลำปาง ชัยนาท ศรีสะเกษ ภูเก็ต และนราธิวาส สำหรับจังหวัดเปรียบเทียบได้แก่ จังหวัดพิษณุโลก อ่างทอง สุรินทร์ พังงา และปัตตานี ตามลำดับ สำหรับการขยายแนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีดังนี้ มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 28 เมษายน 2546 เห็นชอบให้ทุกจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) ใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 22 กรกฎาคม 2546 เห็นชอบแนวทางการขยายผลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่สำคัญ 4 ประการได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. แนวทางการสรรหาและแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการโดยเป็นระบบเปิด ให้สามารถสรรหาบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกกระทรวงมหาดไทยมาดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดได้โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และวิธีการที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

2. แนวทางการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดจำนวน 3 ด้านได้แก่ ด้านการวินิจฉัยสั่งการ การอนุมัติ การอนุญาต ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงบประมาณ โดยดำเนินการออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี กำหนดให้ทุกส่วนราชการ และหน่วยงานในส่วนกลางถือปฏิบัติเพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว และจังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจได้เสร็จสิ้นภายในระดับจังหวัดมากที่สุด

3. แนวทางการบริหารงานแบบบูรณาการเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด โดยแบ่งออกเป็น 20 กลุ่มจังหวัด เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยง การพัฒนาภายในกลุ่มจังหวัด และระหว่างกลุ่มจังหวัด

4. แนวทางในการกำกับ การปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาคของรองนายกรัฐมนตรีในรูปของคณะกรรมการกำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค (สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์, 2548)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้มีองค์การกำกับดำเนินการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ประกอบไปด้วย คณะกรรมการสนับสนุนระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กสจ.) ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (กกจ.) มีรองนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน และ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ซึ่งประกอบไปด้วย 1.) ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานกรรมการ 2.) รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นรองประธานกรรมการ 3.) ผู้ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยมีจำนวนตามความเหมาะสมของภารกิจจังหวัด เป็นกรรมการ และ 4.) หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ (สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์, 2548)

ดังนั้นหากพิจารณาให้จังหวัดเป็นหน่วยวิเคราะห์ องค์การที่กำกับดำเนินการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คือ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งจะมีหน้าที่สำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด การส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน การบูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนา การกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลด้วยการให้มีคณะอนุกรรมการตรวจสอบและกำกับ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดูแลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยแต่งตั้งผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการตรวจสอบหรือการประเมินผล จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จึงเป็นประเด็นที่สำคัญในการศึกษาบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการต่อการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษา จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี

1.2 คำถามการวิจัย

คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 กำหนดไว้ได้หรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ที่ได้กำหนดไว้ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 เปรียบเทียบกับบทบาทของคณะกรรมการฯ (กบจ.) ที่ได้ปฏิบัติจริงในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ในเรื่องการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยทำการศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบนจำนวน 3 จังหวัด คือ จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ระยะเวลาในการทำการศึกษ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2549 จนถึงเดือนกันยายน 2549 รวมทั้งสิ้น 4 เดือน

1.5 วิธีการวิจัย

1. การศึกษาจากเอกสาร ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.) สรุปการประชุมคณะกรรมการฯ ของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ในการบริหารและจัดทำยุทธศาสตร์จังหวัด เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การศึกษาโดยใช้แบบสอบถามคณะกรรมการฯ (กบจ.) ในจังหวัดชุมพร ระนอง และ สุราษฎร์ธานี รวมทั้งหมด 33 ชุดและใช้การสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการฯ ใน 3 จังหวัด ทั้งหมด 25 ท่าน โดยแสดงเป็นตาราง ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่ให้การสัมภาษณ์

จังหวัดชุมพร	จังหวัดระนอง	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
1.ที่ปรึกษาอาวุโส สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ จ.ชุมพร	1.ผู้ว่าราชการจังหวัด	1. รองผู้ว่าราชการจังหวัด
2. คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจเขตพื้นที่ภาคใต้	2.รองผู้ว่าราชการจังหวัด	2. หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์สำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี
3.หัวหน้าส่วนราชการจังหวัด	3.เกษตรจังหวัด	3. เกษตรและสหกรณ์จังหวัด
4.แรงงานจังหวัด	4.ท้องถิ่นจังหวัด	4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ว สำนักงานจังหวัด
5.คลังจังหวัด	5.ประธานชมรมสื่อมวลชน	5.วิศวกรโยธา 8 ว (รักษาการผู้อำนวยการสำนักงานพลังงานภูมิภาค 11)
6. อาจารย์ 7 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร	6.ประธานสภาอุตสาหกรรม	
7.ประชาสัมพันธ์จังหวัด	7.เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ผังเมือง	
8.พาณิชย์จังหวัด	8ว.	
9.ขนส่งจังหวัด	8.หัวหน้าสำนักงานจังหวัด	
	9.คลังจังหวัด	
	10.หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการผังเมืองสำนักงานโยธาฯ	
	11.สาธารณสุขจังหวัด	

1.6 การคัดเลือกกรณีศึกษา

การคัดเลือกกรณีศึกษาจากจังหวัดทางกลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้แก่ จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยเลือก 3 จังหวัดนี้เป็นกรณีศึกษา เพราะใช้ความสะดวกของผู้วิจัยเป็นเกณฑ์ ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการใน 3 จังหวัด เนื่องจากผู้วิจัยรู้จักกับคณะกรรมการบริหารงานเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวันเวสสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร ซึ่งสามารถให้ความสะดวกเกี่ยวกับการหาข้อมูลจากเอกสารต่างๆและการเก็บข้อมูลในการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดทางกลุ่มภาคใต้ตอนบน ได้แก่ จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ได้ครบถ้วนเป็นอย่างดี

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงบทบาทที่ชัดเจนของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)ที่มีต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
2. เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)ให้สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับการมอบหมายให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

2.1.1 การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การบริหารราชการส่วนภูมิภาคตามระบบราชการหรือตามระบบความคิดเดิม จะมีการบริหารแยกออกเป็นส่วน ๆ ตามระบบกระทรวง ทบวง กรม การพัฒนาจังหวัดหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จังหวัดไม่มีเจ้าภาพที่จะพัฒนาแก้ไขได้อย่างจริงจัง ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่สามารถที่จะมีอำนาจตัดสินใจเด็ดขาด ต้องรอกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งเป็นเจ้าของเรื่องในการดำเนินงานต่าง ๆ พ.ต.ท. ดร. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ต้องการให้มีการพัฒนาจังหวัดโดยมีความเด็ดขาดรวดเร็วในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จึงต้องมีเจ้าภาพที่แท้จริงเพื่อรับผิดชอบต่อการพัฒนาและแก้ปัญหาของจังหวัดอย่างเบ็ดเสร็จ ไม่ต้องรอสั่งการจากส่วนกลาง จึงได้นำแนวคิดการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการมาใช้ ซึ่งมีคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) เป็นองค์กรในการดำเนินการบริหารงานของจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัดสามารถบังคับบัญชา สั่งการหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัดได้อย่างเบ็ดเสร็จโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็วตรงตามนโยบายผู้บริหารสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละจังหวัดได้โดยตรง (สุนทร ริวเหลือง, 2546)

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2546 เห็นชอบให้ทุกจังหวัดใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer : CEO) มีรองนายกรัฐมนตรีกำกับติดตามการปฏิบัติราชการในส่วนภูมิภาค โดยให้มีโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้บริหารระดับสูงในส่วนกลางและผู้บริหารภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง รัฐบาลจึงได้กำหนดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat) ในวันที่ 22-26 พฤศจิกายน 2547 ณ จังหวัดชลบุรี โดย ก.พ.ร. ได้กำหนดประเด็นการพิจารณา (Issue) จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการท่องเที่ยว การเกษตร การลงทุน การแก้ไขปัญหาสังคมและความเดือดร้อนของประชาชน และด้านเศรษฐกิจ

การค้าระหว่างประเทศและชายแดน มีผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ ปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวง
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวหน้ากลุ่มภารกิจจากทุกกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัดและรองผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด และในปี 2548 มีการเพิ่มความเข้มข้นในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนมากยิ่งขึ้น โดยมีการปรับปรุงทั้งในด้านขอบข่ายเนื้อหา และด้านกระบวนการบริหารให้ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคงของชาติ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ระเบียบวาระแห่งชาติ และปัญหาความต้องการของประชาชน เป็นสำคัญ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดให้มืองค์กรกำกับดำเนินการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ประกอบไปด้วย คณะกรรมการสนับสนุนระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กสจ.) ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (กกจ.) มีรองนายกรัฐมนตรีซึ่งนายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน และ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) และหากพิจารณาให้จังหวัดเป็นหน่วยวิเคราะห์ องค์การที่กำกับดำเนินการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คือ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)

2.1.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ประกอบด้วย 1) ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานกรรมการ 2) รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นรองประธานกรรมการ 3) ผู้ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยมีจำนวนตามความเหมาะสมของภารกิจจังหวัด เป็นกรรมการ และ 4) หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ (สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์, 2548)

2.1.3 อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)

สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ (2548) รายงานว่า ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.) มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับภาค และยุทธศาสตร์ชาติ
2. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
3. บูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาโดยประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน
4. กำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด
5. เชิญชวนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสารตามที่เห็นสมควร
6. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ
7. ดำเนินการอื่นใดที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมอบหมาย

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546) กล่าวว่าโครงสร้างการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการกำหนดให้จังหวัดเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ภาครัฐ (Strategic government unit) โดยมีคณะผู้บริหารจังหวัด หรือคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทำหน้าที่กำหนดทิศทางของจังหวัดแบบบูรณาการเหมือนคณะรัฐมนตรีซึ่งกำหนดทิศทางของประเทศโดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าคณะผู้บริหารจังหวัดหรือทำหน้าที่เป็นนายกรัฐมนตรี

แนวคิดของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ด้านการแก้ไขปัญหาของจังหวัดแบบบูรณาการโดยให้ Operation Research Team หรือ Team OR องค์กรประกอบก็คือ คณะบุคคลที่มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความรู้หลากหลายในวิชาการต่างสาขามารวมกันเป็นกลุ่ม เพื่อวิเคราะห์ปัญหาาร่วมกัน หรือ Multidisciplinary ควรผสมผสานกันระหว่างระบบราชการ (Bureaucracy) กับกลยุทธ์ในการจัดการ (Management Strategy) เพื่อมิให้เกิดความสูญเปล่า (Redundant) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2546)

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด กระทรวงมหาดไทย (2547) กล่าวว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นคณะผู้บริหารจังหวัดทำหน้าที่กำหนดทิศทาง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าและมีตัวแทนหัวหน้าส่วนราชการแต่ละกระทรวงที่ได้รับมอบหมายในพื้นที่จังหวัดกระทรวงละ 1 คนทำหน้าที่เปรียบเสมือนรัฐมนตรีของจังหวัด

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2548) กล่าวว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีหน้าที่ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนงาน โครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคและยุทธศาสตร์ชาติ ส่งเสริมสนับสนุน ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้มีการพัฒนาเป็นไปตามยุทธศาสตร์ บูรณาการแผนงาน โครงการพัฒนาของส่วนราชการ หน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน กำกับ แนะนำ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด เชิญชวนราชการ หน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องร่วมชี้แจงให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสารตามที่เห็นสมควร

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2548) กล่าวว่าการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานคณะผู้บริหาร โดยมีหัวหน้าส่วนราชการเป็นคณะผู้บริหาร และมีการประชุมหรือกันในลักษณะของคณะผู้บริหารเสมือนเป็นคณะรัฐมนตรีของจังหวัด โดยกระตุ้นให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันคิด ช่วยกันทำ เอายุทธศาสตร์มาวางรวมกัน เอาภารกิจเป็นตัวตั้งให้ทุกส่วนคิดร่วมกัน มีความรู้สึกที่เราพร้อมรับผิดชอบจังหวัดด้วยกัน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาท

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทนั้น ได้นำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการอธิบายรายละเอียดของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้ระบุไว้ทั้งหมด 7 ข้อ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 และบทบาทของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่จริงๆในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

2.3.1 การแสดงบทบาท

พัทธา สายหู (2516 อ้างถึงใน ชนาภา สุริโย,2545) ได้กล่าวถึง บทบาทว่าหมายถึงขอบเขต อำนาจ หน้าที่ และสิทธิในการกระทำของแต่ละงานที่เรามีต่อผู้อื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชุม กาญจนประกร (อ้างถึงใน ชนาภา สุริโย, 2545) ได้กล่าวถึง บทบาทว่าหมายถึง ตำแหน่งทางสังคมซึ่งทุกคนดำรงอยู่ทั้งในด้านการปฏิบัติงานหรือระบบสังคม โดยทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาททั้งที่เป็นพิธีการและที่เป็นส่วนตัวในการปฏิบัติงาน เพราะบทบาทเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับความคาดหวังของพฤติกรรมของแต่ละคนในองค์กร บทบาทของบุคคลประกอบขึ้นจาก สิทธิและหน้าที่ของเขาในองค์กร

อุทัย หิรัญโต (2516 อ้างถึงใน ชนาภา สุริโย, 2545) ได้กล่าวถึง บทบาทว่าหมายถึง หน้าที่หรือพฤติกรรมอันพึงคาดหมายของแต่ละบุคคลในกลุ่มหรือสังคมหนึ่งๆ ซึ่งหน้าที่หรือพฤติกรรมนั้นๆโดยปกติเป็นสิ่งที่กลุ่มหรือสังคม หรือวัฒนธรรม หรือสังคมนั้นกำหนดขึ้น ดังนั้น บทบาทจึงเป็นแบบแห่งความประพฤติของบุคคล ในภาวะหนึ่งที่พึงมีต่อบุคคลอื่นในสถานะอีก อย่างหนึ่งในสังคมเดียวกัน

สามารถสรุปได้ว่าบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.) ที่ ๖ ได้ระบุไว้ทั้งหมด 7 ข้อ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 เป็นบทบาทที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.) และคณะกรรมการฯสามารถแสดงบทบาทที่ได้รับมอบหมายตามที่ได้ระบุไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ว่าด้วยเรื่องอำนาจ หน้าที่ที่คณะกรรมการฯได้รับทั้งหมด 7 ประการ ในการดำเนินงานการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

แต่ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ที่ได้ระบุอำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการฯไว้ 7 ประการนั้น คณะกรรมการฯจะสามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ดีหรือการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆให้ประสบผลสำเร็จนั้น ได้กล่าวไว้ในเรื่องสมรรถนะ(Competency) ของวัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) และกล่าวไว้ในศรีสอางค์ วงศ์ทองดี (2549)

2.3.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) สรุปว่า สมรรถนะ(Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่บุคลากรขององค์กรควรมี เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ดี และได้แบ่งการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาขีดสมรรถนะไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งเกิดจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานแบบมืออาชีพ (Professionalism) การมุ่งเน้นผลงาน (Result Orientation) การบริหารตนเอง (Self Management) การใส่ใจลูกค้า (Customer Focus) และภาวะผู้นำ (Leaderships) เป็นต้น
2. สมรรถนะทางวิชาการ (Technical Competency) คือความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่พนักงานต้องมีเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) คุณภาพงานบริการ (Service Quality) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) เป็นต้น

ศรีสอวงค์ วงศ์ทองดี (2549) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของระบบราชการไทยในปัจจุบัน

สมรรถภาพในการทำงาน (Competence at work) Competency คือ คุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

คุณลักษณะ 5 อย่างของ competency

1. Motive (มูลเหตุจูงใจ) คือ สิ่งที่คนคิดและต้องการอย่างเหนียวแน่น ซึ่งเป็นมูลเหตุให้เกิดการกระทำ มูลเหตุจูงใจ จะผลักดัน กำกับและเลือกพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการกระทำของบุคคล
2. Trait (อุปนิสัย) คือ ลักษณะเฉพาะทางกายภาพ และจะตอบสนองต่อสถานการณ์หรือข้อมูลข่าวสารของบุคคล
3. Self-concept (ความคิดรวบยอด) คือ ความคิดส่วนตัว เป็นทัศนคติ ค่านิยม หรือจินตนาการส่วนตัวของบุคคล
4. Knowledge (ความรู้) คือ ข้อมูลข่าวสารเฉพาะด้านที่บุคคลคนนั้นมีอยู่
5. Skill (ทักษะ) คือ ความสามารถในการทำงานทั้งทางกายภาพและจิตภาพ
 - 5.1) สมรรถภาพทางความรู้และทักษะ สามารถมองเห็นได้ จะเป็นผิวนอกของคุณลักษณะของคนและง่ายต่อการพัฒนา
 - 5.2) สมรรถภาพทางความคิดรวบยอดและ, อุปนิสัย และมูลเหตุจูงใจ จะเป็นสมรรถภาพที่ซ่อนเร้นลึกอยู่ในใจกลางของบุคลิกภาพของบุคคล และยากต่อการประเมินและพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสำคัญของ Competency

- 1) เป็นเครื่องมือช่วยแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารคน
- 2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถคนในองค์กร อย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
- 3) เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปใช้วัดและประเมินคน ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารงานบุคคล ภายในองค์กร

Competency เพื่อการทำงานในยุคสมัยปัจจุบัน

- 1) ความเป็นผู้นำ
- 2) การคิดและการวางแผนกลยุทธ์เป็น
- 3) ต้องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน
- 4) ทำงานโดยยึดถึงผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- 5) มีทักษะในการสื่อสาร ติดต่oprะสานงานระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม และองค์กร ต่างๆ
- 6) มีความสามารถในการนำเสนอความคิดเห็น และสิ่งต่างๆ
- 7) มีความสามารถในการปรับตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง ต่างๆได้
- 9) มีความกล้า มีความสามารถในการตัดสินใจการบริหารบนความเสี่ยงต่างๆได้ดี
- 10) มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีต่างๆ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะนั้นใช้สำหรับอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.) ว่าคณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ที่ได้ระบุไว้ 7 ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 อยู่ในระดับใด เช่น ระดับการกำหนดนโยบาย ระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือระดับการประเมินผลนโยบาย โดยใช้หลักการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ ตามตัวแบบจากทฤษฎีของ James E. Anderson และคณะ (อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช, 2547) ในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ขั้นก่อตัวของนโยบาย หรือขั้นก่อตัวของปัญหาหรือขั้นจัดระเบียบวาระนโยบาย (Problem or policy formation or policy agenda)
2. ขั้นเตรียมพร้อมข้อเสนอร่างนโยบาย (Policy formulation)
3. ขั้นกำหนดเป็นนโยบาย (Policy adoption)
4. ขั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy implementation)
5. ขั้นประเมินผลนโยบาย (Policy evaluation)

2.4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาของ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2547) รายงานว่า คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หรือคณะกรรมการ กบจ. คือ คณะผู้บริหารของจังหวัดหรือเปรียบเสมือนคณะรัฐมนตรีประจำจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานกรรมการ รองผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นรองประธานกรรมการ ผู้แทนจากส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและประชาชน โดยมีจำนวนตามความเหมาะสมของภารกิจของจังหวัด และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งมีหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค และยุทธศาสตร์ชาติ และหน้าที่ในการกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด แต่จากการตรวจสอบ พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการ กบจ. และแนวทางในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ กบจ. ใน 30 จังหวัดที่สุ่มตรวจสอบมีความแตกต่างกัน โดยมีข้อสังเกตทั้งหมด 3 ประเด็น ดังนี้

1. องค์ประกอบของคณะกรรมการ กบจ. พบว่า มีจังหวัดที่ไม่ได้แต่งตั้งผู้แทนจากภาคประชาชนเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ กบจ. จำนวนถึง 10 จังหวัด หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33 ของจังหวัดที่สุ่มตรวจสอบ นอกจากนี้มีบางจังหวัดได้แต่งตั้งผู้แทนจากหน่วยงานในส่วนกลาง เช่น สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น แต่ปรากฏว่า กรรมการที่เป็นผู้แทนจากหน่วยงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในส่วนกลางที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ กบจ. เกือบทั้งหมดไม่มาร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอหรือไม่มาร่วมประชุมเลย

2. การประชุมคณะกรรมการ กบจ. พบว่า มีตัวแทนเข้าประชุมแทนกรรมการ โดยเฉลี่ยอยู่ระหว่างร้อยละ 12 – 41 ของจำนวนคณะกรรมการ กบจ. ในแต่ละจังหวัด และจากการสังเกตการณ์ในที่ประชุมคณะกรรมการ กบจ. ยังพบว่า กรรมการไม่ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง โดยกรรมการส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า ประธานในที่ประชุมไม่ได้กระตุ้นหรือเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงความคิดเห็น หรือกรรมการไม่ต้องการอภิปรายขัดแย้งกับผู้นำเสนอ หรือกรรมการไม่มีความรู้ในเรื่องที่อภิปราย เป็นต้น ทั้งนี้จากการพิจารณารายงานการประชุมของคณะกรรมการ กบจ. ปรากฏว่า มีบางจังหวัดประชุมบ่อยมากและมีบางจังหวัดไม่ได้กำหนดความถี่ในการประชุมไว้อย่างแน่นอนแต่จะประชุมตามวาระความจำเป็นเท่านั้น โดยจังหวัดเพชรบูรณ์มีการประชุมคณะกรรมการ กบจ. น้อยที่สุด โดยที่ผ่านมา 10 เดือน มีการประชุมเพียงครั้งเดียวเท่านั้น (ตรวจสอบ ณ วันที่ 27 สิงหาคม 2547)

3. จากการสอบถามคณะกรรมการ กบจ. เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่สำคัญของคณะกรรมการ กบจ. พบว่า มีกรรมการจำนวนร้อยละ 20 - 30 ในแต่ละจังหวัด ที่ไม่สามารถบอกถึงอำนาจหน้าที่ที่สำคัญของคณะกรรมการ กบจ. ได้ โดยมีกรรมการประมาณร้อยละ 50 ในแต่ละจังหวัดที่ไม่ตอบแบบสอบถาม

สำหรับคณะกรรมการตรวจสอบและกำกับดูแลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัดซึ่งคณะกรรมการ กบจ. มีมติแต่งตั้งจากผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ด้านการตรวจสอบหรือการประเมินผล จำนวน 7 คน ทำหน้าที่จัดทำรายงานการตรวจสอบและประเมินผลเสนอคณะกรรมการ กบจ. แต่จากการตรวจสอบ พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบฯ ยังมีจังหวัดที่ยังไม่ได้แต่งตั้ง จำนวน 6 จังหวัด หรือคิดเป็นร้อยละ 20 ของจังหวัดที่สุ่มตรวจสอบ ได้แก่ จังหวัดเพชรบูรณ์ นครปฐม สมุทรสาคร อุบลราชธานี สุราษฎร์ธานี และนครศรีธรรมราช (ข้อมูล ณ วันที่ตรวจสอบ) สำหรับจังหวัดที่แต่งตั้งแล้ว ปรากฏว่ามีจังหวัดที่แต่งตั้งล่าช้า โดยผ่านระยะเวลา 6 เดือน นับตั้งแต่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 เริ่มบังคับใช้ จำนวน 4 จังหวัด สำหรับการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบฯ พบว่า คณะกรรมการ

ตรวจสอบฯ โดยส่วนใหญ่ยังไม่มี การปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีจังหวัดที่คณะกรรมการ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับศึกษาเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตรวจสอบฯ จัดทำรายงานการติดตามผลการดำเนินงานในจังหวัดเสนอต่อคณะกรรมการ กบจ. เพียง 5 จังหวัดเท่านั้น หรือคิดเป็นร้อยละ 16.66 ของจังหวัดที่สุ่มตรวจสอบ (ข้อมูล ณ วันที่ตรวจสอบ) ได้แก่ จังหวัดลำปาง ฉะเชิงเทรา ขอนแก่น นครราชสีมา และภูเก็ต แต่อย่างไรก็ดีการจัดทำรายงานดังกล่าวเป็นเพียงการรวบรวมรายงานโดยเอกสารในลักษณะทางเดียวซึ่งให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นผู้จัดทำรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น โดยไม่มีการสอบถามข้อมูลในพื้นที่ดำเนินการจริง

จากการตรวจสอบ พบว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ยังมีจังหวัดที่ยังไม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการฯ ให้ครบถ้วน จำนวน 4 จังหวัด หรือคิดเป็นร้อยละ 13.33 ของจังหวัดที่สุ่มตรวจสอบ (ข้อมูล ณ วันที่ตรวจสอบ) ได้แก่ จังหวัดพะเยา นครปฐม นครศรีธรรมราช และสงขลา ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ พบว่า คณะกรรมการฯ โดยส่วนใหญ่ยังไม่มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ โดยเฉพาะคณะกรรมการฯ ควบคุม กำกับ ดูแลการใช้จ่ายงบประมาณของจังหวัด คณะกรรมการฯ ควบคุม กำกับ ดูแลการจัดซื้อจัดจ้างของจังหวัด เนื่องจากจังหวัดเพิ่งได้รับหนังสือเวียนแจ้งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการทั้ง 2 คณะดังกล่าว เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2547 ที่ผ่านมา

ไอศูรย์ ภาษยะวรรณ (2548) รายงานว่า ภายใต้การบริหารงานแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพรย้อนหลัง 1 ปี พบว่าจังหวัดชุมพรควรได้รับการแก้ไขในประเด็น กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งในระยะแรกแม้ว่าจะมีความไม่ชัดเจนในเรื่องข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ในลักษณะของข้อมูลพื้นฐาน แต่ก็สามารถชี้ทิศทางที่สำคัญของจังหวัด กลุ่มจังหวัดได้ดีพอสมควร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ 3 ประเด็น คือ ศูนย์กลางการคมนาคมเชื่อมโยง 2 ฝั่งทะเล ศูนย์กลางการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรครบวงจร และการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ สะท้อนลักษณะเด่นของกลุ่มจังหวัดได้ชัดเจน แต่จากการศึกษาของคณะนักศึกษาลัทธิสุทธการบริหารเศรษฐกิจสำหรับนักบริหารระดับสูงรุ่นที่ 2 สถาบันพระปกเกล้า พบว่าควรให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญที่ขาดหายไป ได้แก่ ศูนย์กลางการประมงที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์การมุ่งสร้างสังคมเข้มแข็งผ่านกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับรากหญ้า และยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และบทบาทของสถาบัน การศึกษา

ในส่วนของการบริหารยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัด ไอศูรย์ ภาษยะวรรณ (2548) กล่าวว่าแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดไม่ได้นำกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนมาใช้อย่างเป็นทางการ ขั้นตอนการวางแผน และการกำหนดแผนงานโครงการซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรร
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งบประมาณที่เป็นทรัพยากรของจังหวัดเป็นการทำงานโดยนักวางแผนเท่านั้น ความไม่เข้มแข็ง และขาดรูปแบบที่เหมาะสมในการบริหารยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมอำนาจ โดยมีเงื่อนไขการทำงานภายใต้สภาวะความเร่งด่วนในขั้นตอนต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กพร. กระทรวงมหาดไทย สำนักงานประมาณ ทำให้ผู้บริหารระดับนโยบายเข้ามาทำหน้าที่ชี้แนะในระดับปฏิบัติการทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เด็ดขาด ปราศจากการโต้แย้ง ในส่วนของการประชุมคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการพบว่าในช่วงแรกคณะกรรมการต่างๆ เข้าประชุมร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงเพื่อต้องการเข้ามารับฟังและเรียนรู้ แต่ในระยะผ่านมารวมการผู้เข้าร่วมลดน้อยลงและส่วนใหญ่เป็นผู้แทน อีกทั้งบรรยากาศในที่ประชุมมักสงวนคำพูด ไม่แสดงความคิดเห็น ยกเว้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน ดังนั้นการประชุมคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการจะเป็นที่ประชุมของ “นักยุทธศาสตร์” ชั้นเยี่ยมของจังหวัดชุมพร จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องอยากจะทำสักเลียง



บทที่ 3

บทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)

3.1 แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

ระยะเวลาในการทำการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลในระหว่างเดือนมิถุนายน 2549 จนถึงเดือนกันยายน 2549 รวมทั้งสิ้น 4 เดือน โดยมีการเก็บข้อมูลจากเอกสารประกอบ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ สรุปการประชุมคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ในการบริหารจัดการและการจัดทำยุทธศาสตร์จังหวัด โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ในจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ในประเด็น ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) และบทบาทตามที่ได้กำหนดไว้ตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 สัมภาษณ์ด้านความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการต่อการดำเนินการ บริหารจัดการและการจัดทำยุทธศาสตร์จังหวัดแบบบูรณาการ โดยใช้วิธีการสุ่มตามเป้าประสงค์ (Purposive Sampling) ซึ่งตัวอย่างที่สุ่มมาได้ถูกเลือกโดยใช้ดุลยพินิจส่วนตัวของผู้วิจัย โดยการ สุ่มจากคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ของจังหวัดชุมพร ระนอง และ สุราษฎร์ธานี ซึ่งจะสามารถบอกถึงภาพรวมของบทบาทคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบ บูรณาการ (กบจ.) ที่มีต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้ชัดเจน โดยเก็บข้อมูลจาก แบบสอบถามคณะกรรมการฯ (กบจ.) ทั้ง 3 จังหวัด รวมทั้งหมด 33 ชุด และสัมภาษณ์ คณะกรรมการฯ ทั้ง 3 จังหวัด รวมทั้งหมด 25 ท่าน และมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เก็บได้จาก แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences)

3.2 การวิเคราะห์รายงานผลและอภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากเอกสารคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานจังหวัด แบบบูรณาการ จากการเก็บข้อมูลจากสรุปการประชุมคณะกรรมการฯของจังหวัดชุมพร ระนอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และสุราษฎร์ธานี และจากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์คณะกรรมการทั้ง 3 จังหวัด โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บได้ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS

ตารางที่ 3.1 ตารางเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 33 ท่าน

จังหวัดชุมพร	จังหวัดระนอง	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
1.รองผู้ว่าราชการจังหวัด	1.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด	1.รองผู้ว่าราชการจังหวัด
2.คลังจังหวัด	2.รับราชการตำรวจยศพลตำรวจตรี	2.ท้องถิ่นจังหวัด
3.ประชาสัมพันธ์จังหวัด	3.ปลัดจังหวัด	3.หัวหน้าสำนักงานจังหวัด
4.เกษตรและสหกรณ์จังหวัด	4.ประธานหอการค้าจังหวัดระนอง	4.วิศวกรโยธา 8 ว (รักษาการ ผู้อำนวยการสำนักงานพลังงานภูมิภาค 11)
5.ผู้อำนวยการท่าอากาศยานชุมพร	5.ผู้อำนวยการศูนย์การท่องเที่ยวและกีฬา	5.ประชาสัมพันธ์จังหวัด
6.ผู้กำกับการฝ่ายอำนาจการ	6.หัวหน้ากลุ่มงานข้อมูลและสำนักงานจังหวัด	6.เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ว สำนักงานจังหวัดฯ
7.พัฒนาการจังหวัด	7.รักษาการหัวหน้าสำนักงานจังหวัด	7.เกษตรและสหกรณ์จังหวัด
8.ขนส่งทางน้ำ ที่ 4	8.เกษตรและสหกรณ์จังหวัด	8. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด
9.อุตสาหกรรมจังหวัด	9.ผู้อำนวยการแขวงการทาง	
10.นายช่างแขวงการทาง	10.นายกสมาคมธุรกิจการ	
11.แรงงานจังหวัด	ท่องเที่ยว	
12.คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจเขตพื้นที่ภาคใต้	11.เกษตรจังหวัด	
หอการค้าไทย	12.คลังจังหวัด	
13.นายสมกิจ อนันตเมฆ		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.2 ตารางเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่ให้การสัมภาษณ์
จำนวนทั้งหมด 25 ท่าน

จังหวัดชุมพร	จังหวัดระนอง	จังหวัดสุราษฎร์ธานี
1.ที่ปรึกษาอาวุโส สำนักงาน บริหารยุทธศาสตร์ จ.ชุมพร	1.ผู้ว่าราชการจังหวัด	1. รองผู้ว่าราชการจังหวัด
2. คณะกรรมการพัฒนา เศรษฐกิจเขตพื้นที่ภาคใต้ หอการค้าไทย	2.รองผู้ว่าราชการจังหวัด	2. หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์ สำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี
3.หัวหน้าส่วนราชการจังหวัด	3.เกษตรจังหวัด	3. เกษตรและสหกรณ์จังหวัด
4.แรงงานจังหวัด	4.ท้องถิ่นจังหวัด	4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผน 7 ว สำนักงานจังหวัด
5.คลังจังหวัด	5.ประธานชมรมสื่อมวลชน	5.วิศกรโยธา 8 ว (รักษาการ ผู้อำนวยการสำนักงานพลังงาน ภูมิภาค 11)
6. อาจารย์ 7 สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า- คุณทหารลาดกระบัง วิทยา- เขตชุมพร	6.ประธานสภาอุตสาหกรรม	
7.ประชาสัมพันธ์จังหวัด	7.เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ผังเมือง	
8.พาณิชย์จังหวัด	8.ว.	
9.ขนส่งจังหวัด	8.หัวหน้าสำนักงานจังหวัด	
	9.คลังจังหวัด	
	10.หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ ผังเมืองสำนักงานโยธาฯ	
	11.สาธารณสุขจังหวัด	

3.2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)

จากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ตามระเบียบสำนัก
นายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้
คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ประกอบด้วย 1.) ผู้ว่าราชการจังหวัด
เป็นประธานกรรมการ 2.) รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นรองประธานกรรมการ 3.) ผู้ซึ่งผู้ว่า-
ราชการจังหวัดแต่งตั้งจากผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยมีจำนวนตามความเหมาะสมของภารกิจจังหวัด
เป็นกรรมการ และ 4.) หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ (สำนักงานบริหาร
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธศาสตร์, 2548) ซึ่งจากการเก็บข้อมูลจากเอกสารประกอบคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี สามารถแสดงถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ โดยการแบ่งองค์ประกอบของคณะกรรมการฯตามหน่วยงานต้นสังกัด ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี

องค์ประกอบของคณะกรรมการฯ	ชุมพร (คน)	ระนอง (คน)	สุราษฎร์ธานี (คน)
กระทรวงมหาดไทย	6	13	8
ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค	7	11	13
ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลาง	8	8	9
สถาบันการศึกษา	1	-	-
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3	2	4
ภาคเอกชน	4	7	2
ภาคประชาชน	4	-	-
ผู้แทนจากส่วนกลาง	-	-	2
รัฐวิสาหกิจ	3	2	1
รวม	36	43	39

จากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 และจากการศึกษาองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.3 พบว่าจังหวัดระนองมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวนคณะกรรมการสูงสุดคือ 43 คน จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีจำนวนคณะกรรมการฯ 39 คน และจังหวัดชุมพรมีจำนวนคณะกรรมการฯ 36 คน

เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยการจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด พบว่า โดยส่วนใหญ่คณะกรรมการฯมาจากกระทรวงมหาดไทย ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค (ไม่นับรวมกระทรวงมหาดไทย) และส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลาง

โดยที่จังหวัดชุมพรมีจำนวนคณะกรรมการฯมาจากกระทรวงมหาดไทย 6 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6 จังหวัดระนองจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 30.23 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 20.51 ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคของจังหวัดชุมพรจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 จังหวัดระนอง 11 คน คิดเป็นร้อยละ 25.58 และจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ส่วนราชการสังกัดราชการบริหารส่วนกลางของจังหวัดชุมพรจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 จังหวัดระนองจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60 และจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 23.07

สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่มีความแตกต่างกันพบว่า จังหวัดชุมพรมีกรรมการฯที่มาจากสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา จำนวน 1 คน ภาคประชาชนชนจำนวน 4 คน ในขณะที่จังหวัดระนองและสุราษฎร์ธานีไม่มี สำหรับคณะกรรมการฯที่มาจากผู้แทนจากส่วนกลาง พบว่ามีเฉพาะจังหวัดสุราษฎร์ธานี ขณะที่จังหวัดชุมพรและจังหวัดระนองไม่มี

หากพิจารณาเกี่ยวกับความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบคณะกรรมการฯกับงานยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด จะพบว่าจังหวัดชุมพรซึ่งมียุทธศาสตร์ในการเป็นศูนย์กลางของการผลิต และจำหน่ายผลไม้แต่ไม่มีคณะกรรมการฯที่มาจากศูนย์วิจัยพืชสวน ในส่วนของจังหวัดระนองซึ่งมียุทธศาสตร์ศูนย์กลางของการขนส่งสินค้ามีคณะกรรมการฯที่มาจากแขวงทางหลวงสำนักงานการขนส่งทางน้ำที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด สำหรับจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมียุทธศาสตร์ทางด้านการท่องเที่ยวพบว่ามีคณะกรรมการฯที่มาจากศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการจังหวัด สำนักงาน ททท.ภาคใต้ แต่ยังคงขาดนายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งเป็นภาคเอกชนที่เป็นเพียงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ความแตกต่างขององค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ อีกส่วนหนึ่งพบว่า จังหวัดระนองได้มีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาของคณะกรรมการฯ ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดระนอง สมาชิกวุฒิสภาจังหวัดระนอง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดระนอง และอัยการจังหวัดระนอง ซึ่งจังหวัดชุมพรและสุราษฎร์ธานีไม่มีการแต่งตั้งเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แต่ทางจังหวัดชุมพรก็ได้มีการแต่งตั้งให้ข้าราชการจังหวัดเป็นกรรมการฯ เมื่อพิจารณาที่ปรึกษาคณะกรรมการฯ และองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ มีเฉพาะจังหวัดระนองที่มีการแต่งตั้งสมาชิกวุฒิสภา และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นคณะกรรมการฯ

ตารางที่ 3.4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ข้อมูลพื้นฐาน	จังหวัด			ภาพรวมคณะ กรรมการฯ
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
อายุเฉลี่ยของคณะกรรมการฯ (ปี)	53.540	53.450	49.00	52.300
ระดับการศึกษาของคณะกรรมการฯ				
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	0	16.660	0	9.000
ระดับปริญญาตรี	33.330	66.660	37.500	45.500
ระดับปริญญาโท	66.660	16.660	62.500	45.500
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นคณะกรรมการฯ (ปี)	2.125	1.466	2.149	1.874
ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจังหวัด (ปี)	4.125	10.300	19.285	9.913

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานหรือคุณสมบัติของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร จังหวัดระนอง และสุราษฎร์ธานี รวมทั้งหมด 33 ท่าน โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติ SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้ ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.4 พบว่าอายุของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีอายุเฉลี่ยที่ 52.30 ปี โดยคณะกรรมการฯ มีอายุสูงสุดที่ 67.00 ปี และอายุต่ำสุดที่ 41.00 ปี โดยจังหวัดชุมพรคณะกรรมการฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีอายุเฉลี่ยที่ 53.54 ปี จังหวัดระนองมีอายุเฉลี่ยที่ 53.45 ปี และจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีอายุเฉลี่ยที่ 49.00 ปีตามลำดับ

โดยคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 45.50 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรีร้อยละ 9.00 โดยจังหวัดชุมพรมีคณะกรรมการที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีเท่ากับร้อยละ 33.33 และระดับปริญญาโทร้อยละ 66.66 ขณะที่จังหวัดระนองมีคณะกรรมการที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 66.66 จบระดับปริญญาโทร้อยละ 16.66 และต่ำกว่าระดับปริญญาตรีร้อยละ 16.66 ส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีคณะกรรมการที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีร้อยละ 37.50 และจบระดับปริญญาโทร้อยละ 62.50

สำหรับระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการพบว่าโดยภาพรวมของระยะเวลาของการปฏิบัติงานเป็นคณะกรรมการอยู่ที่ 1.874 ปี โดยที่จังหวัดชุมพรมีระยะเวลาโดยเฉลี่ยของการเป็นคณะกรรมการเท่ากับ 2.125 ปี จังหวัดระนองเท่ากับ 1.466 ปี และจังหวัดสุราษฎร์ธานีเท่ากับ 2.149 ปี

ขณะที่ประสบการณ์ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาจังหวัด พบว่าในภาพรวมคณะกรรมการมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาจังหวัดอยู่ที่ 9.913 ปี โดยที่จังหวัดชุมพรมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพัฒนาเท่ากับ 4.125 ปี จังหวัดระนองเท่ากับ 10.300 ปี และจังหวัดสุราษฎร์ธานีเท่ากับ 19.285 ปี

3.2.2 การคัดเลือกคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)

จากการเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี พบว่ากระบวนการในการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการใช้เพียงวิธีการแต่งตั้งเพียงวิธีเดียวเพราะฉะนั้นกระบวนการคัดเลือกจึงมีผลต่อการศึกษาของคณะกรรมการที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถเปรียบเทียบได้ว่าการคัดเลือกโดยการแต่งตั้งนั้นมีผลอย่างชัดเจนในการแสดงบทบาทของคณะกรรมการฯ ได้หรือไม่ เพียงแต่สามารถสรุปได้ว่า ใช้วิธีการแต่งตั้งทั้งหมด การที่คณะกรรมการฯ มีวิธีการคัดเลือกจากการแต่งตั้งทั้งหมดนั้นจากการเก็บข้อมูลพบว่าเป็นเหตุผลมาจากองค์ประกอบของคณะกรรมการฯ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเรื่องการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานฯ รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นรองประธานฯ ผู้ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากผู้แทนส่วนราชการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยมีจำนวนตามความเหมาะสมของภารกิจจังหวัด เป็นกรรมการ หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ และแนวทางการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวินิจฉัยสั่งการ การอนุมัติ การอนุญาต ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงบประมาณ โดยดำเนินการออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี กำหนดให้ทุกส่วนราชการ และหน่วยงานในส่วนกลางถือปฏิบัติเพื่อให้การบริหารงานมีความคล่องตัว และจังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจได้เสร็จสิ้นภายในระดับจังหวัดมากที่สุด

3.2.3 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)

จากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์ชาติ
2. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจและกลุ่มจังหวัด
3. บูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาโดยประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน
4. กำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด
5. เชิญส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสารตามที่เห็นสมควร
6. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ
7. ดำเนินการอื่นใดที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมอบหมาย (สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์, 2548)

จากการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.) ของจังหวัดชุมพร จังหวัดระนอง และจังหวัดสุราษฎร์ธานี รวมทั้งหมด 33 ท่าน เกี่ยวกับการทำหน้าที่จริงๆของคณะกรรมการฯ โดยแสดงได้ดังตารางที่ 3.5 ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.5 ตารางแสดงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ที่ปฏิบัติจริง

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ	ร้อยละ			ภาพรวมของคณะกรรมการ
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
การมีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการจัดหาและจัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติในแผนงานและโครงการต่างๆ	46.20	45.50	75.00	54.80
การมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าต่างๆ ในการดำเนินโครงการ และผลงานตาม KPI ของจังหวัด	53.80	100.00	57.10	70.00
การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร และการรวบรวมข้อมูลของจังหวัด	76.90	63.60	85.70	74.20
การมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำในการพัฒนาบุคลากรตามภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	61.50	70.00	71.40	66.70
การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	61.50	80.00	75.00	71.00
การมีส่วนร่วมในการประสานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	81.80	100.00	100.00	93.30
การรายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานในส่วนที่รับผิดชอบ	61.50	90.90	62.50	71.90
การควบคุมติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณตามโครงการยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	38.50	72.70	62.50	58.10

จากตารางที่ 3.5 จากการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกี่ยวกับเรื่องการทำหน้าที่จริง ๆ ของคณะกรรมการฯ ในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน ได้แก่ จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี พบว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการปฏิบัติหน้าที่ได้ค่อนข้างดีในการส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้มีการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดและในการบูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาโดยประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน โดยพิจารณาได้จากภาพรวมร้อยละของระดับคะแนนในด้านที่คณะกรรมการฯ ได้คะแนนมากที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการประสานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในทางตรงข้ามคณะกรรมการฯ ยังมีบทบาทหน้าที่ในด้านการควบคุมติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณตามโครงการยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดค่อนข้างน้อย โดยจากภาพรวมของคณะกรรมการฯ มีร้อยละของระดับคะแนนในด้านนี้น้อยที่สุด

โดยคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของแต่ละจังหวัด ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์แตกต่างกัน กล่าวคือ เมื่อจำแนกออกเป็นแต่ละจังหวัดพบว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร โดยส่วนใหญ่มีบทบาทหน้าที่ในการประสานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 81.80 และบทบาทที่น้อยที่สุดคือการควบคุมติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณตามโครงการยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

ขณะที่คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดระนองโดยส่วนใหญ่มีหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าต่างๆ ในการดำเนินโครงการ และผลงานตาม KPI (Key Performance Indicator) ของจังหวัด และการมีส่วนร่วมในการประสานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 100 และที่มีบทบาทน้อยที่สุดคือการมีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการจัดหาและจัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาใช้ในปฏิบัติในแผนงานและโครงการต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 45.50

ในส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีบทบาทการมีส่วนร่วมในการประสานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 100 และบทบาทที่น้อยที่สุดคือ การมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าต่างๆ ในการดำเนินโครงการ และผลงานตาม KPI ของจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 57.10

3.2.4 การแสดงบทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

จากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ ได้มีการเก็บเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการฯ ในจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี เกี่ยวกับการแสดงบทบาทในการบริหารและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จังหวัด การส่งเสริม สนับสนุน ประสานความร่วมมือ กำกับ ให้คำแนะนำ ติดตามประเมินผล บูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการ โดยทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทในการเสนอความคิดเห็นในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการฯในการพัฒนาจังหวัดเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การ พัฒนาจังหวัด กลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับภาคและยุทธศาสตร์ของชาติ โดยได้แสดง ข้อมูลเกี่ยวกับการเสนอความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการในการ พัฒนาจังหวัด และจำแนกออกเป็นด้านต่างๆที่สำคัญๆในการพัฒนา ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการเกษตร ด้านวิชาการ ด้านการสาธารณสุข ด้านการเงินและการคลัง ด้านการพัฒนา ชุมชน ด้านการขนส่งและคมนาคม ด้านการอุตสาหกรรม ด้านการศึกษา และด้านการ ประชาสัมพันธ์ ดังที่ได้แสดงผลไว้ในตาราง ที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 ตารางแสดงร้อยละของการเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาจังหวัดของ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การพัฒนาในด้าน	จังหวัด			ภาพรวมของ คณะ กรรมการฯ
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
การบริหาร	15.40	21.10	33.33	21.20
การเกษตร	7.70	15.80	20.00	21.20
วิชาการ	15.40	0.00	6.70	9.10
การสาธารณสุข	0.00	0.00	6.70	3.00
การเงินและการคลัง	0.00	0.00	6.70	3.00
การพัฒนาชุมชน	23.10	26.40	40.00	24.20
การขนส่งและคมนาคม	7.70	15.80	20.00	21.20
อุตสาหกรรม	7.70	15.80	20.00	21.20
การศึกษา	0.00	0.00	6.70	3.00
การประชาสัมพันธ์	23.10	26.30	33.33	21.20

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาดูงาน ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของคณะกรรมการฯ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ ใน 3 จังหวัด ดังตารางที่ 3.6 เกี่ยวกับบทบาทในการเสนอความคิดเห็นในด้านต่างๆ ของคณะกรรมการฯ ใน 3 จังหวัด พบว่าโดยส่วนใหญ่คณะกรรมการฯ จะเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับทางด้านการพัฒนาชุมชน ด้านการบริหาร และด้านการประชาสัมพันธ์เป็นหลัก ส่วนด้านที่คณะกรรมการฯ มีการนำเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาในที่ประชุม น้อยที่สุดที่ได้จากการสอบถามคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คือการพัฒนาในด้านสาธารณสุขและด้านการเงินและการคลัง

สำหรับเรื่องต่างๆ ที่คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีการนำเสนอในที่ประชุม และเรื่องที่น่าเสนอนั้นได้รับการบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด โดยภาพรวมของจำนวนเรื่องต่างๆ ที่คณะกรรมการฯ ได้นำเสนอ เกี่ยวกับการพัฒนาจังหวัดและได้รับการบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด คิดเป็นร้อยละ 51.50 โดยที่จังหวัดชุมพรมีการนำเสนอความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ ในเรื่องต่างๆ ในที่ประชุม และได้รับการบรรจุในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดเป็นจำนวนน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดระนองและสุราษฎร์ธานี โดยจังหวัดชุมพรคิดเป็นร้อยละ 38.50 จังหวัดระนองคิดเป็นร้อยละ 58.30 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 62.50

ในส่วนของ การเตรียมความพร้อมในการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยพิจารณาถึงการอ่านรายงานการประชุมของคณะกรรมการฯ พบว่าโดยส่วนใหญ่คณะกรรมการฯ อ่านเอกสารรายงานการประชุมทุกครั้ง คิดเป็นร้อยละ 66.70 ในภาพรวมของทั้งสามจังหวัด โดยที่จังหวัดชุมพรคิดเป็นร้อยละ 76.90 จังหวัดระนองคิดเป็นร้อยละ 83.30 และจังหวัดสุราษฎร์ธานีคิดเป็นร้อยละ 25.00 นอกจากนี้คณะกรรมการฯ ให้ความเห็นว่าอ่านรายงานการประชุมอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับการพิจารณาหรือการตัดสินใจในที่ประชุมในเรื่องใดๆ พบว่าทั้งสามจังหวัดโดยส่วนใหญ่ให้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาโดยใช้หลักตามมติที่ประชุม คิดเป็นร้อยละ 36.40 รองลงมาคือใช้ตามหลักความสำคัญของเรื่องที่พิจารณาคิดเป็นร้อยละ 24.20 ตามการตัดสินใจของประธานการประชุมคิดเป็นร้อยละ 24.20 และใช้หลักเสียงข้างมากในที่ประชุม น้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 3.00 หากพิจารณาจำแนกตามเป็นรายจังหวัดพบว่าจังหวัดชุมพรใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาหรือตัดสินใจในที่ประชุมในเรื่องใดๆ โดยใช้หลักตามมติที่ประชุมเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงมาคือใช้ตามหลักความสำคัญของเรื่องที่พิจารณาคิดเป็นร้อยละ 33.30 และตามการตัดสินใจของประธานการประชุมคิดเป็นร้อยละ 11.10 จังหวัดระนองส่วนใหญ่ให้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาโดยใช้หลักความสำคัญของเรื่องคิดเป็นร้อยละ 83.30 และตามหลักเสียงข้างมากคิดเป็นร้อยละ 16.70 ในส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใหญ่ในการพิจารณาหรือการตัดสินใจในที่ประชุมในเรื่องใดๆ ใช้หลักเกณฑ์ตามมติที่ประชุมคิดเป็นร้อยละ 87.50 และตามการตัดสินใจของประธานการประชุมคิดเป็นร้อยละ 12.50

จากกรอบของแนวความคิดเกี่ยวกับการแสดงบทบาทของคณะกรรมการฯ ที่ได้ปฏิบัติจริงในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถามจากคณะกรรมการฯ และการศึกษาจากรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ทั้ง 3 จังหวัดนั้นสามารถพิจารณาถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.) ในการดำเนินงานตามที่ได้ระบุไว้ทั้งหมด 7 ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ว่าสามารถใช้อำนาจหน้าที่ได้อยู่ในระดับใดโดยการพิจารณาจากการสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการใน 3 จังหวัด คือจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี โดยการนำรายละเอียดของอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่ระบุไว้ทั้งหมด 7 ประการ มาพิจารณาเปรียบเทียบกับหน้าที่ที่คณะกรรมการฯ ปฏิบัติได้จริงๆ ในการดำเนินงานต่างๆ โดยแสดงได้ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 ตารางแสดงการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ
จังหวัดชุมพร
<ul style="list-style-type: none"> - รับทราบผลการจัดทำแผนปฏิรูปราชการประจำปี และแผนปฏิรูปราชการ 4 ปี ของจังหวัด - รับทราบผลการจัดทำแผนงาน โครงการในปีงบประมาณ 2549 - รับทราบผลการทำคำรับรองการปฏิรูปราชการของจังหวัดกับ กพร. - ติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัด - การติดตามผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ

ตารางที่ 3.7 (ต่อ) ตารางแสดงการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

จังหวัดระนอง
<ul style="list-style-type: none"> - รับทราบผลการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของจังหวัด - การมอบและกำหนดส่วนราชการในการรับผิดชอบตัวชี้วัดของจังหวัด - การพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์ - การติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ
จังหวัดสุราษฎร์ธานี
<ul style="list-style-type: none"> - รับทราบผลการจัดทำแผนงาน โครงการในปงบประมาณ 2549 - รับทราบผลการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดกับ กพร. - การพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์ - การติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ - ติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัด

จากการศึกษาสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจากการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถามและการเก็บข้อมูลจากรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ในการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ พบว่า บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการรับฟังผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบตัวชี้วัดที่ทางจังหวัดลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการกับ กพร.

โดยจังหวัดชุมพรสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ในส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับการรับทราบหรือรับฟังผลการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของจังหวัด ผลการดำเนินงาน โครงการในปงบประมาณ 2549 ผลการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดกับ กพร. และมีงานด้านการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัด การติดตามผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ

ในส่วนของจังหวัดระนองสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ จะเกี่ยวข้องกับการรับทราบหรือรับฟังผลการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการมอบและกำหนดส่วนราชการในการรับผิดชอบตัวชี้วัดของจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณโครงการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดและมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ

และในส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานีสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ เกี่ยวข้องกับการรับทราบหรือรับฟังผลการจัดทำแผนงาน โครงการในปีงบประมาณ 2549 รับทราบผลการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดกับ กพร. มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์ มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ และมีการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัด

โดยการสรุปภาพโดยรวมจากการพิจารณาจากข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานของ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของทั้ง 3 จังหวัด จะพบว่ามีความแตกต่างในการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ของจังหวัดระนอง คือ คณะกรรมการฯ ของจังหวัดระนองมีอำนาจหน้าที่ในการมอบและกำหนดส่วนราชการในการรับผิดชอบตัวชี้วัดของจังหวัดซึ่งทางจังหวัดชุมพรและสุราษฎร์ธานีไม่มี และในจังหวัดระนองและสุราษฎร์ธานีคณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์แต่ในจังหวัดชุมพร คณะกรรมการฯ ไม่มีอำนาจหน้าที่ในส่วนนี้

และเมื่อพิจารณาถึงอำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ตามที่ได้ระบุไว้ 7 ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 จะพบว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีอำนาจ หน้าที่ที่สำคัญต่อผลการดำเนินงานบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งจะมีหน้าที่สำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด การส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน การบูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาการกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลด้วยการให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและกำกับดูแลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยแต่งตั้งผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการตรวจสอบหรือการประเมินผล โดยหากนำข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทั้ง 3 จังหวัดที่ได้จากเอกสารรายงานการประชุมของ คณะกรรมการฯ ทั้ง 3 จังหวัด ดังข้อมูลที่ได้แสดงในตารางที่ 3.7 มาวิเคราะห์ว่าคณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับใดโดยใช้หลักการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ ตามตัวแบบจาก ทรรศนะของ James E. Anderson และคณะ ในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่งประกอบไปด้วย 1.) ขั้นตอนตัวของนโยบาย หรือขั้นตอนตัวของปัญหาหรือขั้นจัดระเบียบวาระนโยบาย เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Problem or policy formation or policy agenda) 2.) ชั้นเตรียมข้อเสนอร่างนโยบาย (Policy formulation) 3.) ชั้นกำหนดเป็นนโยบาย (Policy adoption) 4.) ชั้นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy implementation) และ 5.) ชั้นประเมินผลนโยบาย (Policy evaluation) (จุมพล นิมพานิช, 2547) โดยจะปรับลดขั้นตอนให้เหลือเพียง 3 ขั้นตอน ซึ่งประกอบไปด้วย การก่อตัวของนโยบายหรือการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย ซึ่งจะพบว่า บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการรับฟังผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบตัวชี้วัดที่ทางจังหวัดลงนามคำรับรองปฏิบัติราชการกับ กพร. ดังแสดงในตารางที่ 3.8 ซึ่งเมื่อพิจารณาจะพบว่า อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการฯ เมื่อพิจารณาตามหลักการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ ส่วนใหญ่คณะกรรมการฯ จะมีอำนาจหน้าที่ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รองลงมาเป็นอำนาจหน้าที่ในการประเมินผลนโยบาย และการกำหนดนโยบายตามลำดับ

ตารางที่ 3.8 ตารางสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จำแนกตามหลักการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ

การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ	บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ		
	การกำหนดนโยบาย	การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	การประเมินผลนโยบาย
จังหวัดชุมพร - รับทราบผลการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของจังหวัด ✓ - รับทราบผลการจัดทำแผนงาน โครงการในปีงบประมาณ 2549 ✓ - รับทราบผลการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดกับ กพร. ✓ - ติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัด ✓ - การติดตามผลการดำเนินงานของโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ✓			

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.8 (ต่อ) ตารางสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
จำแนกตามหลักการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ

การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ	บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ		
	การกำหนดนโยบาย	การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	การประเมินผลนโยบาย
จังหวัดระนอง - รับทราบผลการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนปฏิบัติการ ๔ ปี ของจังหวัด - การมอบและกำหนดส่วนราชการในการรับผิดชอบตัวชี้วัดของจังหวัด - การพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์ - การติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ	✓	✓ ✓	✓
จังหวัดสุราษฎร์ธานี - รับทราบผลการจัดทำแผนงาน โครงการในปีงบประมาณ ๒๕๔๙ - รับทราบผลการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดกับ กพร. - การพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์ - การติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ - ติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัด	✓	✓ ✓	✓ ✓

สรุปผลจากการศึกษาบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่เก็บข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ การประเมินจากแบบสอบถามและจากรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของทั้งสามจังหวัดพบว่า โดยส่วนใหญ่คณะกรรมการฯ จะแสดงบทบาทในการรับฟังการรายงานผลการดำเนินงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และสงวนบทบาทในการให้ความคิดเห็นในที่ประชุม หากพิจารณาเป็นรายจังหวัด จะพบว่า หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการนำเสนอผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดของจังหวัดชุมพร และจังหวัดระนอง คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งจะมีหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดเป็นผู้ชี้แจงและ

รายงานความก้าวหน้า ขณะที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด สำนักงานจังหวัดจะเป็นผู้ชี้แจงและรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด

สำหรับบทบาทของคณะกรรมการฯ ที่มาจากภาคเอกชน และส่วนราชการทั้งสามจังหวัด มีลักษณะการแสดงผลออกในที่ประชุมคล้ายคลึงกัน โดยที่คณะกรรมการฯ ที่มาจากภาคเอกชน เช่น หอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัด จะมีข้อซักถาม เสนอแนะและให้ความคิดเห็น หลังจากที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงาน ส่วนคณะกรรมการฯ ที่มาจากส่วนราชการมักจะส่งมอบบทบาทในการเสนอความคิดเห็น ยกเว้นกรณีในเรื่องที่นำเสนอในที่ประชุมจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของส่วนราชการนั้นๆ

ในส่วนของระเบียบวาระการประชุมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของทั้งสามจังหวัด จะพบว่าระเบียบวาระการประชุมโดยส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการรายงานการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด การเสนอเพื่อทราบ ซึ่งหากมองตามบทบาทหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ยังขาดในส่วนของระเบียบวาระการประชุมที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณางบประมาณในการพัฒนารัฐบาลจังหวัด ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด ซึ่งหากวาระการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนารัฐบาลจังหวัดส่วนใหญ่จะอยู่ในระเบียบวาระการประชุมแจ้งเพื่อทราบ

3.2.5 คุณสมบัติของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี

จากการตอบแบบสอบถามของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี เกี่ยวกับความถนัด ความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาของคณะกรรมการฯ ในงานด้านการพัฒนารัฐบาลจังหวัด โดยการนำข้อมูลที่เก็บได้มาวิเคราะห์และแสดงรายละเอียดได้ว่าคณะกรรมการฯ มีความถนัดและความเชี่ยวชาญในด้านที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นประโยชน์กับการพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัดในด้านใดบ้าง โดยแสดงได้ดังตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 ตารางแสดงร้อยละของความถนัด ความเชี่ยวชาญ ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

สาขาการพัฒนา	จังหวัด			ภาพรวมของคณะกรรมการฯ
	ชุมพร	ระนอง	สุราษฎร์ธานี	
การบริหาร	23.10	41.70	50.00	36.60
การเกษตร	15.40	25.00	12.50	18.20
วิชาการ	23.10	8.30	0.00	12.10
การสาธารณสุข	0.00	0.00	0.00	0.00
การเงินและการคลัง	7.70	16.70	0.00	9.10
การพัฒนา	30.80	8.30	25.00	21.10
การขนส่งและคมนาคม	15.40	16.70	12.50	12.10
อุตสาหกรรม	7.70	16.60	12.50	12.10
การศึกษา	7.70	0.00	0.00	3.00
การประชาสัมพันธ์	15.40	0.00	12.50	9.10

จากตารางที่ 3.9 แสดงถึงร้อยละของความถนัดและความเชี่ยวชาญของสาขาการพัฒนาของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการโดยภาพรวม และความถนัดและความเชี่ยวชาญของสาขาการพัฒนาของคณะกรรมการฯโดยจำแนกเป็นรายจังหวัดคือ จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ในส่วนของความเชี่ยวชาญของสาขาการพัฒนาของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการโดยภาพรวม พบว่าคณะกรรมการฯโดยส่วนใหญ่จะมีความถนัดและความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร และด้านการพัฒนามากกว่าด้านอื่นๆ โดยคณะกรรมการฯส่วนใหญ่มีความถนัดและความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร คิดเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร้อยละ 36.60 รองลงมาเป็นด้านการพัฒนาคิดเป็นร้อยละ 21.10 และมีความถนัดและความเชี่ยวชาญของสาขาการพัฒนาในด้านการสาธารณสุขน้อยที่สุด

โดยจังหวัดชุมพรคณะกรรมการฯมีความถนัดและความเชี่ยวชาญของสาขาการพัฒนาในด้านการพัฒนาเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 30.80 รองลงมาเป็นด้านการบริหารและด้านวิชาการคิดเป็นร้อยละ 23.10 และด้านที่คณะกรรมการฯมีความถนัดและความเชี่ยวชาญน้อยที่สุดคือด้านการสาธารณสุข

ในส่วนของจังหวัดระนองคณะกรรมการฯมีความถนัดและความเชี่ยวชาญของสาขาการพัฒนาในด้านการบริหารเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 41.70 รองลงมาเป็นด้านการเกษตรคิดเป็นร้อยละ 25 และด้านที่คณะกรรมการฯมีความถนัดและความเชี่ยวชาญน้อยที่สุดคือด้านการสาธารณสุข ด้านการศึกษา และด้านการประชาสัมพันธ์

และในส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานีคณะกรรมการฯมีความถนัดและความเชี่ยวชาญของสาขาการพัฒนาในด้านการบริหารเป็นส่วนใหญ่คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาเป็นด้านการพัฒนาคิดเป็นร้อยละ 25.00 และด้านที่คณะกรรมการฯมีความถนัดและความเชี่ยวชาญน้อยที่สุดคือด้านวิชาการ ด้านการสาธารณสุข ด้านการเงินและการคลัง และด้านการศึกษา

และจากการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามสำหรับข้อความความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทั้ง 3 จังหวัด คือ จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานีทั้งหมด 33 ท่าน เกี่ยวกับในส่วนของคุณสมบัติของคณะกรรมการฯที่ท่านคิดว่าควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งคณะกรรมการฯ ที่จะสามารถทำให้คณะกรรมการฯปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ทั้ง 7 ประการ ได้เป็นอย่างดีควรมีคุณสมบัติที่มีหลักสำคัญๆอย่างไรบ้าง และได้นำผลที่ได้จากการเก็บข้อมูลในส่วนนี้มาจัดเรียงลำดับที่สำคัญๆได้ทั้งหมด 3 ลำดับ โดยแสดงได้ดังตารางที่ 3.10

ตารางที่ 3.10 ความเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงมีของคณะกรรมการฯ

จังหวัด/คุณสมบัติ	ร้อยละของความคิดเห็น		
	อันดับหนึ่ง	อันดับสอง	อันดับสาม
จังหวัดชุมพร			
มีความเป็นผู้นำและกล้าแสดงความคิดเห็น	63.60	27.30	9.10
มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	40.00	50.00	10.00
มีความเชี่ยวชาญตรงกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	20.00	20.00	60.00
จังหวัดระนอง			
มีความเป็นผู้นำและกล้าแสดงความคิดเห็น	66.70	11.10	22.20
มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	50.00	16.70	33.30
มีความเชี่ยวชาญตรงกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	33.33	66.70	0.00
จังหวัดสุราษฎร์ธานี			
มีความเป็นผู้นำและกล้าแสดงความคิดเห็น	40.00	60.00	0.00
มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	50.00	33.33	16.70
มีความเชี่ยวชาญตรงกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	20.00	0.00	80.00

จากข้อมูลที่แสดงไว้ในตารางที่ 3.10 สำหรับข้อคำถามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ในส่วนของคุณสมบัติที่สำคัญที่คณะกรรมการฯ ควรจะมีในการปฏิบัติหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พบว่าความคิดเห็นของคณะกรรมการฯ เกี่ยวกับคุณสมบัติที่พึงมีของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า อันดับหนึ่งคือ ความเป็นผู้นำและกล้าแสดงความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 60.00 มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เป็นอันดับสองคิดเป็นร้อยละ 36.40 และมีความเชี่ยวชาญตรงกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเป็นอันดับสามคิดเป็นร้อยละ 47.60

หากพิจารณาเป็นรายจังหวัดพบว่าความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติอันดับแรกของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการคือ ความเป็นผู้นำและกล้าแสดงความคิดเห็น (ร้อยละ 63.60) อันดับสองคือ มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (ร้อยละ 50.00) และอันดับสามคือ มีความเชี่ยวชาญตรงกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ (ร้อยละ 60.00)

ส่วนจังหวัดระนองมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติอันดับแรกของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการคือ ความเป็นผู้นำและกล้าแสดงความคิดเห็น (ร้อยละ 66.70) อันดับสองคือ มีความเชี่ยวชาญตรงกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ (ร้อยละ 66.70) และอันดับสามคือ มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (ร้อยละ 33.30)

ขณะที่จังหวัดสุราษฎร์ธานีมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติอันดับแรกของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการคือ มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (ร้อยละ 50.00) อันดับสองคือ ความเป็นผู้นำและกล้าแสดงความคิดเห็น (ร้อยละ 60.00) และอันดับสามคือ มีความเชี่ยวชาญตรงกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ (ร้อยละ 80.00)

จากการศึกษา บทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษา ในจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี พบว่าคณะกรรมการฯทำหน้าที่ได้ครบถ้วนตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทั้งหมด 7 ประการ คือ

1. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลภาค และยุทธศาสตร์ชาติ
2. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
3. บูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาโดยประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน
4. กำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด
5. เชิญชวนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสารตามที่เห็นสมควร
6. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ
7. ดำเนินการอื่นใดที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมอบหมาย (สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์, 2548)

และจากการศึกษาบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ใน 3 จังหวัด คือ จังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี พบว่าคณะกรรมการฯปฏิบัติหน้าที่ได้ค่อนข้างดีในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคเอกชนเพื่อให้มีการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจและกลุ่มจังหวัด และด้านบูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาโดยประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน ในทางตรงข้าม พบว่า คณะกรรมการฯ สามารถทำหน้าที่ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์ชาติได้ครบถ้วน แต่ยังมีขาดรายละเอียดของการทำหน้าที่เกี่ยวกับด้านการควบคุมติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณตามโครงการยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจค่อนข้างมาก

โดยภาพรวมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พบว่า คณะกรรมการฯ สามารถทำหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ทั้ง 7 ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ได้ครบถ้วนตามองค์ประกอบของอำนาจหน้าที่ โดยคณะกรรมการฯ ทำหน้าที่แต่ละหน้าที่ได้ครบถ้วนสมบูรณ์แตกต่างกัน จากการสำรวจข้อมูลการทำหน้าที่จริงๆ ของคณะกรรมการฯ พบว่า คณะกรรมการฯ ทำหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้มีการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจและกลุ่มจังหวัดได้ดีเป็นอันดับที่หนึ่ง ทำหน้าที่ด้านบูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาโดยประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชนได้ดีเป็นอันดับที่สอง ซึ่งเท่ากันกับการทำหน้าที่ด้านการเชิญส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสารตามที่เห็นสมควร ทำหน้าที่ด้านกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัดได้ดีเป็นอันดับสาม ส่วนหน้าที่ที่สามารถทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์แต่ยังขาดรายละเอียดของการทำหน้าที่ได้ดี คือ การทำหน้าที่ในด้านการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์ชาติและการทำหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ เพราะจากการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถามและการเก็บข้อมูลจากรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ในการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ พบว่า บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการรับฟังผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบตัวชี้วัดที่ทางจังหวัดลงนามคำรับรองปฏิบัติราชการกับ กพร.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของแต่ละจังหวัด ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์แตกต่างกัน กล่าวคือ พบว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพรโดยส่วนใหญ่ ทำหน้าที่ด้านการส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้ดี และสามารถทำหน้าที่ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค และยุทธศาสตร์ชาติได้ครบถ้วน แต่ยังคงขาดรายละเอียดของการทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณตามโครงการยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และการทำหน้าที่ของคณะกรรมการฯ ในส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับการรับทราบหรือรับฟังผลการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของจังหวัด ผลการจัดทำแผนงาน โครงการในปีงบประมาณ 2549 ผลการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดกับ กพร.

ขณะที่คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดระนองโดยส่วนใหญ่ทำหน้าที่ในการกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัดโดยการมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าต่างๆ ในการดำเนินโครงการ และผลงานตาม KPI (Key Performance Indicator) ของจังหวัด และการมีส่วนร่วมในการประสานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดี และสามารถทำหน้าที่ด้านการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค และยุทธศาสตร์ชาติได้ครบถ้วน แต่การทำหน้าที่ทางด้านนี้คณะกรรมการฯ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการรับทราบหรือรับฟังผลการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของจังหวัด แต่ก็มีอำนาจหน้าที่ในการมอบและกำหนดส่วนราชการในการรับผิดชอบตัวชี้วัดของจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณโครงการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ แต่ก็ยังขาดรายละเอียดของการทำหน้าที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการวางแผน เกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการจัดหางบประมาณเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติในแผนงานและโครงการต่างๆ

ในส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทำหน้าที่ด้านการมีส่วนร่วมในการประสานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดี และสามารถทำหน้าที่ด้านกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัดได้ครบถ้วน แต่การทำหน้าที่ในด้านนี้ส่วนใหญ่คณะกรรมการฯ จะทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการรับทราบหรือรับฟังผลการจัดทำแผนงาน โครงการในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เสนอแนะให้เขาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปีงบประมาณ 2549 รับทราบผลการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัดกับ กพร. จากการเก็บข้อมูลการทำหน้าที่ที่ทำได้ดีน้อยที่สุด คือ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าต่างๆ ในการดำเนินโครงการต่างๆ ของจังหวัด แต่ก็มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์ มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ และมีการติดตามผลการดำเนินงานของส่วนราชการหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัด

โดยการสรุปภาพโดยรวมจากการพิจารณาจากข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของทั้ง 3 จังหวัด จะพบว่ามีความแตกต่างในการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ของจังหวัดระนอง คือ คณะกรรมการฯ ของจังหวัดระนองมีการทำหน้าที่ในด้านการมอบและกำหนดส่วนราชการในการรับผิดชอบตัวชี้วัดของจังหวัดซึ่งทางจังหวัดชุมพรและสุราษฎร์ธานีไม่มี และในจังหวัดระนองและสุราษฎร์ธานีคณะกรรมการฯ มีการทำหน้าที่ในด้านการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์แต่ในจังหวัดชุมพรคณะกรรมการฯ ไม่มีการทำหน้าที่ในส่วนนี้

จากการเก็บข้อมูล คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษาในจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี พบว่ามีปัจจัยที่ทำให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่ดี ได้แก่

ความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ซึ่งจากการเก็บข้อมูลจะพบว่า จังหวัดชุมพรซึ่งมียุทธศาสตร์ในการเป็นศูนย์กลางการผลิตและจำหน่ายผลไม้ แต่ยังไม่มีความร่วมมือที่มาจากศูนย์วิจัยพืชสวน ในส่วนของจังหวัดระนองมียุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางของการขนส่งสินค้า พบว่ามีคณะกรรมการฯ ที่มาจากแขวงการทาง สำนักงานการขนส่งทางน้ำที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำหรับจังหวัดสุราษฎร์ธานีมียุทธศาสตร์ทางด้านการท่องเที่ยว พบว่ามีคณะกรรมการฯ ที่มาจากศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการจังหวัดสำนักงาน ททท. ภาคใต้ แต่ยังคงขาดนายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งเป็นภาคเอกชนที่เป็นเพียงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ทางด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด

รายละเอียดขององค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งจากการเก็บข้อมูล พบว่า การแต่งตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภาเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นคณะกรรมการฯ มีส่วนสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์โดยเฉพาะในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการ เพราะถ้าหากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรพยายามที่จะดึงงบประมาณ (งบยุทธศาสตร์จังหวัด) ลงในพื้นที่ของตนเอง หรือตามที่ได้หาเสียงไว้ จะมีผลกระทบต่องบประมาณของโครงการที่ทางจังหวัดได้จัดเตรียมไว้ จึงเป็นการแก้ปัญหาและการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ป้องกันการปรับเปลี่ยนงบประมาณในภายหลัง และพบว่าการแต่งตั้งผู้แทนจากส่วนกลาง (ผู้แทนจากสำนักงบประมาณ) เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการฯ ซึ่งช่วยให้มีการประสานงานการพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัดได้ดียิ่งขึ้น เช่น การให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณ และได้รับความร่วมมือในการส่งบุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำระบบงบประมาณของจังหวัด

ในส่วนรายละเอียดขององค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่เป็นข้าราชการ จากการศึกษา พบว่า คณะกรรมการฯที่เป็นข้าราชการประจำทั้งราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค และส่วนกลางมีบทบาทค่อนข้างน้อยในที่ประชุม ซึ่งเกิดจากวัฒนธรรมของระบบราชการ และเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลที่ควบคู่มากับการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งกล่าวว่าจะเป็นตัวกำหนดผลตอบแทนที่กระทบกับสถานภาพของข้าราชการ จึงควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการซึ่งมาจากภาคเอกชน ภาคประชาชนและภาคอื่นๆ ให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมกับคณะกรรมการฯที่มาจากข้าราชการ เพราะจากการเก็บข้อมูลพบว่าคณะกรรมการฯที่มาจากภาคเอกชนจะให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อห่วงดิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสรรงบประมาณ ความครบถ้วนของประเด็นยุทธศาสตร์ได้เป็นอย่างดี



บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)

จากการศึกษา บทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) กรณีศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี พบว่า องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษาจังหวัดชุมพร ระนอง และสุราษฎร์ธานี ครบถ้วนตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกอบไปด้วย 1.) ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานกรรมการ 2.) รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นรองประธานกรรมการ 3.) ผู้ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยมีจำนวนตามความเหมาะสมของภารกิจจังหวัด เป็นกรรมการ และ 4.) หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ ในส่วนของรายละเอียดขององค์ประกอบของคณะกรรมการฯ ของจังหวัดชุมพรยังไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่เน้นเรื่องการเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกผลไม้ เพราะขาดกรรมการฯ ที่มาจากศูนย์วิจัยพืชสวนชุมพร ซึ่งศูนย์วิจัยพืชสวนชุมพรเป็นหน่วยงานที่มีส่วนในการพัฒนาคุณภาพของผลไม้เพื่อการส่งออก การพัฒนาพันธุ์ การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตของเกษตรกร รวมทั้งการจัดทำระบบ Good Agricultural Practice ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการผลักดันยุทธศาสตร์ในเรื่องของผลไม้ของจังหวัดชุมพร

ในส่วนของจังหวัดระนองซึ่งมียุทธศาสตร์ศูนย์กลางของการขนส่งสินค้า มีคณะกรรมการฯ ที่มาจากแขวงทางหลวง สำนักงานการขนส่งทางน้ำที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำหรับจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมียุทธศาสตร์ทางด้านการท่องเที่ยวพบว่ามีคณะกรรมการฯ ที่มาจากศูนย์การท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการจังหวัด สำนักงาน ททท. ภาคใต้ แต่ยังคงขาดนายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวซึ่งเป็นภาคเอกชนที่เป็นเพื่อขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ทางด้านการท่องเที่ยว

ความแตกต่างประเด็นสำคัญของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการคือ ในจังหวัดระนองมีการแต่งตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภาเป็นที่ปรึกษา จากกรณีจังหวัดชุมพรจะพบว่าบทบาทของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรมีส่วนสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเขียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยเฉพาะในขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการ จะพบว่าสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรพยายามที่จะดึงงบประมาณ (งบบุคลากรจังหวัด) ลงในพื้นที่ของตนเอง หรือตามที่ได้หาเสียงไว้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่องบประมาณกับโครงการที่ทางจังหวัดได้จัดเตรียมไว้ ผู้ว่าราชการจังหวัดระนอง ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพรมาก่อน ได้ให้ความเห็นว่าเป็นการแก้ปัญหาในประเด็นนี้จึงได้แต่งตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภาเป็นที่ปรึกษาเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงงบประมาณในภายหลัง รวมทั้งได้สรุปผลการประชุมของคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อทราบเป็นระยะ

นอกจากนี้ จะพบว่าจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้มีการแต่งตั้งผู้แทนจากส่วนกลาง (ผู้แทนจากสำนักงานงบประมาณ) เข้าร่วมเป็นกรรมการฯ แต่กรรมการฯ ในตำแหน่งนี้ไม่เคยได้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการฯ แต่อย่างไรก็ดี จากการสัมภาษณ์กรรมการฯ และผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการจังหวัดสุราษฎร์ธานีพบว่า ถึงแม้กรรมการฯ จะไม่ได้เข้าร่วมประชุม แต่การแต่งตั้งในตำแหน่งนี้ก็มีส่วนช่วยให้การประสานงานการพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัด เช่น การให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณ และได้รับความร่วมมือในการส่งบุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดทำระบบงบประมาณของจังหวัด

ในส่วนขององค์ประกอบของกรรมการฯ ที่เป็นข้าราชการ จากการศึกษา พบว่า คณะกรรมการฯ ที่เป็นข้าราชการประจำทั้งราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค และส่วนกลางมีบทบาทค่อนข้างน้อยในที่ประชุม ซึ่งอาจเป็นไปได้เนื่องจากวัฒนธรรมของระบบราชการที่มักสงวนคำพูดและความคิดเห็น ความยากและซับซ้อนในเชิงเทคนิคของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ กระบวนการเรียนรู้ที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ ความห่วงใวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลที่มาควบคู่กับการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งได้รับการบอกกล่าวว่าจะเป็นตัวกำหนดผลตอบแทนที่กระทบกับสถานภาพของข้าราชการ การจัดการประชุมที่มีรูปแบบของการบรรยายวิชาการมากกว่าที่จะเน้นให้นักการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าประชุม ซึ่งหากเปรียบเทียบกับคณะกรรมการฯ ที่มาจากภาคเอกชน จะพบว่ากรรมการฯ จากภาคเอกชนจะให้ความเห็นข้อเสนอแนะ รวมทั้งข้อท้วงติงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดสรรงบประมาณ ความครบถ้วนของประเด็นยุทธศาสตร์

5.2 การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ(กบจ.)

สำหรับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและสัมภาษณ์คณะกรรมการฯ และสรุปการประชุมของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการฯ พบว่า โดยส่วนใหญ่คณะกรรมการฯ จะทำหน้าที่ในการประเมินผลการทำงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบตัวชี้วัด ที่จังหวัดไปทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับพร.ไว้ หากจำแนกเป็นรายจังหวัดพบว่า จังหวัดชุมพรโดยส่วนใหญ่คณะกรรมการฯมีหน้าที่เพียงรับฟังผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของจังหวัด จังหวัดระนองมีการมอบและกำหนดส่วนราชการในการรับผิดชอบตัวชี้วัดของจังหวัด การพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด และการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ในส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าคณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณ โครงการตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด และการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ซึ่งความแตกต่างของบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการอาจสืบเนื่องมาจากโครงสร้างของจังหวัดที่แตกต่างกัน โดยที่จังหวัดชุมพรมีการจัดตั้งสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี การจัดทำยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงการ และการติดตามประเมินผลโครงการ และประเมินผลการทำงานของจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัด

จากการเก็บข้อมูลพบว่า ในส่วนของจังหวัดชุมพร และจังหวัดระนองมีการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ขึ้นเป็นหน่วยงานพิเศษ สำหรับสนับสนุนงานการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยแบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่างๆ ซึ่งมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด โดยใช้บุคลากรจากส่วนราชการในจังหวัดและภาคส่วนต่างๆ ในส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีการจัดตั้งกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัด โดยมีสำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานในการรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ซึ่งพบว่ามีผลต่อการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ในส่วนของการจัดทำยุทธศาสตร์ รวมทั้งการประสานงานระหว่างภาครัฐและภาคส่วนต่างๆ

จากการศึกษาเรื่องการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ สามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ (Formulating Strategy) ของจังหวัดชุมพร ในระยะแรกแม้ว่าจะมีความไม่ชัดเจน เรื่องข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในลักษณะ Baseline Data แต่ก็สามารถชี้ทิศทางที่สำคัญของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้ดีพอสมควร ซึ่งมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ 3 ประเด็น คือ ศูนย์กลางการคมนาคมเชื่อมโยง 2 ผังทะเล, ศูนย์กลางการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรครบวงจร และการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ ซึ่งสามารถที่จะสะท้อนลักษณะเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่วนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เด่นของกลุ่มจังหวัดได้ชัดเจน ไม่ผิดทิศทาง แต่ในขั้นตอนของการพัฒนายุทธศาสตร์ในระยะต่อไป ควรให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญที่ขาดหายไป (MISSING LINKS) ได้แก่ ศูนย์กลางการประมงที่ยั่งยืน, ยุทธศาสตร์การมุ่งสร้างสังคมให้เข้มแข็งผ่านกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับรากหญ้า และยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและบทบาทของสถาบันการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์ของจังหวัด

2. การบริหารยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัด ในส่วนของแนวทางการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดชุมพร ควรให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 ความเร่งด่วนในขั้นตอนการจัดทำแผนงานโครงการในแต่ละปี ทำให้ยุทธศาสตร์ของจังหวัดชุมพรไม่ได้นำกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนมาใช้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ในขั้นตอนของการวางแผนและการกำหนดแผนงานโครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณที่เป็นทรัพยากรของระบบจังหวัด โดยส่วนใหญ่เป็นการทำงานโดยนักวางแผนเท่านั้น (Planning from the Planners) และเงื่อนไขการทำงานภายใต้สภาวะความเร่งด่วนในขั้นตอนต่าง ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กพร., กระทรวงมหาดไทย, สำนักงานประมาณ ฯลฯ ทำให้ผู้บริหารระดับนโยบาย (Policy) เข้ามาทำหน้าที่ซึ่งนำในระดับปฏิบัติการ (Operating) จึงมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เด็ดขาด ปราศจากข้อโต้แย้ง ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรทางราชการตามปกติ ซึ่งพบว่ามีผลในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การสรรหาทางเลือกที่แตกต่างในการแก้ปัญหาและพัฒนาจังหวัด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับนโยบายได้ตัดสินใจ ตามหลักเกณฑ์การจัดระดับความสำคัญที่เป็นมาตรฐาน, ความไม่ชัดเจนในเหตุผลของการอนุมัติแผนงานโครงการ ทำให้ในภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมองอย่างไม่ชัดเจนว่า แผนงานและโครงการที่ได้รับการอนุมัติจะสามารถสร้างความสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์จนบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดได้จริงระดับใด

2.2 ในด้านการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่หัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดและภาคส่วนต่าง ๆ ในระยะแรกพบว่า ทุกภาคส่วนมีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารแบบบูรณาการ ซึ่งปรากฏให้เห็นได้ชัดในการประชุมคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ หรือ กบจ. ซึ่งแต่เดิมมีหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดและกรมการต่าง ๆ เข้าร่วมพร้อมกันอย่างเต็มที่ พร้อมคณะที่ต้องการให้มารับฟังเรียนรู้ โดยต้องใช้ห้องประชุมขนาดใหญ่ (เกาะเสม็ด) แต่ก็ยังไม่สามารถรองรับผู้เข้าร่วมประชุมได้เพียงพอ แต่ในระยะหลังผู้เข้าร่วมมากขึ้นน้อยและที่มาส่วนใหญ่เป็นผู้แทนจึงใช้ห้องประชุมขนาดเล็ก (เกาะทองกลาง) ของจังหวัดซึ่งก็เพียงพอแล้ว และบรรยากาศในที่ประชุมก็มักจะสงวนคำพูด ไม่แสดงความคิดเห็น ยกเว้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งในการประชุม กบจ. นั้น ควรจะเป็นการประชุมของนักยุทธศาสตร์ชั้นเยี่ยมของจังหวัดชุมพร แต่พบว่ามีเหตุปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ความยากและซับซ้อนในเชิงเทคนิคของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์, กระบวนการเรียนรู้ที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ, ความหวุ่นไหวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลที่มาควบคู่กับการบริหารยุทธศาสตร์ซึ่งได้รับการบอกกล่าวว่าเป็นตัวกำหนดผลตอบแทนที่กระทบกับสถานะภาพของข้าราชการ, และในการจัดการประชุมที่มีรูปแบบของการบรรยายวิชาการมากกว่าที่จะเน้นให้นักการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าประชุม ซึ่งทั้งหมดนี้ ในการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบบูรณาการของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด ควรให้ความสำคัญในการผลักดันให้บรรลุถึงความสำเร็จ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับการมองปัญหาและตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขในระดับพื้นที่ (Area-base approach) เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลต่อจังหวัดในภาพรวมต่อไป

จากการศึกษาบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) กรณีศึกษาในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ตอนบน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี พบว่า บทบาทของคณะกรรมการฯ ในการปฏิบัติหน้าที่จริงมีความเหมือนกันกับบทบาทที่คาดหวังที่กำหนดไว้ 7 ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการฯ ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนตามที่ได้ระบุไว้ คือ

1. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค และยุทธศาสตร์ชาติ
2. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้มีการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
3. บูรณาการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาโดยประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน
4. กำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด
5. เชิญชวนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสารตามความเห็นสมควร
6. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ
7. ดำเนินการอื่นใดที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมอบหมาย

ในส่วนของความแตกต่างกัน พบว่า จากการศึกษาบทบาทของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) กรณีศึกษาในกลุ่มจังหวัดชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี มีความแตกต่างกันของบทบาทของคณะกรรมการฯ ในการปฏิบัติหน้าที่จริงกับบทบาทที่คาดหวังที่กำหนดไว้ 7 ประการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ในเรื่องของรายละเอียดของการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการฯ ตามที่ได้กำหนดเอาไว้

สำหรับรายละเอียดของความแตกต่างของบทบาทจริงกับบทบาทที่คาดหวังของคณะกรรมการฯ สามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด แผนงานหรือโครงการโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาล และยุทธศาสตร์ชาติได้ตามที่กำหนดไว้ แต่ในรายละเอียดของการปฏิบัติหน้าที่ในส่วนนี้ของคณะกรรมการฯ พบว่า บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการรับฟังผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการรับผิดชอบตัวชี้วัดที่ทางจังหวัดลงนามคำรับรองปฏิบัติราชการกับ กพร. และส่งมอบบทบาทในการให้ความคิดเห็นในที่ประชุม ซึ่งจากการเก็บข้อมูลหากพิจารณาเป็นรายจังหวัด สาเหตุอาจเป็นเพราะว่า มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการนำเสนอผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดอยู่แล้ว ดังเช่น จังหวัดชุมพร และจังหวัดระนอง คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งจะมีหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดเป็นผู้ชี้แจงและรายงานความก้าวหน้า ขณะที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด สำนักงานจังหวัดจะเป็นผู้ชี้แจงและรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คณะกรรมการฯ ลดบทบาทของตนเองในการเสนอความคิดเห็น แต่คณะกรรมการฯ ที่มาจากภาคเอกชน เช่น หอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัด จะมีข้อซักถาม ข้อเสนอแนะและให้ความคิดเห็นหลังจากที่ผู้มีส่วนที่รับผิดชอบรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงาน ส่วนคณะกรรมการฯ ที่มาจากส่วนราชการมักจะส่งมอบบทบาทในการเสนอความคิดเห็น ยกเว้นกรณีในเรื่องที่นำเสนอในที่ประชุมจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของส่วนราชการนั้นๆ และในส่วนของระเบียบวาระการประชุมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของทั้งสามจังหวัด หากมองตามบทบาทหน้าที่ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ยังขาดในส่วนของระเบียบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วาระการประชุมที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณางบประมาณในการพัฒนาจังหวัด ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาจังหวัด ซึ่งหากวาระการประชุมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัดส่วนใหญ่จะอยู่ในระเบียบวาระการประชุมแจ้งเพื่อทราบ

2. คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ครบถ้วนในการส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้มีการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด การบูรณาการ จัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาโดยประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน การกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด การเชิญส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง ให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น หรือส่งเอกสารตามที่เห็นสมควร แต่ในรายละเอียดของการปฏิบัติหน้าที่จริงยังมีความแตกต่างกัน ซึ่งยังขาดรายละเอียดในส่วนของการร่วมกันของทุกภาคส่วน ในการให้ข้อคิดเห็น คำแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์ ร่วมกันวางแผนกำหนดแนวทางในการจัดหาและจัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติในแผนงานโครงการต่าง ๆ การร่วมกันควบคุม กำกับ ดูแลการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการ การรายงาน ความก้าวหน้า และผลการดำเนินงานในส่วนที่รับผิดชอบ และการสนับสนุนให้มีระบบข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ รวมทั้งผลงานตาม KPI ของจังหวัด โดยการจัดระบบการเชื่อมโยงข้อมูล การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล การเผยแพร่ข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของจังหวัดโดยการ จัดทำฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล, วางแผนอัตรากำลัง, พัฒนาคณากรในจังหวัด เพื่อ ยกกระตือรือร้นความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนจัดให้มีระบบประเมินผล และการให้ความดี ความชอบที่เป็นธรรม ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการต่อการ ดำเนินการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

3. รายละเอียดของความแตกต่างของบทบาทจริงกับบทบาทที่คาดหวังของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ จากการเก็บข้อมูล พบว่า การทำหน้าที่ของคณะกรรมการฯในส่วนนี้ โดยส่วนใหญ่เป็นบทบาทของการรับฟัง รับทราบข้อมูลการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ เพราะส่วนใหญ่คณะกรรมการฯไม่ค่อยได้มีหน้าที่โดยตรงในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่ สาเหตุหนึ่งที่ได้จากการเก็บข้อมูลเป็นผลมาจากเงื่อนไขการทำงานภายใต้สภาวะความเร่งด่วนในขั้นตอนต่าง ๆ จากเอกสารที่เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือเชิงการประยุกต์ใช้สำหรับจังหวัด

1. องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ควรมีคณะกรรมการที่มาจากภาคเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับจำนวนคณะกรรมการที่มาจากส่วนราชการ เนื่องจากการศึกษาพบว่าคณะกรรมการที่มาจากภาคเอกชน จะมีบทบาทสำคัญในการให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ รวมทั้งอาจมีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมการแสดงออกในที่ประชุม ซึ่งอาจช่วยกระตุ้นให้คณะกรรมการที่มาจากส่วนราชการ ได้แสดงความคิดเห็นตามศักยภาพที่ตนมี
2. ควรมีการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การประเมินโครงการ การพัฒนาภาวะผู้นำ และอื่นๆ ด้วยการฝึกอบรมในหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้เข้าใจและสามารถผลักดันการบริหารงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดได้เหมาะสม
3. ในการแบ่งความรับผิดชอบในการทำงานของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คณะกรรมการควรมีหน้าที่เฉพาะ ในการกำกับประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านของจังหวัด ซึ่งหากพิจารณาในจังหวัดชุมพรและระนองซึ่งมีสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานพิเศษ ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด กรรมการควรเป็นที่ปรึกษา หรือกำกับดูแลหัวหน้ากลุ่มภารกิจต่างๆ ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบประเด็นยุทธศาสตร์ ในส่วนของจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งกลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดเป็นผู้ดูแลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ทางคณะกรรมการก็ควรจะมีบทบาทโดยตรงในการกำกับ ดูแล และติดตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

เอกสารอ้างอิง

- จุมพล หนิมพานิช. 2547. การวิเคราะห์นโยบาย ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง. พิมพ์ครั้งที่ 1. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. กรุงเทพฯ. 410หน้า.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. 2546. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. สำนักพิมพ์แปซิฟิก. กรุงเทพฯ. หน้า 84-86.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2546. ผู้บริหารสูงสุดระดับจังหวัด: ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด ซีอีโอ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด. VJ พรีนติ้ง. กรุงเทพฯ. 280 หน้า.
- ศรีสอางค์ วงศ์ทองดี. 2549. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดขีดสมรรถนะเป็นหลัก. เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 30 หน้า.
- ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2548. รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดแบบบูรณาการ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. 2548. สารสำคัญการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ. สถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย. www.mahadthai.com (29 พฤศจิกายน 2549).
- สุนทร ริวเหลือง . 2546. สรุปการบริหารงานจังหวัดนครราชสีมาแบบบูรณาการ. (19 สิงหาคม 2546).
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2547. การตรวจสอบดำเนินงานระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ. <http://www.oag.go.th>. (18 กุมภาพันธ์ 2549).
- สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์. 2548. 1 ปีผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดและกลุ่มจังหวัด : การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ. 223 หน้า.
- สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด กระทรวงมหาดไทย. 2547. 1 ปี CEO ผลการดำเนินงานในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการประจำปี 2547.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. 2548. แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551. โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. กรุงเทพฯ. 251 หน้า.
- ไอศูรย์ ภาษะวรรณ. 2548. 1 ปี มองย้อนหลัง CEO จังหวัดชุมพร. 1 ปีผลการดำเนินงานยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด/จังหวัด : การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ. 156 – 159 หน้า.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดชุมพรแบบบูรณาการ ประกอบด้วย

- | | |
|---|------------------|
| 1. ผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร | ประธานกรรมการ |
| 2. รองผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร | รองประธานกรรมการ |
| 3. ปลัดจังหวัด | กรรมการ |
| 4. ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 5. อัยการจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 6. นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 7. คลังจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 8. เกษตรจังหวัดและสหกรณ์จังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 10. พาณิชย์จังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 11. พัฒนาการจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 12. ขนส่งจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 13. อุตสาหกรรมจังหวัด | กรรมการ |
| 14. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพรเขต 1 | กรรมการ |
| 15. หัวหน้าสำนักงานทางหลวงชนบทจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 16. ประชาสัมพันธ์จังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 17. ผู้อำนวยการท่าอากาศยานชุมพร | กรรมการ |
| 18. หัวหน้าสำนักงานขนส่งทางน้ำที่ 4 สาขาชุมพร | กรรมการ |
| 19. นายช่างแขวงทางหลวงชุมพร | กรรมการ |
| 20. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 21. ผู้อำนวยการสำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและ
สหกรณ์การเกษตรจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 22. ผู้อำนวยการศูนย์ธุรกิจสินเชื่อและบริการชุมพร
ธนาคารออมสิน | กรรมการ |
| 23. นายสมกิจ อนันตเมฆ | กรรมการ |
| รองประธานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจเขตพื้นที่ภาคใต้ | |
| 24. ประธานหอการค้าจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 25. ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดชุมพร | กรรมการ |
| 26. นายไอศูรย์ ภาษะวรรณ | กรรมการ |

คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจเขตพื้นที่ภาคใต้ หอการค้าไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

27. ประธานชมรมธนาคารพาณิชย์จังหวัดชุมพร	กรรมการ
28. นายวิเชียร ความหมั่น นายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดชุมพร	กรรมการ
29. ดร.สมชาย ประเสริฐศิริพันธ์ ที่ปรึกษาผู้ว่าราชการการกีฬาแห่งประเทศไทย	กรรมการ
30. นายเทียมพบ ก้านเหลือง ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ประจำปีวิทยาเขตชุมพร	กรรมการ
31. นายกองดีการบริหารส่วนจังหวัด	กรรมการ
32. นายเทศมนตรีเมืองชุมพร	กรรมการ
33. นายกองดีการบริหารส่วนตำบลหาดทรายรี	กรรมการ
34. นายบุญโชติ จองกฤษ รองประธานกรรมการประสานงานโครงการบูรณาการแผนชุมชน	กรรมการ
35. หัวหน้าสำนักงานจังหวัดชุมพร	กรรมการและเลขานุการ
36. หัวหน้ากลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้ช่วยเลขานุการ	กรรมการและ

คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จังหวัดระนอง

1. คณะที่ปรึกษา ประกอบด้วย

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. ผู้พิพากษาหัวหน้าศาลจังหวัดระนอง | ที่ปรึกษา |
| 2. สมาชิกวุฒิสภาจังหวัดระนอง | ที่ปรึกษา |
| 3. สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดระนอง | ที่ปรึกษา |
| 4. อัยการจังหวัดระนอง | ที่ปรึกษา |

2. คณะกรรมการประกอบด้วย

- | | |
|---|------------------|
| 1. ผู้ว่าราชการจังหวัดระนอง | ประธานกรรมการ |
| 2. รองผู้ว่าราชการจังหวัดระนอง | รองประธานกรรมการ |
| 3. ปลัดจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 4. ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 5. นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 6. คลังจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 7. พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 8. เกษตรและสหกรณ์จังหวัดระนอง | กรรมการ |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- | | |
|--|---------|
| 9. เกษตรจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 10. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 11. พัฒนาการจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 12. พาณิชยจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 13. แรงงานจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 14. อุตสาหกรรมจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 15. นายอำเภอ และปลัดอำเภอเป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ
ทุกอำเภอและกิ่งอำเภอ | กรรมการ |
| 16. ผู้อำนวยการแขวงทางทางระนอง | กรรมการ |
| 17. ทางหลวงชนบทจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 18. หัวหน้าสำนักงานการขนส่งทางน้ำที่ 5 สาขาระนอง | กรรมการ |
| 19. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระนอง | กรรมการ |
| 20. ผู้อำนวยการศูนย์การท่องเที่ยว กีฬา และนันทนาการ
จังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 21. ผู้อำนวยการกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4
ส่วนแยก 1 | กรรมการ |
| 22. ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานประมงชายแดนไทย – พม่า | กรรมการ |
| 23. ผู้แทนสำนักงานประมง | กรรมการ |
| 24. โยธาธิการและผังเมืองจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 25. ท้องถิ่นจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 26. นายกองดีการบริหารส่วนจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 27. นายกองดีการบริหารส่วนจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 28. ประธานศูนย์ประสานงานองค์กรเอกชนประจำจังหวัด
ระนอง | กรรมการ |
| 29. ประธานชมรมองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 30. ผู้จัดการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 31. ผู้จัดการสำนักงานประปาระนอง | กรรมการ |
| 32. ประธานหอการค้าจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 33. นายกสมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 34. ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดระนอง | กรรมการ |
| 35. ประธานชมรมธนาคารจังหวัดระนอง | กรรมการ |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- | | |
|---|---------------------|
| 21. นายช่างแขวงทางหลวงสุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 22. หัวหน้าโครงการชลประทานสุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 23. ผู้อำนวยการสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 14 | กรรมการ |
| 24. ผู้อำนวยการสำนักงานพลังงานภูมิภาคที่ 11 สุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 25. ผู้อำนวยการสำนักงาน ททท. ภาคใต้เขต 5 | กรรมการ |
| 26. ผู้อำนวยการศูนย์การท่องเที่ยว กีฬา
และนันทนาการจังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 27. ผู้อำนวยการสำนักงานประปาเขต 4 | กรรมการ |
| 28. นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 29. นายกเทศมนตรีเมืองทุกเทศบาล | กรรมการ |
| 30. ประธานชมรมองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 31. ประธานหอการค้าจังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 32. ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 33. น.อ.ศิริศักดิ์ เชื้อสาย ร.น. ผอ.กพร. กองทัพเรือภาค 2 | กรรมการ |
| 34. เกษตรจังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการ |
| 35. หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการและเลขานุการ |
| 36. หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาล
ผู้ช่วยเลขานุการ สำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการและ |
| 37. หัวหน้ากลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร | กรรมการและ |
| ผู้ช่วยเลขานุการ สำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี | |
| 38. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ สำนักงานจังหวัดสุราษฎร์ธานี | กรรมการและ |
| ผู้ช่วยเลขานุการ | |

แบบสอบถามคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
เรื่องการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
ของจังหวัด.....

1. ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ-นามสกุล.....

เพศ 1. ชาย 2. หญิง อายุ.....ปี

การศึกษาระดับ.....สาขาวิชา.....

2. ท่านปฏิบัติงานเป็น กบจ. โดยทำหน้าที่เป็น.....

.....
 ในตำแหน่ง.....

ท่านเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ได้อย่างไร 1. แต่งตั้ง 2. เลือกตั้ง

ท่านปฏิบัติงานเป็น กบจ.มาเป็นเวลา.....ปี

อาชีพปัจจุบันของท่าน คือ.....

3. ท่านมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาจังหวัดมาเป็นเวลา.....ปี

4. ในงานด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ท่านคิดว่าท่านมีความเชี่ยวชาญในด้านใด

1. ด้านการบริหาร 2. ด้านการเกษตร 3. ด้านวิชาการ
 4. ด้านการสาธารณสุข 5. ด้านการเงินและการคลัง 6. ด้านการพัฒนา
 7. ด้านการขนส่งและคมนาคม 8. ด้านอุตสาหกรรม 9. ด้านการศึกษา
 10. ด้านการประชาสัมพันธ์ 11. อื่นๆ.....

5. ในปีงบประมาณ 2549 มีการประชุมมาแล้วทั้งหมดกี่ครั้ง

ท่านร่วมประชุม.....ครั้ง

6. ท่านได้เสนอเรื่องอะไรบ้างในการประชุม

1. ด้านการบริหาร 2. ด้านการเกษตร 3. ด้านวิชาการ
 4. ด้านการสาธารณสุข 5. ด้านการเงินและการคลัง 6. ด้านการพัฒนา
 7. ด้านการขนส่งและคมนาคม 8. ด้านอุตสาหกรรม 9. ด้านการศึกษา
 10. ด้านการประชาสัมพันธ์ 11. อื่นๆ.....

7. เรื่องที่ท่านเสนอได้รับการบรรจุในแผนยุทธศาสตร์จังหวัดหรือไม่

1. ได้ 2. ไม่ได้

8. ถ้าได้รับการบรรจุฯ ท่านได้เสนอไปจำนวน เรื่อง

ได้รับการบรรจุฯ.....เรื่อง

9. สำหรับในการประชุมในแต่ละครั้ง ท่านได้อ่านรายงานการประชุมทุกครั้งหรือไม่

1. ไม่ได้อ่าน 2. อ่านบางครั้ง 3. อ่านสม่ำเสมอ 4. อ่านทุกครั้ง

10. การพิจารณาให้ความเห็นชอบในที่ประชุม มีวิธีการอย่างไร

1. ใช้การยกมือออกความเห็น 2. เขียนคำตอบลงในกระดาษ 3. อื่นๆ.....

11. และหลักเกณฑ์ในการให้ความเห็นชอบ ใช้วิธีการอย่างไร

1. ใช้หลักเสียงข้างมาก 2. ใช้ตามหลักความสำคัญของเรื่องฯ
 3. ตามการตัดสินใจของประธานในที่ประชุม 4. อื่นๆ.....

12. ในการประชุม ในการพิจารณาว่า เรื่องใดจะนำไปใช้ หรือเรื่องใดเหมาะสมหรือไม่ มีการพิจารณาจากอะไร

1. ใช้หลักเสียงข้างมาก 2. ใช้ตามหลักความสำคัญของเรื่องฯ
 3. ตามมติในที่ประชุม 4. ตามการตัดสินใจของประธานการประชุม
 5. อื่นๆ.....

13. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการจัดหาและจัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติในแผนงานโครงการต่างๆ หรือไม่

1. มี 2. ไม่มี

14. ท่านได้ทำหน้าที่ในการควบคุมติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณตามโครงการยุทธศาสตร์หรือไม่

1. ได้ทำหน้าที่นี้ 2. ไม่ได้ทำหน้าที่นี้

15. ท่านมีหน้าที่ในการรายงานความก้าวหน้า และผลการดำเนินงานในส่วนที่รับผิดชอบหรือไม่

1. มีหน้าที่ในการรายงาน 2. ไม่มีหน้าที่ในการรายงาน

16. ในการทำงานหน้าที่คณะกรรมการฯ ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนายุทธศาสตร์จังหวัดหรือไม่

1. มีการติดตามผล 2. ไม่ได้มีการติดตามผล

17. ในการทำหน้าที่คณะกรรมการฯ ท่านได้มีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าต่างๆ ในการดำเนินโครงการ และผลงานตาม KPI ของจังหวัดหรือไม่

1. มีส่วนร่วม 2. ไม่มีส่วนร่วม

18. ท่านมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำในการพัฒนาบุคลากรตามภารกิจของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์หรือไม่

1. ให้คำแนะนำ 2. ไม่ได้ให้คำแนะนำ

19. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดหรือกำหนดปัจจัยที่สำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

1. มีส่วนร่วม 2. ไม่มีส่วนร่วม

20. ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆ หรือไม่

1. มีส่วนร่วม 2. ไม่มีส่วนร่วม

21. ในกรณีที่ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่ ท่านใช้วิธีการเลือกสรรคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่ อย่างไร

1. ใช้การแต่งตั้ง 2. ใช้การเลือกตั้ง

22. ท่านมีส่วนร่วมในการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (Site visit) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของจังหวัดแบบบูรณาการหรือไม่

1. มี 2. ไม่มี

23. มีส่วนราชการใดบ้าง

1. ส่วนราชการส่วนภูมิภาค 2. ส่วนราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค
 3. รัฐวิสาหกิจ 4. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
 5. อื่นๆ.....

24. ท่านมีส่วนร่วมในการประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน อปท. หรือองค์การอื่นๆ หรือไม่

1. มี 2. ไม่มี

25. ท่านมีส่วนร่วมในการเชิญหน่วยงานดังกล่าวเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อมูลต่างๆ หรือไม่

1. มี 2. ไม่มี

26. ท่านมีส่วนร่วมในการสนับสนุนให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของจังหวัดหรือไม่

1. มี 2. ไม่มี

27. ท่านคิดว่า คณะกรรมการหรือคณะทำงานของจังหวัดของท่านควรจะมีด้านใดบ้าง

1. ด้านการส่งออก 2. ด้านการเกษตร 3. ด้านท่องเที่ยว
 4. ด้านการสาธารณสุข 5. ด้านการเงินและการคลัง 6. ด้านการพัฒนา
 7. ด้านการขนส่งและคมนาคม 8. ด้านอุตสาหกรรม 9. ด้านการศึกษา
 10. ด้านการประชาสัมพันธ์ 11. อื่นๆ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.)

1. ท่านมีบทบาทอย่างไรในการจัดทำและบริหารแผนยุทธศาสตร์
2. บทบาทของท่านทางด้านที่เกี่ยวกับงบประมาณสำหรับแผนงานหรือโครงการตามยุทธศาสตร์เป็นอย่างไร มีการควบคุม กำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการอย่างไร
3. ท่านมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในส่วนที่มีความรับผิดชอบอย่างไร
4. ท่านมีบทบาทและวิธีการอย่างไรในการรวบรวมข้อมูลความก้าวหน้าต่างๆในการดำเนินโครงการ ผลงานตาม KPI ของจังหวัด
5. ท่านมีบทบาทในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรของจังหวัดอย่างไร
6. บทบาทของท่านในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่างๆเป็นอย่างไร
7. วิธีการในการพิจารณา คัดเลือกคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ทำอย่างไร มีหลักเกณฑ์การพิจารณาอย่างไร
8. ท่านมีบทบาทในการประสานงานระหว่างภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำยุทธศาสตร์จังหวัดอย่างไร
9. ในการประชุม ท่านมีการเสนอปัญหาที่ได้บรรจุไว้ในแผนฯบ้างไหม เรื่องที่ท่านเสนอคืออะไร ท่านเข้าประชุมบ่อยแค่ไหน มีการจัดประชุมบ่อยแค่ไหนอย่างไร
10. ท่านทำงานเป็นคณะกรรมการ กบจ. ในส่วนใด มีประสบการณ์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนชนบทอย่างไร อย่างไร