

การบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

สารนิพนธ์

ของ

สายสมร ยมาชราสิน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม 2551

การบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

สารนิพนธ์  
ของ  
สายสมร ยมวชิราสิน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2551

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

บทคัดย่อ  
ของ  
สายสมร ยมวชิราสิน

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม 2551

สายสมร ยมวชิราสิน.(2551). การบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์.สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์  
: รองศาสตราจารย์ สุพาตา สิริกุดตา

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการบริหารงาน องค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยศึกษา ลักษณะประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการทำงาน และศึกษาความสัมพันธ์ด้านการบริหารงานตามองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ทั้งหมด จำนวน 163 คน โดย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher' Least Significant Difference (LSD) และทดสอบความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีสถานภาพสมรสเป็นโสด/หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ มีอายุ 22-31 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า และมีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป

2. การบริหารงานตามองค์ประกอบต่างๆ โดยรวม ได้แก่ด้านการกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม เจ้าหน้าที่มีความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก

3. เจ้าหน้าที่ที่มีข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ คือ เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการทำงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. เจ้าหน้าที่ที่มีเพศ แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในข้อ ท่านคิดว่าท่านมีความชอบงานของท่านมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่ท่านรู้จัก ความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.เจ้าหน้าที่ที่มีสถานภาพสมรส แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในข้อท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านมาก แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. เจ้าหน้าที่ที่มีอายุ แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในข้อท่านไม่เคยคิดหางานอื่นทำและท่านไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. เจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในข้อท่านไม่เคยคิดหางานอื่นทำ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. การบริหารงานตามองค์ประกอบต่างๆ โดยรวม ได้แก่ด้านการกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

Public organization management affecting employees' job satisfaction  
to Mahidol Wittayanusorn School.

AN ABSTRACT  
BY  
SAISAMORN YOMVACHIRASIN

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Master of Business Administration degree in Management  
at Srinakharinwirot University  
May 2008

Saisamorn Yomvachirasin.(2008). *Public organization management affecting employees'job satisfaction to Mahidol Wittayanusorn School*. Master Project, M.B.A.  
(Management). Bangkok : Graduate School.Srinakharinwirot University.  
Advisor : Associate Professor Supada Sirikudta.

The purpose of this research is to study public organization administration affecting job satisfaction of employees at Mahidol Wittayanusorn School. Employee's personal data including gender, marital status, age, educational level, and working experiences, as well as the correlation between the administration in aspects of goal setting, planning, assembling resources, organizing, implementing and controlling, and the employee's job satisfaction are examined.

The population of this study consisted of all 163 Mahidol Wittayanusorn School employees. Data collection instrument was questionnaire and statistical techniques including Percentage, Mean, Standard Deviation, T-test, and One-way Analysis of Variance (ANOVA) with Fisher's Least Significant Difference (LSD) and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient were employed.

The results reveal that:

1. Most of Mahidol Wittayanusorn School employees are female, age between 22 – 31 years old, with Master's degree or higher, working experience of 6 years or more and single/divorce/widow/separate marital status.
2. Mahidol Wittayanusorn School employees have very good attitudes towards the over all school administration and the goal setting, planning, assembling resources, implementing and controlling.
3. There is no statistical different at the level of 0.05 among job satisfactions of Mahidol Wittayanusorn School employees with different gender, marital status, age, educational level, and working experience.
4. Job satisfaction on the issue of preferring their own jobs more than their colleagues of employees with different gender are statistically different at 0.05 level.
5. Job satisfaction on the issue of highly preferring their own jobs of employees with different marital status are statistically different at 0.05 level.
6. Job satisfaction on the issue of not looking for other employment or never tried of their jobs of employees with different age are statistically different at 0.05 level.

7. Job satisfaction on the issue of not looking for other employment or never tried of their jobs of employees with different educational level are statistically different at 0.05 level.

8. The over all administration and administration in aspects of goal setting, planning, assembling resources, organizing, implementing and controlling, are statistically correlated in the same direction with the school's employee job satisfaction at the 0.05 level.

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อีกทั้ง อาจารย์ ดร.ศุภินญา ฌาณสมบุรณ์ และ อาจารย์ ดร.รักษพงศ์ วงศาโรจน์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะตลอดจนการแก้ไขปรับปรุงให้สารนิพนธ์มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณโรงเรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่ให้ทุนการศึกษาตลอดหลักสูตรการศึกษา และครู เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ทุกคนที่ได้อนุเคราะห์ และอนุญาตให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ คุณน้า และพี่น้องผู้ซึ่งให้ชีวิต ความรัก อบรมสั่งสอนและให้กำลังใจมาโดยตลอด และขอขอบคุณ นางสาวสุชาวดี บุรณสมภาพ เพื่อนๆเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังและพัสดุ นายพรเลิศ อ่วมพ่วง นางกรรณิกา แก้วมะเรียง ตลอดจนเพื่อนๆ X-MBA การจัดการ รุ่น 7 ที่ให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัยนี้ทุกท่าน ซึ่งมีส่วนให้การวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดามารดา และบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอน ข้าพเจ้า จนกระทั่งประสบผลสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้

สายสมร ยมาชिरาสิน

## สารบัญ

### บทที่ หน้า

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 1 บทนำ.....                                    | 1  |
| ความมุ่งหมายของงานวิจัย.....                   | 2  |
| ความสำคัญของงานวิจัย.....                      | 3  |
| ขอบเขตการวิจัย.....                            | 3  |
| ขอบเขตของเนื้อหา.....                          | 3  |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                   | 3  |
| ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....                   | 3  |
| ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....                    | 3  |
| ตัวแปรอิสระ.....                               | 3  |
| ตัวแปรตาม.....                                 | 3  |
| ตัวแปรด้านลักษณะประชากรศาสตร์.....             | 3  |
| การบริหารระบบองค์การมหาชน.....                 | 4  |
| ตัวแปรตาม.....                                 | 4  |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                           | 4  |
| กรอบแนวคิดงานวิจัย.....                        | 6  |
| สมมุติฐานในการวิจัย.....                       | 7  |
| 2 ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....    | 8  |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ..... | 8  |
| ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ชเบอร์เกอร์.....         | 11 |
| ทฤษฎีค่านิยมของลีด.....                        | 12 |
| แนวคิดและทฤษฎีระบบบริหารงาน.....               | 18 |
| การบริหารงาน.....                              | 23 |
| การกำหนดจุดหมาย.....                           | 23 |
| การวางแผน.....                                 | 24 |
| การจัดทรัพยากร.....                            | 27 |
| การจัดองค์การ.....                             | 28 |
| การดำเนินการ.....                              | 31 |
| การควบคุม.....                                 | 33 |
| แนวคิดเกี่ยวกับองค์การมหาชน.....               | 35 |

## สารบัญ (ต่อ)

### บทที่

### หน้า

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| <b>2(ต่อ)แนวคิดและรูปแบบการจัดตั้งองค์การมหาชน</b>           |     |
| ต่างประเทศ.....                                              | 41  |
| ในประเทศ.....                                                | 59  |
| ความเป็นมาของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์.....                   | 74  |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                   | 76  |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                        | 76  |
| งานวิจัยในต่างประเทศ.....                                    | 78  |
| <b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>                                  | 81  |
| การกำหนดประชากรและกำหนดกลุ่มตัวอย่าง.....                    | 81  |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....               | 81  |
| ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....                     | 84  |
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                 | 84  |
| การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....                           | 84  |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                         | 85  |
| <b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                                | 90  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                     | 90  |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                             | 91  |
| การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา.....                            | 91  |
| ข้อมูลด้านบริหารองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์..... | 94  |
| ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....                              | 101 |
| สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....                                  | 132 |
| <b>5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>                        | 134 |
| ความมุ่งหมายของงานวิจัย.....                                 | 134 |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                                    | 134 |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                                       | 135 |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                 | หน้า |
|---------------------------------------|------|
| 5(ต่อ)วิธีดำเนินการวิจัย.....         | 135  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....       | 135  |
| การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....    | 136  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....             | 140  |
| อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า.....         | 143  |
| ข้อเสนอแนะ.....                       | 145  |
| บรรณานุกรม.....                       | 147  |
| ภาคผนวก.....                          | 153  |
| ภาคผนวก ก                             |      |
| แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย.....      | 154  |
| ภาคผนวก ข                             |      |
| หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ.....          | 160  |
| ภาคผนวก ค                             |      |
| รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม..... | 162  |
| ประวัติย่อผู้วิจัย.....               | 164  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                          | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงจำนวน(ความถี่) ค่าร้อยละของลักษณะประชากรศาสตร์.....                                      | 91   |
| 2 แสดงจำนวน(ความถี่) ค่าร้อยละของข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์<br>ที่จัดกลุ่มใหม่.....             | 93   |
| 3 แสดงจำนวน(ความถี่) ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน<br>ของ ระบบบริหารงาน.....                | 94   |
| 4 แสดงจำนวน(ความถี่) ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน<br>ของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....    | 101  |
| 5 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจ<br>ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ.....            | 103  |
| 6 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจ<br>ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพ.....        | 105  |
| 7 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจ<br>ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ.....           | 107  |
| 8 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่มีอายุแตกต่างกัน.....                                    | 108  |
| 9 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่มีอายุแตกต่างกัน.....                                    | 109  |
| 10 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<br>จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด..... | 110  |
| 11 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน<br>จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....    | 112  |
| 12 แสดงการบริหารงานด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์<br>กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน.....    | 115  |
| 13 แสดงการบริหารงานด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์<br>กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน.....          | 117  |
| 14 แสดงการบริหารงานด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์<br>กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน.....     | 119  |
| 15 แสดงการบริหารงานด้านการจัดองค์การมีความสัมพันธ์<br>กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน.....      | 123  |
| 16 แสดงการบริหารงานด้านการดำเนินการมีความสัมพันธ์<br>กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน.....       | 125  |

## บัญชีตาราง(ต่อ)

### ตาราง

### หน้า

|    |                                                                                    |     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 17 | แสดงการบริหารงานด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์<br>กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน..... | 128 |
| 18 | แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....                                                 | 132 |

## บัญชีภาพประกอบ

### ภาพประกอบ

### หน้า

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย.....                                                                                  | 6  |
| 2 แสดงทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ชเบิร์ก.....                                                                      | 11 |
| 3 แสดงลำดับขั้นตามความต้องการของมาสโลว์.....                                                                  | 16 |
| 4 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นตามความต้องการของมาสโลว์ และการจัดการเพื่อ<br>ตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยองค์การ..... | 17 |
| 5 แสดงหน้าที่ของการบริหารจัดการ.....                                                                          | 21 |
| 6 แสดงลักษณะการวางแผนในองค์การสามรูปแบบ.....                                                                  | 26 |
| 7 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ในการบริหารขององค์การมหาชน.....                                                    | 66 |
| 8 แสดงสายการบริหารงานองค์การมหาชน.....                                                                        | 74 |
| 9 ผังโครงสร้างโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์.....                                                                   | 76 |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

รัฐบาลมีนโยบายจัดการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ให้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) พัฒนาโครงการจัดตั้งโรงเรียนวิทยาศาสตร์ที่มีลักษณะพิเศษต่างจากโรงเรียนทั่วไป จึงได้มีพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกของประเทศไทย เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2543 มีสถานภาพเป็นองค์การมหาชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโดยมีหลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ปรัชญา และอุดมการณ์ ตลอดจนลักษณะเฉพาะของโรงเรียนนี้

การศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันนี้เป็นสิทธิที่เด็กและเยาวชนทุกคนต้องได้รับอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยสอดคล้องกับความสามารถ ความถนัด และความสนใจที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล รัฐและสังคมพึงจัดการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษให้พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ บรรลุถึงขีดสูงสุดในทุกด้านโดยไม่ลดทอนหรือสกัดกั้นความสามารถพิเศษด้านใดด้านหนึ่งของบุคคล โดยมีความحرصและสังคมให้การดูแลส่งเสริมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมเป็นคนดีมีคุณภาพ ควบคู่ไปกับความสามารถพิเศษที่มีอยู่ ตลอดจนสนับสนุนส่งเสริมให้นำความสามารถพิเศษนั้นๆ ไปพัฒนาองค์ความรู้ให้กับสังคมและประเทศชาติในฐานะผู้นำทางวิชาการตามศักยภาพในด้านที่ตนมีในขณะเดียวกันก็ให้สามารถดำเนินชีวิตของตนเองอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ดังนั้น การจัดการศึกษาให้แก่ผู้มีความสามารถพิเศษจึงไม่ใช่เป็นเพียงการดำเนินการเพื่อให้บุคคลได้รับโอกาสตามสิทธิเท่านั้น แต่ยังเป็นการตอบสนองความต้องการของประเทศชาติ โดยเป็นการสร้างขุมกำลังทางวิชาการในด้านนี้อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อเยาวชนที่มีศักยภาพพิเศษเหล่านี้ได้รับการหล่อหลอมกล่อมเกลี้ยงจนเกิดพัฒนาการถึงระดับสูงสุดแล้ว ในสภาพภาคหน้าจะสามารถอำนวยประโยชน์แก่สังคมและประเทศชาติอย่างมหาศาล เป็นการสร้างสังคมแห่งภูมิปัญญาการเรียนรู้ สังคมแห่งคุณภาพ แข่งขันได้ และสังคมที่ยั่งยืนพอเพียง มีความสมานฉันท์เอื้ออาทรต่อกัน (โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์. 2544 : 9-10)

การบริหารองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จะเป็นระบบการบริหารงานที่เป็นอิสระ คล่องตัว ไม่ถูกครอบงำจากระบบบริหารราชการตามปกติ มีการบริหารโดยคณะกรรมการบริหาร ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี และจะต้องมีจำนวนตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง แต่ต้องไม่เกิน 11 คน โดยในจำนวนดังกล่าวอาจเป็นผู้แทนของส่วนราชการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่งก็ได้ แต่ต้องไม่เกินกึ่งหนึ่งของคณะกรรมการและต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมิใช่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐรวมอยู่ด้วย วาระการดำรงตำแหน่งของประธาน

กรรมการและกรรมการเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง แต่ต้องไม่เกินคราวละ 4 ปี และจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ คณะกรรมการขององค์การมหาชน มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแล องค์การมหาชนให้ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอำนาจหน้าที่ในที่นี้ รวมถึงการกำหนดนโยบายการบริหารงานให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงาน การอนุมัติแผนการลงทุนและแผนการเงิน ผู้อำนวยการองค์การมหาชน แต่งตั้งและถอดถอนโดยคณะกรรมการของ องค์การมหาชน โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง แต่ไม่เกิน คราวละ 4 ปี และอาจได้รับเลือกตั้งอีก แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน ผู้อำนวยการองค์การมหาชน มี หน้าที่บริหารกิจการองค์การมหาชนให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การมหาชน ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด นโยบาย มติ และประกาศขององค์การมหาชน และต้องรับผิดชอบ ต่อคณะกรรมการ ซึ่งเดิมโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์นั้นสังกัดกรมสามัญศึกษาการบริหารงาน จะต้องอยู่ในรูปแบบของกรมสามัญศึกษาผู้อำนวยการจะถูกโยกย้ายไปตามวาระตามความเหมาะสม ของอธิบดี ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และการบริหารงานจะเหมือนกับโรงเรียนมัธยมศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องปฏิบัติตามกระทรวงศึกษาธิการ งบประมาณต่างๆต้องรอจากกรมสามัญศึกษาจัดสรรให้ ครูเป็นข้าราชการทำงานเป็นอย่างไรในปีนั้นๆอย่างน้อยจะได้เงินเดือน เดือนละ 1 ขั้น การบริหารงานจึงมีความล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ในการบริหารงานระบบองค์การ มหาชนในปัจจุบันของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จึงเป็นโรงเรียนต้นแบบในการบริหาร การจัดการ รูปแบบใหม่ ซึ่งมีความพร้อมในทุกๆด้าน จึงสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเทียบเท่ามาตรฐานโลก การจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน)มาตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปัจจุบัน มีผู้บริหาร 1 ท่าน ซึ่งต่อไปจะต้องมีการเปลี่ยนผู้บริหารตามวาระที่กำหนดและผู้วิจัยเห็นว่าในการที่จะทำให้ ประเทศชาติพัฒนาไปสู่มาตรฐานโลกนั้น องค์ประกอบสำคัญก็คือองค์กรจะต้องมีระบบบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดทิศทางที่สอดคล้องกับสภาวะความเจริญทั้งทางเศรษฐกิจและ สังคมตามยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นองค์การมหาชนจึงเป็นองค์กรที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะพัฒนาประชากร ของประเทศชาติ

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานระบบองค์การมหาชนที่มี ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เพื่อที่จะเป็น แนวทางที่จะเสนอแนะต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับองค์การมหาชนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพต่อไป

## ความมุ่งหมายของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อบริษัทงานของเจ้าหน้าที่องค์การ มหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารงานระบบองค์การมหาชนตาม องค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ

การดำเนินการ การควบคุม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การมหาชนของ  
โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนด  
ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานขององค์การมหาชนโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อการปฏิบัติงานของ  
เจ้าหน้าที่องค์การมหาชนโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ประกอบด้วย การกำหนดจุดหมาย การ  
วางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม เป็นต้น

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากรที่ใช้ในการวิจัย** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่ของ  
โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์องค์การมหาชน จำนวน 163 คน เป็นเพศชายจำนวน 73 คน และเพศ  
หญิงจำนวน 90 คน มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป (ฝ่ายบุคคล : โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ 22  
กุมภาพันธ์ 2551)

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน  
โดยเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนทุกๆ คน โดยวิธีสำมะโน (Census)

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ตัวแปรด้านลักษณะประชากรศาสตร์

1.1.1 เพศ แบ่งเป็น

- 1) เพศชาย
- 2) เพศหญิง

1.1.2 สถานภาพสมรส

- 1) โสด
- 2) สมรส/อยู่ด้วยกัน
- 3) หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่

#### 1.1.3 อายุ

- 1) 22-31 ปี
- 2) 32-41 ปี
- 3) 42-51 ปี
- 4) มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

#### 1.1.4 ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 2) ปริญญาตรี
- 3) ปริญญาโทหรือสูงกว่า

#### 1.1.5 ระยะเวลาการทำงาน

- 1) ต่ำกว่า 1 ปี
- 2) 1-3 ปี
- 3) 4-6 ปี
- 4) มากกว่า 6 ปี ขึ้นไป

### 1.2. การบริหารระบบองค์การมหาชน

- 1.2.1 การกำหนดจุดหมาย
- 1.2.2 การวางแผน
- 1.2.3 การจัดทรัพยากร
- 1.2.4 การจัดองค์การ
- 1.2.5 การดำเนินการ
- 1.2.6 การควบคุม

## 2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

### 2.1 ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์องค์การมหาชน

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายที่ตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอกำหนดความหมายและขอบเขตของคำศัพท์เฉพาะต่างๆไว้ดังนี้

**1. เจ้าหน้าที่** หมายถึง เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์องค์การมหาชน ซึ่งประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสาขา หัวหน้างาน ครูวิชาการ ครูชำนาญการ ครูเชี่ยวชาญ ครูเชี่ยวชาญพิเศษ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

**2. โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์** หมายถึงโรงเรียนที่มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 117 ตอนที่ 79 ก. วันที่ 25 สิงหาคม 2543

**3. องค์การมหาชน** หมายถึง องค์การภาครัฐที่มีการจัดโครงสร้างทั้งในเชิงองค์การและในเชิงกฎหมายที่แยกออกเป็นอิสระ(separate) จากหน่วยงานในระบบราชการปกติ (Departments)

**4.การบริหารงานขององค์การมหาชน** หมายถึงการจัดโครงสร้างองค์การที่ได้ผสมผสานแนวคิดที่เป็นประโยชน์ของการจัดองค์การและการบริหารงานของภาคเอกชนกับรูปแบบของการจัดองค์การและการบริหารงานที่เป็นจุดเด่นของภาครัฐเข้าไว้ด้วยกัน มีระบบบริหารงานที่เป็นอิสระ คล่องตัว ไม่ถูกครอบงำจากระบบบริหารราชการตามปกติ

**4.1 การกำหนดจุดหมาย** หมายถึง สิ่งที่กำหนดให้ทราบถึงความต้องการในอนาคตทั้งของเฉพาะเรื่องและของกลุ่ม ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

**4.2 การวางแผน** หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และแนวทางในการปฏิบัติล่วงหน้า ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

**4.3 การจัดการทรัพยากร** หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นและสำคัญของการบริหารของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

**4.4 การจัดองค์การ** หมายถึง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงานบุคคลและปัจจัยทางกายภาพต่างๆขององค์การของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

**4.5 การดำเนินการ** หมายถึง การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน และหมายถึงการปฏิบัติงานทุกอย่างของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

**4.6 การควบคุม** หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่างๆเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

**5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความชอบในงานที่ปฏิบัติ ความไม่รู้สึกเบื่องาน ความสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายและการทำงานที่มีคุณภาพ

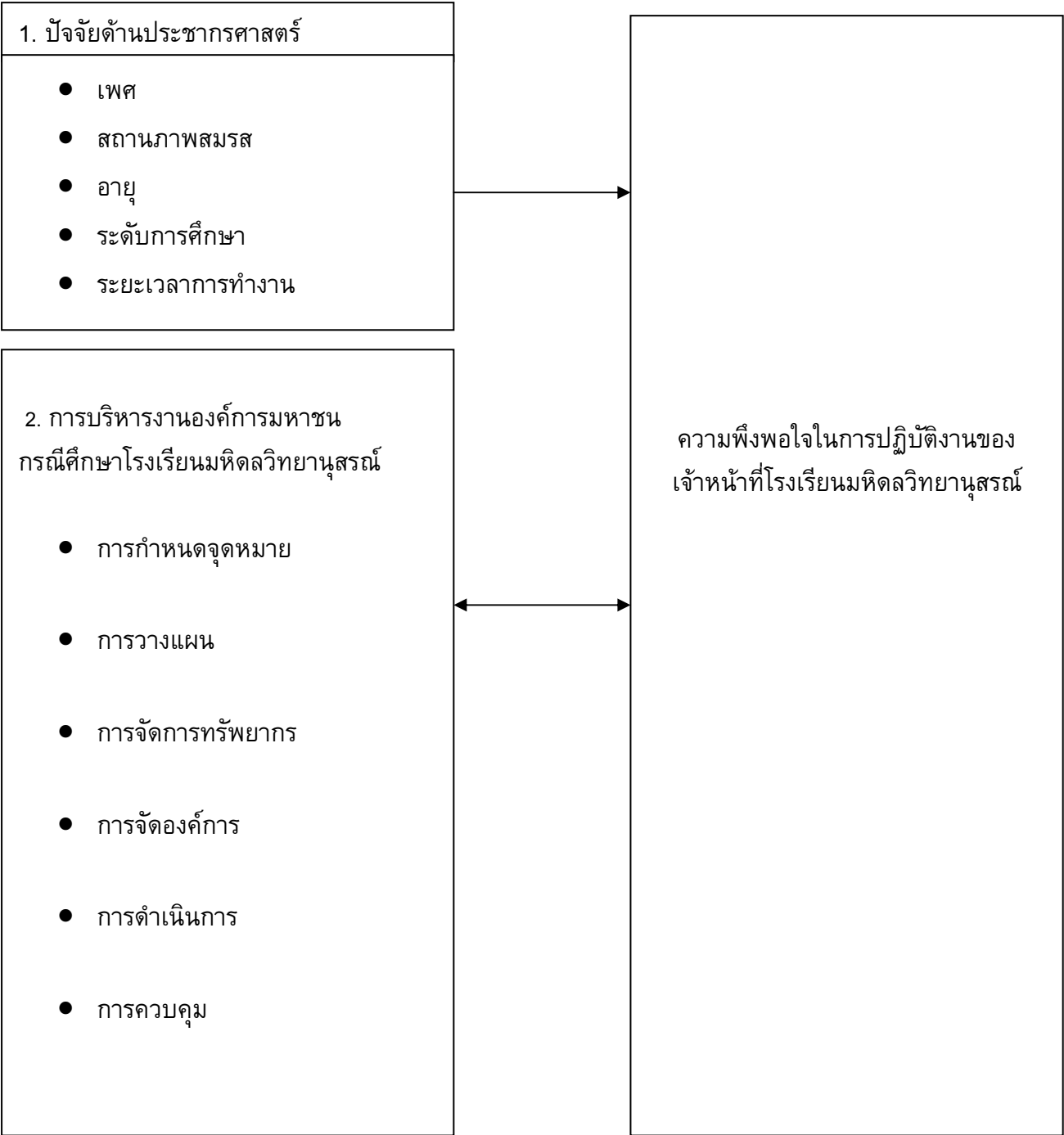
กรอบแนวคิดงานวิจัย การบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความ  
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

ตัวแปรอิสระ

(Independent variables)

ตัวแปรตาม

(dependent variables)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## สมมุติฐานในการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์กรมหาชน แตกต่างกัน
2. การบริหารงานโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์องค์กรมหาชนตามองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์กรมหาชน

## บทที่ 2

### ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีระบบบริหารงาน
3. การบริหาร
  - 3.1 การกำหนดจุดหมาย
  - 3.2 การวางแผน
  - 3.3 การจัดการทรัพยากร
  - 3.4 การจัดองค์การ
  - 3.5 การดำเนินการ
  - 3.6 การควบคุม
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การมหาชน
  - 4.1 แนวคิดในการจัดตั้งองค์การมหาชน
  - 4.2 แนวคิดและรูปแบบการจัดตั้งองค์การมหาชนในต่างประเทศ
  - 4.3 แนวคิดในการจัดตั้งองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐในประเทศไทย
5. ความเป็นมาของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
  - 5.1 ประวัติ
  - 5.2 ผังโครงสร้างองค์กร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1.แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กู๊ด (Good. 1973 : 13 ) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพอใจซึ่งเป็นผลจากความสนใจ และ เจตคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพและสภาพของงาน

เฟลด์แมน และฮิวจ์ (Felfman and Hugh. 1983 :192) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือสิ่งที่แสดงออกหรือ ความรู้สึกในทางบวกที่บุคคลมีต่องานที่ปฏิบัติ

นิวสตรอม และ เดวิส (Newstrom and Davis. 1989 : 15 ) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า มีข้อผูกพันหรือข้อตกลงระหว่างความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับจากงาน

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ (2542 :133) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน จะเห็นได้ว่าเรื่องความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของทัศนคติ หรือเจตคติโดยตรง

ปาริชาติ ตันติวัฒน์ (2538 : 17 ) ความพึงพอใจในการทำงานคือความรู้สึกของบุคคลต่องานอันเป็นผลจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆในการปฏิบัติงาน เพื่อสนองความต้องการของบุคคลทั้งทางร่างกายและจิตใจได้อย่างเหมาะสม

วนิชา พักขำ (2543 : 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องาน ซึ่งเกิดจากการสนองความต้องการในปัจจัยการทำงานด้านต่างๆ ทำให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพ

บลัมและเนย์เลอร์ ( ฌฐณิชา ปานศักดิ์.2544 : 18 ; อ้างอิงจาก Blum ; & Naylor.1968. ) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นทัศนคติต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานและปัจจัยต่างๆ เช่น ความปลอดภัย ความมั่นคงในการประกอบอาชีพ สภาพภาพของงาน โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมพัฒนาตนเอง

จากความหมายข้างต้น ความพึงพอใจหมายถึงทัศนคติหรือความรู้สึกในเชิงบวกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน การรู้สึกมีความสุขของบุคคลต่อการทำงานซึ่งเป็นความสุขที่เกิดขึ้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองความต้องการในด้านต่างๆ ทั้งด้านกายภาพ และด้านจิตใจจนเป็นที่พอใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนงานที่ทำเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดี

#### การวัดความพึงพอใจในงาน (Measuring job satisfaction)

การวัดเจตนาคติพบว่าคนอาจเปิดเผยสิ่งที่เป็นเจตคติเพียงบางส่วน โดยส่วนใหญ่จะถูกเก็บเป็นความลับส่วนตัว หรือแม้ผู้นั้นเต็มใจที่จะเปิดเผยแต่ด้วยเหตุที่เจตคติเป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน จึงยากที่จะถ่ายทอดออกมาได้ถูกต้องตรงตามที่ต้องการ ประเด็นเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่ทำให้นักสังคมศาสตร์ ให้ความพยายามที่จะสร้างเครื่องมือที่ใช้วัดความพึงพอใจในงานได้อย่างเป็นระบบ มีความเที่ยงตรงแม่นยำและมีความน่าเชื่อถือได้ขึ้นหลายวิธี ทั้งที่อยู่ในลักษณะมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) แบบสอบถาม (Questionnaires) การใช้กรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident) และการสัมภาษณ์ เป็นต้น

1.มาตราส่วนประเมินค่าและแบบสอบถาม(Rating scale and questionnaire) เครื่องมือที่ใช้กันค่อนข้างแพร่หลายในการวัดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ แบบสอบถามโดยมีตัวเลือกเป็นมาตราส่วนประเมินค่า ที่ผู้ตอบให้ตามลำดับค่าน้ำหนักของแต่ละตัวเลือกจนครบทุกตัวเลือก เครื่องมือวัดในลักษณะนี้มีหลายแบบซึ่งเรียกชื่อต่างกันดังนี้

1.1 ดัชนีบ่งชี้งาน ( Job Descriptive Index, LDI) เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้แพร่หลายที่สุด ประกอบด้วยคำถาม 5 ด้านที่เกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับลักษณะของงานเอง (Work itself) ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน (pay) ด้านโอกาสก้าวหน้า (Promotional opportunities) ด้านการ

นิเทศงาน (Supervision) และด้านเกี่ยวกับคนหรือเพื่อนร่วมงาน (People) โดยแต่ละด้านจะใช้คำคุณศัพท์ต่างๆที่เกี่ยวกับงานในด้านนั้นให้ผู้ตอบ ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่

1.2 แบบสอบถามความพึงพอใจ ของมินเนโซต้า (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) เป็นวิธีที่ให้ผู้ตอบระบุระดับของความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ ในแต่ละด้านของงาน เช่น ด้านเงินเดือนค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น ถ้าได้คะแนนมากแสดงว่าผู้ตอบมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับสูง

1.3 แบบสอบถามความพึงพอใจค่าตอบแทน (Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ) สำหรับเครื่องมือวัด PSQ แตกต่างไปจากเครื่องมือวัด 2 แบบแรกตรงที่มีความแคบกว่าเพราะเจาะจงเรื่องเงินเดือนค่าตอบแทนผูกพันกับความพึงพอใจ โดยเครื่องมือ PSQ จะวัดระดับความพึงพอใจที่มีต่อแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับเงินเดือนค่าตอบแทน เช่น ระดับเงินเดือน การขึ้นเงินเดือนหรือเพิ่มค่าตอบแทน การให้ผลประโยชน์ตอบแทนในลักษณะต่างๆ โครงสร้างและการบริหารระบบเงินเดือนค่าตอบแทน เป็นต้น

2. การใช้เทคนิคกรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวัดความพึงพอใจในงาน โดยให้ผู้ตอบเขียนบรรยายถึงเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นกับตน ซึ่งนำมาสู่ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่องานจากนั้นผู้เชี่ยวชาญจะนำคำบรรยายดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อหาเจตคติที่ซ่อนเร้นอยู่ออกมาตัวอย่างเช่นถ้าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เขียนบรรยายถึงสิ่งที่ถูกปฏิบัติไม่ดีระหว่างปฏิบัติงานจากผู้นิเทศงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่บรรยายผู้นิเทศงานที่เข้าช่วยเหลือทันทีที่เจ้าหน้าที่ที่ประสบปัญหา ก็แสดงว่ารูปแบบและวิธีการนิเทศงานมีส่วนสำคัญต่อความรู้สึกพึงพอใจในงาน

3. เทคนิคการสัมภาษณ์และการประชุมเผชิญหน้า (Interviews and confrontation meetings) เทคนิคนี้เป็นวิธีวัดความพึงพอใจในงาน ด้วยการสัมภาษณ์พูดคุยแบบสองต่อสองกับพนักงานอย่างละเอียด เพื่อให้ทราบเจตคติอย่างลึกซึ้งมากกว่าวิธีการให้ตอบแบบสอบถาม แต่ต้องเลือกคำถามสัมภาษณ์อย่างรอบคอบพร้อมทั้งมีระบบการบันทึกคำตอบที่ดี จะช่วยให้ผู้ถามทราบถึงสาเหตุต่างๆของเจตคติที่เกี่ยวกับการทำงานได้ชัดเจนแม่นยำขึ้น

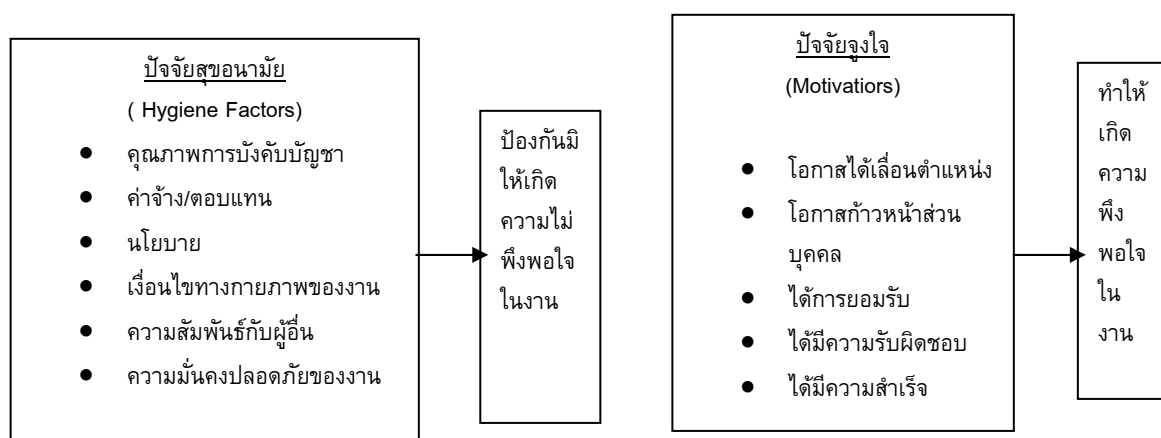
บางครั้งการสัมภาษณ์อาจทำเป็นหมู่ก็ได้โดยให้กลุ่มเจ้าหน้าที่มาร่วมอภิปรายถึงคำร้องทุกข์หรือปัญหาความเดือดร้อนของตน รูปแบบการสัมภาษณ์กลุ่มเช่นนี้เรียกว่า การประชุมแบบเผชิญหน้า ซึ่งถ้าผู้ดำเนินการมีความเชี่ยวชาญ และสร้างบรรยากาศได้ดีจนผู้เข้าประชุมรู้สึกเป็นกันเอง กล้าพูดซักถามอย่างอิสระโดยไม่ต้องแน่ใจว่าจะไม่มีผลกระทบด้านลบต่อตนเองแต่อย่างใด ก็จะทำให้ทราบข้อมูลซ่อนเร้นที่กระทบต่อความพึงพอใจในงานเปิดเผยออกมา จะช่วยให้การแก้หรือขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นทำได้ทันที่ตั้งแต่ต้น ดังนั้นการใช้เทคนิคการประชุมแบบเผชิญหน้าจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้ตอบพูดความจริงมีความซื่อสัตย์ต่อกันและสามารถระบายความรู้สึกที่แท้จริงของตนออกมาด้วยเหตุนี้การได้รับความร่วมมือคือจุดสำคัญของความสำเร็จ นอกจากนี้ต้องสร้างความไว้วางใจในการไม่เปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับเฉพาะตัวพนักงาน การบันทึกข้อมูลต่างๆโดยไม่ระบุชื่อผู้ตอบจึงเป็นวิธีที่ดี และเพิ่มความถูกต้องแม่นยำด้านความพึงพอใจเกี่ยวกับการทำงานได้มากขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

### 1.ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ชเบอร์ก( Herzberg's Two-theory)

เฮิร์ชเบอร์ก ( Frederick Herzberg) เป็นนักจิตวิทยาที่มุ่งมั่นศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานของเขาในเรื่องนี้มีปรากฏอย่างแพร่หลาย เฮิร์ชเบอร์กได้ทำการศึกษาวิจัยนานกว่า 30 ปี โดยใช้เทคนิคการรีเหตุการณ์สำคัญ ( Critical incident) ให้กลุ่มตัวอย่างที่นักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม และธุรกิจ 11 แห่ง ของเมืองฟิตสเบิร์กลองนิก ย้อนกลับถึงเหตุการณ์สำคัญในชีวิตการทำงานที่ยังอยู่ในความทรงจำว่า ในเหตุการณ์ดังกล่าวมีอะไรบ้างที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfied) และที่ไม่พึงพอใจ(Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ตามหลักวิชาการ ได้คำตอบที่น่าแปลกใจว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต้องงานเป็นคนละกลุ่มกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต้องงาน

แม้ว่าเราอาจคาดหมายได้ว่าปัจจัยกลุ่มใดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และถ้าขาดปัจจัยกลุ่มนี้ก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นก็ตาม แต่ละประเด็นสำคัญที่น่าสนใจที่นี่ ก็คือความพึงพอใจต้องงานกับความไม่พึงพอใจต้องงานซึ่งเกิดมาจากคนละกลุ่มปัจจัยที่ต่างกัน



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีปัจจัยคู่ของเฮิร์ชเบอร์ก

ที่มา : Greenberg and Baron. (1997 : 184 )

จากภาพจะเห็นว่า ปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจได้แก่เงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น คุณภาพการบังคับบัญชา ค่าจ้างค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน เป็นต้น แต่มิใช่เป็นตัวงานจริง ปัจจัยเหล่านี้ถ้าได้รับการตอบสนองก็จะช่วยป้องกันปฏิกิริยาทางลบจากพนักงานจึงเป็นสิ่งที่มิอาจขาดได้ เฮิร์ชเบอร์ก จึงเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่( Hygiene or maintenance Factors) แต่ในทางตรงกันข้ามปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfaction) พบว่าอยู่ในงานที่ทำ หรือผลที่เกิดจากงานนั้นโดยตรง ได้แก่ ลักษณะของงานความสำเร็จของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้ก้าวหน้าส่วนบุคคล ได้มีความรับผิดชอบ และได้รับการยอมรับ

เป็นต้น เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้พบว่าสามารถก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานสูง เฮิร์ชเบอร์กจึงเรียกปัจจัยกลุ่มนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators)

ด้วยคุณสมบัติที่ต่างกันของปัจจัยทั้งสองคือ ปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจ ดังกล่าวแล้ว ทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์กจึงถูกเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ในระยะหลัง พบว่าทั้งปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจต่างมีผลต่อความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในงานทั้งสองด้าน ทฤษฎีเฮิร์ชเบอร์กจึงถูกตั้งข้อสังเกตมากขึ้นในปัจจุบันในแง่ความถูกต้องเที่ยงตรงโดยเฉพาะความเข้าใจเรื่องความพึงพอใจในงาน

อย่างไรก็ดีทฤษฎีนี้ยังคงมีความสำคัญในการนำไปใช้บริการองค์การ โดยผู้บริหารได้รับการแนะนำให้สนใจ และเอาใจใส่ต่อปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในงาน เช่น การมีโอกาสดำเนินงานส่วนบุคคล ดังจะเห็นจากบริษัทหลายแห่งที่จัดโปรแกรมพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงานให้มีความรอบรู้ต่องานวิชาชีพยิ่งขึ้น เช่น โรงแรมจะเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้หมุนเวียนไปเรียนรู้งานของทุกฝ่ายเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าส่วนตัว จึงทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในงานสูงส่งผลให้ขวัญกำลังใจสูงตามไปด้วย

ทฤษฎีปัจจัยคู่ยังได้เสนอแนะขั้นตอนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ซึ่งได้เน้นปัจจัยต่างๆ ที่เป็นปัจจัยสุขอนามัย เช่นการสร้างบรรยากาศของการทำงานดีจะมีผลช่วยลดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงานได้มาก โดยเฉพาะผลวิจัยระบุว่าปัจจัยบางอย่าง เช่น ที่ทำงานซึ่งแคบแออัด มีเสียงดังรบกวน ค่อนข้างมืด อุณหภูมิสูงหรือต่ำเกินไป การถ่ายเทของอากาศไม่ดี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยแวดล้อมของงานทั้งสิ้นและก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้สูงมาก จึงควรได้รับการป้องกันเอาใจใส่ดูแลจากผู้บริหาร

ทฤษฎีปัจจัยคู่ยังได้เสนอแนะขั้นตอนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ซึ่งได้เน้นปัจจัยต่างๆที่เป็นปัจจัยสุขอนามัย เช่นการสร้างบรรยากาศของการทำงานดีจะมีผลช่วยลดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงานได้มาก โดยเฉพาะผลวิจัยระบุว่าปัจจัยบางอย่าง เช่น ที่ทำงานซึ่งแคบแออัด มีเสียงดังรบกวน ค่อนข้างมืด อุณหภูมิสูงหรือต่ำเกินไป การถ่ายเทของอากาศไม่ดี ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยแวดล้อมของงานทั้งสิ้นและก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้สูงมาก จึงควรได้รับการป้องกันเอาใจใส่ดูแลจากผู้บริหาร

## 2.ทฤษฎีค่านิยมของล๊อค (Locke's value theory)

เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่สำคัญต่อเรื่องความพึงพอใจในงาน โดยมีแนวคิดหลักที่ว่าความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงาน เช่น รางวัล ว่าตรงกับที่ตนต้องการมากน้อยเพียงไร กล่าวคือ ยิ่งผู้นั้นเห็นว่าสิ่งที่ตนได้รับมีค่ามากเพียงไร ก็ยิ่งมีความพึงพอใจสูงตามไปด้วย แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเห็นว่าสิ่งที่ตนได้รับมีค่าน้อย ก็จะมีค่าความพึงพอใจลดน้อยด้วยเช่นกัน โดยแนวคิดของล๊อคจึงเน้นที่เรื่องการตีค่าราคาที่บุคคลนั้นมีผลลัพธ์ที่ได้ ไม่ว่าผลลัพธ์นั้นจะเป็นอะไรก็ตาม ส่วนประเด็นหลัก คือความพึงพอใจตามทัศนะทฤษฎีของล๊อคก็คือส่วนต่าง(ช่องว่าง)ระหว่างผลตอบแทนซึ่งควรได้จากการทำงาน กับผลที่ผู้นั้นต้องการจะได้กล่าวคือยิ่งมีส่วนต่างกันมากเพียงไรก็ยิ่งมีความพึงพอใจน้อยลงเพียงนั้น

มีผลงานวิจัยในปัจจุบันที่สนับสนุนค่านิยมของลีดโคโดยที่มิจัยหนึ่งได้ทดลองใช้แบบสอบถามพนักงานในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวกับงาน เช่นความอิสระที่จะเลือกวิธีทำงานเองโอกาสที่จะได้เรียนรู้ โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง อัตราค่าจ้าง และการมีกลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ตนต้องการ เป็นต้นว่าสิ่งเหล่านี้มีในงานที่ทำจริงอยู่ในระดับใด และวัดว่าแต่ละรายการดังกล่าว เจ้าหน้าที่รู้สึกพึงพอใจและรู้สึกว่ามีผลสำคัญต่อตนเองอย่างไร ปรากฏผลว่าถ้าประเด็นเกี่ยวกับงานเรื่องใดซึ่งพนักงานเชื่อว่ามีผลสำคัญยิ่งมากเพียงไร แต่หากผลที่ออกมาไม่เป็นดังที่ต้องการแล้ว ก็ยังทำให้ความพึงพอใจลดน้อยลงเพียงนั้น

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ ทฤษฎีค่านิยมของลีดโคมีความเห็นว่าถ้าผู้บริหารต้องการทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจก็ต้องเอาใจใส่ในการปรับเปลี่ยนแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานให้สอดคล้องกัน แต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ให้ความสำคัญด้านโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารก็จำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่างๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งใหม่ให้กับผู้นั้น พร้อมกับให้มีโอกาสได้ประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงกับงานนั้น ก็จะมีผลสำคัญที่ทำให้ผู้นั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีของลีดโคได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความพึงพอใจในงานอาจเกิดจากหลายปัจจัย ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกพึงพอใจก็คือจะต้องพยายามค้นหาว่า เจ้าหน้าที่ต้องการอะไร และถ้าอยู่ในวิสัยพอที่จะทำได้ก็ให้รีบดำเนินการทันที

ผลต่อเนื่องจากความพึงพอใจในงาน (Consequences of job satisfaction)

คนส่วนใหญ่จะกล่าวถึงความสำคัญที่จะต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานโดยถือว่าขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร อย่างไรก็ตามแม้ความพึงพอใจในงานจะมีผลต่อองค์กรก็จริง แต่ไม่จำเป็นต้องเกิดผลกระทบมากอย่างที่คาดหวังเสมอไป เมื่อเป็นเช่นนี้ อาจมีคนถามต่อไปว่าอะไรคือผลต่อเนื่องจากความพึงพอใจในงาน ในที่นี้จะกล่าวถึงตัวแปรสำคัญ 2 อย่างที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1. การถอนตัวของเจ้าหน้าที่(Employee withdrawal) เช่น การขาดหรือลางาน และการลาออกจากงาน เป็นต้น 2. ผลงาน (Job performance)

1.ความพึงพอใจในงาน และการถอนตัวของพนักงาน ( Job satisfaction and employee Withdrawal)

กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความไม่พึงพอใจต่องานที่ทำ ก็จะพยายามลดการทำงานให้น้อยลงด้วยการเลิ้งงาน พฤติกรรมเช่นนี้เรียกว่า การถอนตัวของพนักงาน(Employee withdrawal)ซึ่งมี 2 ลักษณะได้แก่ การขาดงาน (Absenteeism) กับการสมัครใจลาออกจากงาน (Voluntary turnover) การที่คนไม่มาทำงาน หรือการยุบงานเดิมเพื่อหางานใหม่ที่ดี เป็นการแสดงถึงความไม่พึงพอใจต่องาน และพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ตนไม่ปรารถนานั้น

ส่วนการขาดงานนั้น มีผลงานวิจัยชี้ว่า ผู้ที่พึงพอใจต่องานต่ำ จะมีแนวโน้มการขาดงานมากขึ้น แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางด้วยเหตุผลที่ว่า ความไม่พึงพอใจในงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในบรรดาหลายปัจจัยที่ทำให้พนักงานขาดงาน ตัวอย่างเช่น บางคนแม้จะไม่พึงพอใจต่องานก็จริง แต่ก็ยังคงมาทำงานตามปกติเพราะเชื่อว่าตนเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้โครงการสำเร็จ แต่

ก็มีบางคนเมื่อไม่พึงพอใจต่องานก็จะถือโอกาสหลบเลี่ยงงานโดยไม่สนใจแม้แต่น้อยว่าการกระทำของตนสร้างความเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตามการขาดงานจะไม่สัมพันธ์กับความไม่พึงพอใจในงานเสมอไป แต่การขาดงานก็เป็นผลสืบเนื่องที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งของความไม่พอใจในงาน

มีอีกกรณีหนึ่งที่ถือเป็นการสูญเสียบุคคลกรก็คือ การสมัครใจลาออกจากงานโดยพบว่าถ้าระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานต่ำ ก็มีแนวโน้มต่อการลาออกสูงขึ้น ทั้งนี้ความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้งสองอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยเหตุผลเช่นเดียวกับที่กล่าวมาแล้วในเรื่องการขาดงาน นอกจากนี้ยังมีอีกหลายปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเอง งานที่ทำ และเงื่อนไขเรื่องราวได้จึงทำให้พนักงานตัดสินใจเปลี่ยนงานใหม่

อย่างไรก็ตาม ภาวะทางเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการแสวงหางานใหม่ของพนักงาน โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่อัตราการว่างงานอยู่ในระดับต่ำ จะพบว่าความพึงพอใจกับการลาออกจากงานมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงกว่าช่วงที่มีอัตราการว่างงานสูง ทั้งนี้เพราะช่วงที่มีอัตราการว่างงานต่ำ โอกาสที่จะเลือกงานใหม่ที่ถูกใจทำได้ง่าย แต่ในช่วงที่มีการว่างงานสูงปรากฏว่าการหางานใหม่ย่อมยากขึ้น เป็นเหตุให้จำเป็นต้องทนอยู่กับงานเดิมต่อไปแม้ว่าจะไม่มีความพึงพอใจก็ตาม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าภาวะที่มีการว่างงานสูง ความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อย

## 2. ความพึงพอใจในงาน กับผลงาน (Job satisfaction and task performance)

มีคนจำนวนไม่น้อยที่เชื่อว่า พนักงานที่มีความสุขจะให้ผลงานดี ซึ่งยังคงเป็นประเด็นที่ไม่ชัดเจนนัก หรือจริงๆ แล้วความพึงพอใจในงานที่เกี่ยวกันโดยตรงกับผลงานหรือผลผลิตขององค์กรเพียงไร มีหลายผลงานวิจัยที่สรุปว่า ทั้งสองมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่มากนัก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เฉลี่ยเพียง .17 เท่านั้น เหตุผลดังกล่าวอธิบายได้ดังนี้

ประการแรกในสภาพการทำงานจริง โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงการทำงานทำให้น้อยมากโดยงานบางประเภทจะกำหนดโครงสร้างตายตัวให้พนักงานต้องปฏิบัติได้อย่างน้อยเท่ากับเกณฑ์ขั้นต่ำ จึงจะมีสิทธิ์ได้จ้างงานต่อไป นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดต่างๆ ที่ไม่อาจทำงานที่เกินมาตรฐานขั้นต่ำได้ เพราะงานมีลักษณะที่ดึงดูดเกินไป ยิ่งกว่านั้นงานบางอย่างผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องทำตามอัตราเร็วที่เพื่อนร่วมงานคนอื่นปฏิบัติ หรือตามความเร็วของเครื่องจักรที่ใช้ทำงานนั้น

ประการที่สอง ความพึงพอใจในงานกับผลงานข้อเท็จจริง แล้วมิได้เชื่อมโยงต่อกันโดยตรง แต่ทั้งคู่จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยตัวที่สาม คือ การได้รางวัลต่างๆ ดังที่พอร์ทเตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler ; citing Greenberg and Baron.1997. Behavior in organizations.) ได้ให้คำอธิบายว่า ผลงานในอดีตนำมาสู่การได้รับรางวัลจูงใจภายนอก เช่น ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น กับได้รางวัลจูงใจภายใน เช่น ความรู้สึกในผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยถ้าพนักงานเห็นว่าตนได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแล้ว ก็จะเกิดการยอมรับว่า ผลงานของตนเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่มีต่อตน จากนั้นจะส่งผลขึ้น 2 ประการ ตามมาได้แก่ อย่างแรกคือเกิดการกระตุ้นการใช้ความพยายามสูงขึ้นเพื่อให้ผลงานดี อย่างหลังก็คือ ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานระดับสูงตามมา กล่าวโดยสรุปก็คือทั้ง

ผลผลิตสูงก็ดี และความพึงพอใจสูงก็ดี อาจเกิดขึ้นจากเงื่อนไขเดียวกัน แต่ทั้งสองมิได้เกี่ยวพันกันโดยตรง ด้วยเหตุผลจากเงื่อนไขแวดล้อมเหล่านี้จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานมิได้มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน

#### การส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Promoting job satisfaction)

เนื่องจากมีผลเสียที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในงานอยู่หลายประการดังกล่าวแล้ว องค์การจึงควรหาทางยกระดับความพึงพอใจ และป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน มีข้อเสนอแนะที่ควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน ดังนี้

1. จ่ายค่าจ้างทุกคนอย่างเป็นธรรม (Pay people fairly) เพราะทุกคนเชื่อว่าถ้าระบบการจ่ายค่าจ้างขาดความยุติธรรมจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ความเป็นธรรมดังกล่าวรวมถึงเงินเดือนค่าตอบแทนต่างๆ ตลอดจนผลประโยชน์อื่นๆ ทั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีค่านิยมของลิตซ์ ที่ว่าเมื่อคนเห็นว่ารางวัลที่ตนได้รับมีคุณค่าราคาเหมาะสมกับที่ตนต้องการ โดยมีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรได้กับที่ต้องการได้ใกล้เคียงกัน คนผู้นั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน

2. ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา (Improve the Quality of supervision) โดยพบว่ากลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อถือต่อความสามารถของหัวหน้างานมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานระดับสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้าปฏิบัติต่อตนอย่างให้เกียรติ และคอยดูแลปกป้องผลประโยชน์ของลูกน้องนอกจากนี้ ความพึงพอใจในงานจะเพิ่มสูงขึ้นถ้าพนักงานเชื่อว่า ตนสามารถติดต่อเข้าถึงหัวหน้าของตนได้โดยตรง

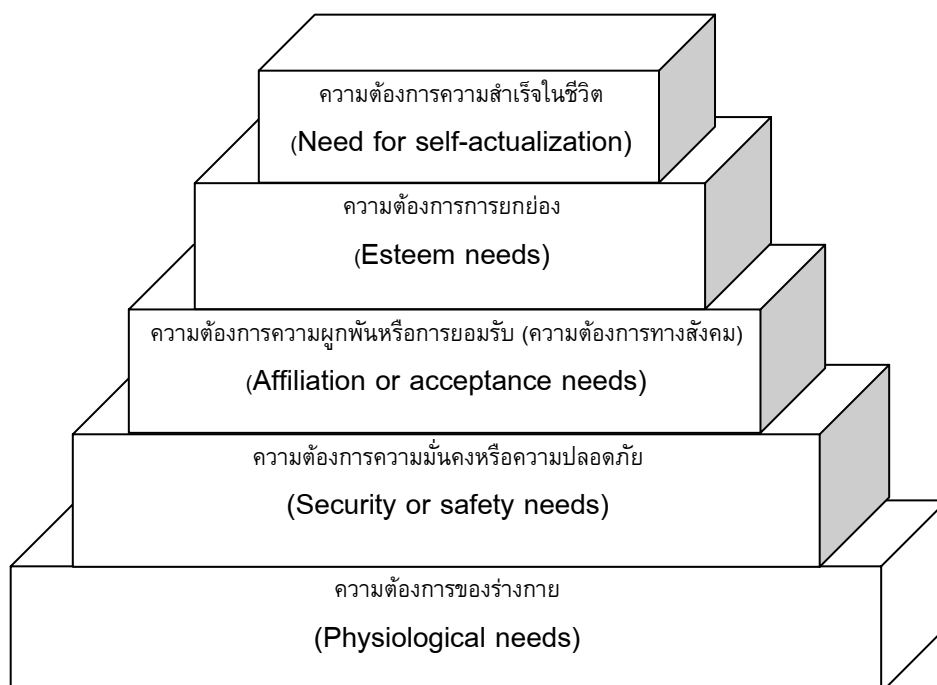
3. กระจายอำนาจการควบคุมในองค์กร (Decentralize the control of organization power) การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการทั้งหลายซึ่งเคยรวมศูนย์อยู่ที่คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งมักอยู่ระดับบนให้ลงสู่พนักงานระดับล่าง เป็นการกระจายทั้งอำนาจ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการดำเนินงานที่มีผลต่อตนโดยตรง ให้เป็นไปตามที่พนักงานต้องการ จึงส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่องาน

4. มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงาน (Match the people to job that are congruent with their interests) การมอบหมายให้คนเหล่านี้ได้ทำงานตรงกับความสนใจได้มากเพียงไรก็ยิ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นเพียงนั้น ตัวอย่างเช่น มีผลการศึกษาพบว่าผู้จบปริญญาจากมหาวิทยาลัย ถ้าได้ทำงานที่ตรงกับสาขาวิชาเอกที่เรียนมาจะมีความพึงพอใจต่องานมากกว่าผู้ที่ต้องทำงานนอกสาขาที่เรียน เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการ: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งกำหนดโดยนักวิจัยชื่อ Abraham Maslow เป็นทฤษฎีการจูงใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังรูปที่ 2 ทั้งนี้ความต้องการในระดับขั้นที่อยู่สูงถัดไปสามารถเกิดขึ้นได้แม้ว่าความต้องการในระดับขั้นที่ต่ำกว่าจะยังไม่ได้รับการ

ตอบสนองที่สมบูรณ์และตัวอย่างแบบสอบถามด้านแรงจูงใจในการทำงานซึ่งประยุกต์ใช้ทฤษฎีของมาสโลว์ประกอบ



ภาพประกอบ 3 แสดงลำดับขั้นตามความต้องการของมาสโลว์  
(Maslow's hierarchy of needs)

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่* หน้า 244

1. ความต้องการของร่างกาย ( Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน มาสโลว์ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอดและความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตราย และการมีชีวิตรอดและความกลัวต่อการสูญเสียหน้าที่การงานทรัพย์สิน หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการให้บุคคลอื่นและสังคมยอมรับ เช่น การเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความ

ต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ(Power) ความภาคภูมิใจ(Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง( Self-confidence)

5.ความต้องการความสำเร็จในชีวิต(Need for self –actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดสิ่งจูงใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ ดังรูปที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และการจัดการตอบสนองความต้องการบุคคลโดยองค์การ

| ความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์                                                                                                                       | การจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยองค์การ                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)</p> <p>ความเจริญเติบโต(Growth)</p> <p>ความก้าวหน้า(Advancement)</p> <p>ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)</p> | <p>ความท้าทาย (Challenge)</p> <p>ความคิดสร้างสรรค์( Creativity)</p> <p>การเลื่อนตำแหน่ง(Promotion)</p> |
| <p>การยกย่อง(Esteem)</p> <p>การยกย่อง(Seft-esteem)</p> <p>ความภาคภูมิใจ (Prestige)</p> <p>สถานภาพ(Status)</p>                                       | <p>การยกย่อง(Seft-esteem)</p> <p>ตำแหน่ง(Title)</p> <p>สถานะ(Status)</p>                               |
| <p>สังคม (Social)</p> <p>ความรัก (Love)</p> <p>ความรู้สึกที่ดี (Affection)</p> <p>การยอมรับ (Sense of belonging)</p>                                | <p>ทีมงาน (Teamwork)</p> <p>การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly management)</p>                       |
| <p>ความปลอดภัย(Safety)</p> <p>ความปลอดภัย (Safety)</p> <p>ความมั่นคง (Security)</p> <p>เสถียรภาพ(Stability)</p>                                     | <p>ความมั่นคงในงาน (Job security)</p> <p>ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)</p>                 |
| <p>ร่างกาย(Physiological)</p> <p>อาหาร (Food) น้ำ (Water)</p> <p>ที่อยู่อาศัย (Shelter)</p>                                                         | <p>ความร้อน (Heat) อากาศ (Air)</p> <p>ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)</p>                           |

ภาพประกอบ 4 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

และการจัดการเพื่อตอบสนอง ความต้องการของบุคลากรโดยองค์การ

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). *การจัดการสมัยใหม่* หน้า 245

ทฤษฎีความต้องการ : ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีความต้องการ (Need theories) : ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG theory) ทฤษฎี ERG [Existence-Relatedness-Growth theory (ERG)] พัฒนาโดย Clayton P. Alderfer ซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้

Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการในการอยู่รอด [Existence needs (E)] เป็นความต้องการของบุคคลในระดับต่ำสุดที่ต้องการการตอบสนองทางกาย เช่น ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการของบุคคลด้วยการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เช่น เงินโบนัส สวัสดิการอื่นๆ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน เช่น มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

1.1 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ [Relatedness needs (R)] เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรไมตรี และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่อยู่แวดล้อม ในการทำงานผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้สถานภาพเป็นที่ยอมรับทางสังคม

1.2 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า [Growth needs (G)] เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบในระดับสูงขึ้น อันจะเป็นโอกาสที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จของพนักงาน

## 2. แนวคิดและทฤษฎีระบบบริหารงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545: 18-23) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาด และคุ้มค่า (Cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin). 1997 : 4)

ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ 6 M's (Management resources) ประกอบด้วย (1) คน (Men) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) เครื่องจักร (Machine) (5) วิธีการบริหารจัดการ (Method or management) (6) ตลาด (Market)

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ (Management) มีดังนี้

- 1.การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้
- 2.เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร
- 3.การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต(Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล(Effectiveness) (บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด)

4.การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์การ กระบวนการบริหารจัดการ( Management process) หมายถึง กระบวนการเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ(Organizing) (3) การนำ (Leading) (4) การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่างๆขององค์การ (Schermerhorn.1999: G-6)

การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Schermerhorn.1999: G-7) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าบริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนประกอบด้วย

- 1 การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสภาพในปัจจุบันขององค์การ
- 2 การสำรวจสภาพแวดล้อม
- 3 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 4 การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- 5 การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
- 6 การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้
- 7การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- 8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

การจัดองค์การ ( Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น (Schermerhorn. 1999 : G-7) หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ (Schermerhorn : Hunt ; and Osborn.2000 : G-8) การจัดการประกอบด้วย

- 1 การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ
- 2 การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ (Duties)
- 3 การรวมหน้าที่ต่างๆเข้าเป็นตำแหน่งงาน (Positions)
- 4 การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

5 การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้

6 การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่

7 การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

8 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง

9 การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

10 การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ

11 การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา

12 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ

13 การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

14 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

การนำ (Leading) เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การ (Schermerhorn).1999: G-5) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง(Bateman; and Snell.1999: G-5) ดังนั้นการนำ (Leading) จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา( Dessler.1998: 678) การนำประกอบด้วย

1 การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

2 การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ

3 การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

4 การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

5 การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

6 การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

7 การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

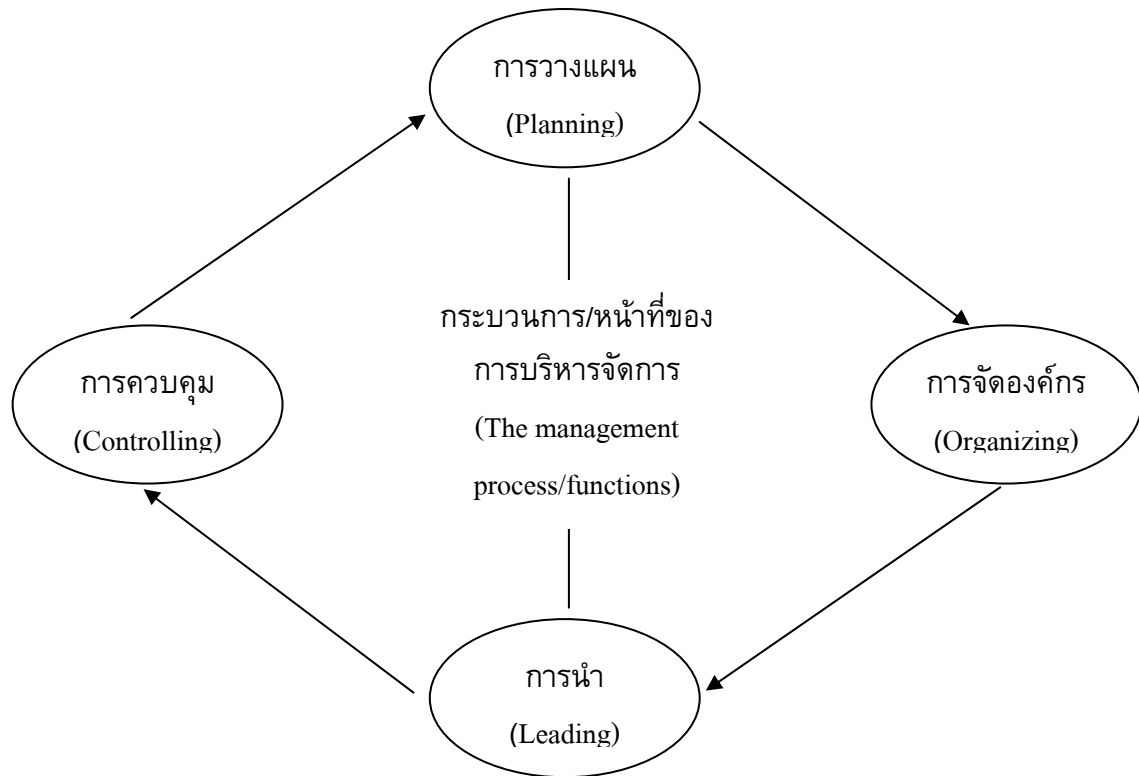
8 การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น (Schermerhorn ; Hunt; and Osborn.2000: G-3) หรือขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุที่ต้องการ (Schermerhorn.1999: G-2) การควบคุมประกอบด้วย

1 การกำหนดมาตรฐาน

2 การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

- 3 การแก้ไขความบกพร่อง
- 4 การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามกำหนด
- 5 การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง



ภาพประกอบ 5 แสดงหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Functions of management) หรือกระบวนการบริหารจัดการ (Management process)

ที่มา: รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549) *การจัดการสมัยใหม่ (Management)* . หน้า 9

สมยศ นาวิการ (2536 : 17-25) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีคำนิยามของการบริหารใดๆ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป คำนิยามหนึ่งที่มีความนิยมแพร่หลายมาจาก May Parker Follett ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ความหมายอีกอย่างหนึ่งของการบริหารคือ กระบวนการของการวางแผน การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

#### การวางแผน (Planning)

แผนงานต่างๆ จะให้เป้าหมายกับองค์การและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายดังกล่าวนี้ ยิ่งกว่านั้นแผนงานจะทำให้ (1) องค์การต้องรวบรวมทรัพยากรที่องค์การต้องการสำหรับกิจกรรมต่างๆ (2) ความก้าวหน้าขององค์การสามารถตรวจสอบและวัดได้ ดังนั้นการแก้ไขจะเกิดขึ้น ถ้าหากว่าอัตราของความก้าวหน้าไม่เป็นที่น่าพอใจ

ขั้นแรกของการวางแผนจะเป็นการเลือกเป้าหมายขององค์การภายหลังจากนั้นเป้าหมายจะถูกกำหนดสำหรับหน่วยงานย่อยขององค์การ เช่น แผนกต่าง ๆ เมื่อได้กำหนดเป้าหมายขึ้นมาแล้วโปรแกรมจะถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายในลักษณะที่เป็นระบบ แนวนอน การเลือกเป้าหมายและการพัฒนาโปรแกรมนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของสิ่งเหล่านี้และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงานขององค์การหรือไม่

แผนงานขององค์การโดยส่วนรวมจะจัดทำขึ้นมาโดยผู้บริหารระดับสูง แผนงานอาจจะมียาวนานถึง 5 ปี หรือ 10 ปี ในองค์การขนาดใหญ่ แผนงานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับข้อผูกพันทางการเงินเป็นจำนวนหลายร้อยล้านบาท

การวางแผนโดยผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลางมีระยะเวลาน้อยกว่าแผนงานบางอย่างอาจจะเป็นแผนงานสำหรับวันพรุ่งนี้เพียงวันเดียวก็ได้

#### การจัดองค์การ(Organizing)

เมื่อผู้บริหารได้กำหนดเป้าหมายและแผนงานหรือโปรแกรมต่างๆขึ้นมาเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายแล้วพวกเขาต้องออกแบบและพัฒนาองค์การขึ้นมาเพื่อดำเนินงานตามโปรแกรมเหล่านี้ให้เกิดความสำเร็จ เป้าหมายที่แตกต่างกันย่อมจะต้องการประเภทขององค์การที่ไม่เหมือนกันเช่นองค์การใดองค์การหนึ่งที่มีเป้าหมายเขียนหนังสือสารานุกรมเล่มใหม่ องค์การดังกล่าวนี้จะแตกต่างไปจากองค์การผลิตรถยนต์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถกำหนดประเภทขององค์การที่ต้องการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### การสั่งการ (Directing)

การสั่งการเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการเป็นผู้นำและการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขาในแต่ละวัน หน้าที่การสั่งการจะถูกปฏิบัติโดยผ่านทาง การติดต่อสื่อสาร การสั่งการส่วนใหญ่เกิดขึ้นภายในสภาพแวดล้อมของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยอยู่บนพื้นฐานของการเผชิญหน้า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อหน้าที่การสั่งการ

โดยสรุปหน้าที่การสั่งการจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและให้ความช่วยเหลือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขาโดยผ่านทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

#### การควบคุม (Controlling)

ในที่สุดผู้บริหารต้องมีความมั่นใจว่าการกระทำต่างๆของสมาชิกขององค์การกำลังทำให้องค์การมุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่การควบคุม การควบคุมเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

- 1.การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน
- 2.การวัดผลการปฏิบัติงานและทำการเปรียบเทียบมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 3.การแก้ไขผลการปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว

ในการปฏิบัติหน้าที่การควบคุม ผู้บริหารสามารถทำให้องค์การอยู่บนหนทางที่ถูกต้องได้

แบ่งกระบวนการบริหารเป็นหน้าที่ต่างๆนั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการส่งเสริมความเข้าใจแต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจะไม่มีที่แบ่งที่ชัดเจนระหว่างหน้าที่เหล่านี้ในเวลาใดเวลาหนึ่ง กิจกรรมต่างๆของผู้บริหารอาจจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า

ในทางทฤษฎี หน้าที่การบริหารทั้งสี่จะถูกปฏิบัติตามลำดับและพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวนี้ ในลักษณะของกระบวนการต่อเนื่องเป็นวงจรที่เริ่มต้นด้วยการวางแผน แต่ละหน้าที่ของหน้าที่การบริหารจะต้องเกี่ยวพันกับหน้าที่ก่อนๆ แต่อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้วอาจจะเป็นสิ่งที่ยุ่งยากในการสังเกตเพราะว่าไม่มีผู้บริหารคนใดวางแผนกิจกรรมต่างๆของพวกเขาทั้งหมด จัดองค์การ สั่งการ และในที่สุดควบคุมกิจกรรมทั้งหมด ในเวลาใดเวลาหนึ่งผู้บริหารอาจจะทำการวางแผนบางสิ่งบางอย่างจัดองค์การสิ่งอื่น สั่งการสิ่งอื่น เป็นต้น

### 3. ปัจจัยทางการบริหารงาน

ระบบบริหารงานตามแนวคิดของ Kast และ Rosenzweig

#### 3.1 การกำหนดจุดหมาย (Goal Setting)

ความหมายของจุดหมาย Kast และ Rosenzweig (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 10;อ้างอิงจาก Fremont E. Kast & E. Rosenzweig. 1988. *Organization and Management* ) ได้ให้ความหมายไว้ว่า จุดหมาย ( Goal) เป็นสิ่งที่กำหนดให้ทราบถึงความต้องการในอนาคต ทั้งของเฉพาะเรื่องและของกลุ่ม หรือเป็นความพยายามขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น จากความหมายนี้ จุดหมาย (Goal) จึงเป็นเรื่องของความประสงค์ ( Purposes) วัตถุประสงค์( objectives) เป้าหมาย (Targets) โควตา (Quotas) และข้อจำกัดเรื่องเวลา(Deadline) แต่อย่างไรก็ตามความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของจุดหมายนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งอยู่กับทัศนคติของผู้เขียน ซึ่งบางครั้งอาจจะใช้ความถูกต้องของกฎเกณฑ์และความถูกต้องของบทบาทขององค์การในสังคม หรือการกำหนดกิจการที่จะต้องทำขององค์การเป็นต้น สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจจะศึกษาจุดหมายของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ในส่วนเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารงานระบบองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

#### วัตถุประสงค์

ในทุกองค์การ การบริหารงานที่ดีย่อมต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอน ชัดเจน แม้ว่าวัตถุประสงค์จะเป็นสิ่งที่อาจจะปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมได้เสมอก็ตาม แต่วัตถุประสงค์ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกสาขา เป็นสิ่งที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานและการอยู่รอดขององค์การ ดังที่ Mec (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 11;อ้างอิงจาก ธงชัย สันติวงษ์. 2523. *องค์การบริหาร*) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ไว้ว่า .” ก่อนที่จะกระทำการใดๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และระบุเป็นหลักฐานเอาไว้”

ความหมายของวัตถุประสงค์ Etzioni (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 11;อ้างอิงจาก Etzioni, Amitai.1985. *Modern Organization*.)ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสภาวะในอนาคตที่องค์การมุ่งหมายเอาไว้และพยายามที่จะให้บรรลุถึงสิ่งที่ได้มุ่งหวังไว้ดังกล่าว

หลักของการกำหนดวัตถุประสงค์ กิติมา ปรีดีดิลก (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 11) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์จะต้องกำหนดไว้ให้แจ่มแจ้ง ชัดเจน
2. วัตถุประสงค์ย่อยจะต้องส่งเสริมสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก
3. ให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
4. วัตถุประสงค์ทั้งหลายขององค์การจะต้องสอดคล้องกัน
5. จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญก่อนหลัง
6. ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์องค์การเป็นระยะๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 11) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีไว้ว่า"จะต้องมีลักษณะสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเป็นทีม ถ้าเป็นวัตถุประสงค์สำคัญควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเข้าใจง่าย และควรมีลักษณะที่โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญ และเต็มใจที่จะร่วมทำงานตามวัตถุประสงค์นั้นด้วย

#### นโยบาย

คำว่านโยบาย (Policy) ในทางการบริหารนั้น Greenwood (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 11 อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน. 2523.องค์การบริหาร.) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "การตัดสินใจขั้นต้นที่จะกำหนดแนวทางกว้างๆทั่วไป เพื่ออาศัยเป็นแนวอำนวยการปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้อง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์" การกำหนดนโยบายนั้น อาจกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือกล่าวด้วยวาาก็ได้ หรืออาจกำหนดขอบเขตไว้โดยปริยาย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการบริหารงานนโยบายที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างกว้างๆนโยบายทั้งหมดขององค์การหนึ่งๆ ควรจะสอดคล้องกันไม่ควรให้มีการขัดแย้งซึ่งกันและกัน นโยบายที่ดีจะสะท้อนให้เห็นคุณลักษณะที่ดี และแสดงให้เห็นการพัฒนาขององค์การ และต้องทันสมัย

จากที่กล่าวมานี้ จะเห็นว่าการกำหนดนโยบายนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารงานและในทางปฏิบัติ การกำหนดนโยบายอาจจะกำหนดขึ้นโดยบุคคลคนเดียว หรือเป็นคณะบุคคลที่ได้รับมอบหมายก็ได้

### 3.2 การวางแผน (Planning)

การบริหารมีลักษณะเป็นการใช้พลังร่วมกันของกลุ่ม เพื่อปฏิบัติการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ การวางแผนจึงเป็นหน้าที่หลักขั้นมูลฐานที่สำคัญขั้นหนึ่ง ในกระบวนการบริหาร เพราะการวางแผนเป็นการเลือกแนวทางปฏิบัติ จากหลายทางขององค์การที่จะช่วยให้งานดำเนินไปตามจุดหมาย รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารงานที่ดีจึงจำเป็นต้องมีการวางแผน ในการดำเนินการให้รัดกุมและรอบคอบ

การวางแผนเป็นภารกิจการตัดสินใจประการหนึ่งของผู้บริหาร ในเรื่องที่จะหรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ความสำเร็จและความเป็นไปได้ของความต่อนั้น จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญ โดยมีกลวิธีในขั้นตอนการวางแผนเป็นส่วนสนับสนุนสำหรับความหมายของการวางแผนนั้น ได้มีนักวิชาการด้านการบริหารให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมาก เช่น

Koontz and Donnell (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 20 อ้างอิงจากKoontz Harold and O Donnell. Cyril. 1972. *Priciples of Management.*) กล่าวว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร และใครเป็นผู้กระทำ

Sikula (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 20 อ้างอิงจาก Sikula , Andrew F. 1973. *Management and Administration.*) ได้กล่าวถึงการวางแผนไว้ว่า ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ทั้งที่เป็นความคิดและการกระทำ ซึ่งเกิดขึ้นก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง ๆ แผนคือแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และการวางแผนคือกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน และการนำแผนนั้นไปปฏิบัติ

Massic (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 20 อ้างอิงจาก Massic Joseph L. 1971. *Essrntials of Managent.*) กล่าวว่า การวางแผนคือ กระบวนการที่นักบริหารมองออกไปสู่นาคต เพื่อค้นหาแนวทางเลือกต่างๆ ที่จะเปิดให้เลือก

Hicks (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 20 อ้างอิงจาก Hicks, Herbert G. 1972. *The Management of Organization.*) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับที่สองของนักบริหารที่จะต้องทำสำหรับกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใด ความสำเร็จของการวางแผนขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ข้อมูลในอดีตการตัดสินใจในปัจจุบันและการประเมินสถานะแวดล้อมของอนาคต

Kast and Rosenzweig (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 10;อ้างอิงจาก Fremont E. Kast & E. Rosenzweig. 1988. *Oganization and Management.* ) กล่าวว่า การวางแผน คือกระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและแนวปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

สรุป ได้ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญในกระบวนการของการจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติล่วงหน้า โดยการวิเคราะห์ จากสภาวะแวดล้อมของโอกาส และข้อจำกัดต่างๆ ขององค์การที่มีอยู่ ซึ่งจากข้อความนี้จะเห็นว่า ในการวางแผนนั้นจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูล ทั้งในอดีตและปัจจุบัน และยังต้องทำการประเมินสภาวะแวดล้อมในอนาคต เพื่อให้สามารถกำหนดแนวปฏิบัติ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

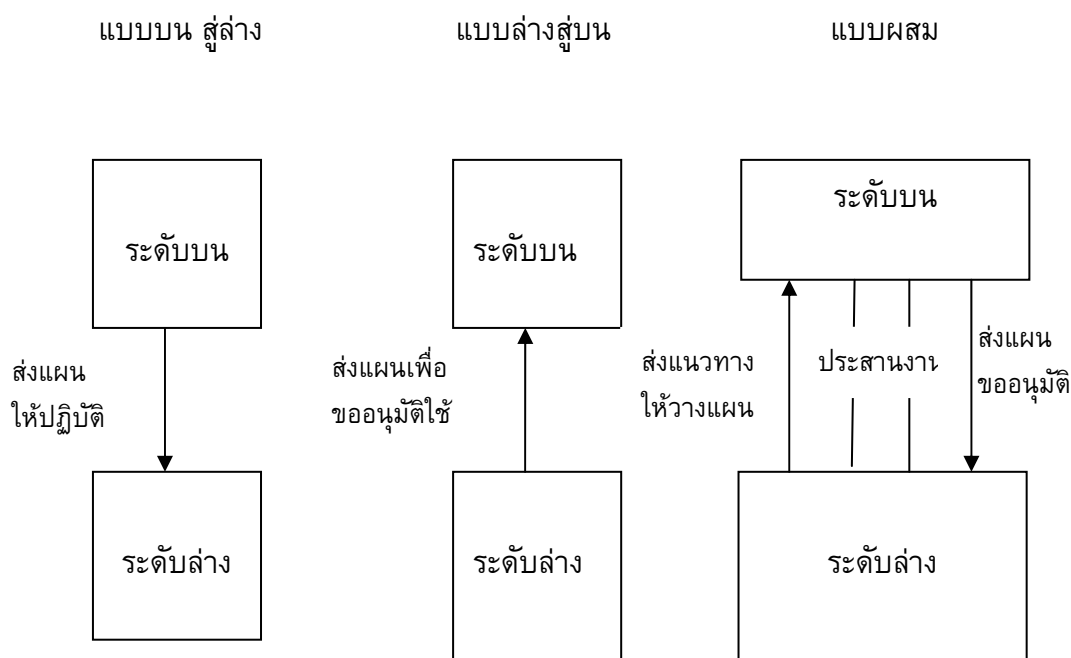
ลักษณะของการวางแผน

ลักษณะของการวางแผนในปัจจุบัน Hicks and Gullette (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 21; อ้างอิงจาก Hicks, Herbert G.1972. *The Management of Organization.*) แบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การวางแผนจากบนสู่ล่าง (Top-down Approach) เป็นการวางแผนที่ผู้บริหารระดับสูง กำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ ในระดับสูงสุดจนถึงวัตถุประสงค์ที่เป็นเฉพาะและใช้ระยะเวลาสั้นๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำลงไป นำไปปฏิบัติได้

2. การวางแผนจากล่างขึ้นสู่บน (Bottom-up Approach) เป็นการวางแผนที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง หรือพนักงานร่วมกันจัดทำแผน แล้วเสนอให้ผู้บริหารในระดับสูงพิจารณา เพื่อกำหนดเป็นระบบองค์การ

3. การวางแผนแบบผสม (Mixed Approach) ซึ่งเป็นการวางแผนผสมระหว่างการวางแผนจากบนสู่ล่าง และการวางแผนจากล่างขึ้นสู่บน ดังแผนภาพที่แสดงไว้ดังนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงลักษณะการวางแผนในองค์การสามรูปแบบ  
ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ (2532) การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา หน้า 7

ประเภทของแผน

การจำแนกประเภทของแผน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529:25) กล่าวว่าอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. แผนระยะยาว (Long Range Plan) เป็นแผนที่กำหนดเค้าโครงกว้างๆว่าประเทศชาติของเราจะมีทิศทางพัฒนาไปอย่างไร สำหรับระยะเวลาของแผนประเภทนี้ อาจจะกำหนดไว้ระหว่าง 10-20 ปี

2. แผนระยะกลาง (Medium Range Plan) เป็นแผนที่คาดคะเน ในช่วงระยะเวลาประมาณ 4-6 ปีว่าจะทำอะไรกันบ้าง จะมีโครงการพัฒนาอะไร จะใช้งบประมาณใช้ทรัพยากรมากน้อยเท่าใด โดยแตกรายละเอียดแยกเป็นรายปีด้วย ตัวอย่างของแผนประเภทนี้ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น

3. แผนระยะสั้น (Short Range Plan) เป็นแผนที่กำหนดระยะเวลาประมาณ 1 ปี หรือน้อยกว่า ความจริงในการจัดทำแผนระยะกลาง ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้เป็นรายปีอยู่แล้ว แต่เนื่องจากการจัดทำแผนระยะกลาง ได้จัดทำไว้ล่วงหน้า ข้อมูลหรือความต้องการที่เขียนไว้อาจไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันก็ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนระยะสั้นขึ้นด้วย นอกจากนั้น วิธีการจัดตั้งงบประมาณในปัจจุบัน เราไม่ใช้แผนระยะกลาง ในการขอตั้งงบประมาณประจำปี เพราะมีรายละเอียดน้อยเกินไป จึงต้องใช้แผนระยะสั้นหรือแผนพัฒนาประจำปี ในการขอตั้งงบประมาณดังกล่าว

นอกจากแผนทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวแล้ว ในทางปฏิบัติอาจกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อใช้ในการบริหารและติดตามงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในเรื่องของงบประมาณ ทั้งนี้ เพื่อให้งานหรืองบประมาณดังกล่าว ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของแผนที่ดี

สมานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2534 :18 ) ได้กล่าวถึงลักษณะของแผนที่ดีพอเป็นสังเขป ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น
3. มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่น นำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
5. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินการควรจะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจนเพื่อมิให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆของการวางแผน
7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ทุกขั้นตอนของแผน
8. มีระบบควบคุมเพื่อการปรับปรุงและควบคุมคุณภาพ

### 3.3 การจัดทรัพยากร (Assembling Resources)

ในการบริหารงานหรือการทำงานใดๆ ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นประการหนึ่ง ก็คือ ทรัพยากร การบริหาร ซึ่งประกอบด้วย คน ( Men) เงิน ( Money) วัสดุสิ่งของ ( Material) และวิธีการจัดการ ( Method) หรือที่เรียกสั้นๆว่า 4 M'S เพราะในการบริหารงานเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย คน

เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 23;อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน.2523.การบริหารบุคคลแผนใหม่.)

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันนักวิชาการทางการบริหารได้พิจารณาทรัพยากรการบริหาร ไปในลักษณะที่แตกต่างออกไปอีกมาก ดังเช่น Greenwood (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 23;อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน.2523.การบริหารบุคคลแผนใหม่.) ได้ให้ความเห็นว่าทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ ( Men) เงิน ( Money) วัสดุสิ่งของ ( Material) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา ( Time) กำลังใจในการทำงาน(Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities) นอกจากนี้ Kast และ Rosenzweig (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 10;อ้างอิงจาก Fremont E. Kast & E. Rosenzweig. 1988. *Organization and Management*. ) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับองค์การทั่วไปว่า จะต้องประกอบด้วย งบประมาณ ( Financial) วัสดุสิ่งของ ( Material) คน (Human) และเทคโนโลยี( Technological)

จากคำกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นและสำคัญของการบริหารมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่ง ได้แก่ เงิน หรืองบประมาณ และคน นั่นเอง

### 3.4 การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นกระบวนการสำคัญ ขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารในปัจจุบันมีความยุ่งยากซับซ้อนมาก จึงต้องอาศัยองค์การเป็นตัวตัวสร้างเครื่องมือในการประสานการปฏิบัติงานของบุคคลกับทรัพยากรต่างๆเข้าด้วยกัน

การจัดองค์การ คือ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคคล และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์การ การสร้างรูปแบบขององค์การเพื่อที่จะได้จัดให้ทราบแหล่งแห่งตำแหน่ง และช่วยชี้แนะในการจัดบุคคล เพื่อให้กิจการขององค์การดำเนินไปบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรืออีกนัยหนึ่งการจัดโครงสร้างขององค์การก็คือ การจัดตำแหน่งแหล่งที่ของการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล และนำเอาแต่ละส่วนขององค์การมาประสานกันเป็นส่วนรวม เพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงเป็นเครื่องมือของการบริหารในลักษณะที่เป็นแนวทาง เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

หลักของการจัดองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์การมีฐานสมมติที่สำคัญ 6 ประการ คือ (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 30;อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน.2523.การบริหารบุคคลแผนใหม่.)

- 1.นโยบายอันชัดแจ้งในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่า มีนโยบายอย่างไร เป้าประสงค์คืออะไร เมื่อทราบนโยบายเป้าหมายประสงค์ขององค์การแล้ว การปฏิบัติงานนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2.มีศูนย์กลางอำนาจในการบริหารงานนั้น ควรจะมีบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจโดยตรง

3.ระบุหน้าที่การงานอย่างกระจ่างแจ้ง การบริหารงานนั้นจะต้องมีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร พร้อมทั้งระบุอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ละเอียดถูกต้องชัดเจน

4.จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม การบริหารองค์การนั้นมีเทคนิค และวิธีอยู่มากมายหลายวิธี และหลายแบบ โดยที่องค์การเองก็มีรูปแบบต่าง ๆ กัน

5.มีการอำนวยการที่ดี การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีการสื่อสาร สองทาง มีหลักเกณฑ์ และกฎเกณฑ์ในการสั่งงาน

6.จัดให้องค์การสามารถสนองต่อภาวะการณ์อันผันแปรได้ กลุ่มคนกลุ่มใหญ่มีบุคคลหลายประเภท ความแตกต่างมีมาก ฉะนั้น การจัดองค์การที่ดี จึงควรสามารถสนองกับสภาวะแวดล้อมอันผันแปรได้

Mackenzie (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 30; อ้างอิงจาก Mackenzie,Alec R.1969. *The Management Process in 3-D.*) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ต้องจัดดำเนินการในการจัดองค์การไว้ดังนี้

1.จัดเตรียมโครงสร้างขององค์การ (Establish Organization structure) ได้แก่ การเขียนผังขององค์การ

2.จัดวางความสัมพันธ์ (Delineate Relationship) ได้แก่ การกำหนดเส้นทางการติดต่อที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดี

3.จัดทำรายละเอียดคำบรรยายลักษณะงาน (Create Position description) ได้แก่ การกำหนดขอบเขตความสัมพันธ์ พร้อมทั้งความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่

.การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่ง (Establish position description) ได้แก่ การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลสำหรับตำแหน่งต่างๆ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า องค์การที่ปราศจากโครงสร้างที่มีระเบียบแบบแผนที่เรียบร้อยและมั่นคงก็จะเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น การวางโครงสร้างขององค์การใดๆก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความเหมาะสม และองค์ประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์การด้วย

การจัดโครงสร้างองค์การ

ในการบริหารหรือการจัดองค์การนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารควรทราบเพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดองค์การและวางรูปแบบขององค์การให้เหมาะสมสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ(วีระชัย จิระชาติ. 2534: 31;อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน.2523.*การบริหารบุคคลแผนใหม่.*) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดองค์การไว้ 8 ประการ คือ

1.หน้าที่การงาน (Function) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันของงานแต่ละอย่าง ส่วนการที่จะกำหนดหน้าที่ของงานอย่างใดนั้น จะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

2.การแบ่งการทำงาน (Division of work) การแยกงานกันทำนี้มีลักษณะเป็นการแบ่งภารกิจขององค์การมาช่วยกันปฏิบัติจัดทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การแบ่งงานกันทำนิยมแบ่งตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) คือ ในการทำงานอย่างหนึ่งนั้นถ้าแบ่งงานออกเป็น

ส่วนๆแล้วมอบให้คนทำแต่ละชนิดตามความถนัดงานก็จะมีประสิทธิภาพดีกว่าที่จะให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานทั้งหมดแต่เพียงคนเดียว

3.การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์การ การรวมและการกระจายอำนาจในองค์การนี้จะต้องกระทำให้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่จัดนั้นว่างานใดควรจัดในรูปแบบองค์การในลักษณะกระจายอำนาจและงานใดควรจัดรูปองค์การในแบบของการรวมอำนาจในการจัดองค์การซึ่งจะแยกพิจารณาได้ดังนี้

3.1การรวมอำนาจในการจัดองค์การ(Centralization) คือการจัดองค์การที่รวมอำนาจในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการไว้ที่ส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่ลำดับชั้นของการบังคับบัญชามีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ระเบียบวินัยเป็นเครื่องมือและผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

3.2 การกระจายอำนาจในการจัดองค์การ (Decentralization) เป็นลักษณะของการกระจายอำนาจในการจัดองค์การคือการแบ่งอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการไปให้หน่วยงานรับผิดชอบซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสม พฤติการณ์ความรู้ ความสามารถของแต่ละหน่วยงาน

การกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจหน้าที่เป็นอย่างมาก ดังนั้น การกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานใด จะต้องคำนึงถึงการมอบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่งด้วย

4. หน่วยงานที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกร (Auxiliary) จะช่วยให้การแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และจะเป็นการป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนกันด้วย

4.1 หน่วยงานหลัก (Line or Line agency) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ บุคคลใดที่ปฏิบัติหน้าที่ขั้นแรกโดยตรงต่อสายการบังคับบัญชาก็คือ เป็นบุคคลในหน่วยงานหลัก หน่วยงานหลักนี้ มักจะทำหน้าที่ติดต่อกับผู้มารับบริการ หรือสมาชิกขององค์การโดยตรง

4.2 หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff or Staff agency) หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่เพื่อให้หน่วยงานหลักสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4.3 หน่วยงานอนุกร (Auxiliary) คือ หน่วยงานที่ช่วยบริการหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา เช่น งานธุรการ งานเลขานุการ งานสารบรรณ งานสวัสดิการ เป็นต้น

5.การส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษาในองค์การใดถ้าเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา จะทำให้งานขาดประสิทธิภาพซึ่งสืบเนื่องมาจากหน่วยงานที่ปรึกษาและหน่วยงานหลักมีความสัมพันธ์ต่อกันน้อยเกินไป

6. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) บางทีก็เรียกว่า Line of authority หรือ Hierarchy สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่า สัมพันธภาพของการติดต่อสื่อสาร

ข้อความจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ มีลักษณะเป็นอย่างไรมีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร เพราะสายการบังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยชี้ให้ทราบถึง ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนกันมาของบุคคลในองค์การด้วย

ลักษณะของการจัดสายบังคับบัญชาที่ดีควรประกอบด้วย

6.1 จำนวนระดับชั้น (Level) สายการบังคับบัญชาแต่ละสายไม่ควรจะมีจำนวนมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่สะดวกต่อการควบคุม

6.2 สายการบังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ควรมีลักษณะชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงาน และต้องส่งไปยังผู้ใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

6.3 สายการบังคับบัญชา ไม่ควรให้มีการก้าวท้าวกัน เช่น งานหนึ่งควรให้ผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว

7. ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตของการรับผิดชอบบังคับบัญชาเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานอยู่ในความรับผิดชอบกี่หน่วยงาน

การจัดช่วงการบังคับบัญชาเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่ง ในการบริหารเพราะช่วงการบังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา การจัดช่วงการบังคับบัญชาให้ยาวหรือมากเกินไป อาจจะทำให้การควบคุมบังคับบัญชาไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

8. เอกภาพทางการบริหาร (Unity of Command) คือ การบริหารงานที่อำนาจการควบคุมบังคับบัญชามารวมอยู่ที่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใดโดยเด็ดขาด หน่วยงานจะต้องระบุให้ชัดเจนลงไปว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีหน้าที่บังคับบัญชาเพียงไร แต่ไหน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการขัดความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานก้าวท้าวกัน

สรุป การจัดองค์การเป็นเทคนิคพื้นฐานของการบริหาร เพราะการจัดองค์การมีลักษณะเป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การนั้นๆขึ้นมา ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ สถานะและการควบคุมบังคับบัญชาอย่างกว้างๆหากสามารถจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งการทำงานทั้งหน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษา และหน่วยงานอนุกร โดยมีสายการบังคับบัญชาช่วงการบังคับบัญชา และเอกภาพการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็อาจคาดหวังได้ว่าการบริหารจะประสบความสำเร็จด้วยความราบรื่นได้

### 3.5 การดำเนินการ\_(Implementing)

วินัย สมมิตร และคณะ(วีระชัย จิระชาติ 2534: 33 )ได้ให้ความหมายของคำว่า การดำเนินการ ไว้ว่าหมายถึง การเริ่มต้นลงมือปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในแผน และหมายรวมถึงการปฏิบัติงานทุกอย่าง เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหลัก และวัตถุประสงค์หลักขององค์การ คือ จะต้องมีการควบคุมดูแลงาน การแนะนำ การตรวจสอบ เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขและกระทำไป เพื่อให้การดำเนินการทุกอย่างเป็นไปตามแผนทุกประการ การดำเนินการเป็น

กิจกรรมการบริหารที่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำสำหรับการวินิจฉัยสั่งการ และการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน

องค์ประกอบหรือกิจกรรมที่สำคัญของการดำเนินการ แบ่งเป็น 4 ประการ คือ

- 1.การมอบอำนาจหน้าที่(Delegation of Authority)
- 2.การประสานงาน(Coordinating)
- 3.การสั่งการ(Directing)
- 4.การควบคุมงาน(Controlling)

การมอบอำนาจหน้าที่(Delegation of Authority)

การมอบอำนาจหน้าที่เป็นวิธีหนึ่งในการทำงาน หรือการบริหารงานการมอบอำนาจหน้าที่เป็นศิลปะ หรือวิธีการทำงานที่จะก่อให้เกิดการมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นเครื่องช่วยให้บุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้น สามารถผ่อนคลายภาระบางประการไปให้บุคคลระดับรองๆลงไปได้ ช่วยปฏิบัติหน้าที่นั้น และตนเองจักได้มีเวลาเพียงพอในการทำหน้าที่อย่างอื่นได้

ความหมายของการมอบอำนาจหน้าที่ (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 34;อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน.2523.การบริหารบุคคลแผนใหม่.) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชามักจะมอบอำนาจหน้าที่แก่หัวหน้างานระดับรองลงไป การมอบอำนาจนี้อาจจะมอบให้บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ แต่ในทางทฤษฎี การมอบอำนาจ และหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นการมอบให้แก่ตำแหน่ง

ประเภทของการมอบอำนาจหน้าที่ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การมอบอำนาจหน้าที่ทางนิติบัญญัติ (Legislative delegation) หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีปรากฏอยู่ในตัวบทกฎหมาย เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี มีหน้าที่ตามกฎหมายอย่างไร เมื่อบุคคลใดมาดำรงตำแหน่งดังกล่าวแล้ว ก็ย่อมมีสิทธิและอำนาจหน้าที่โดยสมบูรณ์ตามที่กฎหมายระบุไว้

- 2.การมอบอำนาจหน้าที่ทางการบริหาร (Administrative delegation) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าส่วนราชการชั้นสูงมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อไปปฏิบัติจัดทำ เป็นเรื่องระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้มอบอำนาจหน้าที่ กับผู้รับมอบอำนาจหน้าที่

หลักการสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 34.) ได้ให้หลักการที่ถือเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ ดังนี้

1. การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการโอนอำนาจ (Grants authority) จากผู้ที่มีอำนาจในระดับสูงตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ตำแหน่งหนึ่งไปสู่ตำแหน่งที่ลดหลั่นตามลำดับ และไม่นิยมการมอบข้ามชั้น ข้ามลำดับของสายการบังคับบัญชา

2. การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการโอนอำนาจหน้าที่ ที่คงมีอยู่เท่านั้น และให้ไปควบคู่กับสิทธิ (Right) ที่มีอยู่ในการนั้นๆด้วย มิใช่มอบให้ทำงานเฉยๆต้องให้มีอำนาจด้วย

3. ผู้มอบอำนาจหน้าที่ หรือผู้บังคับบัญชาที่มอบ ยังมีความรับผิดชอบอยู่(Responsibility) หากมีกรณีเสียหายความรับผิดชอบจะต้องมีอยู่ที่ผู้มอบและผู้รับมอบร่วมกัน

4. การมอบอำนาจหน้าที่นั้น ถึงแม้ว่าผู้ได้รับมอบอำนาจ จะมอบไปให้บุคคลอื่นระดับรองๆ ลงไปอีก ก็อาจกระทำได้แต่ความรับผิดชอบก็มีอยู่เป็นลำดับเช่นเดียวกัน

5. สาระสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่นั้น ต้องเข้าใจว่าอำนาจหน้าที่บางอย่างมอบได้ แต่บางอย่างก็มอบไม่ได้ เช่น อำนาจหน้าที่ที่กำหนดเฉพาะตัว ไม่ควรมอบให้ผู้อื่น

6. การมอบอำนาจหน้าที่นั้น ผู้มอบต้องตรวจสอบติดตามผลได้ และในเวลาเดียวกัน ผู้รับมอบก็พร้อมที่จะรับการตรวจสอบ (Accountability) เพื่อผู้มอบจะได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

7. การมอบอำนาจหน้าที่ ควรจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรมีการเขียนหรือชี้แจงให้บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย

8. การมอบอำนาจหน้าที่นั้น พึงพิจารณาถึงฐานะ(Status) ตำแหน่งความรับผิดชอบของผู้คนที่ได้รับมอบด้วย

9. การมอบอำนาจหน้าที่นั้น ทางที่ดีควรมีการปรึกษาหารือกันก่อนระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีร่วมกัน

10. การมอบอำนาจหน้าที่ที่จะสำเร็จเกิดผลได้ ต้องขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและการจัดระเบียบการทำงานที่ดี มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ดีด้วย

### 3.6 การควบคุม (Controlling)

การควบคุมงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหาร ที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ทันเหตุการณ์และถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่จะต้องควบคุมงานอย่างใกล้ชิด เพราะหากมิได้มีการควบคุม หรือตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจว่า แผนงานโครงการต่างๆ ที่ผู้บริหารจัดทำขึ้น และได้สั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัตินั้น จะสำเร็จลงได้ดี

Flippo (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 38 อ้างอิงจาก Flippo, Edwin B. 1966. *Management*.) ได้ให้คำจำกัดความว่า “การควบคุม หมายถึงการบังคับให้กิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้”

Sherwin (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 38 อ้างอิงจาก Sherwin, Douglas S. 1964. *The Meaning of Control*.) ได้ให้ความหมายของการควบคุมงานว่า “คือการดำเนินงานเพื่อที่จะปรับปรุงให้งานนั้นเข้ากับระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการรายงานเป็นเครื่องมือ”

สมพงษ์ เกษมสิน (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 39 อ้างอิงจากสมพงษ์ เกษมสิน. 2523. *การบริหารบุคคลแผนใหม่*.) กล่าวว่า การควบคุมงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจตราดูว่า การ

ดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานเพียงใดหรือไม่

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 39 อ้างอิงจากสมาน รั้งสิโยกฤษฎ์.2530. *หลักการบริหารเบื้องต้น*.) ได้ให้ความหมายของการควบคุมงานว่า ในแง่ปฏิบัติย่อหมายถึง การไต่หาเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสม ในการประคับประคองการดำเนินงานให้มุ่งตามทิศทางอันถูกต้อง และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

จากความหมายต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การควบคุมงานนั้นหมายถึง การใช้ศิลปะการบริหารของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ตรวจตรา ปรับปรุงระดับประคองให้การปฏิบัติงานขององค์การดำเนินการไปตามแผนงาน-โครงการ ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความมุ่งหมายของการควบคุมงาน

อุทัย หิรัญโต (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 39 อ้างอิงจากอุทัย หิรัญโต.2525. *เทคนิคการบริหาร*.) กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการควบคุมงานนั้น พอจะประมวลสาระสำคัญได้ 7 ประการ

1. เพื่อต้องการให้ทราบว่างานที่มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติ จัดทำดำเนินไปตามแผนหรือตามความประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

2. เพื่อประสงค์จะทราบว่า วิธีการปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่เพียงใด

3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด

4. เพื่อต้องการทราบอุปสรรคในการปฏิบัติงานว่ามี หรือไม่เพียงไร และอย่างไร

5. เพื่อติดตามผลงานว่าถูกต้อง และถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

6. เพื่อเร่งรัดตลอดจนให้คำแนะนำประการต่างๆ

7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการทำให้เห็นว่า ผู้เป็นหัวหน้ามิได้ทอดทิ้ง

สมพงษ์ เกษมสิน สิน (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 39 อ้างอิงจาก สมพงษ์ เกษมสิน.2523. *การบริหารบุคคลแผนใหม่*.) ได้สรุปความมุ่งหมายของการควบคุมงานเป็นข้อๆดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบว่างานที่ได้มอบหมายให้ไปปฏิบัติจัดทำดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดไว้หรือไม่

2. เพื่อตรวจสอบว่าวิธีปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดี หรือไม่เพียงไร

3. เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด

4. เพื่อตรวจสอบว่ามีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประการใด เมื่อไร เพียงใด

5. เพื่อตรวจว่าผลงานถูกต้อง และถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

6. เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำ เมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์

7. เพื่อบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

### เทคนิควิธีในการควบคุมงาน

เทคนิควิธีหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมงานของผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานนั้นมีอยู่หลายวิธี ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของการดำเนินงาน ลักษณะของเทคนิคหรือเครื่องมือในการควบคุมงานนั้น มีผู้กล่าวไว้ดังนี้

สมาน รังสิโยภุชฎี (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 39 อ้างอิงจากสมาน รังสิโยภุชฎี.2530. *หลักการบริหารเบื้องต้น*.) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่อาจใช้สำหรับควบคุมงานไว้ดังนี้

1. การใช้แผนผัง กำหนดรายละเอียดการดำเนินงาน ในเรื่องกิจกรรมและระยะเวลา เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบผลงาน
2. การใช้งบประมาณการดำเนินงานประจำปกติ หรืองานที่มีแผนและโครงการกำหนดไว้ สามารถควบคุมได้ โดยอาศัยงบประมาณ
3. การใช้เจ้าหน้าที่เหมาะสมสำหรับงานประจำปกติ หรืองานที่มีปัญหาตัวบุคคลหรืองานที่ต้องการคำแนะนำเพิ่มเติม
4. การใช้ห้องปฏิบัติการ การบริหารงานของหน่วยงานขนาดใหญ่ มักสร้างห้องปฏิบัติการ ใช้สำหรับควบคุมการบริหาร สารสำคัญของห้องปฏิบัติการเท่ากับเป็นการจำลองแผนการดำเนินการทั้งหมด การเชื่อมโยงงานด้านต่างๆ มีระบบการรายงานผล การสั่งงาน ซึ่งสามารถควบคุมการปฏิบัติได้ตลอดเวลา

อุทัย หิรัญโต (วีระชัย จิระชาติ. 2534: 39 อ้างอิงจากอุทัย หิรัญโต.2525. *เทคนิคการบริหาร*.) กล่าวถึง เทคนิคการควบคุมงานว่า มีอยู่มากมายหลายประการ แล้วแต่ลักษณะของงานเป็นประเภทๆ ไปพอสรุปได้ดังนี้

1. ออกไปตรวจสอบดูแล ณ สถานที่ปฏิบัติงานด้วยตนเอง หรือผู้แทน
2. ให้รายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ
3. ใช้แผนเป็นเครื่องมือ โดยพิจารณาว่างานนั้นได้ดำเนินไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ในการนี้จะต้องตรวจสอบแผนเป็นประจำ
4. ใช้ห้องปฏิบัติการ (Operation Room) เป็นเครื่องมือควบคุม

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การมหาชน

### 4.1 แนวคิดในการจัดตั้งองค์การมหาชน

องค์การมหาชน (Public Organization) เป็นแนวคิดในการจัดระบบองค์การของรัฐ รูปแบบใหม่ที่มีมุ่งจะสร้างหน่วยงานบริการสาธารณะที่นอกเหนือไปจากการจัดองค์การในรูปแบบราชการและรัฐวิสาหกิจสาธารณะบางประเภทที่ต้องการความคล่องตัวในการดำเนินการสูง นอกจากนี้ โดยกระแสของการปฏิรูปการเมือง การปฏิรูประบบราชการ ทำให้แนวคิดการจัดระบบองค์การของรัฐในรูปแบบองค์การมหาชนได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นหนทางในการแก้ไข

ปัญหาที่กำลังประสบอยู่ได้ ด้วยเหตุนี้ จึงได้มีการออกกฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นมาใช้อย่างเป็นทางการ นั่นคือ พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

แนวคิดในการดำเนินการกิจของภาครัฐ

การจัดทำบริการสาธารณะ (Public Service) ถือเป็นภารกิจพื้นฐานที่รัฐมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการ โดยมีวิวัฒนาการตั้งแต่มนุษย์ได้รวมกันอยู่เป็น “สังคม” และได้วิวัฒนาการตามลำดับ ทั้งนี้เพราะภารกิจพื้นฐานของรัฐดังกล่าวเป็นเหตุผลที่สำคัญของการเกิดขึ้นของรัฐ และเป็นเหตุผลของการที่จะต้องมีการจัดตั้งรัฐบาลขึ้นมารับผิดชอบจัดทำภารกิจเหล่านี้เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนทั้งหลายที่รวมตัวกันก่อให้เกิดรัฐนั่นเอง โดยลักษณะของบริการสาธารณะย่อมแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละประเทศ กล่าวเฉพาะความหมายของคำว่า “บริการสาธารณะ” นั้น หมายความว่า กิจการที่อยู่ในความอำนาจการหรือในความควบคุมของฝ่ายปกครองที่จัดทำเพื่อสนองความต้องการประชาชน

จากความหมายดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายของการบริการสาธารณะ คือ การสนองความต้องการของประชาชน และเมื่อพิจารณาความต้องการของประชาชนที่นอกเหนือไปจากปัจจัยสี่ ซึ่งได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรคแล้วจะพบว่า ความต้องการพื้นฐานของประชาชนนับตั้งแต่อยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน ก็คือ ความต้องการได้รับความปลอดภัยและความต้องการได้รับความสะดวกสบายในชีวิต

ดังนั้น ในการดำเนินการกิจของรัฐเพื่อสนองประโยชน์และความต้องการให้แก่ประชาชนโดยรวมนั้นหากรัฐพิจารณาแล้วเห็นว่าเอกชนสามารถจัดทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ประชาชนโดยรวมแล้วรัฐก็อาจมอบหมายให้เอกชนดำเนินการได้ อย่างไรก็ตาม การจัดทำบริการสาธารณะของเอกชนนั้นรัฐยังคงเป็นผู้ควบคุมและกำหนดเงื่อนไขของการดำเนินงานอยู่โดยรัฐสามารถที่จะเพิกถอนหรือยุบบริการสาธารณะนั้นได้

ประเภทของบริการสาธารณะ

ในการจัดทำบริการสาธารณะของรัฐเพื่อสนองความต้องการของประชาชนเพื่อให้ประชาชนได้รับความปลอดภัยในชีวิตและความสะดวกสบายในชีวิตของประชาชนนั้น สามารถแยกภารกิจได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1..ภารกิจที่จัดทำเพื่อคุ้มครองประเทศ ได้แก่ ภารกิจในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การป้องกันประเทศ และการสงวนรักษาสาธารณะสมบัติของรัฐ ตลอดจนการดูแลความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยให้แก่ประชาชนภายในประเทศ โดยภารกิจเหล่านี้ฝ่ายปกครองต้องจัดให้มีและเตรียมความพร้อมในทางทหารสำหรับป้องกันการรุกรานจากต่างประเทศ การจัดระบบตำรวจระบบและระบบการวินิจฉัยชี้ขาดข้อพิพาทเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยภายในประเทศ การดำเนินการทางธุรกิจ และการติดต่อมีสัมพันธไมตรีกับต่างประเทศเพื่อแสวงหาพันธมิตรและป้องกันมิให้ถูกรุกรานจากประเทศอื่น ซึ่งในการจัดทำบริการสาธารณะประเภทนี้ฝ่ายปกครองต้องอาศัยเทคนิคพิเศษและอำนาจมหาชนในการดำเนินการกิจ โดยบริการสาธารณะประเภทนี้ฝ่ายปกครองจึงไม่สามารถมอบให้องค์การอื่นหรือเอกชนเข้ามาดำเนินการแทนได้

ภารกิจที่จัดเพื่อบำรุงส่งเสริม

ได้แก่ ภารกิจอันเป็นสาธารณูปโภคและสาธารณูปการต่างๆ เช่น การไฟฟ้า การประปา การคมนาคม การสาธารณสุข การจัดระบบการสังคมสงเคราะห์ การศึกษา เพื่อส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของประเทศ และพัฒนาการของประชาชน ตลอดจนการยกระดับคุณภาพชีวิตคนในสังคมให้สูงขึ้น บริการสาธารณะประเภทนี้ถ้าหากฝ่ายปกครองเห็นว่าภารกิจดังกล่าวจะส่งผลต่อความมั่นคงของประเทศ หรือเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจของประเทศหรือเป็นภารกิจที่ช่วยเหลือการคล่องชีพของประชาชนในประเทศ รัฐก็ไม่สามารถมอบให้องค์การอื่นหรือเอกชนดำเนินการแทนได้

**ลักษณะสำคัญของบริการสาธารณะ**

เมื่อพิจารณาภารกิจในการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อสนองความต้องการของประชาชนสามารถสรุปลักษณะสำคัญของบริการสาธารณะได้ 3 ประการ ดังนี้

บริการสาธารณะต้องมีความต่อเนื่อง

เนื่องจากบริการสาธารณะเป็นภารกิจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนประชาชนจึงต้องการภารกิจบริการสาธารณะอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น หากการจัดทำบริการสาธารณะหยุดชะงักลงไม่ว่าด้วยเหตุใดก็ตาม ประชาชนผู้ใช้บริการสาธารณะย่อมได้รับความเดือดร้อนและก่อให้เกิดผลเสียในทางเศรษฐกิจได้ โดยหลักการบริการสาธารณะจะต้องมีความต่อเนื่องนั้นจะรวมไปถึงเอกชนผู้ได้รับมอบอำนาจจากฝ่ายปกครองให้จัดทำบริการสาธารณะด้วยเพื่อให้เอกชนจัดทำบริการสาธารณะอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ รัฐจึงต้องเข้าควบคุมการดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะให้มีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดเวลา

1. บริการสาธารณะต้องจัดให้เอกชนมีสิทธิได้รับประโยชน์โดยเสมอภาคกัน

เนื่องจากรัฐมิได้มีจุดมุ่งหมายที่จะจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์แก่ผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการจัดทำเพื่อประโยชน์ของประชาชนทุกคน ดังนั้น ประชาชนทุกคนย่อมมีสิทธิได้รับการปฏิบัติหรือได้รับประโยชน์จากการบริการสาธารณะอย่างเสมอภาคกัน นอกจากนี้ ยังรวมถึงความเสมอภาคที่จะได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน ความเสมอภาคในการเข้าเป็นคู่สัญญาของรัฐรวมถึงความเสมอภาคในการเข้าทำงานกับรัฐอย่างเท่าเทียมกันด้วย

2. บริการสาธารณะจะต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้

การจัดทำบริการสาธารณะที่ดีจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอเพื่อให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และความจำเป็นในทางปกครองที่จะรักษาประโยชน์สาธารณะ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการส่วนรวมของประชาชนหรือประโยชน์มหาชนด้วย เนื่องจากโดยสภาพของการจัดทำบริการสาธารณะนั้นมีวัตถุประสงค์ในการสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้น เมื่อความต้องการของประชาชนเปลี่ยนไป บริการสาธารณะก็ควรจะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของประชาชนด้วย และแม้ว่าการแก้ไขปรับปรุงบริการสาธารณะนั้นจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลใดก็ตามบุคคลนั้นจะอ้างสิทธิประโยชน์ที่เคยได้รับจากการบริการสาธารณะมาขัดขวางการเปลี่ยนแปลงบริการสาธารณะไม่ได้

## รูปแบบในการดำเนินการจัดทำบริการสาธารณะ

การจัดทำบริการสาธารณะโดยส่วนใหญรัฐจะเป็นผู้มีหน้าที่จัดทำโดยใช้องค์กรการภายในฝ่ายปกครองจัดทำบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน แต่ต่อมาเมื่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป บริการสาธารณะที่รัฐต้องจัดทำมีมากขึ้น บางภารกิจต้องใช้กำลังคน ทรัพยากร และเทคโนโลยีระดับสูง และโดยสภาพของบริการสาธารณะบางประเภทรัฐไม่จำเป็นต้องจัดทำเองได้ รัฐสามารถมอบหมายให้เอกชนทำบริการสาธารณะนั้นแทนรัฐได้ โดยรัฐเข้าไปควบคุมดูแลการจัดทำบริการสาธารณะของเอกชน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการจัดทำบริการสาธารณะมี 2 รูปแบบหลัก คือ การจัดทำบริการสาธารณะโดยรัฐ และ การจัดทำบริการการสาธารณะโดยเอกชน

### 1.การจัดทำบริการสาธารณะโดยรัฐ

บริการสาธารณะที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของรัฐ ได้แก่ บริการสาธารณะที่โดยสภาพแล้วเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วประเทศซึ่งเป็นหน้าที่ของรัฐแต่เพียงผู้เดียวที่จะเป็นผู้ดำเนินการ และการจัดทำบริการสาธารณะโดยรัฐยังสามารถเลือกรูปแบบในการดำเนินการได้อีก 3 รูปแบบ คือ การจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบราชการ การจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบรัฐวิสาหกิจและการจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบองค์กรมหาชน

#### 1.1 การจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบราชการ

บริการสาธารณะที่จัดทำในรูปแบบราชการเป็นบริการสาธารณะที่ฝ่ายปกครองเป็นผู้จัดทำเองโดยใช้องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้ดำเนินการ ในการจัดทำบริการสาธารณะดังกล่าวจำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับบัญชาฝ่ายเดียวต่อประชาชนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล ดังนั้น ในการดำเนินงานจึงต้องมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน มีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชากันตามความชำนาญ โดยมีวินัยควบคุมความประพฤติเจ้าหน้าที่ของรัฐ

สำหรับประเทศไทยได้แบ่งการจัดทำบริการสาธารณะในระบบราชการออกเป็น 3 ประเภท คือ

- การจัดทำบริการสาธารณะโดยราชการส่วนกลาง บริการสาธารณะที่จัดทำโดยราชการส่วนกลางส่วนใหญจะเป็นภารกิจที่มีความสำคัญและมีผลต่อการดำรงอยู่ของรัฐซึ่งเกี่ยวข้องกับประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนทั้งประเทศ เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การป้องกันสาธารณะภัยการป้องกันประเทศ การสาธารณสุข การคมนาคม หรือการคลัง

- การจัดทำบริการสาธารณะโดยราชการส่วนภูมิภาค บริการสาธารณะที่จัดทำโดยราชการส่วนภูมิภาคได้แก่ บริการสาธารณะที่อยู่ในอำนาจของส่วนกลางที่แบ่งออกไปให้ตามเขตการปกครองต่างๆของประเทศเพื่อสนองความต้องการของประชาชนในส่วนภูมิภาค โดยมีเจ้าหน้าที่ของส่วนกลางออกไปประจำตามเขตการปกครองนั้น

- การจัดทำบริการสาธารณะโดยราชการส่วนท้องถิ่น บริการสาธารณะที่จัดทำโดยราชการส่วนท้องถิ่นได้แก่ บริการสาธารณะบางประเภทที่ส่วนกลางมอบให้องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นผู้จัดทำเองเพื่อสนองความต้องการของประชาชนในเขตท้องถิ่น นั้น โดยองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายในการจัดทำมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการโดยอิสระภายใต้การกำกับดูแลจากส่วนกลาง

## 1.2 การจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ

บริการสาธารณะที่จัดทำในรูปแบบรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นภารกิจในทางอุตสาหกรรมและการค้า ซึ่งรัฐจำเป็นต้องเข้ามารับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการผลิตในระบบอุตสาหกรรมและการค้า และการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งภารกิจเหล่านี้ ได้แก่ การจัดหาแหล่งวัตถุดิบและพลังงานที่เพียงพอต่ออุตสาหกรรม รวมไปถึงการจัดระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการเพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมและการค้า โดยที่สภาพการดำเนินงานดังกล่าวมีลักษณะของการตกลงด้วยความสมัครใจในการที่จะเข้าซื้อขายหรือรับบริการที่รัฐจัดทำขึ้นในลักษณะเดียวกันกับที่เอกชนปฏิบัติต่อกันในทางอุตสาหกรรมและการค้าซึ่งแตกต่างไปจากบริการสาธารณะที่ส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งรัฐจะใช้อำนาจรัฐบังคับฝ่ายเดียวกับเอกชน ดังนั้น รัฐจึงได้จัดระบบองค์การภาครัฐอีกรูปแบบหนึ่งขึ้น อันได้แก่ “รัฐวิสาหกิจ” เพื่อรับผิดชอบในการจัดทำภารกิจในทางอุตสาหกรรมและการค้า เหล่านี้เป็นการเฉพาะแยกต่างหากจากส่วนราชการที่มีอยู่เดิม โดยรัฐวิสาหกิจจะมีการบริหารงานที่เป็นอิสระ มีการดำเนินงานที่มีความยืดหยุ่น และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจในเชิงพาณิชย์ ภายใต้กำกับตรวจสอบจากองค์กรของรัฐ ด้วยเหตุนี้ บริการสาธารณะที่จัดทำในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจจะต้องสามารถดำรงอยู่ได้จากค่าตอบแทนจากการขายสินค้าหรือบริการของตน

## 1.3 การจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบองค์การมหาชน

บริการสาธารณะที่จัดทำในรูปแบบองค์การมหาชนนั้นเป็นภารกิจทางด้านการศึกษา อบรม การวิจัย และการค้นคว้าทางวิชาการระดับสูง การเผยแพร่หรือส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมเฉพาะด้าน การดำเนินภารกิจที่มีเทคนิควิธีการเฉพาะ อันเป็นภารกิจการให้บริการเฉพาะด้านที่ต้องการความคล่องตัวในการดำเนินงานสูง ความเป็นอิสระในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และเป็นภารกิจที่ต้องการความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานสูง แตกต่างไปจากงานราชการทั่วไป และโดยที่บริการสาธารณะดังกล่าวมิได้มีลักษณะเป็นกิจกรรมทางด้านอุตสาหกรรม และการค้าเช่นเดียวกับบริการสาธารณะที่รัฐวิสาหกิจดำเนินการอยู่ ดังนั้น รัฐจึงได้จัดระบบองค์การของรัฐขึ้นมาใหม่ที่มีใช้ส่วนราชการรัฐวิสาหกิจ ที่เรียกว่า “องค์การมหาชน” เพื่อทำหน้าที่ปฏิบัติการกิจที่พัฒนาขึ้นในสังคม ให้มีความคล่องตัวในการดำเนินการ โดยมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและมีองค์การบริหารงานที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองและรวดเร็วทันทั่วทั้งที่ อย่างไรก็ดี การจัดทำบริการสาธารณะโดยองค์การมหาชนย่อมต้องถูกตรวจสอบในผลสำเร็จของภารกิจที่รัฐได้มอบไว้เสมอ

องค์กรที่จัดทำบริการสาธารณะ

องค์กรของรัฐที่จัดทำบริการสาธารณะ ได้แก่ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน ที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำบริการสาธารณะ ซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

### 1. ฐานะขององค์กรที่จัดทำบริการสาธารณะ

ฐานะขององค์การที่จัดทำบริการสาธารณะนั้น จะเป็นไปตามกฎหมายที่จัดตั้งองค์การนั้น ซึ่งได้แก่

#### 1.1 องค์การที่จัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบราชการ

ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งเป็นส่วนราชการในส่วนกลาง และจังหวัด (และอำเภอ) ซึ่งเป็นส่วนราชการในภูมิภาคนั้น มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2535 (ยกเว้นอำเภอที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล) สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และกรุงเทพมหานครที่เป็นส่วนราชการท้องถิ่นนั้นต่างก็มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งได้แก่ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528

#### 1.2 องค์การที่จัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ

การจัดตั้งรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยได้อาศัยกฎหมายที่มีฐานะแตกต่างกัน ดังนั้น จึงมี รัฐวิสาหกิจที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและไม่เป็นนิติบุคคล ซึ่งแยกออกได้ดังนี้

- รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยมีพระราชบัญญัติจัดตั้ง รัฐวิสาหกิจประเภทนี้มีฐานะเป็นนิติบุคคลโดยอาศัยพระราชบัญญัติจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นเอง เช่น การไฟฟ้านครหลวง การสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

- รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกา รัฐวิสาหกิจประเภทนี้จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามความในพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496 และมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496 รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกานี้ อาทิเช่น สถาบันการบิณพลเรือน องค์การสวนพฤกษศาสตร์ และองค์การจัดการน้ำเสีย เป็นต้น

สำหรับรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น ซึ่งเป็นประเภทที่รัฐเข้าไปร่วมทุนอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ 50 นั้น มีฐานะเป็นบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งห้างหุ้นส่วนและบริษัท และกฎหมายบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งมีบริษัทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำบริการสาธารณะ เช่น บริษัทขนส่งจำกัด บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) เป็นต้น

รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดย “ทุนหมุนเวียน” ตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลัง ได้จัดตั้งโดยมติคณะรัฐมนตรีเพื่อเป็นหน่วยงานธุรกิจของรัฐ จะตั้งขึ้นในส่วนราชการโดยรัฐจะให้ทุนเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีการกำหนดระเบียบบริหารภายในของตนเอง โดยรัฐวิสาหกิจประเภทนี้จะไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล เช่น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต (ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2506) โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง (ระเบียบบริหารงานโรงงานยาสูบ พ.ศ. 2516) เป็นต้น

#### 1.3 องค์การที่จัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบองค์การมหาชน

องค์การมหาชนนั้นสามารถจัดตั้งโดยอาศัยกฎหมายที่แตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพการปฏิบัติงานที่องค์การมหาชนนั้นได้รับมอบหมายให้จัดทำ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

- องค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยการตราพระราชบัญญัติ องค์การมหาชนประเภทนี้มีฐานะเป็นนิติบุคคลโดยอาศัยพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การมหาชนนั้นเอง โดยเป็นองค์การที่รัฐจัดขึ้นเพื่อปฏิบัติการกิจการที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานของราชการโดยทั่วไป มีกฎหมายในระดับพระราชบัญญัติรองรับการจัดตั้งและอำนาจหน้าที่ขององค์การมหาชน เนื่องจากการดำเนินการภารกิจขององค์การมหาชนประเภทนี้บางกรณีต้องการอำนาจมหาชนหรืออำนาจในการบังคับฝ่ายเดียวในการกำหนดกฎ ระเบียบ หรือออกคำสั่งให้เอกชนปฏิบัติตามเพื่อให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี หรืออาจรวมไปถึงการที่จะต้องกำหนดโทษทางอาญาสำหรับการฝ่าฝืนอำนาจหน้าที่ขององค์การมหาชนซึ่งโดยหลักการพื้นฐานทางกฎหมายนั้น อำนาจหน้าที่และภารกิจในลักษณะเช่นนี้จำเป็นต้องมีการตราเป็นพระราชบัญญัติรองรับโดยผ่านกระบวนการนิติบัญญัติ

หน่วยงานของรัฐในปัจจุบันที่มีลักษณะเป็นองค์การมหาชนโดยมีพระราชบัญญัติ ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงิน กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น

- องค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยการตราพระราชกฤษฎีกา องค์การมหาชนประเภทนี้เป็นองค์การที่ให้อำนาจฝ่ายบริหารจัดการตั้งขึ้นได้เองโดยการตราพระราชกฤษฎีกาออกตามความในพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 โดยมีอำนาจหน้าที่ ในการจัดทำบริหารสาธารณะในลักษณะเดียวกับส่วนราชการต่างๆ แต่ภารกิจที่องค์การมหาชนได้รับมอบหมายนั้นเป็นภารกิจในการจัดทำบริการสาธารณะเฉพาะเรื่องในด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งในการดำเนินการภารกิจนั้นไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจมหาชน และไม่ต้องการอำนาจบังคับต่อประชาชนโดยตรง ซึ่งการจัดตั้งองค์การมหาชนประเภทนี้สามารถทำได้โดยการตราพระราชกฤษฎีกาซึ่งเป็นกฎหมายที่เป็นอำนาจของฝ่ายบริหาร ดังนั้นในการจัดตั้งองค์การมหาชนประเภทนี้จะใช้เวลาไม่นานโดยเพียงแต่มีความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีเท่านั้น จึงสามารถจัดตั้งองค์การมหาชนให้ดำเนินการกิจได้อย่างรวดเร็วได้ตามความมุ่งหมายและนโยบายของรัฐบาล

#### 4.2 แนวคิดและรูปแบบการจัดตั้งองค์การมหาชนในต่างประเทศ

ในปัจจุบัน “องค์การมหาชน” นับได้ว่าเป็นกลุ่มองค์การที่มีบทบาทและความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์การภาครัฐในลักษณะอื่นๆ อีกทั้งในหลายประเทศยังปรากฏแนวโน้มว่า กลุ่มองค์การเหล่านี้ได้เกิดการขยายตัวทั้งในเชิงจำนวน ขนาด (พิจารณาจากสัดส่วนงบประมาณและจำนวนบุคลากร) และขอบข่ายภารกิจหน้าที่ที่เริ่มจะเข้ามาทดแทนและบดบังองค์การภาครัฐอื่นๆ อย่างน่าสนใจ ทั้งนี้ การขยายตัวดังกล่าวอาจนับว่าเป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่สำคัญของการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ

อย่างไรก็ดี เราอาจสามารถประมวลเหตุผลที่มาและความจำเป็นในการจัดตั้งองค์การมหาชนออกเป็น 3 ประการกว้าง ๆ ได้ดังนี้

1. เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานรัฐบาลที่มีภารกิจเฉพาะด้าน (Improving the efficiency and effectiveness of government entities with specialized functions)

โดยเหตุผลประการที่หนึ่งนี้อยู่ภายใต้ฐานคิดว่า หากภารกิจเฉพาะด้านใดที่สามารถแยกออกจากโครงสร้างระบบราชการปกติโดยมอบให้องค์การที่มีอิสระและคล่องตัวมากกว่า จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น เนื่องจากการจัดทำภารกิจจะเป็นไปตามความชำนาญเฉพาะด้านและมุ่งตอบสนองความต้องการของ “ลูกค้า” (Specialisation and focus on clients needs) จะมีระบบบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการและผลสัมฤทธิ์ (Managerialism and focus on outputs/outcomes) และสามารถลดทอนความเข้มงวดด้านกฎเกณฑ์ทางการบริหารและการเงิน (Lighter administrative and financial rules) ลงได้

2. เพื่อยกระดับกระบวนการตัดสินใจให้เป็นไปโดยชอบธรรมและมีความเป็นมืออาชีพ (Improving the legitimacy and expertise of decision-making)

เนื่องจากการบริหารงานภายใต้ระบบองค์การมหาชนจะนำไปสู่เงื่อนไขทางการบริหารใหม่ที่จะก่อให้เกิดความเป็นอิสระในเชิงนโยบาย (Policy independence) ความต่อเนื่องของการดำเนินนโยบาย (Policy continuity) การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม (Civil society participation) และความเป็นพันธมิตรร่วมกันในหมู่องค์กรของรัฐบาล (Collaborative partnerships)

3. เหตุผลความจำเป็น “แฝงเร้น” อื่น (The ‘ hidden ‘ set of reasons for the creation)

ในหลายกรณี พบว่า เหตุผลความจำเป็นที่นำไปสู่การจัดตั้งองค์การมหาชน ก็ไม่จำเป็นจะต้องเป็นไปตามกลุ่มสาเหตุในข้างต้น แต่กลับเป็นผลลัพธ์ในทางการเมืองที่รัฐบาลใช้เพื่อตอบสนองต่อประเด็นในทางการเมืองซึ่งเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ อีกทั้งในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาหรือประเทศที่กำลังอยู่ในระยะของการเปลี่ยนผ่าน กระแสคลื่นของการจัดตั้งองค์การมหาชนเกิดจากความพยายามในการสร้าง “Islands of excellence:” ขึ้นภายในระบบบริหารงานภาครัฐ เพื่อสร้างกลุ่มองค์กรที่แยกเป็นอิสระจากหน่วยงานในระบบราชการปกติ เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการแสวงหาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ดีกว่าในระบบเดิม รวมถึงเปิดโอกาสให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ได้เติบโตก้าวหน้าและอยู่ภายใต้ระบบการจัดการที่มีอิสระมากขึ้น มากกว่าจะเป็นการคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่เพียงอย่างเดียว

อย่างไรก็ดี ที่กล่าวมาเป็นแต่เพียงเหตุที่มาอันเกิดจากการสำรวจผ่านประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ แต่ในระดับที่ลึกกว่านั้น คือ หลักการและแนวคิดเบื้องหลังของการเกิดขึ้นขององค์การมหาชน ซึ่งพบว่า การจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบนี้ เป็นแต่เพียงปรากฏการณ์หนึ่งของวิถีทางในการบริหารปกครองของรัฐสมัยใหม่ต่างๆ และในหลายกรณี การจัดโครงสร้างทางการบริหารที่แยกออกเป็นอิสระคล้ายกับองค์การมหาชนนั้น เกิดขึ้นมานานแล้ว และในบางประเทศเกิดขึ้นก่อนการปรากฏตัวขององค์การในแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ตามแนวคิดของ Max

Weber ด้วยซ้ำ ด้วยเหตุนี้ “...การเกิดขึ้นขององค์การในลักษณะนี้ จึงเป็นแต่เพียงพัฒนาการขั้นล่าสุดของกระบวนการแห่งการปรับเปลี่ยนองค์การและการทดลองที่มีรู้จักจบสิ้น

จากที่กล่าวมาทำให้เห็นได้ว่า แรงผลักดันไปสู่การเกิดขึ้นขององค์การมหาชนนั้น มีความหลากหลายเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนกระแสความนึกคิดที่เกิดขึ้นภายในระบบบริหารหนึ่ง ๆ จึงเป็นผลให้รูปแบบองค์การที่เรียกรวม ๆ ว่า องค์การมหาชนนี้ มิได้มีเพียงรูปแบบเดียว หากแต่ปรากฏความแตกต่างหลากหลายเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านชื่อเรียก โครงสร้างความสัมพันธ์รวมถึงโครงสร้างและการจัดการภายในองค์การในมิติอื่นๆ จึงนำไปสู่ความรู้ความเข้าใจที่สับสนเกี่ยวกับองค์การชนิดนี้ ขณะที่ปรากฏการณ์ของการขยายตัวทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพขององค์การมหาชนกลับทวีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การดังกล่าว เนื้อหาในส่วนต่อไป จึงเป็นการมุ่งนำเสนอถึงกรอบแนวคิดกว้างๆ เกี่ยวกับองค์การมหาชน รวมถึงแนวคิดในเชิงเปรียบเทียบอันเกิดจากประสบการณ์ของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

คุณลักษณะร่วมโดยทั่วไปขององค์การมหาชน

จากข้อมูลที่ปรากฏของกลุ่มประเทศ OECD พบว่า กลุ่มองค์การมหาชน มีสัดส่วนของการใช้จ่ายและการจ้างงานไม่น้อยไปกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ และในบางกรณีมีสัดส่วนมากกว่า 75 เปอร์เซ็นต์ของรัฐบาลส่วนกลาง อย่างไรก็ตาม องค์การมหาชนเหล่านี้ มีความแตกต่างหลากหลายเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านของขนาดในด้านหน้าที่และลักษณะภารกิจ ในด้านเหตุผลของการจัดตั้ง ในด้านของระบบงบประมาณและแหล่งเงินสนับสนุน ในด้านของการจัดองค์การและสถานทางกฎหมาย ในด้านของระบบบริหารงานภายใน และในด้านของกลไกการควบคุมตรวจสอบและการจัดความสัมพันธ์กับกระทรวงผู้รับผิดชอบ

อีกทั้งหากเราศึกษาในเชิงเปรียบเทียบถึงกลุ่มองค์การมหาชนในประเทศต่างๆ ก็ยังเห็นถึงความแตกต่างหลากหลายที่นำไปสู่ความยุ่งยากในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดร่วมกัน เนื่องจากลำพังแต่เพียงชื่อเรียกองค์การลักษณะนี้ ก็พบความหลากหลายเป็นอย่างมาก แม้แต่ภายในประเทศเดียวกัน การเรียกชื่อก็ปรากฏความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ก็ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะขององค์การนั้นๆ นั้นย่อมาหมายความว่าองค์การมหาชนที่ปรากฏในแต่ละประเทศ ยังสามารถจัดแบ่งออกเป็นประเทศต่างๆ ที่แยกย่อยออกไปได้อีก ตัวอย่างเช่น ในประเทศแคนาดา มีองค์การมหาชนอยู่อย่างน้อย 4 ประเภท, ประเทศฝรั่งเศส มี 2 ประเภท, ประเทศเยอรมนี มี 4 ประเภท, ประเทศเนเธอร์แลนด์ มี 2 ประเภท, ประเทศสเปน มี 3 ประเภท, ประเทศสวีเดน มี 2 ประเภท, ประเทศสหราชอาณาจักร มี 2 ประเภท และประเทศสหรัฐอเมริกา มี 4 ประเภท เป็นต้น

จากความแตกต่างหลากหลายดังกล่าว จึงนำไปสู่ปัญหาในการวางกรอบแนวคิดและการสร้างคำอธิบายเกี่ยวกับองค์การเหล่านี้ โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า องค์การชนิดใดถึงจะจัดอยู่ในกลุ่มขององค์การมหาชนเราจะกำหนดขอบเขตในการจัดแบ่งองค์การเหล่านี้ออกจากองค์การของรัฐอื่นๆ ได้อย่างไร ดังนั้น ความจำเป็นในเบื้องต้นเราจึงต้องแสวงหาคคุณลักษณะร่วมโดยทั่วไปขององค์การมหาชน ซึ่งจะได้นำเสนอใน 4 ประเด็นประกอบด้วย แนวคิดและความหมาย การจัดโครงสร้าง

สภาพแวดล้อมด้านการควบคุม และความเป็นอิสระทางการจัดการ โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1.แนวคิดและความหมาย

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา การกำหนดขอบเขตและสร้างความหมายเฉพาะให้กับองค์การเหล่านี้เป็นไปอย่างไม่ชัดเจนนัก กล่าวคือ เป็นแต่เพียงการสร้าง ความหมายในเชิงนิเสธ (Negative Meaning) ว่าองค์การเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารราชการส่วนกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติ (National Government) แต่เป็นองค์การของรัฐที่ไม่ได้จัดรูปแบบและมีระบบบริหารตามแนวคิดระบบราชการดั้งเดิม ซึ่งเน้นโครงสร้างการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง อย่างไรก็ตาม ก็ยังปรากฏปัญหาต่อไปว่า องค์การของรัฐที่อยู่ขอบข่ายดังกล่าวก็มีอยู่หลายชนิด เราจึงต้องสร้างความหมายในเชิงนิเสธให้เฉพาะเจาะจงต่อไปว่า องค์การที่จัดว่าเป็นองค์การมหาชนนั้น ต้องไม่นับรวมองค์การในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ (Government Companies/Public Enterprises) ซึ่งมีแนวคิดในการจัดตั้ง คล้ายคลึงกับบริษัทเอกชนค่อนข้างชัดเจน นั่นคือ ความอยู่รอดและการแสวงหากำไร ขณะเดียวกันก็ต้องไม่นับรวมองค์การที่เกิดจากกระบวนการกระจายอำนาจดังเช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงองค์การอื่นๆ ตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะของตนเองตามโครงสร้างทางการบริหารปกครองที่ปรากฏในรัฐธรรมนูญ เช่น ศาลและองค์กรตรวจสอบตามรัฐธรรมนูญ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี จากการพิจารณาและศึกษาถึงระบบองค์การมหาชนที่ปรากฏในประเทศต่างๆ ดังเช่นที่ปรากฏในงานศึกษาของ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) ซึ่งได้สำรวจและศึกษาระบบองค์การมหาชนใน 9 ประเทศสมาชิก เราอาจสามารถกำหนดคำสำคัญ (Key Word) ซึ่งกำหนดคุณลักษณะร่วมกันขององค์การมหาชน ได้แก่ คำว่า “การแยกเป็นอิสระ” กล่าวคือ

“องค์การมหาชน จะหมายถึงองค์การภาครัฐที่มีการจัดโครงสร้างทั้งในเชิงองค์การและในเชิงกฎหมายที่แยกออกเป็นอิสระ (separate) จากหน่วยงานในระบบราชการปกติ (Departments)”

แต่ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจที่มากขึ้น เราจำเป็นต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะพื้นฐานในมิติอื่นๆ ประกอบด้วย โดยคุณลักษณะขององค์การมหาชนที่จะได้นำเสนอต่อไปนี้ เป็นผลมาจากการรวบรวมประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในหลายๆ ประเทศ ซึ่งจะทำให้เราเห็นได้ว่า องค์การมหาชนนั้น มีความแตกต่างหลากหลายเป็นอย่างมากในกลุ่มประเทศต่างๆ และแม้แต่ภายในประเทศเดียวกันก็ตาม การกำหนดคุณลักษณะร่วมกัน จึงกระทำได้แต่เพียงการพิจารณาในเชิงโครงสร้างและระบบบริหารโดยกว้างๆ ดังที่จะได้นำเสนอในประเด็นต่อไป

## 2.การจัดโครงสร้าง

### 2.1 โครงสร้างการบังคับบัญชา (A differentiated hierarchy)

การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาขององค์การมหาชนเกือบจะทั้งหมด จะมีความแตกต่างจากที่เคยปรากฏในระบบบริหารของกระทรวงส่วนกลางซึ่งจะมีโครงสร้างไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาในแนวดิ่งที่ยาวไกล (Vertical) มีลักษณะจากบนลงล่างในแบบปิรามิด (Top - Down) ตามแนวคิดการจัดองค์การแบบระบบราชการ แต่สำหรับองค์การมหาชน จะปรากฏโครงสร้างในลักษณะ “ตัดตรง”

กล่าวคือ ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น จะมีการจัดโครงสร้างให้เกิดระบบการรายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุดของกระทรวงในสังกัด เช่น องค์กรมหาชนในความรับผิดชอบของกระทรวงคมนาคม ก็จะรายงานตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม เป็นต้น นอกจากนี้ ในบางกรณีก็ปรากฏโครงสร้างในรูปแบบที่ให้องค์การมหาชนรายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุดของรัฐบาล หรือคณะรัฐมนตรีทั้งคณะ

สำหรับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมหาชน (Chief Executive) ก็มีได้มีที่มาจากการเลื่อนตำแหน่งหรือเติบโตไปตามสายงานปกติในระบบข้าราชการพลเรือน หากแต่จะมาจากการคัดสรรจากผู้ถูกเสนอชื่อ โดยรัฐมนตรีในกระทรวงที่เกี่ยวข้อง (บางครั้งต้องผ่านการรับรองและให้ความเห็นชอบโดยคณะรัฐมนตรีทั้งคณะหรือรัฐสภา) หรืออาจจะมาจากการคัดสรรโดยคณะกรรมการบริหารขององค์กรมหาชน (Government Boards)

## 1.2 โครงสร้างความรับผิดชอบ (Differentiated responsibility)

ในการบริหารกิจการขององค์กรมหาชนนั้น จะปรากฏตำแหน่งที่เรียกว่า “ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมหาชน” (Chief Executive) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบบริหารกิจการทั้งปวงขององค์กรมหาชนโดยตรง ทั้งในด้านการจัดการ การบริหารงานบุคคล การเงินและการงบประมาณ รวมถึงระบบวินัยและจรรยาบรรณขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรมหาชนหนึ่ง ๆ จึงถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันระหว่าง (1) รัฐมนตรีหรือกระทรวงที่เกี่ยวข้อง (line ministry/minister), (2) คณะกรรมการบริหารขององค์กรมหาชน (governing boards) ในกรณีที่จัดให้มีโครงสร้างแบบนี้ และ (3) ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมหาชน (chief executive)

### 1.1 คณะกรรมการบริหารขององค์กรมหาชน (Governing boards)

โดยทั่วไปในการบริหารงานขององค์กรมหาชน มักจะปรากฏการจัดโครงสร้างในรูปแบบ “คณะกรรมการบริหารขององค์กรมหาชน” ซึ่งจะมีบทบาทในการ “อำนวยการ” (directing) กิจการขององค์กรมหาชนร่วมกับผู้บริหารสูงสุด ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารฯ มักจะมีองค์ประกอบภายในจากข้าราชการระดับสูงที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล และรวมถึงตัวแทนจากภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ซึ่งจะผ่านกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคล้ายคลึงกับผู้บริหารสูงสุด

คณะกรรมการบริหารฯ นี้ จะมีอำนาจการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์ค่อนข้างกว้างขวาง ซึ่งอาจครอบคลุมถึงการวางนโยบายและยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร รวมถึงการกำกับให้องค์การมีการดำเนินการไปตามข้อกำหนดทางกฎหมายและการเงิน นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารฯ ยังอาจมีอำนาจสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด อีกด้วย ขณะที่รัฐมนตรีหรือผู้บริหารของกระทรวงที่เกี่ยวข้อง จะยังคงมีอำนาจและความรับผิดชอบเฉพาะในเรื่องของการแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารฯ และในบางกรณีก็อาจมีบทบาทในการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุด

### คณะกรรมการบริหารร่วม (Management boards)

ในบางกรณี ก็ปรากฏการจัดโครงสร้างการบริหารขององค์กรในรูปแบบคณะกรรมการ การบริหารร่วม กล่าวคือ ภายใต้โครงสร้างแบบนี้ การบริหารจัดการกิจการขององค์กรมหาชนทั้งหมด จะมีได้กระทำผ่านผู้บริหารสูงสุดฯ หากแต่จะอาศัยระบบคณะกรรมการซึ่งจะเข้าไปบริหารงานโดยตรง ทั้งนี้ ภายในคณะกรรมการบริหารร่วม จะประกอบไปด้วยตัวแทนจากฝ่ายเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรภายในองค์กรมหาชน, ตัวแทนจากกระทรวงที่เกี่ยวข้อง, ตัวแทนจากกระทรวงการคลัง และในบางกรณีก็จะมีตัวแทนจากภายนอกด้วย

จึงกล่าวได้ว่า คณะกรรมการบริหารร่วมจะมีความคล้ายคลึงกับคณะกรรมการบริหารขององค์กรมหาชนเป็นอย่างมาก หากแต่คณะกรรมการนี้มีได้ทำหน้าที่แต่เพียงการกำหนดยุทธศาสตร์ หากแต่จะเข้ามาบริหารงานขององค์กรโดยตรงนั่นเอง

### 2.5 คณะกรรมการที่ปรึกษา (Advisory boards)

นอกจากนี้ แม้ว่าโดยส่วนใหญ่แล้ว การจัดโครงสร้างขององค์กรมหาชนมักจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบระหว่างรัฐมนตรีหรือกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสูงสุดฯ แต่ทั้งนี้อาจมีการบริหารงานโดยอยู่ภายใต้การให้คำแนะนำและผ่านกระบวนการปรึกษาหารือกับ “คณะกรรมการที่ปรึกษา” ซึ่งมีได้มีอำนาจในการตัดสินใจ หากแต่เป็นกลไกเพื่อทำให้ระบบบริหารมีความรอบคอบรัดกุมยิ่งขึ้น รวมถึงเป็นช่องทางหนึ่งที่จะให้ตัวแทนจากผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการขององค์กรมหาชนมากขึ้น ผ่านการเข้ามาดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการที่ปรึกษานั้นเอง

### 3. สภาพแวดล้อมด้านการควบคุม

โดยทั่วไปแล้ว ในการบริหารงานขององค์กรมหาชน จะอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างผ่อนคลายกว่าระบบราชการปกติ กล่าวคือ มักจะมีเงื่อนไขหรือกฎเกณฑ์ในการเข้ามาควบคุมกระบวนการจัดการในด้านต่างๆ น้อยกว่าระบบปกติ ในบางกรณีกฎเกณฑ์การควบคุมต่างๆ ยังคงมีอยู่ หากแต่จะยืดหยุ่นและผ่อนคลายความเข้มงวดลง แต่ในบางกรณีก็แทบจะปลอดจากการควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร

#### 3.1 กฎเกณฑ์ด้านการบริหารงานบุคคล (Personal rules)

ระบบการบริหารงานบุคคลที่ปรากฏ อาจเป็นไปได้ใน 2 กรณี กล่าวคือ ในกรณีแรก บุคลากรที่ทำงานอยู่ภายในองค์กรมหาชน ยังคงถือว่าเป็นข้าราชการภายใต้ระบบข้าราชการพลเรือนในระบบบริหารราชการส่วนกลาง หากแต่จะมีเงื่อนไขด้านการจ้างงานที่ยืดหยุ่นมากกว่าข้าราชการในระบบปกติ เช่น กำหนดตำแหน่ง, การกำหนดค่าตอบแทน, การให้สิทธิประโยชน์อื่นๆ, การเลื่อนตำแหน่ง และการสรรหาคัดเลือก เป็นต้น ในกรณีที่สอง จะมีระบบบริหารงานบุคคลที่แยกออกเป็นอิสระโดยแท้จริง กล่าวคือบุคลากรภายในองค์กรมหาชน จะไม่ถือว่าเป็นบุคลากรในระบบข้าราชการพลเรือน แต่ถือว่าเป็นบุคลากรขององค์กรมหาชนแต่ละแห่ง ซึ่งจะอยู่ภายใต้กฎหมายด้วยการจ้างงานทั่วไป เช่นเดียวกันกับการจ้างงานในภาคเอกชนทั่วไป

#### 3.2 กฎเกณฑ์ด้านงบประมาณ ระบบบัญชี และการเงิน

โดยทั่วไปองค์กรมหาชนจะมีอิสระในระบบการจัดการทางการเงินมากกว่าหน่วยงานในระบบราชการปกติ แต่ความเป็นอิสระดังกล่าวจะอยู่ในระดับที่มากหรือน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กรมหาชน เช่น องค์กรมหาชนบางกลุ่ม อาจจะอาศัยการสนับสนุนทางการเงินทั้งหมดจากภาษี, บางกลุ่มจะอาศัยเงินทุนสนับสนุนบางส่วนหรือในบางกรณีทั้งหมด จากการเก็บค่าบริการหรือจากรายได้อื่นๆ ขององค์กร นอกจากนี้ ยังอาจกำหนดให้องค์กรเหล่านี้สามารถกู้ยืมให้กู้ยืม หรือใช้ประโยชน์จากรายได้ส่วนเกินในกิจการอื่นๆ ได้อีกด้วย

#### 4. ความเป็นอิสระทางการจัดการ (Some management autonomy)

ความเป็นอิสระทางการจัดการถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐานตามธรรมชาติขององค์กรมหาชน เนื่องจากเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรในลักษณะนี้เกิดขึ้นมา ได้แก่ ความเป็นอิสระทางการจัดการที่อยู่นอกกรอบระบบราชการปกติ ด้วยเหตุนี้ ความเป็นอิสระทางการจัดการขององค์กรมหาชน จึงหมายถึง ผู้บริหารสูงสุดหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถจะตัดสินใจใดๆ ในกิจการที่เกี่ยวข้องกับองค์กรของตนเองได้ในทุกมิติ โดยไม่จำเป็นต้องผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบไปตามสายการบังคับบัญชาหรือจากการทรวงที่เกี่ยวข้อง

ด้วยเหตุนี้ การกำหนดโครงสร้างและสภาพแวดล้อมด้านการควบคุมขององค์กรมหาชน จึงปรากฏแนวคิดและรูปแบบดังที่นำเสนอมา นอกจากนี้ ในมิติของการจัดการภายในองค์กรเอง ก็มีแนวคิดและรูปแบบที่สะท้อนถึงความพยายามในการให้ความเป็นอิสระด้วยเช่นกัน ดังจะได้นำเสนอถึงคุณลักษณะสำคัญด้านการจัดการ ดังนี้

##### 4.1 การบริหารภายใต้ระบบสัญญาผูกมัด (Contract management)

องค์กรมหาชน จะมีการบริหารจัดการภายใต้ระบบสัญญาผูกมัด ซึ่งมีทั้งระบบสัญญาเต็มรูปแบบและระบบกึ่งสัญญา (a fully or quasi-contractual relationship) กับรัฐมนตรีหรือกระทรวงผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ จะมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างรัฐมนตรีกระทรวงผู้รับผิดชอบกับผู้บริหารขององค์กรมหาชนและคณะกรรมการบริหาร (ถ้ามี) โดยที่ผู้บริหารจะต้องรายงานความก้าวหน้า และรับผิดชอบต่อการทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผล จึงเป็นระบบความสัมพันธ์ที่อยู่ภายใต้การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มิใช่ความสัมพันธ์ในระบบสายการบังคับบัญชาปกติ

##### 4.2 ระบบงบประมาณและการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

โดยส่วนใหญ่แล้ว ระบบการบริหารภายใต้ระบบสัญญาผูกมัดมักจะต้องเป็นไปโดยสอดคล้องกับการจัดระบบงบประมาณ รวมถึงระบบบริหารอื่นๆ ที่มุ่งเน้นปัจจัยนำออกและผลลัพธ์ (output/outcome-oriented) จึงเป็นผลให้มาตรการในการควบคุมต่างๆ ในด้านการงบประมาณและการบริหารอื่นๆ ค่อนข้างผ่อนคลายความเข้มงวดลงเป็นอย่างมาก กล่าวอีกนัยหนึ่ง องค์กรมหาชนจะมีระบบงบประมาณและการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่ามุ่งเน้นการควบคุมกำกับ

##### 4.3 ระบบงบประมาณแบบหลายปี (Multi-year budgeting)

ในหลายประเทศเริ่มปรากฏแนวโน้มที่รัฐบาลพยายามจะสร้างระบบงบประมาณแบบหลายปีสำหรับองค์กรมหาชน ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ระบบงบประมาณนั้น เกื้อหนุนต่อการสร้างผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเหล่านี้

## รูปแบบการจัดตั้งองค์การมหาชนในต่างประเทศ

สำหรับในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์การมหาชนในต่างประเทศ จะนำเสนอถึงแนวคิดและคุณลักษณะขององค์การมหาชนในต่างประเทศเฉพาะกรณีประเทศที่สำคัญบางประการเท่านั้น ได้แก่ ประเทศฝรั่งเศส และประเทศนิวซีแลนด์ โดยจะครอบคลุมประเด็นสำคัญใน 5 ด้าน ได้แก่

### ภูมิหลัง (Background)

- กรอบโครงสร้างในเชิงสถาบัน (Legal and Organizational Framework)
- โครงสร้างทางการบริหาร (Governance Structure)
- กระบวนการทางงบประมาณและทรัพยากรทางการบริหาร (Resources and Budget Process)
- กลไกการกำกับดูแลในเชิงนโยบายและการควบคุมตรวจสอบ (Policy Coherence, Oversight, and Accountability Mechanism)

สำหรับชื่อเรียกขององค์การภายใต้รูปแบบองค์การมหาชนในประเทศต่างๆ นั้น ในที่นี้จะขอคงชื่อเรียกในภาษาดั้งเดิมของแต่ละประเทศ ทั้งนี้ ก็เพื่อลดทอนความสับสนที่อาจจะเกิดขึ้นหากถอดความเป็นภาษาไทย

### ประเทศฝรั่งเศส

#### 1. ภูมิหลัง (Background)

ประเทศฝรั่งเศสเป็นอีกประเทศหนึ่งที่ได้มีการปรับใช้องค์การในรูปแบบองค์การมหาชนมานานแล้ว อีกทั้งในรอบสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการขยายตัวขององค์การเหล่านี้เป็นอย่างมากทั้งในด้านจำนวนและบทบาทในการจัดทำบริการสาธารณะ โดยจารีตแล้ว ระบบการบริหารปกครองในฝรั่งเศสมีแนวโน้มจะให้อำนาจและความสำคัญกับฝ่ายบริหาร เป็นผลให้อำนาจการจัดโครงสร้างการบริหารปกครองประเทศ และการจัดตั้งองค์การต่างๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมสาธารณะล้วนแล้วแต่อยู่ในขอบวงอำนาจของฝ่ายบริหาร ขณะที่ฝ่ายสภาจะมีบทบาทแต่เพียงในด้านการรับรองร่างงบประมาณโดยรวมของฝ่ายบริหารเท่านั้น

ที่กล่าวมาในข้างต้น จึงเป็นผลให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจในการจัดตั้งองค์การเพื่อรับผิดชอบกิจการสาธารณะโดยแยกออกจากโครงสร้างทางการบริหารราชการปกติได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ฝ่ายบริหารเป็นผู้มีอำนาจเต็มในการจัดตั้งองค์การภายใต้ระบบองค์การมหาชนนั่นเอง ทั้งนี้ กฎหมายรัฐธรรมนูญเองก็ได้ให้การรับรองการใช้อำนาจดังกล่าว ซึ่งในเรื่องนี้จะได้กล่าวถึงต่อไปข้างหน้า

ในปัจจุบัน ฝรั่งเศสมีองค์การในระบบองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยรัฐบาลระดับชาติเป็นจำนวนถึงประมาณ 1,300 แห่ง แต่ที่น่าสนใจก็คือ ในฝรั่งเศสนั้นยังได้ให้อำนาจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดตั้งองค์การเพื่อรองรับภารกิจและการบริหารงานสาธารณะในระดับท้องถิ่นได้ด้วย ซึ่งปัจจุบันองค์การในลักษณะนี้มีจำนวนถึงประมาณ 50,000 แห่ง ลักษณะเช่นนี้ถือเป็นข้อแตกต่าง

ที่สำคัญจากประเทศอื่นๆ ซึ่งระบบองค์การมหาชนมักจะปรากฏและจัดตั้งโดยรัฐบาลแห่งชาติ เพื่อดำเนินกิจกรรมสาธารณะที่เดิมเป็นของหน่วยงานภายใต้โครงสร้างการบริหารราชการส่วนกลาง

สำหรับองค์การในระบบองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยรัฐบาลระดับชาตินั้น เหตุผลที่มักจะเป็นเช่นเดียวกับหลายประเทศ กล่าวคือ เป็นความพยายามหาทางออกและแก้ไขปัญหาให้กับการบริหารองค์การของรัฐบาลภายใต้ระบบราชการแบบดั้งเดิมซึ่งเริ่มมีปัญหา เป็นผลให้เกิดความพยายามที่จะจำกัดการเติบโตและขยายตัวของโครงสร้างการบริหารราชการส่วนกลางแบบดั้งเดิม ทำให้ปัจจุบันการบริหารราชการของฝรั่งเศสประกอบไปด้วย 15 กระทรวงหลัก และมีหน่วยงานในสังกัด (Central Directorates) เพียงประมาณ 160 หน่วยงาน

สำหรับระบบองค์การมหาชนในระดับท้องถิ่นนั้น กล่าวได้ว่าเป็นผลมาจากลักษณะเฉพาะของระบบการปกครองท้องถิ่นในฝรั่งเศสเอง กล่าวคือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในฝรั่งเศสนั้นส่วนใหญ่เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ซึ่งได้แก่ เทศบาล หรือ “คอมมูน” (Commune) ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนถึงประมาณ 36,580 แห่ง และกว่าร้อยละ 90 เป็นเทศบาลขนาดเล็กที่อยู่ในเขตชนบทและมีประชากรต่ำกว่า 1,500 คน จึงเกิดความจำเป็นในการสร้างระบบองค์การความร่วมมือระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อร่วมกันจัดทำบริการสาธารณะที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงแห่งเดียวมีอาจจัดทำได้ซึ่งระบบความร่วมมือระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในฝรั่งเศสนี้มีความเข้มแข็งเป็นอย่างมาก องค์การเหล่านี้มีหลายประเภท รวมถึงมีการจัดโครงสร้างและระบบงบประมาณที่หลากหลาย แต่เกือบทั้งหมดก็ถือว่าเป็นองค์การในระบบองค์การมหาชน

## 2. กรอบโครงสร้างในเชิงสถาบัน (Legal and Organizational Framework)

องค์การในระบบองค์การมหาชนของประเทศฝรั่งเศสนั้น ปัจจุบันจะถือว่ามีอยู่เพียง 2 รูปแบบ ได้แก่ หนึ่ง “องค์การมหาชน” หรือ Public Establishments และสอง หน่วยงานอิสระของฝ่ายบริหาร หรือ Autonomous Administrative Authorities อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาจากบทบาท ความสำคัญและจำนวนขององค์การแล้ว ในที่นี้จะเน้นกล่าวถึงเฉพาะองค์การในรูปแบบองค์การมหาชน โดยละเว้นไม่กล่าวถึงองค์การในลักษณะที่เป็นหน่วยงานอิสระของฝ่ายบริหาร

สำหรับองค์การมหาชนนั้น มีอยู่ด้วยกัน 2 ระดับ ได้แก่ องค์การมหาชนระดับชาติ หรือ “Establishments Publics Nationaux – WPNs” และ องค์การมหาชนระดับท้องถิ่น หรือ “Establishments Publics Locaux” – EPLa สำหรับ องค์การมหาชนระดับชาติ ในรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน ค.ศ. 1958 ได้กำหนดให้ฝ่ายบริหาร รวมถึงองค์การภายใต้การบังคับบัญชาสามารถกำหนดโครงสร้างและจัดองค์การเพื่อรองรับภารกิจและการบริหารกิจการในภาคสาธารณะได้อย่างเต็มที่ตามที่กฎหมายกำหนด ดังปรากฏในมาตราที่ 20 และ 21 อีกทั้งในมาตราที่ 34 ได้บัญญัติว่า ให้ฝ่ายนิติบัญญัติเป็นผู้มีอำนาจในการ “กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับประเภทขององค์การมหาชนที่จะให้มีการจัดตั้งขึ้น” ทั้งในด้านหลักเกณฑ์การจัดตั้งกรอบภารกิจขององค์การมหาชน ที่มาของงบประมาณขององค์การมหาชน ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับองค์การมหาชน โครงสร้างของคณะกรรมการบริหาร เป็นต้น จากนั้นก็เป็นอำนาจของฝ่ายบริหารในการดำเนินการจัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นมาตามความเหมาะสมต่อไป พิจารณาในแง่ที่ย่อมหมายถึงว่า ฝ่ายบริหารมีอิสระเต็มที่ในการจัดตั้ง

องค์การมหาชน แต่ทั้งนี้ จะต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายที่ออกโดยรัฐบาล เช่น ฝ่ายบริหารจะจัดตั้งองค์การมหาชนที่อยู่นอกเหนือจากประเภทที่กำหนดไว้ในกฎหมายมิได้

สำหรับ องค์การมหาชนระดับท้องถิ่น นั้น การจัดตั้งจะเป็นไปได้ใน 2 ลักษณะ กล่าวคือในลักษณะแรก เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเปิดโอกาสให้สภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีมติจัดตั้งขึ้นเอง และในลักษณะที่สอง เป็นองค์การมหาชนระดับท้องถิ่นที่เกิดขึ้นตามกฎหมายของรัฐบาลแห่งชาติ ซึ่งไม่อยู่ในอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะจัดตั้งหรือยุบเลิกได้ เช่น ศูนย์ช่วยเหลือทางด้านสังคมแห่งเทศบาล เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป องค์การมหาชนจะมีลักษณะสำคัญทางกฎหมายใน 3 ประการ ได้แก่

- ประการที่หนึ่ง เป็นนิติบุคคล ทำให้องค์การมหาชนสามารถดำเนินกิจการได้ด้วยตนเองโดยมีบุคลากรและเงินงบประมาณ ตลอดจนระบบการบริหารจัดการที่เป็นของตนเอง
- ประการที่สอง เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน ทำให้องค์การมหาชนสามารถวางหลักเกณฑ์ทั่วไปเพื่อบังคับใช้กับบุคคลและผู้รับบริการสาธารณะของตนได้ รวมถึงอำนาจพิเศษที่เป็นเอกสิทธิ์ของฝ่ายปกครอง เช่น การเวนคืนที่นำมาใช้ในกิจการขององค์การ
- ประการที่สาม เป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน องค์การมหาชนจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการจัดทำบริหารสาธารณะอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

## 2. โครงสร้างการบริหาร (Governance Structure)

ในภาพรวมแล้ว องค์การมหาชนในฝรั่งเศสมีจำนวนค่อนข้างมาก กฎหมายที่บังคับใช้ก็มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนตายตัว กิจกรรมที่องค์การเหล่านี้จัดทำก็หลากหลาย เหล่านี้ จึงเป็นผลให้โครงสร้างการบริหาร และความสัมพันธ์กับรัฐขององค์การเหล่านี้มีความซับซ้อนและสับสนตามไปด้วย แต่โดยทั่วไปแล้ว องค์การมหาชนจะมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นลักษณะร่วมกันบางประการ กล่าวคือ องค์การเหล่านี้จะมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน และถือเป็นองค์การที่ต้องอยู่ใน “สังกัด” ของกระทรวงส่วนกลาง หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับคุณลักษณะอื่นๆ ในด้านนี้ จะแยกพิจารณาใน 4 ด้านดังนี้

### 2.1 โครงสร้างองค์การ (Governing Bodies)

โดยธรรมชาติขององค์การมหาชนแล้ว จะถือหลักว่าองค์การผู้ที่มีอำนาจทางการบริหารควรจะมีองค์ประกอบที่สะท้อนถึงความเป็นตัวแทนทั้งในทางเศรษฐกิจและสังคมในวงกว้างซึ่งอยู่นอกภาครัฐ ดังนั้นองค์การมหาชนทุกแห่งจะมี “คณะกรรมการบริหาร” (governing board) ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนจากกระทรวงเจ้าสังกัด (parent ministries) และตัวแทนจากองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ผู้รับบริการ และภาคธุรกิจเอกชน เป็นต้น ทั้งนี้ ประธานกรรมการบริหาร (chairman) จะถูกแต่งตั้งโดยการออกเป็นพระราชกฤษฎีกา โดยพิจารณาของคณะรัฐมนตรี (Council of Ministers) ซึ่งประธานจะมีบทบาทในฐานะผู้นำทางการบริหารขององค์การ แต่ในบางกรณีคณะกรรมการบริหารจะไม่ได้เข้าไปบริหารงานโดยตรง แต่จะมอบอำนาจให้กับ “ผู้อำนวยการ” (director-generals) ขององค์การมหาชนเป็นผู้บริหารงานสูงสุด (chief executive) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารอีกชั้นหนึ่ง

### 3.2 ความเป็นอิสระทางการจัดการ (Management Autonomy)

โดยทั่วไปแล้ว คณะกรรมการบริหารและผู้อำนวยการจะมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์การมหาชนค่อนข้างมาก ยกเว้นแต่บางกรณี ซึ่งกฎหมายจัดตั้งได้กำหนดให้องค์การมหาชนบางองค์การนั้น ในการบริหารงานทุกๆ ด้าน จะต้องได้รับการเห็นชอบจากกระทรวงต้นสังกัดในทุกกรณี ดังนั้น ความเป็นอิสระของกรรมการบริหารหรือผู้อำนวยการขององค์การมหาชนจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพล กระนั้นส่วนใหญ่แล้ว องค์การมหาชนจะมีอิสระทางการบริหารจัดการต่างๆ ค่อนข้างมาก เนื่องจากกระบวนการควบคุมจะถูกแทรกแซงและเข้มงวดตั้งแต่การแต่งตั้งบุคคลที่จะเข้ามาในฝ่ายบริหารขององค์การในเบื้องต้นอยู่แล้ว

### 3.3 การแต่งตั้งประธานกรรมการบริหารและผู้อำนวยการ (Appointments of Chairman and Chief Executive)

ในกลุ่มองค์การมหาชนเกือบทั้งหมด คือประมาณร้อยละ 90 อำนาจในการแต่งตั้งผู้อำนวยการหรือประธานกรรมการบริหารเป็นของรัฐแต่เพียงผู้เดียว สำหรับกรรมการบริหารอื่นๆ ที่มีชื่อตัวแทนของรัฐจากกระทรวงต้นสังกัด รัฐก็จะเป็นผู้คัดเลือกด้วยเช่นกัน โดยถือว่าตำแหน่งกรรมการบริหารนี้เป็นงานอาสาสมัครมิใช่การบังคับ นอกจากนี้ ในบางองค์การรัฐยังอาจมีอำนาจในการแต่งตั้งบุคลากรระดับสูงขององค์การมหาชนเป็นจำนวนครั้งหนึ่งด้วย

### 3.4 การกำหนดค่าตอบแทนของฝ่ายบริหาร (Remuneration of managers)

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารขององค์การมหาชนจะไม่มีอิสระในการกำหนดค่าตอบแทนของตนเอง ค่าตอบแทนจะถูกกำหนดไว้ตั้งแต่เบื้องต้นในการจัดตั้งองค์การมหาชนโดยกระทรวงเจ้าสังกัด จากนั้นก็จะพิจารณาเป็นรายปี ทั้งนี้ พิจารณาจากเงินงบประมาณขององค์การว่ามีมากน้อยเพียงใด เนื่องจากค่าตอบแทนของผู้บริหารถือเป็นหมวดค่าใช้จ่ายหนึ่งในบัญชีงบประมาณขององค์การ นอกจากนี้ ผู้อำนวยการขององค์การมหาชน จะไม่มีอำนาจในการกำหนดค่าตอบแทนแก่บุคลากรในตำแหน่งบริหารระดับสูงที่อยู่ถัดลงไปจากตนเองอีกด้วย

## 4. กระบวนการทางงบประมาณและทรัพยากรทางการบริหาร

กระบวนการทางงบประมาณขององค์การมหาชนจะมีวงจรหรือรอบปีงบประมาณค่อนข้างตายตัว และเป็นไปโดยสอดคล้องกับรอบปีงบประมาณของรัฐบาล โดยจะเริ่มต้นประมาณเดือนเมษายนของทุกปี ทั้งนี้ การประชุมเพื่อพิจารณางบประมาณจะมีด้วยกัน 2 ครั้ง กล่าวคือ ในครั้งแรกจะเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างสำนักงบประมาณกับกระทรวงต้นสังกัด และในครั้งที่สอง จะเป็นการนำเสนองบประมาณให้กรรมการบริหารขององค์การมหาชนพิจารณาลงคะแนนเสียงให้ความเห็นชอบ ซึ่งจะต้องแล้วเสร็จก่อนเดือนตุลาคม และต้องส่งให้หน่วยที่กำกับดูแลพิจารณาให้ความเห็นชอบ สำหรับกระบวนการจัดสรรเงินงบประมาณภายในหน่วยงานจะเริ่มตั้งแต่กลางเดือนตุลาคม ถึงกลางเดือนธันวาคม ซึ่งในขั้นนี้โดยทั่วไปไม่ต้องผ่านการให้ความเห็นชอบจากภายนอก

สำหรับรัฐสภาแล้ว จะมีอำนาจในการกำกับดูแลและตรวจสอบการจัดสรรงบประมาณในส่วนขององค์การมหาชนน้อยมาก ทั้งนี้ จะได้รับรายงานเฉพาะงบประมาณในส่วนที่เป็นเงินอุดหนุนจากรัฐเท่านั้น ขณะที่จะไม่ได้รับรายงานเกี่ยวกับงบประมาณของแต่ละองค์กรโดยเฉพาะ

สำหรับระบบการบริหารงบประมาณและบัญชีขององค์การมหาชน โดยทั่วไปแล้วจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าของส่วนราชการปกติ กล่าวคือ

- ประการที่หนึ่ง ผู้บริหารงบประมาณ จะถือว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์การมหาชนเป็นผู้มีอำนาจเต็มในการบริหารเงินงบประมาณ (Authorizing officer or ordonnateur) ดังนั้น การเบิกจ่ายและใช้สอยเงินจึงอยู่ในอำนาจขององค์การมหาชนและละแห่งอย่างเต็มที่

- ประการที่สอง ผู้ตรวจสอบงบประมาณ จะถือว่าเจ้าหน้าที่จากกระทรวงการคลังจะทำหน้าที่ในฐานะผู้ควบคุมตรวจสอบงบประมาณ (Financial controller) ซึ่งจะพิจารณาเฉพาะแผนงานขององค์การมหาชนว่า การใช้จ่ายเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนงานหรือไม่

- ประการที่สาม ผู้ตรวจสอบบัญชี จะกระทำโดย “ผู้ตรวจบัญชีสาธารณะ” หรือ “Public Accountant” ซึ่งจะตรวจสอบบัญชีการใช้จ่ายต่างๆ ที่กระทำโดยผู้บริหารขององค์การมหาชน ซึ่งตำแหน่งนี้แม้ว่าจะเป็นบุคลากรขององค์การมหาชน แต่จะไม่รายงานต่อผู้บริหารขององค์การ และมีอำนาจในการระงับการสั่งจ่ายที่ผิดหลักเกณฑ์ได้

อย่างไรก็ดี ในภาพรวมแล้วกระทรวงการคลังก็ยังคงเข้ามาควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณค่อนข้างใกล้ชิด ทำให้บางครั้งองค์การมหาชนมีอาจบริหารงานได้อย่างคล่องตัวเท่ากับภาคเอกชน ทำให้องค์การมหาชนบางประเภทที่มีลักษณะมุ่งแสวงหารายได้จำนวน 12 แห่ง จะได้รับการผ่อนปรนหลักเกณฑ์บางประการ

## 5. กลไกการกำกับดูแลในเชิงนโยบายและการควบคุมตรวจสอบ

สำหรับกลไกรวมถึงองค์การผู้ที่มีอำนาจกำกับดูแลในเชิงนโยบาย ตลอดจนการควบคุมตรวจสอบการทำงานขององค์การมหาชนนั้น ปรากฏออกมาในหลายลักษณะ ซึ่งสามารถแยกพิจารณาเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

### 5.1 บทบาทของรัฐสภา

จากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญเป็นผลให้รัฐสภามีบทบาทค่อนข้างจำกัดในการกำกับดูแลองค์การมหาชน กล่าวคือ จะเกี่ยวข้องกับเฉพาะในขั้นของการพิจารณาจัดตั้งเท่านั้น กล่าวคือ เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และประเภทขององค์การมหาชนที่จะจัดตั้งขึ้น รวมถึงการกำหนดว่า องค์การที่จะจัดตั้งขึ้นนั้นมุ่งตอบสนองนโยบายสาธารณะในด้านใด อีกทั้งองค์การส่วนใหญ่จะจัดตั้งขึ้นโดยการออกเป็นรัฐกำหนดของฝ่ายบริหารภายใต้กรอบรัฐธรรมนูญ การให้การรับรองด้านงบประมาณโดยสภาต่อองค์การมหาชน จึงเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติพร้อมๆ กับการผ่านงบประมาณของกระทรวงต้นสังกัด และไม่สามารถถูกอภิปรายโดยสภาได้ ยกเว้นบางกรณีที่องค์การมหาชนบางประเภทที่การทำงานจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายอื่นๆ ซึ่งให้อำนาจสภาเข้าไปตรวจสอบได้ เช่น องค์การเพื่อการกำจัดของเสียที่ปนเปื้อนกับมันตรังสี (ANDRA) เป็นต้น

### 5.2 บทบาทของผู้รับบริการ

ตรงกันข้ามกับกรณีของรัฐบาล องค์การมหาชนจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและสังคมกว้างค่อนข้างมากกว่า ซึ่งองค์การมหาชนจำนวนมากนั้น กระบวนการทำงานขององค์การ ตลอดจนแนวปฏิบัติของบุคลากร เกิดจากกระบวนการปรึกษาหารือหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยเฉพาะในกลุ่มองค์การดำเนินกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อผู้รับบริการค่อนข้างชัดเจน เช่น สิ่งแวดล้อม อาหาร เป็นต้น

### 5.3 ระบบการควบคุมโดยสัญญาและผลงาน

ในปัจจุบัน ระบบการกำกับดูแลองค์การมหาชนในฝรั่งเศสได้พยายามยึดถือแนวทางการควบคุมภายใต้ระบบสัญญาและผลงาน (Contracts and performance – based approach) อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติแล้วก็มีความแตกต่างหลากหลายเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละกระทรวงต้นสังกัด และการกำหนดเป้าหมายนั้นก็มีลักษณะแตกต่างกันไป เช่น ร้อยละ 40 จะถูกควบคุมโดยการลงนามในสัญญาที่กำหนดเป้าหมายในเชิงกลยุทธ์ไว้ ร้อยละ 30 จะใช้วางอยู่บนแผนงานระยะยาวแบบหลายปี แต่จะมีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละปีไว้ชัดเจน เป็นต้น

### 5.4 การประเมินผลงาน

จากการศึกษาวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 2001 องค์การมหาชนส่วนใหญ่ในฝรั่งเศสมีแนวโน้มในการปรับระบบการวางแผนและการบริหารโดยยึดผลงานมากขึ้นทั้งในรูปของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมีตัวชี้วัดจากภายนอกในการประเมิน โดยเฉพาะความพึงพอใจจากผู้รับบริการ แต่ที่น่าสนใจก็คือ กระบวนการปรับเปลี่ยนนี้ เป็นการกระทำโดยองค์การมหาชนเอง ขณะที่บทบาทของรัฐบาลหรือกระทรวงต้นสังกัดเพื่อก่อให้เกิดระบบการทำงานเช่นนั้นนี้น้อยมาก

#### ประเทศนิวซีแลนด์

#### 1. ภูมิหลัง (Background)

นิวซีแลนด์เป็นหนึ่งประเทศที่เข้าร่วมขบวนการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ (Public Sector Reform) ในปลายคริสต์ทศวรรษที่ 1980 และรับเอากระแสแนวคิดในกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาปรับใช้อย่างกว้างขวางจนกระทั่งเป็นหนึ่งในกรณีตัวอย่างที่ถูกยกกล่าวถึงอยู่เสมอในงานศึกษาต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐในระยะหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ผลพวงจากการปฏิรูปที่ต้องการลดภาระค่าใช้จ่ายในการบริหารงานภาครัฐ รวมถึงการมุ่งเน้นคุณค่าทางการบริหารใหม่ที่รับเอาแนวคิดของภาคเอกชนมาใช้ การยึดถือหลักความประหยัดและประสิทธิภาพ การบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน เหล่านี้ทำให้การปรับโครงสร้างองค์การ ยุบเลิกหรือจัดตั้งหน่วยงานในภาครัฐใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ที่สำคัญนำไปสู่การเจริญเติบโตและขยายตัวอย่างมากขององค์การในระบบองค์การมหาชนที่เรียกว่า “องค์การบริหารงานอิสระของรัฐ” หรือ “Crown Entities”

จากองค์การที่จัดอยู่ในองค์การภาครัฐซึ่งมีจำนวนทั้งหมดประมาณ 3,000 องค์การนั้น เป็นส่วนราชการตามระบบราชการปกติทั้งในรูปแบบกระทรวง (Ministries) และกรม (Departments) เพียงไม่ถึง 50 หน่วยงาน เป็นรัฐวิสาหกิจ (State Owned Enterprises) ไม่ถึง 20 หน่วยงาน ส่วนที่เหลือทั้งหมดถือเป็นองค์การที่จัดอยู่ในรูปแบบองค์การบริหารงานอิสระของรัฐ

แม้ว่าองค์กรในรูปแบบที่แยกออกจากโครงสร้างระบบราชการปกติ (Non-Departmental Bodies) ปรากฏมานานเกือบ 100 ปีแล้วก็ตาม แต่องค์การภายใต้ชื่อเรียกว่า “Crown Entities” นี้ เพิ่งจะถูกนำมาใช้ภายหลังการออกกฎหมายที่เรียกว่า “Public Finance Amendment Act 1992” การแก้ไขกฎหมายดังกล่าวนี้ เกิดขึ้นเพื่อจัดระบบการจัดการทางการเงินและระบบการควบคุม ตรวจสอบต่อกลุ่มองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นทั้งโดยรัฐบาลและโดยรัฐสภา ที่มีใช้องค์กรในระบบราชการ ปกติของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ

แนวคิดพื้นฐานสำคัญได้แก่การวางหลักว่า องค์กรในรูปแบบส่วนราชการปกตินั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเป็นกิจกรรมทางการบริหารหลักของรัฐบาลที่มีใช้ในเชิงพาณิชย์ หากไม่เป็นไปตามข้อกำหนดนี้ก็จะถูกบังคับให้อยู่ในรูปแบบองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐทั้งหมด ดังนั้น ในภาพรวมแล้ว องค์กรการบริหารงานอิสระของรัฐจะมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ การมีสถานะทางกฎหมายที่แยกออกจากระบบบริหารงานภาครัฐปกติโดยมุ่งรับผิดชอบต่อรัฐมนตรีที่ตนอยู่ในสังกัด และจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐ นอกเหนือจากลักษณะที่กล่าวมานี้ องค์กรการบริหารงานอิสระของรัฐนิวซีแลนด์จะมีความแตกต่างหลากหลายเป็นอย่างมากทั้งในด้านการดำเนินงาน ด้านรูปแบบ องค์กร ด้านของหน่วยและขนาด และด้านรูปแบบความสัมพันธ์กับรัฐมนตรีผู้กำกับดูแล เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากองค์กรการบริหารงานอิสระของรัฐแต่ละแห่งจะมีประวัติศาสตร์ เหตุผลที่มา และข้อกำหนดในการจัดตั้งที่เป็นของตนเอง

ด้วยสภาพการณ์ที่กล่าวมา ทำให้ในปัจจุบันกำลังมีการร่างกฎหมายเกี่ยวกับองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐเป็นการเฉพาะ (Crown Entities Bill) เพื่อจัดระบบและวางข้อกำหนดเกี่ยวกับกลุ่มองค์กรที่มีอยู่เดิม รวมถึงการวางหลักเกณฑ์สำหรับการจัดตั้งองค์กรใหม่ ซึ่งจากรายงานการศึกษาเพื่อเสนอร่างกฎหมายดังกล่าว ได้มีการจัดประเภทขององค์กรบริหารงานอิสระของรัฐไว้เป็น 6 ประเภท ได้แก่ (สองรูปแบบแรกจะอยู่ภายใต้กฎหมายเอกชน ส่วนที่เหลือจะอยู่ภายใต้กฎหมายมหาชน)

1. Crown – Owned Companies (Crocs) หากภารกิจที่องค์กรดำเนินอยู่เป็นไปในเชิงพาณิชย์ (Commercial Function) และจะต้องผ่านการประเมินหลักเกณฑ์ทางการเงินและผลการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ ก็จะถูกกำหนดให้อยู่ภายใต้กฎหมายเอกชน ซึ่งจะเปลี่ยนสถานะภาพไปเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่หากภารกิจมิได้เป็นกิจกรรมในเชิงพาณิชย์โดยชัดเจน หรือมีวัตถุประสงค์ในด้านอื่นๆ รวมอยู่ด้วย (Mixed Objectives) ก็จะถูกถือว่าเป็นองค์กรกึ่งพาณิชย์ (Quasi-Commercial Form) ที่อยู่ในสถานะขององค์กรบริหารงานอิสระของรัฐในรูปแบบ CROC

2. Trusts เป็นองค์กรที่มีภารกิจทางด้านกองทุนและการจัดการสินทรัพย์ต่างๆ ซึ่งจะอยู่ภายใต้กฎหมายทางด้านเงินทุนหลักทรัพย์เอกชน (Private Trust Law) ในปัจจุบันมีอยู่ประมาณ 7 แห่ง องค์กรเหล่านี้จะมีการกิจค่อนข้างแคบและชัดเจน แต่มีขนาดองค์กรและจำนวนบุคลากรที่มาก

3. Independent Crown Entities (ICE) ในกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อสังคมส่วนรวม ขณะเดียวกันก็ไม่ต้องก่อให้เกิดการแทรกแซงทางการเมืองจากรัฐมนตรีเจ้าสังกัด หรือเพื่อป้องกัน

มิให้การตัดสินใจขององค์กรเป็นไปตามแรงผลักดันทางการเมือง ก็จะมีการจัดโครงสร้างที่เป็นอิสระมากขึ้น และเน้นการมีส่วนร่วมจากภาคประชาสังคมที่เกี่ยวข้อง

4. Crown Agent กลุ่มนี้ถือเป็นกลุ่มใหม่ที่สุด ได้แก่ องค์กรที่มีบทบาทในการจัดทำบริการสาธารณะ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่อยู่ในกรอบนโยบายของรัฐบาล และดำเนินงานภายใต้หลักกฎหมายมหาชน

5. Autonomous Crown Entities (Ace) องค์กรในกลุ่มนี้เกิดขึ้นเพื่อมุ่งตอบสนองนโยบายของรัฐบาลหนึ่งๆ โดยเฉพาะเพื่อรับผิดชอบกิจกรรมด้านการบริหารที่เป็นของรัฐบาล ซึ่งโดยปกติกิจกรรมด้านนี้มักจะจัดทำโดยองค์กรในระบบราชการปกติ แต่เนื่องจากต้องการให้เกิดความยืดหยุ่นและปลอดจากการควบคุมโดยเคร่งครัดเพื่อยกระดับการทำงานให้สูงขึ้น ก็จะจัดอยู่ในกลุ่มนี้

6. Schools อันที่จริงแล้วโรงเรียนและสถานศึกษาจัดอยู่ในหน่วย “Crown Agent” แต่เนื่องจากในการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีความเป็นอิสระและระบบบริหารที่เฉพาะเป็นของตนเอง ภายใต้ระบบคณะกรรมการ จึงจัดแยกออกเป็นอีกหนึ่งกลุ่ม

สำหรับเหตุผลที่เป็นแรงผลักดันไปสู่การจัดตั้งองค์กรในแบบองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐบาลนั้นก่อนปี ค.ศ. 1988 การจัดตั้งองค์กรนอกระบบราชการปกติของรัฐ (เป็นที่มาขององค์กรบริหารงานอิสระของรัฐบาลในเวลาต่อมา) เกิดจากความพยายามที่จะแก้ปัญหาความอึดอัดของระบบราชการปกติและความไม่ยืดหยุ่นในการบริหารงานบุคคล แต่ในเวลาต่อมาที่เริ่มมีการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐอย่างจริงจัง เหตุผลที่มาก็เปลี่ยนแปลงไปสู่เหตุผลอื่นๆ ที่สำคัญมี 2 ประการคือ

ประการที่หนึ่ง การปลอดจากการแทรกแซงทางการเมือง (Freedom from political influence) ในการดำเนินกิจกรรมบางประเภทมีความต้องการที่จะทำให้องค์การนั้น ต้องปลอดจากการแทรกแซงในเชิงนโยบายจากรัฐในช่วงเวลานั้นๆ เพื่อให้การดำเนินกิจการไม่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงมีการจัดตั้งองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐบาลในรูปแบบ ICEs ซึ่งจะมีความเป็นอิสระค่อนข้างสูงจากรัฐมนตรีเจ้าสังกัด ตัวอย่างขององค์กรในกลุ่มนี้ได้แก่ คณะกรรมการเลือกตั้ง (Electoral Commission) คณะกรรมการการค้า (Commerce Commission) คณะกรรมการสืบสวนอุบัติเหตุจากการคมนาคมขนส่ง (Transport Accident Investigation Commission) และสำนักงานมาตรฐานการเผยแพร่ข่าวสาร (Broadcasting Standards Authority) เป็นต้น

ประการที่สอง การยกระดับมาตรฐานการให้บริการ (Improved service delivery) สำหรับกิจการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำหรือจัดหาบริการสาธารณะ ก็จะมีการปรับใช้หรือปรับเอาคุณค่าของการบริหารงานในภาคเอกชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลทางการจัดการ

## 2. กรอบโครงสร้างในเชิงสถาบัน (Legal and Organizational Framework)

องค์กรบริหารงานอิสระของรัฐบาลจะมีสถานภาพของความเป็นนิติบุคคลที่แยกออกจากรัฐ ทำให้มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม ในกลุ่มองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐบาลที่ดำเนินงานภายใต้กฎหมายเอกชน (Crops และ Trusts) จะไม่มีอำนาจในทางปกครองเพื่อออกบังคับใช้กฎระเบียบเนื่องจากไม่มีความจำเป็น

ในการกำหนดและประเมินว่าองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานในภาครัฐกิจหรือไม่นั้น นับเป็นประเด็นที่ค่อนข้างซับซ้อน หากพิจารณาโดยทั่วไปแล้ว อาจถือว่าองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐเป็นกลไกหรือเครื่องมือของรัฐ อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติแล้ว ความสัมพันธ์ขององค์กรกับรัฐบาลนั้น จะมีระดับและรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร หลักเกณฑ์การจัดสรรเงินทุนอุดหนุน และกรอบทางกฎหมายที่ให้อำนาจแก่องค์การ ตัวอย่างเช่น องค์กรบางประเภทจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระสูง เนื่องจากการตัดสินใจจะก่อให้เกิดผลได้ผลเสียต่อสังคมโดยรวม ทำให้รูปแบบความสัมพันธ์กับรัฐจะมีลักษณะพิเศษ ขณะที่บางองค์กรจะมีบทบาทสัมพันธ์กับรัฐบาลอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการนำเอานโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติ

ในปัจจุบัน ได้มีการริเริ่มวางกรอบทางกฎหมายสำหรับองค์กรบริหารงานอิสระของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ โดยองค์กรเหล่านี้อาจผนวกเอาข้อกำหนดทางกฎหมายบางประการเพื่อทำให้สถานภาพขององค์กรบริหารงานอิสระของรัฐมีความชัดเจนขึ้น ข้อกำหนดแรกเรียกว่า “Sunset Clauses” ซึ่งจะใช้สำหรับองค์กรที่มีข้อกำหนดทางเวลาในการจัดทำภารกิจที่แน่นอน หากองค์กรได้ปฏิบัติภารกิจครบตามเงื่อนไขเวลา ก็จะต้องมีการยุบเลิกไป ข้อกำหนดอีกประการหนึ่งเรียกว่า “Review Clauses” จะใช้กับองค์กรที่มีข้อกำหนดทางเวลาเช่นกัน แต่มีอาจจะระบุช่วงเวลาในการปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้ชัดเจน ก็จำเป็นจะต้องมีการประเมินสถานภาพและข้อกำหนดทางกฎหมายสำหรับองค์กรใหม่เป็นระยะๆ

### 3. โครงสร้างทางการบริหาร (Governance Structure)

ในการจัดโครงสร้างทางการบริหารขององค์กรบริหารงานอิสระของรัฐในนิวซีแลนด์ส่วนใหญ่จะมีรูปแบบเดียวกัน ทั้งนี้ เป็นการหยิบยืมรูปแบบทางการบริหารมาจากองค์กรธุรกิจเอกชน กล่าวคือ จะประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหาร (Governing Boards) และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (chief Executive Officer-CEO) ที่ร่วมกันรับผิดชอบกิจกรรมทางการบริหารของ องค์กรต่อรัฐมนตรีประจำกระทรวงที่ตนสังกัด

อย่างไรก็ดี ในรายละเอียดแล้วยังปรากฏข้อแตกต่างในเชิงโครงสร้างระหว่างองค์กรอยู่ ซึ่งที่ปรากฏจะมีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบ ได้แก่

#### 3.1 รูปแบบที่หนึ่ง Crown Owned Companies (CROCs)

องค์กรประเภท CROCs จะมีกิจกรรมที่มุ่งเน้นในเชิงพาณิชย์และดำเนินงานภายใต้กฎหมายเอกชน แม้ว่าจะต้องตอบสนองวัตถุประสงค์ที่เป็นนโยบายสาธารณะด้วยก็ตาม ดังนั้น การจัดโครงสร้างและบทบาทของฝ่ายบริหารจึงคล้ายคลึงกับรัฐวิสาหกิจ กล่าวคือ นอกเหนือจากกระทรวงต้นสังกัดที่จะต้องเป็นผู้ถือหุ้นหลักแล้ว กระทรวงการคลังจะเป็นผู้ถือหุ้นในองค์กรด้วย

#### 3.2 รูปแบบที่สอง Statutory (non-company) Crown Entities

องค์กรโดยส่วนใหญ่จะจัดอยู่ในรูปแบบนี้ กล่าวคือ การบริหารงานจะอยู่ภายใต้อำนาจของคณะกรรมการบริการ (Governing Boards) ในระดับปฏิบัติจะมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (CEOs) เป็นผู้รับผิดชอบและตอบสนองต่อคณะกรรมการ โดยที่ผู้บริหารดังกล่าวจะไม่มีสิทธินั่งอยู่ใน

คณะกรรมการบริหารขององค์การ เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพื่อป้องกันมิให้ CEO มีบทบาทครอบงำคณะกรรมการบริหาร ขณะเดียวกันก็เป็นการป้องกันมิให้รัฐมนตรีต้นสังกัดสามารถเข้ามาแทรกแซงการแต่งตั้ง CEO โดยคณะกรรมการบริหารได้

### 3.3 รูปแบบที่สาม Corporation Sloe

ในบางองค์การซึ่งมีอยู่ไม่กี่แห่ง เช่น Retirement Commission และ Police Complainants Authority เหล่านี้ จะมีการจัดโครงสร้างที่เฉพาะและแตกต่างจากองค์การบริหารงานอิสระของรัฐ โดยทั่วไปกล่าวคือ จะไม่ใช่รูปแบบคณะกรรมการบริหาร แต่จะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารเพียงคนเดียว คือ CEO ซึ่งจะมีบทบาทและรับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์การ ทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของคณะกรรมการบริหารในองค์การบริหารงานอิสระของรัฐโดยทั่วไปด้วย

สำหรับโครงสร้างทางการบริหารในประเด็นอื่นๆ สามารถแยกพิจารณาได้ดังนี้

ประการที่หนึ่ง บทบาทของคณะกรรมการบริหาร

คณะกรรมการบริหารจะมีที่มาจากการแต่งตั้งโดยรัฐมนตรีต้นสังกัดซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวจะมีบทบาทในการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดขององค์การ (CEO) อีกชั้นหนึ่ง คณะกรรมการนี้เกิดขึ้นมาบนแนวคิดในการบริหารองค์การของภาคเอกชน ดังนั้น บทบาทของคณะกรรมการจะมีลักษณะสำคัญใน 4 ประการ ได้แก่

- การวางนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ
- การแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดขององค์การ
- การติดตามตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การ
- การกำกับองค์การให้อยู่ในกรอบของกฎหมาย ตลอดจนข้อปฏิบัติและแนวนโยบายขององค์การ

ประการที่สอง การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร

อำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารนั้นจะเป็นของรัฐมนตรีต้นสังกัด ทั้งในด้านการแต่งตั้งหรือการเสนอชื่อต่อหัวหน้าส่วนราชการสูงสุด (Governor-General) ที่รับมอบอำนาจในการแต่งตั้ง แต่ที่น่าสังเกตก็คือ ข้าราชการประจำนั้นโดยทั่วไปแล้วจะไม่นั่งอยู่ในคณะกรรมการบริหาร อีกทั้งคณะกรรมการบริหารในองค์การบริหารงานอิสระของรัฐเกือบจะทั้งหมด จะมีใช้บุคลากรที่ทำงานในภาครัฐ แม้ว่าจะมิได้ปรากฏข้อห้ามก็ตาม นอกจากนี้ ในทางปฏิบัติแล้วรัฐมนตรีมักจะไม่ได้แต่งตั้งด้วยตนเอง แต่จะมอบหมายให้ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการ

ในปี ค.ศ. 1999 ได้มีการออกแบบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารที่เรียกว่า “Board Appointment and Induction guidelines” เพื่อวางกรอบและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการดำเนินการด้านนี้ สารสำคัญที่ปรากฏ อาทิเช่น การแต่งตั้งจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ส่วนราชการจะต้องแจ้งให้รัฐมนตรีต้นสังกัดทราบ หากการแต่งตั้งนั้นจะนำไปสู่ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง จะต้องตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ถูกเสนอชื่อให้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องกับองค์การ (Conflicts of Interest) และคณะกรรมการบริหารจะดำรงตำแหน่งได้ไม่เกินสองสมัย เป็นต้น

ในทางกฎหมายแล้ว คณะกรรมการบริหารจะไม่ถือว่าเป็นข้าราชการของรัฐ หากแต่เป็นผู้ถูกจ้างโดยรัฐซึ่งจะอยู่ภายใต้กฎหมายแรงงานทั่วไปที่เรียกว่า “Employment Relations Act 2000” (ERA) ทั้งนี้เงื่อนไขการจ้างงานจะขึ้นอยู่กับสัญญาและข้อตกลงด้านการจ้างงานที่ปรากฏในระยะเวลาจ้างงานโดยทั่วไป

ประการที่สาม การแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและพนักงานอื่น ๆ

การแต่งตั้ง CEO นั้น จะถือเป็นอำนาจของคณะกรรมการการบริหารองค์การบริหารงานอิสระของรัฐแต่ละแห่ง ซึ่งในการจ้างงานนั้น ส่วนใหญ่แล้วคณะกรรมการบริหารงานภาครัฐ (State Service Commission) มักจะเข้ามามีบทบาทในการกำหนดระยะเวลาและเงื่อนไขในการจ้างงานสำหรับพนักงานอื่น ๆ นั้น อำนาจในการบรรจุแต่งตั้งจะเป็นของ CEO

ประการที่สี่ การกำหนดค่าตอบแทน

ในการกำหนดค่าตอบแทน คณะรัฐมนตรีจะเป็นผู้วางกรอบเกี่ยวกับค่าตอบแทนของบุคลากรที่ทำงานในภาครัฐทั้งหมด แต่ในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรในองค์การบริหารงานอิสระของรัฐจะเป็นอำนาจของรัฐมนตรีต้นสังกัด ซึ่งจะต้องเป็นไปภายใต้กรอบที่คณะรัฐมนตรีวางเอาไว้ ในกรอบค่าตอบแทนดังกล่าว ได้จัดแบ่งประเภทของค่าตอบแทนออกเป็น 4 หมวด ได้แก่ (1) Royal commission and commission of inquiry. (2) Statutory tribunals. (3) Management boards และ (4) all other committees ซึ่งบุคลากรในองค์การบริหารงานอิสระของรัฐจะจัดอยู่ใน 2 หมวดหลัง กล่าวคือ ใน ส่วนของคณะกรรมการบริหารส่วนใหญ่จะจัดอยู่ในหมวดที่ 3 ซึ่งกำหนดค่าตอบแทนสำหรับคณะกรรมการบริหารเอาไว้ระหว่าง 6,000 – 27,500 NZ\$ ส่วนประธานกรรมการจะอยู่ระหว่าง 12,000-55,000 NZ\$ ในบางกรณีจะจัดอยู่ในหมวดที่ 4 ซึ่งค่าตอบแทนจะแตกต่างออกไปขึ้นอยู่กับหน้าที่และความรับผิดชอบ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ ขอบข่ายและความสำคัญของการตัดสินใจ เป็นต้น

ในส่วนค่าตอบแทนของ CEO ซึ่งต้องเป็นไปภายใต้กรอบของกฎหมาย Companies Act 1993 นั้น โดยทั่วไปจะมีค่าตอบแทนในระหว่าง 70,000 - 480,000 NZ\$ ขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะขององค์กรรวมทั้งยังได้รับสิทธิประโยชน์อื่นๆ เพิ่มเติมได้อีกด้วย

4 กระบวนการทางงบประมาณและทรัพยากรทางการบริหาร

ผลจากการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ทำให้มีการปรับระบบงบประมาณใหม่ที่เน้นความเป็นอิสระทางการจัดการและมุ่งเน้นผลงานขององค์กร ทำให้ระบบงบประมาณขององค์การบริหารงานอิสระของรัฐจะมีลักษณะสำคัญได้แก่

ประการที่หนึ่ง การเป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Resulted – Based Budgeting) มากกว่าการควบคุมการใช้ทรัพยากร โดยคำนึงถึงผลงานและผลผลิตตามแผนงานและกลยุทธ์ที่วางเอาไว้

ประการที่สอง การเป็นระบบงบประมาณแบบ 3 ปี ที่เน้นการวางแผนระยะปานกลาง แต่ทั้งนี้การอนุมัติงบประมาณยังคงเป็นแบบปีต่อปี

ประการที่สาม การเป็นระบบงบประมาณที่ใช้ฐานทางบัญชีแบบพึงรับจ่าย (Accrual based) ดังปรากฏในบริษัทเอกชน ซึ่งเป็นการลงบัญชีตามข้อผูกพันและค่านึงถึงต้นทุนในการดำเนินงานอย่างแท้จริง

ในการจัดสรรงบประมาณนั้นจะถือว่า การใช้จ่ายรวมถึงภาระหนี้สินต่างๆ นั้นเป็นของรัฐ แม้ว่าองค์การบริหารงานอิสระของรัฐจะมีฐานะเป็นนิติบุคคลก็ตาม ซึ่งในกลุ่มองค์การบริหารงานอิสระของรัฐที่ได้รับการจัดสรรเงินจากรัฐบาล จะต้องระบุและอธิบายถึงสินค้าและบริการที่ตนเองจะต้องจัดทำให้แก่รัฐบาลหรือชุมชนโดยรวมในข้อตกลง (Purchase Agreement) ซึ่งในข้อตกลงนี้ยังได้ระบบถึงการประเมินและชี้วัดผลงานขององค์การในการจัดทำบริหารด้วย นอกจากนี้ ในองค์การบริหารงานอิสระของรัฐบางประเภท เช่น Alcohol Liquor Advisory Committee, Earthquake Commission, Fire Service Commission จะได้รับการจัดสรรเงินงบประมาณจากภาษีสรรพสามิตหรือค่าธรรมเนียม มากกว่าจะได้รับการจัดสรรจากรายได้ภาษีทั่วไป

องค์การบริหารงานอิสระของรัฐทุกองค์การจะต้องมีการจัดทำรายงานทางเงิน รวมถึงรายงานที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดเป็นประจำทุกปี ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนด ในกฎหมาย Public Finance Act

#### 5. กลไกการกำหนดดูแลในเชิงนโยบายและการควบคุมตรวจสอบ

แม้ว่ารัฐมนตรีและส่วนราชการต้นสังกัดขององค์การบริหารงานอิสระของรัฐ จะเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การบริหารงานอิสระของรัฐ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างรัฐมนตรีกับองค์การบริหารงานอิสระของรัฐ มิได้มีการกำหนดเอาไว้ว่าเป็นระบบระเบียบในกฎหมาย หากแต่มีความแตกต่างกันออกไปในระหว่างองค์การบริหารงานอิสระของรัฐแต่ละแห่ง ซึ่งโดยทั่วไปรัฐมนตรีมักจะมียุทธศาสตร์ในเชิงของการกำกับดูแลในเชิงกฎหมายและนโยบาย รวมถึงการแต่งตั้งหรือเสนอชื่อผู้เข้ารับตำแหน่งในคณะกรรมการบริหาร อย่างไรก็ตาม ในบางองค์การหรือในบางกรณี รัฐมนตรีอาจจะเข้าไปมีบทบาทอื่นๆ เพิ่มเติมได้ เช่น การเสนอแนะต่อองค์การบริหารงานอิสระของรัฐเพื่อผลักดันนโยบายบางประการของรัฐบาล เข้าร่วมการตัดสินใจในบางกรณี และการวางกฎระเบียบเพื่อบังคับใช้กับองค์การบริหารงานอิสระของรัฐ เป็นการเฉพาะ เป็นต้น นอกเหนือจากบทบาทอย่างเป็นทางการแล้ว รัฐมนตรียังมีบทบาทอย่างไม่เป็นทางการ นั่นคือ บทบาทในทางการเมือง ทั้งนี้ เพื่อผลักดันให้องค์การบริหารงานอิสระของรัฐมีการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและตอบสนองความต้องการของรัฐบาล เช่น การใช้สิทธิพลเพื่อผลักดันข้อกำหนดที่เอื้อต่อการทำงานขององค์การบริหารงานอิสระของรัฐ เป็นต้น ขณะที่ส่วนราชการในสังกัด ก็จะมีบทบาทช่วยเหลือการทำงานต่างๆ ของรัฐมนตรีอีกชั้นหนึ่ง

องค์การบริหารงานอิสระของรัฐนั้น ในทางกฎหมายถือว่าเป็นต้องรับผิดชอบต่อทั้งรัฐมนตรี รัฐบาลและสังคมโดยรวม ดังนั้น องค์การบริหารงานอิสระของรัฐในนิวซีแลนด์จะต้องอยู่ภายใต้ข้อบัญญัติของกฎหมายต่างๆ ที่มุ่งสร้างความโปร่งใสในการทำงานขององค์การ ที่สำคัญได้แก่พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารหรือ Official Information Act 1982 ซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารงานอิสระของรัฐจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมในทางการเมืองและสังคมโดยรวม

นอกจากนี้ องค์การบริหารงานอิสระของรัฐจะต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านการเงินบัญชี และผลการดำเนินงานอื่นๆ เพื่อเสนอให้รัฐมนตรี รัฐสภา และสำนักงานตรวจสอบบัญชีพิจารณาเป็นประจำทุกปี อีกทั้งในทุกๆ องค์การจะต้องมีการจัดทำและแสดงเอกสารที่เรียกว่า “Statement of Intent” (SOI) ซึ่งจะระบุถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมถึงวัตถุประสงค์ และแผนงานต่างๆ ที่องค์การจะจัดทำ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ที่จะต้องใช้เพื่อการนี้ ซึ่งเอกสารดังกล่าวจะมีสถานะคล้ายกับสัญญาในการจัดทำบริการที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การบริหารงานอิสระของรัฐกับรัฐมนตรี เป็นการจัดการตามระบบสัญญา (Contractual management basis) นั่นเอง

โดยเหตุที่องค์การบริหารงานอิสระของรัฐเป็นองค์การที่ทำงานอยู่ในภาคสาธารณะ ทำให้ต้องอยู่ภายใต้กลไกการตรวจสอบอื่นๆ เช่นเดียวกับองค์การภาครัฐโดยทั่วไป ทั้งจากสังคมโดยรวม และสื่อมวลชน ก็สามารถตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารงานอิสระของรัฐได้ เช่น การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและเอกสารต่างๆ ขององค์การโดยใช้สิทธิตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ตรวจการของรัฐสภา (Ombudsman) ก็มีอำนาจในการเข้าไปตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารงานอิสระของรัฐได้ในกรณีที่เกิดการร้องเรียน เช่น การไม่ยอมเปิดเผยข้อมูลหรือเอกสาร เป็นต้น

#### 4.3 แนวความคิดในการจัดตั้งองค์การมหาชนและหน่วยงานในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ในกระแสความเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการบริหารราชการที่เกิดจากการประกาศให้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 การเกิดขึ้นขององค์การมหาชนในระบบองค์การภาครัฐ ซึ่งมีการกึ่งในการจัดบริหารสาธารณะของไทย มีความหมายที่สำคัญอย่างยิ่ง ไม่ได้แต่เพียงการสถาปนาองค์การภาครัฐประเภทใหม่ขึ้นเพียงคู่ไปกับหน่วยงานที่เป็นส่วนราชการ อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ และรัฐวิสาหกิจที่เป็นที่รู้จักมาแต่เดิมในฐานะที่เป็นองค์การของรัฐประเภทที่สามเท่านั้น หากแต่ระบบองค์การมหาชนยังเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงหลักการและวิธีคิดในการมองปัญหาของระบบราชการไทยในแนวทางใหม่ภายใต้กระบวนการของการปฏิรูประบบราชการที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องกันมาหลายรัฐบาลและโดยคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการหลายคณะอีกด้วย

ระบบองค์การมหาชน จึงถือเป็นการจัดระบบองค์การในภาครัฐรูปแบบใหม่ที่มุ่งจะสร้างหน่วยงานบริหารสาธารณะรูปแบบอื่นนอกเหนือไปจากส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจขึ้น โดยยอมรับความเป็นจริงว่าการจำแนกองค์การจัดทำบริการสาธารณะไว้เพียงสองประเภทมีข้อจำกัดและเป็นอุปสรรคอย่างมากสำหรับงานบริการสาธารณะบางประเภทที่ต้องการความคล่องตัวในการดำเนินงานสูง ในแง่นี้ การสถาปนาองค์การมหาชนขึ้นจึงเป็น นวัตกรรม (Innovation) สำหรับการแก้ไขปัญหาระบบบริการสาธารณะของไทยด้วย

อย่างไรก็ดี แม้ว่าองค์การมหาชนจะเริ่มเป็นที่รู้จักในฐานะ “องค์การของรัฐประเภทที่สาม” เป็นอย่างดีในห้วงระยะเวลาภายหลังจากการที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ.

2542 และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกระแสของการปฏิรูประบอบราชการ หากแต่ในความเป็นจริงแล้ว ได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การของรัฐประเภทที่สามนี้ขึ้นตั้งแต่สมัยการเปลี่ยนแปลงการปกครองเพียงไม่นานนัก เพียงแต่ว่าในขณะนั้น องค์การของรัฐเหล่านี้ได้ถูกจัดกลุ่มให้ไปอยู่ในรูปแบบขององค์การของรัฐประเภทหนึ่งประเภทใดในสองประเภทที่มีมาก่อนหน้านั้นแล้ว (ราชการหรือรัฐวิสาหกิจ) หรือมิฉะนั้น ก็จะไม่ได้รับการจัดระบบของตนเองเท่านั้น การปรากฏตัวขึ้นขององค์การของรัฐประเภทที่สามนี้ จึงยังคงมิได้เป้าที่สังเกตอย่างชัดเจนมากนัก จนกระทั่งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา ซึ่งได้มีการจัดตั้งองค์การของรัฐประเภทที่สามนี้ขึ้นหลายแห่งในระยะเวลาต่อเนื่องกัน องค์การเหล่านี้จึงได้รับความสนใจมากขึ้นในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของรัฐและการบริหารรัฐกิจ

องค์การของรัฐประเภทที่สามดังกล่าวมาข้างต้น มีจำนวนทั้งสิ้น 12 แห่ง ได้แก่ ธนาคารแห่งประเทศไทย คຸรຸສກຳ องค์การทหารผ่านศึก สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ องค์การสวนสัตว์ ทุนรักษาระดับอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การกีฬาแห่งประเทศไทย และกองทุนเอการฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงิน โดยหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ บางองค์การก็ได้รับการตีความแล้วว่าเป็นรัฐวิสาหกิจ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และการกีฬาแห่งประเทศไทย แต่ก็ยังมีอีกบางองค์การที่มีได้ถูกจัดให้อยู่ในประเภทใดในห้วงเวลาดังกล่าว (ก่อนปี พ.ศ. 2533) อาทิ คຸรຸສກຳ และองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ในระยะหลังปี พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา ภายหลังจากที่มีการจัดตั้งองค์การของรัฐประเภทที่สามที่มีการระบุอย่างชัดเจนในการเสนอร่างกฎหมายจัดตั้งว่าประสงค์จะให้เป็น “องค์การของรัฐที่มีใช้ทั้งส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ” มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และหลังจากนั้นก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การของรัฐประเภทเดียวกันที่มีลักษณะและภารกิจคล้ายคลึงกันเกิดขึ้นตามมาอีก 10 องค์การ (รวมถึงการจัดตั้งองค์การโดยการตราพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามความในพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2496 อีก 4 องค์การ) การจำแนกประเภทขององค์การภาครัฐในการจัดบริการสาธารณะก็มีความชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายหลังจากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 องค์การของรัฐที่จัดตั้งขึ้นดังกล่าวก็ถูกนับว่าเป็นองค์การมหาชนอีกประเภทหนึ่ง หากแต่เป็นองค์การมหาชนที่ออกโดยพระราชบัญญัติเฉพาะของตนเอง

กล่าวโดยสรุปก็คือ ปัจจุบันมีหน่วยงานในกำกับของฝ่ายบริหารที่เข้าข่ายคุณลักษณะหรือถูกจัดว่าเป็นองค์การมหาชน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือประเภทแรก องค์การมหาชนที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเฉพาะ ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าหน่วยงานในกำกับของรัฐ และประเภทที่สอง องค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

โดยแนวความคิดในการจัดตั้งองค์การทั้ง 2 ประเภท มีรายละเอียดพอสังเขป ดังนี้

## 1. แนวความคิดในการจัดตั้งหน่วยงานในกำกับของรัฐ

“หน่วยงานในกำกับของรัฐ” เป็นองค์การที่เข้าข่ายองค์การมหาชนอีกประเภทหนึ่ง หากแต่แตกต่างในแง่ที่หน่วยงานในกำกับของรัฐออกโดยมีพระราชบัญญัติเฉพาะของตนเอง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์การเหล่านี้ส่วนใหญ่มีการจัดตั้งก่อนปี พ.ศ. 2542 จึงมีรูปแบบการบริหารงาน การจัดโครงสร้างและการกำกับดูแลที่หลากหลายและแตกต่างจากระบบมาตรฐานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เช่น แต่ละองค์การมีความเป็นอิสระ ไม่ต้องถูกกำกับโดยหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการ เช่น การกำหนดค่าตอบแทนผู้อำนวยการ ค่าเบี้ยประชุม หรือการรายงานผลงานต่อคณะกรรมการ นอกจากนี้ บางองค์การได้จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งก็ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ในการกำกับรัฐวิสาหกิจ ซึ่งการมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจอาจจะไม่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ ที่เป็นกิจการที่ไม่แสวงหากำไรเป็นหลัก เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การสวนสัตว์ และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เป็นต้น

ตัวอย่างขององค์การของรัฐประเภทที่สามที่ได้รับการรับรองในฐานะ “หน่วยงานในกำกับของรัฐ” (ภายหลังปี 2533) ที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กองทุนสนับสนุนการวิจัย สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย สถาบันมาตรวิทยาแห่งชาติ องค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี แม้ว่าแนวความคิดและความจำเป็นในการจัดให้มีองค์การของรัฐประเภทที่สามนี้ จะมีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อได้มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ. 2533 ซึ่งเป็นแบบอย่างให้มีการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การในลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นตามมาอีกหลายฉบับก็ตาม แต่หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ และที่จัดตั้งโดยพระราชกฤษฎีกาออกตามความในพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การของรัฐบาล พ.ศ. 2496 นับตั้งแต่ปี 2533 เป็นต้นมา ก็ได้มีรูปแบบการจัดตั้งองค์การ ระบบความสัมพันธ์กับรัฐ สิทธิและอำนาจพิเศษจากรัฐ ตลอดจนการได้รับทุนสนับสนุนการดำเนินงานจากรัฐ ฯลฯ ในลักษณะเดียวกัน หรือเป็นไปในแนวทางเดียวกัน หากแต่องค์การก็ยังมีลักษณะพิเศษของตนเองในแต่ละเรื่องที่แตกต่างกันไปจากหน่วยงานอื่นๆ

จากปัญหาในกาจัดตั้ง การกำกับดูแล และความหลากหลายในรูปแบบขององค์การในกลุ่มนี้ดังกล่าว จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องศึกษาและผลักดันให้มีการตราพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เพื่อให้เกิดมาตรฐานที่ชัดเจนขึ้น

## 2. แนวความคิดในการจัดตั้งและการบริหารองค์การมหาชน (ตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542)

ระบบองค์การมหาชนที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เป็นระบบโครงสร้างองค์การของรัฐรูปแบบใหม่ที่คู่ขนานไปกับส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอันเป็นองค์การที่จัดทำบริการสาธารณะที่มีอยู่เดิม การกำหนดให้จัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นเป็นรายองค์การ

ได้โดยการตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งทำให้องค์การมหาชนมีสถานะทางกฎหมายเป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชนที่อยู่นอกระบบราชการ การที่กฎหมายจัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นเป็นรายเฉพาะรายขององค์การมีศักดิ์เป็นเพียงพระราชกฤษฎีกา ได้สร้างกรอบข้อจำกัดประการหนึ่งสำหรับการตรากฎหมายจัดตั้งองค์การมหาชน กล่าวคือ องค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาที่ออกตามความในพระราชบัญญัตินี้ไม่อาจก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทางนิติฐานะ หรือไปกระทบกระเทือนต่อองค์การมหาชนที่เกิดขึ้นอยู่แล้วก่อนตราพระราชบัญญัติฉบับนี้ซึ่งส่วนใหญ่เกิดขึ้นโดยกฎหมายที่มีศักดิ์ในระดับของพระราชบัญญัติได้

#### 1. สถานะทางกฎหมายขององค์การมหาชน

พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ได้ยืนยันหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับสถานะขององค์การมหาชนไว้อย่างชัดเจนว่า “ให้องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคล” นอกจากนั้นในบทบัญญัติมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัตินี้ ยังได้ยืนยันหลักการในเรื่องทรัพย์สินของรัฐขององค์การมหาชนไว้อย่างชัดเจนว่า “ทรัพย์สินขององค์การมหาชนเป็นทรัพย์สินของรัฐ” และยิ่งกว่านั้น มาตรา 15 ยังบัญญัติคุ้มครองทรัพย์สินขององค์การมหาชน ซึ่งมีฐานะเป็นทรัพย์สินของรัฐไว้ตามหลักกฎหมายที่ใช้บังคับทั่วไปเกี่ยวกับทรัพย์สินของรัฐไว้ด้วยว่า “ทรัพย์สินขององค์การมหาชนไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี”

การยืนยันว่าองค์การมหาชนเป็นนิติบุคคลที่มีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐนั้น นอกจากจะนำมาซึ่งผลทางกฎหมายในเรื่องความคุ้มครองแก่ทรัพย์สินขององค์การมหาชนดังกล่าวแล้ว ยังมีความหมายด้วยว่าองค์การมหาชนเป็นหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติตามภารกิจที่รัฐมอบหมายให้ อันได้แก่ การจัดทำบริการสาธารณะบางประการ การที่รัฐจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในค่าใช้จ่ายและงบประมาณในการดำเนินการขององค์การมหาชนที่เกิดขึ้น และรัฐย่อมมีความชอบธรรมที่จะกำหนดนโยบาย การดำเนินงาน ควบคุมตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การมหาชนนั้นด้วย

นอกจากนั้น การเป็นองค์การของรัฐดังกล่าวยังมีความหมายด้วยว่า ภายในระหว่างองค์การจัดทำบริการสาธารณะในภาครัฐด้วยกันเอง หากมีปัญหาเรื่องการทับซ้อนระหว่างอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานหรือมีความขัดแย้งในการดำเนินกิจการใดๆ ระหว่างองค์การมหาชนกับองค์การอื่นของรัฐ ก็ควรที่จะให้องค์การวินิจฉัยสูงสุดในฝ่ายบริหาร อันได้แก่ คณะรัฐมนตรีเป็นผู้วินิจฉัยชี้ขาดว่าองค์การใดควรจะเป็นผู้มีอำนาจดำเนินกิจการนั้นๆ แต่เพียงผู้เดียว

นอกจากจะได้บัญญัติในเรื่ององค์การวินิจฉัยชี้ขาดข้อขัดแย้งในเรื่องอำนาจหน้าที่แล้ว ความในมาตรา 8 นี้ ก็ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สอดคล้องกับหลักกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชนไว้ด้วยกล่าวคือหลักการที่ว่า “องค์การมหาชนมีอำนาจจำกัดเฉพาะกรณี แต่ส่วนราชการทั้งหลายมีอำนาจกว้างขวางทั่วไป” อีกด้วย หลักการดังกล่าวนี้มีความหมายว่า ภายในกรอบอำนาจหน้าที่เฉพาะตามกฎหมายจัดตั้งองค์การมหาชน จะต้องถือว่า องค์การมหาชนนั้นแต่ผู้เดียวที่มีอำนาจดำเนินการที่กำหนดไว้โดยเฉพาะและโดยเด็ดขาดตามกฎหมายจัดตั้ง หากหน่วยงานอื่น

ของรัฐก้าวล่วงเข้ามาดำเนินการกิจดังกล่าวขององค์การมหาชน จะต้องถือว่า หน่วยงานอื่นของรัฐนั้นกระทำการโดยไม่มีอำนาจ

ภายใต้หลักการดังกล่าวนี้ จึงมีความจำเป็นต้องระบุขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจขององค์การมหาชนแต่ละแห่งไว้อย่างจำกัดเคร่งครัดเฉพาะเท่าที่มีความประสงค์จะให้องค์การมหาชนนั้นดำเนินการเท่านั้น เพราะมิฉะนั้นก็ย่อมจะก่อให้เกิดปัญหาการซ้อนทับระหว่างอำนาจในการจัดทำบริการสาธารณะขององค์การของรัฐต่างองค์การได้

หลักการอีกประการหนึ่งของความเป็นองค์การในภาครัฐที่พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้นำมาบัญญัติรับรองเอาไว้สำหรับกรณีองค์การมหาชนด้วยก็คือ การยกเว้นการใช้บังคับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ทั้งนี้โดยมาจากพื้นฐานแนวคิดในเรื่องที่ว่า รัฐย่อมจะต้องเป็นตัวอย่างอันดี และเป็นแบบอย่างในการกำหนดความคุ้มครอง สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานให้แก่รัฐในระดับที่ดีมากยิ่งขึ้นกว่าที่รัฐกำหนดให้เอกชนปฏิบัติ กับอีกประการหนึ่ง คือแนวคิดที่ว่า ระบบความสัมพันธ์ทางแรงงานที่รัฐกำหนดไว้ในกฎหมายเกี่ยวกับการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ย่อมไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ไม่ใช่การเจรจาต่อรองดังเช่นความสัมพันธ์ในทางแรงงานระหว่างนายจ้างและลูกจ้างโดยทั่วไป

สำหรับการมีสถานะเป็นนิติบุคคลเอกเทศแยกต่างหากไปจากรัฐและส่วนราชการทั้งหลายของรัฐ โดยผลของบทบัญญัติมาตรา 6 นั้น ย่อมเป็นการดำรงสถานะที่จะทำให้องค์การมหาชนสามารถรักษาความเป็นอิสระและคล่องตัวในการดำเนินงานไว้ได้เป็นอย่างดี เพราะเมื่อมีสถานะเป็นนิติบุคคลแล้ว ก็ย่อมสามารถทรงสิทธิและใช้สิทธิ มีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน ตัดสินใจหรือตกลงเข้าทำนิติกรรม หรือเป็นโจทก์ฟ้องหรือถูกฟ้องคดีได้ในนามตนเอง อันเป็นสถานะที่จะมีได้ก็แต่สำหรับเฉพาะบุคคลที่มีความเป็นอิสระและสามารถดูแลตัดสินใจกับทั้งรับผิดชอบการดำเนินการตนเองได้เท่านั้น ดังนั้น การมีสถานะเป็นนิติบุคคลโดยไม่ต้องพึ่งพาหรือเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการใดจึงเป็นสาระที่ขาดมิได้สำหรับองค์การ จัดทำบริหารสาธารณะในรูปแบบที่สามนี้ทุกองค์การ

#### 4. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การมหาชนกับรัฐ

สืบเนื่องจากการที่องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินบริการสาธารณะบางประการโดยใช้งบประมาณแผ่นดิน ทำให้องค์การมหาชนต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐในลักษณะของการกำกับดูแล (Tutelle) แต่รายงานการจัดสรรงบประมาณและการกำกับดูแลขององค์การมหาชนย่อมต้องเป็นไปโดยการเคารพหลักการของความเป็นอิสระในการดำเนินงานขององค์การมหาชน แต่ความเป็นอิสระในการดำเนินงานนั้นไม่ใช่จุดมุ่งหมายในตัวเอง หากแต่เป็นเพียงวิธีการไปสู่จุดมุ่งหมายอันได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การมหาชนไว้ในกฎหมายด้วย กล่าวคือ

##### 2.1 ระบบงบประมาณและการกำกับดูแลที่เคารพความเป็นอิสระ

เงินทุนในการดำเนินกิจการบริการสาธารณะขององค์การมหาชนอาจจะมีที่มาได้หลายทาง ดังที่มาตรา 12 กำหนดไว้ว่า “ทุนและทรัพย์สินในการดำเนินกิจการขององค์การมหาชน

ประกอบด้วยเงินหรือทรัพย์สินที่ได้รับโอนมา เงินที่รัฐบาลจ่ายให้เป็นทุนประเดิม เงินอุดหนุนทั่วไปที่รัฐบาลจัดสรรให้ตามความเหมาะสมเป็นรายปี เงินอุดหนุนจากภาคเอกชนหรือองค์กรอื่น รวมทั้งจากต่างประเทศหรือองค์การระหว่างประเทศ และเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการ หรือรายได้จากการดำเนินการ ดอกผลของเงินหรือรายได้จากทรัพย์สินของเงินหรือรายได้จากทรัพย์สินขององค์การมหาชน”

เมื่อพิจารณาจากหลักการพื้นฐานขององค์การมหาชนที่จะต้องไม่ดำเนินกิจการทางอุตสาหกรรมหรือการค้าซึ่งมีลักษณะเป็นการประกอบการในเชิงพาณิชย์ดังกรณีรัฐวิสาหกิจแล้ว ก็เห็นว่า แหล่งรายได้หลักที่จะมาเป็นทุนดำเนินการขององค์การมหาชนย่อมจะมาจากงบประมาณแผ่นดินที่รัฐจัดสรรให้ตนเอง และบทบัญญัติมาตรา 12(3) ก็ได้ระบุวิธีการจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การมหาชนไว้อย่างชัดเจนว่า จะต้องจัดสรรให้เป็นเงินอุดหนุนทั่วไปที่จัดสรรให้เป็นรายปีตามความเหมาะสม อันเป็นข้อยืนยันความเป็นอิสระในทางการบริหารงบประมาณขององค์การมหาชน เพราะเงินอุดหนุนทั่วไปซึ่งรัฐจะต้องจัดสรรให้เป็นงวดเดียวในแต่ละปีนั้น อยู่ภายใต้การควบคุมพิจารณาขององค์การบริหารองค์การมหาชนที่จะตัดสินใจในเรื่องประเภทและจำนวนการใช้จ่ายได้เองตามความเหมาะสม (มาตรา 17)

## 2.2 ระบบการตรวจสอบประเมินผลที่เน้นประสิทธิภาพ

แม้ว่าองค์การมหาชนจะมีความเป็นอิสระและคล่องตัวก็ตาม แต่เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมหาชนมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และมีความคุ้มค่า จึงมีบทบัญญัติให้มีการตรวจสอบและการประเมินผลงานขององค์การมหาชนไว้ ดังนี้

- ต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการพัสดุขององค์การมหาชนและรายงานผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยปีละครั้ง
- ให้มีผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ และให้รับผิดชอบขึ้นตรงกับคณะกรรมการตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด เว้นแต่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งจะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น
- ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกที่คณะกรรมการแต่งตั้งด้วยความเห็นชอบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชี และประเมินผลการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สิน
- ให้องค์การมหาชนอยู่ภายใต้ระบบการประเมินผลตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด เว้นแต่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งจะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

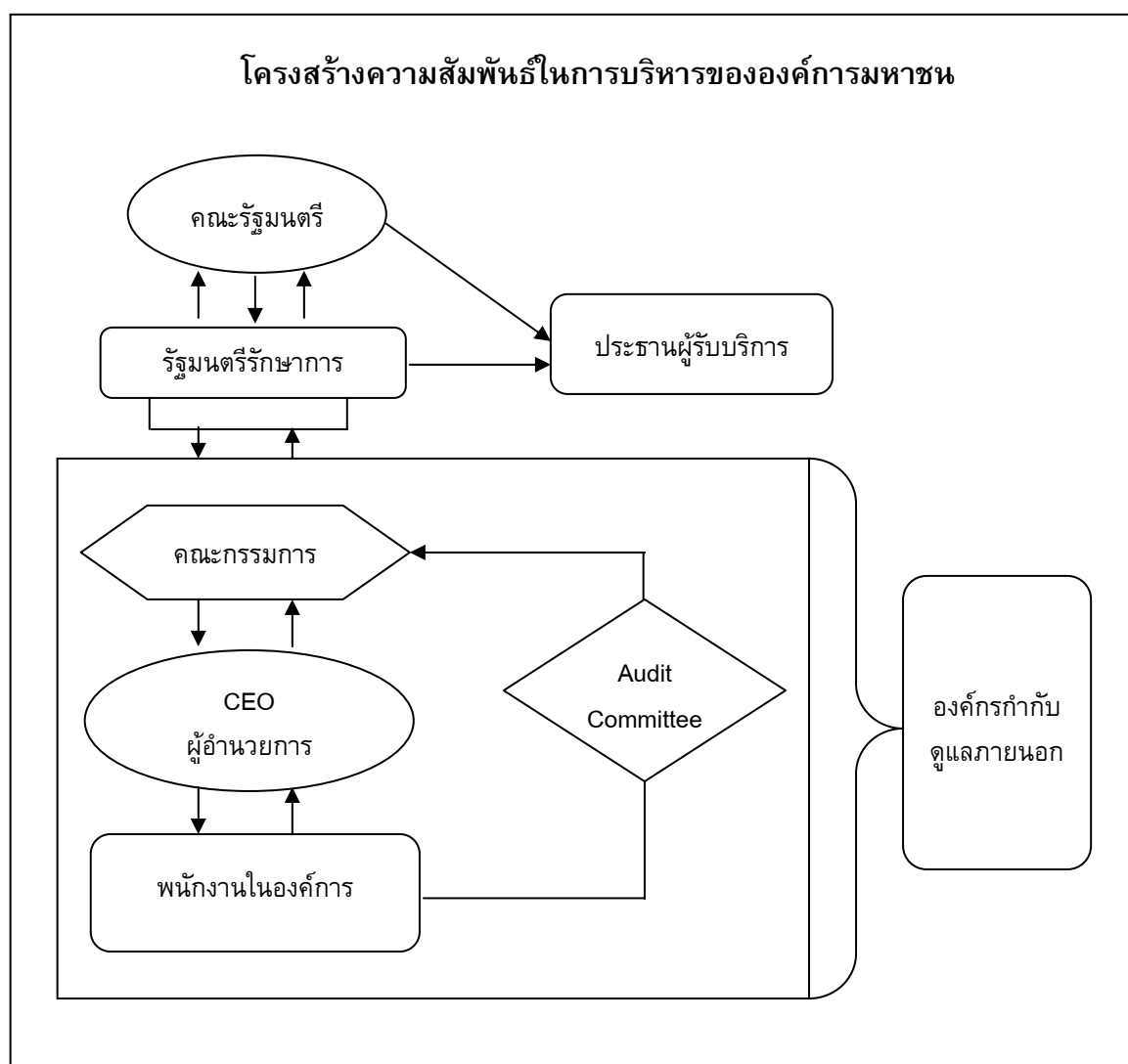
ระบบการประเมินผลขององค์การมหาชนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดนี้ มีความหมายว่า องค์การมหาชนทุกแห่ง จะต้องเข้าสู่ระบบการทำข้อตกลงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกับหน่วยงานของรัฐซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะรัฐมนตรีให้เข้าจัดทำข้อตกลงและติดตามประเมินประสิทธิภาพขององค์การมหาชน ทั้งนี้ โดยจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติภารกิจขององค์การมหาชนไว้ล่วงหน้า และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในข้อตกลงนั้น หากเมื่อครบระยะเวลาแล้ว องค์การมหาชนสามารถบรรลุตามเกณฑ์ที่ตกลงไว้ล่วงหน้า รัฐก็อาจเพิ่มความสนับสนุนทางงบประมาณหรือความสนับสนุนในด้านอื่น

แต่ถ้าเป็นในกรณีกลับกัน คือองค์การมหาชนไม่อาจดำเนินการให้บรรลุผลตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ รัฐก็อาจมีการพิจารณาจำกัดการเพิ่มของงบประมาณสำหรับองค์การนั้นๆ ได้ ดังที่กำหนดไว้ใน มาตรา 30(3)

### 3. โครงสร้างองค์การและระบบบริหารงานขององค์การมหาชน

การจัดโครงสร้างและความสัมพันธ์ในการบริหารขององค์การมหาชน

กฎหมายได้กำหนดและออกแบบโครงสร้างและการบริหารงานขององค์การมหาชนให้อยู่ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับรัฐมนตรีรักษาการ คณะกรรมการขององค์การมหาชนรับผิดชอบรายงานต่อรัฐมนตรีรักษาการและเป็นส่วนหนึ่งในภาพรวมของผลงานของกระทรวงแต่ไม่สังกัดกระทรวง องค์การมหาชนต้องรับผิดชอบด้านผลงานต่อสาธารณะหรือประชาชนในฐานะที่เป็นองค์กรของรัฐที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน



ภาพประกอบ 7 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ในการบริหารองค์การมหาชน

ที่มา : สำนักงาน ก.พร ความรู้เกี่ยวกับองค์การมหาชน (2548) หน้า 38

คณะรัฐมนตรี มีบทบาทหลายส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การมหาชนตั้งแต่

1. การพิจารณาจัดตั้งหรือยุบเลิกองค์การมหาชน

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร โดยการเสนอแนะของรัฐมนตรีผู้รักษาการ

3. กำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข กติกา และหลักการบริหารสำคัญๆ เช่น หลักเกณฑ์ในการประเมินผลองค์การมหาชน การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการตลอดจนเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนผู้อำนวยการ หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน การถือหุ้นและการร่วมทุน และหลักเกณฑ์ในการจัดการกับทรัพย์สินขององค์การมหาชนในกรณีที่ยุบเลิก

1. การวินิจฉัยชี้ขาด การกำหนดแบบแผนการประสานงานระหว่างส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐประเภทอื่นๆ และองค์การมหาชน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน

คณะรัฐมนตรีเป็นผู้มีอำนาจในการกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อบังคับใช้ต่อองค์การมหาชน  
ดังนี้

มาตรา 26

“ให้ประธานกรรมการ กรรมการ ที่ปรึกษา และอนุกรรมการ ได้รับเบี้ยประชุมและประโยชน์ตอบแทนอื่นตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา 34

“ให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้อำนวยการตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด”

บทบาทของรัฐมนตรีผู้รักษาการ

รัฐมนตรีผู้รักษาการขององค์การมหาชนจะกำหนดไว้ใน พ.ร.ฎ. จัดตั้งตามที่ระบุมตรา 7 (12) รัฐมนตรีผู้รักษาการเป็นผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลองค์การมหาชนให้ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งองค์การมหาชนนั้น ๆ บทบาทหน้าที่ของรัฐมนตรีที่มีต่อองค์การมหาชนได้แก่

1. เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การมหาชนต่อคณะรัฐมนตรี (มาตรา 19)

มาตรา 19 กำหนดเนื้อหาเกี่ยวกับคณะกรรมการขององค์การมหาชนไว้ ดังนี้

“ให้มีคณะกรรมการของแต่ละองค์การมหาชน ประกอบด้วย ประธานกรรมการและกรรมการ โดยมีองค์ประกอบตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง และให้ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ

ให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งประธานกรรมการและกรรมการ

คณะกรรมการขององค์การมหาชน อาจประกอบด้วยผู้แทนของส่วนราชการ ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่งก็ได้ แต่ต้องไม่เกินกึ่งหนึ่งของคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีจำนวนตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งแต่ต้องไม่เกินสิบเอ็ดคน และจะต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมิใช่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐรวมอยู่ด้วย”

2. การกำกับดูแลสรรหาผู้อำนวยการองค์การมหาชน เพื่อความโปร่งใสและเพื่อประโยชน์ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. กำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายโดยรวม การลงนามในคำรับรองผลการดำเนินงานระหว่างรัฐมนตรีกับประธานคณะกรรมการ รวมทั้งการตรวจสอบและติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์การมหาชน (มาตรา 41 มาตรา 43 และตามมติคณะรัฐมนตรี)

บทบาทของรัฐมนตรีว่าการในการตรวจสอบประเมินผลและกำกับดูแลองค์การมหาชน กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ดังนี้

#### มาตรา 41

“ให้องค์การมหาชนทำรายงานปีละครั้งเสนอรัฐมนตรีว่าการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง รายงานนี้ให้กล่าวถึงผลงานขององค์การมหาชนในปีที่ล่วงมาแล้ว และคำชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายของคณะกรรมการ โครงการ และแผนงานที่จะจัดทำในภายหน้า”

#### มาตรา 43

“ให้รัฐมนตรีว่าการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การมหาชนใดมีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์การมหาชนนั้นให้เป็นไปตามกฎหมาย และให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การมหาชน นโยบายของรัฐบาลและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับองค์การมหาชนนั้น เพื่อการนี้ให้รัฐมนตรีมีอำนาจสั่งให้องค์การมหาชนชี้แจงแสดงความคิดเห็น ทำรายงาน หรือยับยั้งการกระทำขององค์การมหาชนที่ขัดต่อวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การมหาชน นโยบายของรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับองค์การมหาชนนั้น ตลอดจนสั่งสอบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินการได้”

4. กำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของผู้บริหาร และกำหนดเบี้ยประชุมและประโยชน์ตอบแทนอื่นของคณะกรรมการ (มาตรา 26, มาตรา 34 และหลักเกณฑ์การกำหนดอัตราเงินเดือนฯ ของผู้บริหารและหลักเกณฑ์การกำหนดเบี้ยประชุมของคณะกรรมการองค์การมหาชนตามมติคณะรัฐมนตรี)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การจัดตั้งองค์การมหาชนนับได้ว่าเป็น “นวัตกรรม” ของการจัดระบบบริหารองค์การภาครัฐ ดังนั้น ระบบการบริหารภายในองค์การจึงแตกต่างจากระบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจของภาคเอกชนกับรูปแบบของการจัดองค์การและการบริหารงานที่เป็นจุดเด่นของภาครัฐเข้าไว้ด้วยกัน อาทิเช่น การบริหารจัดการที่เน้นลูกค้าหรือผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการทำงาน และมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว เป็นต้น ทั้งนี้ ระบบการบริหารขององค์การมหาชน สามารถจำแนกออกได้เป็น 4 ระบบย่อยดังนี้ คือ

##### 3.1 ระบบบริหารงาน

องค์การมหาชนจะมีระบบการบริหารงานที่เป็นอิสระ คล่องตัว ไม่ถูกครอบงำจากระบบบริหารราชการตามปกติ คือ

- มีการบริหารงานโดยคณะกรรมการบริหาร ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะรัฐมนตรี และจะต้องมีจำนวนตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง แต่ต้องไม่เกิน 11 คน โดยในจำนวน

ดังกล่าวอาจเป็นผู้แทนของส่วนราชการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่งก็ได้ แต่ต้องไม่เกินครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการและต้องมีผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมิใช่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐรวมอยู่ด้วย

- วาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการและกรรมการเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง แต่ต้องไม่เกินคราวละ 4 ปี และจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้

- คณะกรรมการขององค์การมหาชน มีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลองค์การมหาชนได้ ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอำนาจหน้าที่ในที่นี้รวมถึงการกำหนดนโยบายการบริหารงานการให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงาน การอนุมัติแผนการลงทุนและแผนการเงิน

- ผู้อำนวยการองค์การมหาชน แต่งตั้งและถอดถอนโดยคณะกรรมการขององค์การมหาชน โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง แต่ไม่เกินคราวละ 4 ปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีก แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

- ผู้อำนวยการองค์การมหาชน มีหน้าที่บริหารกิจการองค์การมหาชนให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การมหาชน ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด นโยบาย มติ และประกาศขององค์การมหาชน และต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

### 3.2 ระบบบริหารการเงิน การบัญชี และงบประมาณ

ระบบบริหารการเงิน การบัญชี และงบประมาณจะต้องมีความคล่องตัวและเป็นอิสระกว่าระบบราชการ โดยจะไม่ยึดติดกับกฎระเบียบของทางราชการ กล่าวคือ

- ได้รับการจัดสรรงบประมาณรายปีในหมวดเงินอุดหนุนทั่วไป ซึ่งจะทำให้องค์การมหาชนมีความคล่องตัวในการเบิกและใช้จ่ายเงินมากขึ้น

- องค์การมหาชนมีอำนาจในการวางระเบียบข้อบังคับการใช้จ่ายเงินขององค์การได้เอง

- รายได้ขององค์การมหาชนไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และสามารถจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การมหาชนได้

- การบัญชีขององค์การมหาชน ได้จัดทำตามหลักสากลตามแบบและหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการ กำหนด ซึ่งจะมีลักษณะเป็นบัญชีพึงรับพึงจ่าย

### 3.3 ระบบบริหารงานบุคคล

ระบบบริหารงานบุคคลขององค์การมหาชนใช้หลักการของความเป็นอิสระ ความคล่องตัวในการจัดสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และผลงานตามระบบคุณธรรม ซึ่งระบบการบริหารงานบุคคลขององค์การมหาชนจะมีลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

- ในแต่ละองค์การมหาชนจะมีระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของตนเอง ตามที่คณะกรรมการกำหนด

- ผู้อำนวยการองค์การมหาชนเป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่และลูกจ้างขององค์การมหาชน มีอำนาจ บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง ลงโทษทางวินัย ตลอดจนให้เจ้าหน้าที่และลูกจ้างขององค์การมหาชนจากตำแหน่ง ทั้งนี้ ตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

- ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมหาชน มีฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ไม่ใช่ข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยมี 2 ลักษณะคือ

1. เจ้าหน้าที่และลูกจ้างขององค์การมหาชน

2. เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มาปฏิบัติงานเป็นเจ้าหน้าที่ และลูกจ้างขององค์การมหาชนเป็นการชั่วคราวตามที่รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งขอและได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างเดิม

- สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างขององค์การมหาชนจะแตกต่างกันไป ตามที่คณะกรรมการองค์การมหาชนแต่ละแห่งจะกำหนด

### 3.4 ระบบการตรวจสอบและประเมินผลงาน

แม้ว่าองค์การมหาชนจะมีความเป็นอิสระและคล่องตัวก็ตาม แต่เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมหาชนมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และมีความคุ้มค่า จึงมีบทบัญญัติให้มีการตรวจสอบและการประเมินผลงานของกรรมการมหาชนไว้ ดังนี้

- ต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี และการพัสดุขององค์การมหาชนและรายงานผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการทราบอย่างน้อยปีละครั้ง

- ให้มีผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบภายในโดยเฉพาะ และให้รับผิดชอบขึ้นตรงกับคณะกรรมการตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด เว้นแต่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งจะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

- ให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือบุคคลภายนอกที่คณะกรรมการแต่งตั้งด้วยความเห็นชอบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชี และประเมินผลการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินขององค์การมหาชน

- ให้องค์การมหาชนอยู่ภายใต้ระบบการประเมินผลตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด เว้นแต่พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งจะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

### 4. สภาพภารกิจที่จะจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน

พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ได้วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสภาพของบริการสาธารณะที่รัฐพึงจะจัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นรับผิดชอบดำเนินการ และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีเกณฑ์และวิธีการในการจัดตั้งองค์การมหาชนเป็นรายองค์การไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

หลักเกณฑ์พื้นฐานในการเกิดขึ้นขององค์การการจัดทำบริการสาธารณะในรูปแบบองค์การมหาชนได้บัญญัติไว้ในมาตรา 5 วรรคแรก ในส่วนที่เกี่ยวกับการริเริ่มจัดตั้งองค์การมหาชน โดยบทบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดไว้ว่า “เมื่อรัฐบาลมีแผนงานหรือนโยบายด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะและมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่แตกต่างไปจากส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจโดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุด จะจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัตินี้ ก็ได้”

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่มาตรา 5 วรรคแรก บัญญัติไว้ จะสามารถแยกแยะองค์ประกอบในการจัดตั้งองค์การมหาชนได้ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เมื่อรัฐบาลมีแผนงานหรือนโยบายด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ ประการที่สอง แผนงานการจัดทำบริการสาธารณะนั้นมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่นั้นมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

สำหรับความหมายของคำว่า “กิจกรรมอันเป็นบริการสาธารณะ” ที่กล่าวไว้ในวรรคแรกนั้น บทบัญญัติของมาตรา 5 วรรคสอง ได้กำหนดความหมายไว้โดยแจ่มแจ้งประเภทของบริการสาธารณะดังกล่าว ตามสภาพกิจการที่รัฐบาลเห็นว่าอยู่ในขอบข่ายที่จะจัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นมารับผิดชอบการดำเนินการได้ แต่ทั้งนี้ก็ยังคงเปิดขอบเขตของกิจการบริการสาธารณะดังกล่าวเอาไว้อย่างกว้างด้วยการระบุให้กินความครอบคลุมไปถึง “การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนหรือการดำเนินการอันเป็น สาธารณประโยชน์อื่นใด” อีกด้วย

ความในตอนท้ายของวรรค ทำให้กิจการบริการสาธารณะที่จะสามารถจัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นมารับผิดชอบดำเนินการมีวงขอบเขตที่กว้างขวาง และรัฐสามารถมอบหมายภารกิจที่เป็นบริการสาธารณะใหม่ในอนาคตให้แก่องค์การมหาชนที่จะจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไม่มีข้อจำกัด โดยกิจการบริการสาธารณะที่จะจัดตั้งองค์การมหาชนตามวรรคหนึ่ง ได้แก่

- การรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
- การศึกษาอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- การพัฒนาและส่งเสริมการกีฬา
- การส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาและการวิจัย
- การถ่ายทอดและพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
- การบริการทางการแพทย์และการสาธารณสุข
- การสังคมสงเคราะห์
- การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน หรือการดำเนินการอันเป็นสาธารณประโยชน์อื่นใด

ทั้งนี้ กิจการบริการสาธารณะดังกล่าวต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก (ตามมาตรา 5 วรรค 2)

ความตอนท้ายของมาตรา 5 วรรคสอง ที่ระบุว่า กิจการบริการสาธารณะที่จะจัดตั้งองค์การมหาชนขึ้นมาดำเนินการนั้น “ต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก” เป็นการกำหนดข้อแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างองค์การมหาชนกับรัฐวิสาหกิจในเรื่องวัตถุประสงค์ในการหา กำไรจากการประกอบการซึ่งเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ของรัฐวิสาหกิจ หากไม่ใช่เหตุผลการ

เกิดขึ้นขององค์การมหาชนเพราะสภาพข้อเท็จจริงของกิจการขององค์การมหาชนคือ การบริการสาธารณะ มิใช่การแสวงหากำไรดังกรณีรัฐวิสาหกิจ

แต่อย่างไรก็ตาม การจะต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหากำไรเป็นหลักนั้น ก็ได้หมายความว่าองค์การมหาชนจะไม่สามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมหรือค่าตอบแทนตามสภาพการให้บริการสาธารณะที่อาจมีผู้ได้รับประโยชน์จากบริการนั้นเป็นพิเศษมากกว่าประชาชนทั่วไป เพราะผู้ได้ประโยชน์นั้นก็อาจต้องเสียค่าธรรมเนียมสำหรับบริการที่ตนได้รับเป็นพิเศษนั้นด้วย หากแต่การคิดค่าตอบแทนหรือค่าธรรมเนียมขององค์การมหาชนจะต้องมิได้คิดคำนวณโดยพื้นฐานของการมุ่งแสวงหากำไรในทางเศรษฐกิจจากบริการสาธารณะที่ตนรับผิดชอบอยู่เท่านั้น

คำอธิบายขยายความในลักษณะดังกล่าวมานี้ได้รับการรับรองอยู่ในบทบัญญัติมาตรา 13 ของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้องค์การมหาชนมีอำนาจเรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินกิจการได้ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง ทั้งนี้ โดยจะต้องเป็นไปภายใต้วัตถุประสงค์ (ในการดำเนินกิจการบริการสาธารณะ) ขององค์การมหาชนด้วย

#### 5. ขั้นตอนและการดำเนินการจัดตั้งองค์การมหาชน

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การจัดตั้งองค์การมหาชนถือเป็นอำนาจของฝ่ายบริหารโดยตรง มิต้องผ่านกระบวนการทางรัฐสภา ทั้งนี้ ในปัจจุบันคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 16 กันยายน พ.ศ. 2546 ให้ถือเป็นหลักการว่า กรณีที่ส่วนราชการจะเสนอจัดตั้งองค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับ ให้ส่งเรื่องให้สำนักงาน ก.พ.ร. พิจารณาก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรี และหากการจัดตั้งองค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับดังกล่าว จะมีผลเป็นการเพิ่มอัตรากำลังหรืองบประมาณให้กับให้กับสำนักงาน ก.พ.ร. วิเคราะห์ผลกระทบทางด้านอัตรากำลังและงบประมาณเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วย

ทั้งนี้ การดำเนินการขอจัดตั้งองค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับ จะต้องมีการขอจัดตั้งซึ่งประกอบด้วย

##### 5.1 เหตุผลความจำเป็นในการขอจัดตั้ง

ต้องระบุเหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการกิจและความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งองค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับมารองรับภารกิจดังกล่าวให้ชัดเจน เช่น เมื่อจัดตั้งแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ของชาติในด้านใด เป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนอย่างไร เหตุใดจึงจำเป็นต้องจัดตั้งเป็นหน่วยงานในรูปแบบขององค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับ เป็นต้น ทั้งนี้ กรณีขององค์การมหาชน ให้ระบุความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

##### 5.2 ภารกิจและบทบาทขององค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับ

ต้องระบุให้ชัดเจนว่าองค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับที่จะจัดตั้งมีอำนาจหน้าที่อย่างไรมีบทบาทและภารกิจอย่างไร มีความแตกต่างระหว่างกิจการของส่วนราชการหรือหน่วยงาน

อื่นๆ ของรัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกันอย่างไร มีลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ กลุ่มลูกค้า และขอบเขตหรือพื้นที่รับผิดชอบขององค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับอย่างไร

#### 5.3 ร่างทิศทางการดำเนินงานขององค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับ

ประกอบด้วย เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ยุทธศาสตร์ วิธีการดำเนินงาน ระบบการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

#### 5.4 ร่างแผนการเงิน (Financial Proposal)

ประกอบด้วย ที่มาของทุนและรายได้ที่จะใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับ ในระยะ 5 ปีแรก โดยให้ระบุรายละเอียดของงบประมาณที่รัฐบาลจ่ายให้เป็นทุนประเดิมหรือเงินอุดหนุนรายปี เงินอุดหนุนจากภาคเอกชนหรือองค์กรอื่น ค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บ รวมทั้งรายได้อื่นๆ ของหน่วยงาน

#### 5.5 แผนการถ่ายโอน (Transition Plan) / แผนการจัดตั้ง

ในกรณีที่เปลี่ยนสภาพมาจากหน่วยงานของรัฐเดิม ให้ระบุว่าเปลี่ยนมาจากส่วนราชการหรือหน่วยงานใด เมื่อจัดตั้งขึ้นแล้วจะมีการยุบเลิกหรือรวมหน่วยงานใดเข้ากับองค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับ จะมีการถ่ายโอนภารกิจ กิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ หนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน บุคลากรจากส่วนราชการหรือหน่วยงานใดบ้าง

ในกรณีที่เป็นการจัดตั้งขึ้นใหม่ ให้ระบุแผนการจัดตั้งหน่วยงาน เช่น กรอบโครงสร้าง องค์การและอัตรากำลัง

#### 5.6 โครงสร้างการบริหาร การดำเนินกิจการ และสังกัดขององค์การมหาชน

ต้องระบุโครงสร้างการบริหาร ประกอบด้วย

- คณะกรรมการ
- ผู้อำนวยการ

ทั้งนี้ ในกรณีองค์การมหาชน ต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดของพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

#### 5.7 ระบบการกำกับและประเมินผล

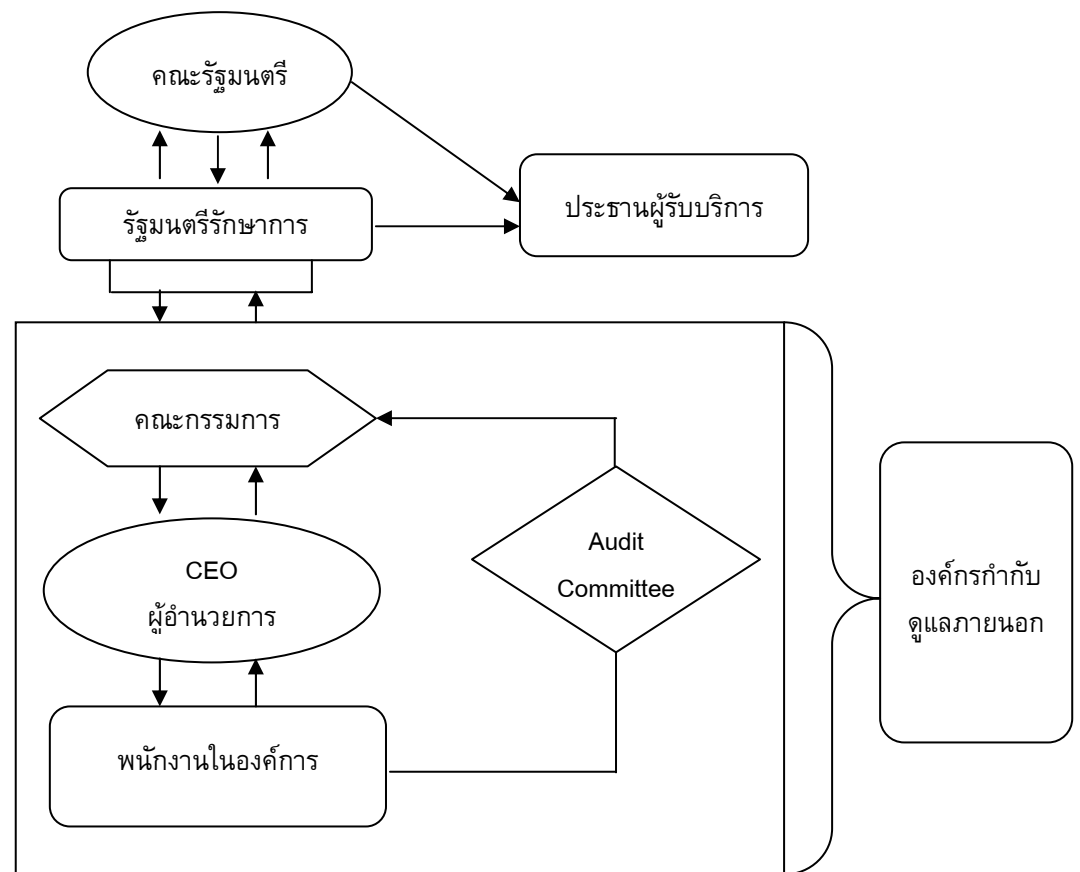
ต้องระบุกลไกในการกำกับดูแลกิจการขององค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับ และกรอบในการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน

#### 5.8 ร่างกฎหมายจัดตั้ง

ให้กระทรวงเจ้าสังกัดที่จะจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับจัดทำร่างกฎหมายจัดตั้ง โดยสำหรับองค์การมหาชน ร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งจะต้องมีรายละเอียดตามที่ปรากฏในพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542

#### 5.9 รายละเอียดอื่นๆ

ให้ระบุรายละเอียดอื่นๆ ที่เห็นว่าเกี่ยวข้องและจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการพิจารณา หรือที่เป็นประเด็นสำคัญนอกเหนือจากที่ระบุข้างต้น เช่น อำนาจหน้าที่พิเศษที่องค์การมหาชนหรือหน่วยงานในกำกับต้องการ ระยะเวลาสิ้นสุดขององค์การมหาชน เป็นต้น



ภาพประกอบ 8 แสดงสายการบริหารงานองค์กรมหาชน  
ที่มา:สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). ความรู้เกี่ยวกับองค์กรมหาชน กรุงเทพฯ.หน้า 38

## 5. ความเป็นมาของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

### 5.1 ประวัติโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

"โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์" ได้จัดตั้งขึ้นมาในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มหาราช โดยในช่วงนั้นมหาวิทยาลัยมหิดลได้เล็งเห็นถึงปัญหาที่เกิดจากความขาดแคลนบุคลากรทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงมีความคิดที่จะผลิตบุคลากรที่มีความชำนาญในทางสาขาวิชานี้ เพื่อป้อนให้กับประเทศ ทั้งนี้บุคลากรเหล่านั้นจำเป็นต้องได้รับพื้นฐานที่ดีก่อนที่จะมาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย

ในการนี้ทางมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความถนัดทางด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ อันเป็นวิชาพื้นฐานสำคัญได้อยู่แล้ว จึงได้ร่วมมือกับกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เน้นการเรียนการสอนทางด้านวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และคอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะ เพื่อสร้างนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษา และศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ในสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ รูปแบบดังกล่าวนี้ หากขยายนำไปใช้ได้ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ ก็จะผลิตกำลังคนได้สอดคล้อง กับความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ต่อมาในวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2533 ศาสตราจารย์ ดร.ณัฐ ภมรประวัติ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล และ ดร.โกวิท วรพิพัฒน์ อธิบดีกรมสามัญศึกษาได้ร่วมลงนามในโครงการความร่วมมือจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้พื้นที่ 35 ไร่ ของมหาวิทยาลัยมหิดล ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ให้กรมสามัญศึกษาใช้เป็นพื้นที่จัดตั้งโรงเรียน โดยทางมหาวิทยาลัยจะให้ความร่วมมือสนับสนุนทางด้านวิชาการ รูปแบบการเรียนการสอนว่าควรจะเป็นไปในรูปแบบใด เพื่อให้เหมาะสมในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนรู้ และพฤติกรรมของการเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ดีในอนาคต

โรงเรียนได้เปิดทำการเรียนการสอน เมื่อวันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2534 โดยได้รับความอนุเคราะห์จากพระธรรมมหาธีรานุวัตร เจ้าอาวาสวัดไร่ขิงให้ใช้บริเวณสถานที่ปฏิบัติธรรมของทางวัดเป็นสถานที่เรียนชั่วคราวไปจนกว่าอาคารเรียนของทางโรงเรียนในบริเวณของมหาวิทยาลัยจะเสร็จเรียบร้อยในช่วงนั้นทางวัดไร่ขิงได้ให้ความอนุเคราะห์โรงเรียนมาตลอด เริ่มตั้งแต่ให้ใช้บริเวณวัดทำการเรียนการสอน บริการเรื่องสาธารณูปโภค โดยไม่คิดมูลค่าให้ใช้ศูนย์คอมพิวเตอร์ของทางวัดทำการเรียนการสอน อนุเคราะห์พระภิกษุสงฆ์ของวัดมาสอนวิชาพระพุทธศาสนา ทั้งยังมอบเงินทุนส่วนหนึ่งเป็นทุนการศึกษาแก่นักเรียนทุก ๆ ปีและยังได้รับความอุปการะจากนายแพทย์บุญวนาสิน ในด้านเครื่องมืออุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนเรื่อยมาได้จ้างครูต่างชาติมาสอนวิชาภาษาอังกฤษปีละ 2 คนทุกปี จัดสร้างหอพักนักเรียนชาย-หญิง ณ บริเวณโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ศาลายา และมอบเงินทุนการศึกษาแก่นักเรียนทุก ๆ ปี และในคราวที่อยู่ ณ วัดไร่ขิงนั้น ทางมหาวิทยาลัยมหิดลก็ได้อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เรื่อยมา

เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2536 ได้มีการลงนามร่วมกันอีกครั้งหนึ่งโดย นายบรรจง พงศ์ศาสตร์ อธิบดีกรมสามัญศึกษาและ ศจ.นพ.ประดิษฐ์ เจริญไทยทวี อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดลในโครงการความร่วมมือจัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยเปลี่ยนแปลงมาให้ใช้พื้นที่ 25 ไร่ จำนวนระยะเวลา 30 ปี และตกลงให้ความร่วมมือสนับสนุนการเรียนการสอน รวมทั้งให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เท่าที่จำเป็นตามความเหมาะสมปีการศึกษา 2538 โรงเรียนได้ย้ายสถานที่เรียนจากวัดไร่ขิง ตำบลไร่ขิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม มายังที่ตั้งของโรงเรียน ณ ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ซึ่งอยู่ภายในบริเวณมหาวิทยาลัยมหิดลจนถึงปัจจุบัน

ปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลมีนโยบายจัดการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) พัฒนาโครงการจัดตั้งโรงเรียนวิทยาศาสตร์ ที่มีลักษณะพิเศษต่างจากโรงเรียนทั่วไป และได้มีพระราชกฤษฎีกา จัดตั้งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกของประเทศไทย มีสถานภาพเป็นองค์การมหาชน เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2543 ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีกว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายวิทยาศาสตร์

ปีการศึกษา 2543 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนวิทยาศาสตร์แห่งแรกของประเทศไทย โดยอาศัยโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นโรงเรียนนำร่องเพื่อนำไปสู่การจัดตั้งโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทั่วประเทศอีกจำนวน 8 แห่งอีกต่อไป

## 5.2 ผังโครงสร้างโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์



ภาพประกอบ 9 ผังโครงสร้างโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

ที่มา : โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน) (2545). คู่มือปฏิบัติงาน. นครปฐม. หน้า 141

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ผลงานวิจัยภายในประเทศ

ยงยุทธ สิมพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยทำการวิจัยครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานี ปีการศึกษา 2541 จำนวน 1,027 คน มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดอุดรธานีใน 6 องค์ประกอบ คือ งานที่ทำในปัจจุบัน รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ การเลื่อนเงินเดือน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และที่

ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า ครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก 4 องค์ประกอบ คือ งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 2 องค์ประกอบ คือ การเลื่อนเงินเดือน รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน พบว่าครูมีความพึงพอใจในภาพรวมและ 2 องค์ประกอบ คือ เพื่อนร่วมงาน และการเลื่อนเงินเดือนไม่แตกต่างกัน แต่ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีก 4 องค์ประกอบที่เหลือแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในองค์ประกอบ งานที่ทำในปัจจุบันและที่ทำมามากกว่าครูโรงเรียนขนาดเล็ก และครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพึงพอใจในองค์ประกอบ รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ มากกว่าครูโรงเรียนขนาดเล็ก แต่ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความพึงพอใจในองค์ประกอบ ผู้บังคับบัญชามากกว่าครูโรงเรียนขนาดใหญ่

จิรนนท์ กัณทวงศ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ในโรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ ในโรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง โดยรวมและในแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านรายได้และผลประโยชน์เกื้อกูล อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง จำแนกตาม อายุ ชั้นยศ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลปรากฏว่า โดยรวมและในแต่ละองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นเฉพาะ ในองค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ เมื่อจำแนกตามสถานภาพ อายุ แล้วพบว่าความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

วนิชา พักขำ (2543 : บทคัดย่อ ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร โดยได้ทำการวิจัยครู-อาจารย์ ในปีการศึกษา 2542 จำนวน 340 คน จากโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานครใน 6 ด้าน คือ ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การบังคับบัญชา ลักษณะงาน กลุ่มผู้ร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมและแต่ละด้าน และเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ผู้สอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามอายุ ขนาดโรงเรียน เงินเดือน และวุฒิการศึกษาในภาพรวมและแต่ละด้าน ผลการค้นพบจากงานวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครู-อาจารย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน และในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านลักษณะงาน ด้านกลุ่ม

ผู้ร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านผลตอบแทน และด้านการเลื่อนตำแหน่ง

2. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และอายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป พบว่าในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทน และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง

3. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทน และด้านการเลื่อนตำแหน่ง และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการบังคับบัญชา และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 8,000 บาท และเงินเดือนตั้งแต่ 8,000 บาทขึ้นไป พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านการบังคับบัญชา ด้านลักษณะงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านกลุ่มผู้ร่วมงาน

5. ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน

งนุช เอี่ยมสวัสดิ์ (2547: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน : โครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน ผลการวิจัยพบว่าครูโรงเรียนเอกชนโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ครูโรงเรียนเอกชนโครงการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอนที่มีประสบการณ์การสอน ประเภทของครู ระดับชั้นที่สอน และเขตที่ตั้งของโรงเรียนต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านและรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ครูโรงเรียนเอกชนที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและด้านมั่นคงในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความปลอดภัย และด้านศักดิ์ศรีที่ระดับ .05 แต่ด้านความก้าวหน้า ไม่แตกต่างกัน

## ผลการศึกษาวิจัยในต่างประเทศ

แฮมเมอร์ (Hammer.1971:5730-A) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของครูสอนพิเศษในรัฐไอโอวา โดยใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครู

พอใจในการทำงาน ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และการยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจคือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร ความเป็นอยู่ส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานและในปี ค.ศ. 1973 เซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni. 1973) ได้ทำวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงาน พบว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ลักษณะงานส่วนปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูไม่พึงพอใจในการทำงาน คือสภาพของการทำงาน สำหรับเรื่องเพศ ตำแหน่ง และประเภทของโรงเรียนไม่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

เคมเปอร์ (Kemper.1975 : 5730-A) ได้ทำวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิกัน ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจเกี่ยวกับ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง
2. ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายการบริหาร ท้องถิ่น การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
3. การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจก้ำกึ่งกัน

แมนนิ่ง (Manning.1977 : 4028-A) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์เบอร์ก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจของเฮิร์เบอร์กดังต่อไปนี้คือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และการที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการทำงานกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความสำคัญมากและเป็นตัวจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ส่วนการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชาความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และชุมชน กลุ่มตัวอย่างถือว่าเป็นตัวค้ำจุน เช่นเดียวกับเฮิร์ชเบอร์กและเห็นว่าสภาพการทำงานมีความสำคัญที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับคณะกรรมการบริหารกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเป็นตัวจูงใจซึ่งขัดแย้งกับเฮิร์เบอร์ก เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตาม อายุ ระยะเวลาการทำงาน ความเห็นเกี่ยวกับอาชีพ และจุดมุ่งหมายของการทำงานในอนาคต พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยจูงใจ

มัวร์เฮด (Moorehead 1979 : 635-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยเทคนิคแห่งรัฐคอนเนคติกัต โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือ ต้องการทดสอบทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุนของเฮิร์เบอร์ก และเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัว ปัจจัยจูงใจและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โดยส่วนรวม ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ในวิทยาลัยชุมชน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค องค์ประกอบการบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร เป็นตัวทำให้เกิดความพึง

พอใจแก่อาจารย์ทั้ง 2 แห่ง ในขณะที่องค์กรประกอบตัวงาน เป็นดังที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิคมีความปรารถนาในการยอมรับนับถือมากกว่าอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชน

2. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน

3. ในบรรดาสถานภาพส่วนตัว มีเพียงภูมิหลังเกี่ยวกับเชื้อชาติเท่านั้นที่พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

## สรุปแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ในงานวิจัย

จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดชื่อเรื่องการวิจัย กรอบแนวคิดและกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยผู้วิจัยอ้างอิงแนวคิดทฤษฎีของ Kast และ Rosenzweig ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารงาน โดยศึกษาระบบบริหารงานในด้าน การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การบริหารงาน องค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยมีสาระสำคัญถึงวิธีดำเนินการวิจัยอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและจะนำไปวิเคราะห์ ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ทั้งหมด จำนวน 163 คน แบ่งเป็นเพศชาย 73 คน แบ่งเป็นเพศหญิง 90 คน (ข้อมูล 22 กุมภาพันธ์ 2551 : ฝ่ายบุคคล : โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

คือเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จำนวน 163 คน ซึ่งประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ ตั้งแต่ระดับรองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าสาขา หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ โดยเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนทุกคนซึ่งเรียกวิธีนี้ว่าโดยการสำมะโน (Census)

#### 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม(Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูล ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะของภาษาของแบบสอบถามที่ง่ายต่อการเข้าใจโดยแบ่งเนื้อหาแบบสอบถามออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล ลักษณะประชากรศาสตร์มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ในโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยทั้ง 5 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close –Ended Questions) โดยคำถามจะเป็นลักษณะให้เลือกตอบ (Multiple Choice) ได้เพียงคำตอบเดียว จำนวนทั้งสิ้น 5 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1. เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง โดยระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 2. สถานภาพสมรส ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

1) โสด                      2) สมรส/อยู่ด้วยกัน                      3) หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่

ข้อที่ 3. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยกำหนดช่วงอายุดังนี้ จากข้อมูลรายงานด้านบุคลากรของ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล สรรวจผู้ปฏิบัติงาน พบว่ามีอายุน้อยที่สุด 22 ปี มีค่าอายุนสูงสุด 59 ปี ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้ช่วงอายุงาน ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ในการกำหนดช่วงอายุงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

$$\text{ช่วงอายุ} = \frac{59-22}{4} = 9.25$$

1) 22-31 ปี                      2) 32-41 ปี                      3) 42-51 ปี                      4) มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 4 ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

1) ต่ำกว่าปริญญาตรี                      2) ปริญญาตรี                      3) ปริญญาโทหรือสูงกว่า

ข้อที่ 5 ระยะเวลาในการทำงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยการกำหนดระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร ดังนี้

1) ต่ำกว่า 1 ปี                      2) 1-3 ปี                      3) 4-6 ปี                      4) มากกว่า 6 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับด้านระบบบริหาร ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีจำนวน 4 ข้อ ใช้แบบสอบถามแบบ (Likert Scales )

1.ด้านการกำหนดจุดหมายมี 5 ข้อ

2.ด้านการวางแผนมี 5 ข้อ

3.ด้านการจัดทรัพยากรมี 8 ข้อ

4.ด้านการจัดองค์การมี 5 ข้อ

5.ด้านการดำเนินงานมี 8 ข้อ

6.ด้านการควบคุมมี 9 ข้อ

โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบ Likert Scale มี 5 ระดับ ได้แก่

|                           |   |       |
|---------------------------|---|-------|
| ระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง    | 5 | คะแนน |
| ระดับเห็นด้วย             | 4 | คะแนน |
| ระดับไม่แน่ใจ             | 3 | คะแนน |
| ระดับไม่เห็นด้วย          | 2 | คะแนน |
| ระดับไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 | คะแนน |

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณา ระดับความถี่ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2542 : 110) ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8\end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนของคำถามเชิงบวกได้ดังนี้

|                     |                                                |
|---------------------|------------------------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 | หมายถึง มีความคิดเห็นระบบการบริหารดีมาก        |
| ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 | หมายถึง มีความคิดเห็นระบบการบริหารดี           |
| ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 | หมายถึง มีความคิดเห็นระบบการบริหารปานกลาง      |
| ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 | หมายถึง มีความคิดเห็นระบบการบริหารไม่ดี        |
| ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 | หมายถึง มีความคิดเห็นระบบการบริหารไม่ดีย่างมาก |

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การมหาชน โรงเรียนมหิตวิทยานุสรณ์ มีจำนวน 5 ข้อ ซึ่งมีลักษณะ คำถามปลายปิด (Close-ended response Question) โดยมีมาตรวัดแบบ Likert Scale มี 5 ระดับ โดยมีการกำหนดค่าระดับคะแนน เมื่อเป็น คำถามเชิงบวกดังนี้

ความพึงพอใจมี 5 ข้อ

|           |                                        |
|-----------|----------------------------------------|
| 5 หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก        |
| 3 หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย       |
| 1 หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด |

เกณฑ์แปลผล

|                 |         |                                        |
|-----------------|---------|----------------------------------------|
| คะแนน 4.21-5.00 | หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด  |
| คะแนน 3.41-4.20 | หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก        |
| คะแนน 2.61-3.40 | หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง    |
| คะแนน 1.81-2.60 | หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย       |
| คะแนน 1.00-1.80 | หมายถึง | มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด |

**ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย**

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังนี้

1.ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด ขอบเขตของการวิจัย

2.ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาของแบบทดสอบจะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัยยิ่งขึ้น

2.1.นำข้อมูลที่ได้มาสร้างเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย

2.2นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำมาแก้ไข

2.3.ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญจากนั้นนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) โดยการนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์นั้นไปทดลองใช้กับประชาชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ( Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาใช้สูตรของครอนบัค (Cronbach's alpha) (กัลยา วาณิชยปัญญา :2549:445) โดยค่าแอลฟาที่ได้ จะแสดงถึง ระดับของความคงที่ของแบบสอบถาม ที่จะมีค่าระหว่าง  $0 \leq \alpha \leq 1$  ค่าที่ใกล้เคียง 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูงมาก และนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| ด้านการกำหนดจุดหมาย        | = .9251 |
| ด้านการวางแผน              | = .9195 |
| ด้านการจัดทรัพยากร         | = .9198 |
| ด้านการจัดองค์การ          | = .9182 |
| ด้านการดำเนินการ           | = .9157 |
| ด้านการควบคุม              | = .9223 |
| ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน | = .9297 |
| รวมทุกด้าน                 | =.9051  |

### 3.วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิตลวิทยานุสรณ์ โดยแบ่งลักษณะของแหล่งข้อมูลดังนี้คือ

3.1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด

3.2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบของการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย วิทยานิพนธ์ ปริญา

นิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความ สิ่งพิมพ์ วารสาร หนังสือ เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต

#### 4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 4.1 การจัดทำกระทำข้อมูล

โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1.1 เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาแจกแจงความถี่ของคำตอบแต่ละข้อ ด้วยการลงรหัสคำตอบในแต่ละข้อ ให้เป็นตัวเลขประจำแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.1.2 นำข้อมูลที่ลงรหัสแล้วกรอกลงในแบบฟอร์มการลงรหัสทั่วไป (General coding form) ซึ่งเป็นการเตรียมข้อมูล เพื่อส่งไปบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ SPSS+ (Statistic package for the social sciences)

##### 4.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1. ค่าร้อยละ ( Percentage) ใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา 2550 : 275 )

$$P = \frac{f * 100}{N}$$

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| โดย P | แทนค่าสถิติร้อยละ             |
| f     | แทนความถี่ในการปรากฏของข้อมูล |
| X     | ค่าของข้อมูล หรือคะแนน        |
| N     | ขนาดของกลุ่มทั้งหมด           |

2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2550:276)

$$\mu = \frac{\sum x}{N}$$

|       |          |     |                      |
|-------|----------|-----|----------------------|
| เมื่อ | $\mu$    | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย       |
|       | $\sum X$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด |
|       | N        | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง |

3.ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2550:276)

$$\sigma = \frac{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2}}{N(N-1)}$$

|     |              |     |                                 |
|-----|--------------|-----|---------------------------------|
| โดย | $\sigma$     | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน         |
|     | $\sum x^2$   | แทน | ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง |
|     | $(\sum x)^2$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง  |
|     | N            |     | ขนาดของกลุ่มทั้งหมด             |

#### 4.2.2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ ครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วาณิชย์บัญชา.2550:35)

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{K \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (K + 1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

|     |                                |     |                                        |
|-----|--------------------------------|-----|----------------------------------------|
| โดย | K                              | แทน | จำนวนคำถาม                             |
|     | $\overline{\text{covariance}}$ |     | ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถาม |
|     | $\overline{\text{variance}}$   |     | ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม         |

4.2.3 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย เพื่อสรุปผลอ้างอิงไปยังประชากรของการศึกษาครั้งนี้จะกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95%โดยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียวโดยสถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐานมีดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มขึ้นไป ใช้สถิติ F- Test ในกรณีมีความแปรปรวนเท่ากัน (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2550:279)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

|       |        |     |                                                                  |
|-------|--------|-----|------------------------------------------------------------------|
| เมื่อ | F      | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution                           |
|       | $MS_b$ | แทน | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม                                       |
|       | $MS_w$ | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม                                         |
|       | $MS_b$ | =   | $SS_b / (k-1)$                                                   |
|       | $MS_w$ | =   | $SS_w / (n-k)$                                                   |
| เมื่อ | $SS_b$ | แทน | ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม                                     |
|       | $SS_w$ | แทน | ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม                                       |
|       | k      | แทน | จำนวนกลุ่ม                                                       |
|       | n      | แทน | จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง                                           |
|       | (k-1)  | แทน | Degree of Freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df <sub>b</sub> ) |
|       | (n-k)  | แทน | Degree of Freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df <sub>w</sub> )   |

และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2550)

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{\frac{sMSE}{n_i}}$$

เมื่อ  $t_{1-\alpha/2; n-k}$  แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

|       |     |                                     |
|-------|-----|-------------------------------------|
| MSE   | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม ( $MS_w$ ) |
| $N_i$ | แทน | จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i               |
| $N_j$ | แทน | จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j               |

3.2 สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในกรณีความแปรปรวนไม่เท่ากัน Brown-forsythe (B) (Hartung. 2001 : 300) สามารถเขียนได้ ดังนี้

$$B = \frac{MSB}{MSW}$$

$$\text{โดยค่า MSW} = \sum_{i=1}^k (1 - \frac{n_i}{N}) S_i^2$$

|       |         |     |                                                    |
|-------|---------|-----|----------------------------------------------------|
| เมื่อ | B       | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe             |
|       | MSB     | แทน | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม                         |
|       | MSW     | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่มสำหรับสถิติ Brown-forsythe |
|       | K       | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                                 |
|       | N       | แทน | ขนาดประชากร                                        |
|       | $S_i^2$ | แทน | ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง                     |

3.3 สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในสมมติฐาน ใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2550:280)

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

|       |            |     |                                    |
|-------|------------|-----|------------------------------------|
| เมื่อ | $r_{xy}$   | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์             |
|       | $\sum x$   | แทน | ผลรวมคะแนนรายชื่อของกลุ่มตัวอย่าง  |
|       | $\sum y$   | แทน | ผลรวมคะแนนรวมของทั้งกลุ่ม          |
|       | $\sum x^2$ | แทน | ผลรวมคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง |
|       | $\sum y^2$ | แทน | ผลรวมคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง |
|       | $\sum xy$  | แทน | ผลรวมของผลคูณระหว่าง x และ y       |
|       | N          | แทน | จำนวนคนหรือประชากร                 |

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  ความหมายของค่า r คือ

1. ค่า r เป็นลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
3. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและความสัมพันธ์กันมาก
4. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและความสัมพันธ์กันมาก
5. ถ้า  $r = 0$  แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน
6. ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย

#### เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ 0.70 ถึง 0.99) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง (ถ้าสูงกว่า 0.90 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก)

2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.5 (ประมาณ 0.30 ถึง 0.70) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง

3. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0 (ประมาณ 0.30 และต่ำกว่า) ถือว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ

4. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

การอ่านความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (สากล จริยวิทยานนท์. 2542 : 508)

ค่าสัมประสิทธิ์ ( $r$ )

|             |         |                           |
|-------------|---------|---------------------------|
| 0.01 - 0.20 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์ต่ำ         |
| 0.21 - 0.40 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ |
| 0.41 - 0.60 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์ปานกลาง     |
| 0.61 - 0.80 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง |
| 0.81 - 1.00 | หมายถึง | มีความสัมพันธ์สูง         |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษา การบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ในการวิเคราะห์และการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

|               |     |                                                          |
|---------------|-----|----------------------------------------------------------|
| $\mu$         | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย                                           |
| N             | แทน | ขนาดของกลุ่มทั้งหมด                                      |
| $\sigma$      | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( Standard Deviation )           |
| t             | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution                   |
| F-Ratio       | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution                   |
| Probability,P | แทน | ความน่าจะเป็นสำหรับการบอกนัยสำคัญทางสถิติ ( Probability) |
| SS            | แทน | ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)                   |
| MS            | แทน | ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)      |
| $MS_b$        | แทน | ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม                               |
| $MS_w$        | แทน | ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม                                 |
| $SS_b$        | แทน | ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม                             |
| B             | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-forsythe                   |
| LSD           | แทน | Least Significant Difference                             |
| Sig           | แทน | ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ                         |
| df            | แทน | ชั้นแห่งความเป็นอิสระ ( Degree of freedom )              |
| r             | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์                                |
| *             | แทน | นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                             |
| $H_0$         | แทน | สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)                           |
| $H_1$         | แทน | สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)                     |

## การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบประกอบคำอธิบาย โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ตามลำดับ ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

- 1.1 ข้อมูลลักษณะด้านประชากรศาสตร์
- 1.2 ข้อมูลด้านบริหารงานองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
- 1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารงานองค์การมหาชนตามองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

## การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

- 1.1 ข้อมูลลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ได้แก่ เพศ, สถานภาพสมรส, อายุ,ระดับการศึกษาสูงสุด,และระยะเวลาการทำงานโดยการนำมาแจกแจงจำนวน (ความถี่) และหาค่าร้อยละ ดังนี้

**ตาราง 1** แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ของลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่ตอบแบบสอบถาม

| ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ | จำนวน ( คน ) | ร้อยละ |
|-------------------------|--------------|--------|
| <b>1. เพศ</b>           |              |        |
| ชาย                     | 73           | 44.79  |
| หญิง                    | 90           | 55.21  |
| รวม                     | 163          | 100.00 |
| <b>2. สถานภาพสมรส</b>   |              |        |
| โสด                     | 91           | 55.80  |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ลักษณะด้านประชากรศาสตร์       | จำนวน ( คน ) | ร้อยละ |
|-------------------------------|--------------|--------|
| สมรส/อยู่ด้วยกัน              | 63           | 38.70  |
| หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่         | 9            | 5.50   |
| รวม                           | 163          | 100.00 |
| <b>3. อายุ</b>                |              |        |
| 22-31 ปี                      | 61           | 37.40  |
| 32-41 ปี                      | 35           | 21.50  |
| 42-51 ปี                      | 36           | 22.10  |
| มากกว่า 51 ปีขึ้นไป           | 31           | 19.00  |
| รวม                           | 163          | 100.00 |
| <b>4. ระดับการศึกษาสูงสุด</b> |              |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี              | 13           | 8.00   |
| ปริญญาตรี                     | 40           | 24.50  |
| ปริญญาโทหรือสูงกว่า           | 110          | 67.50  |
| รวม                           | 163          | 100.00 |
| <b>5. ระยะเวลาการทำงาน</b>    |              |        |
| ต่ำกว่า 1 ปี                  | 9            | 5.50   |
| 1-3 ปี                        | 26           | 16.00  |
| 4-6 ปี                        | 46           | 28.20  |
| มากกว่า 6 ปีขึ้นไป            | 82           | 50.30  |
| รวม                           | 163          | 100.00 |

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ที่ตอบแบบสอบถามในการศึกษาคั้งนี้ทั้งหมด จำนวน 163 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

**เพศ** พบว่า เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 55.21 เป็นเพศชายจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 44.79

**สถานภาพสมรส** พบว่าพบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 55.80 สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70 สถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตามลำดับ

**อายุ** พบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 22-31 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 รองลงมาคืออายุระหว่าง 42-51 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 อายุระหว่าง 32-41 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 อายุ มากกว่า 51 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษาสูงสุด** พบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ตามลำดับ

**ระยะเวลาการทำงาน** พบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ซึ่งได้บริหารงานระบบองค์การมหาชนมาประมาณ 7 ปี เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 50.30 รองลงมาคือมีระยะเวลาทำงาน 4-6 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 มีระยะเวลาทำงาน 1-3 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 มีระยะเวลาทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตามลำดับ

เนื่องจากมีข้อมูลในบางอันตรภาคชั้นของ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด และ ระยะเวลาการทำงาน มีจำนวนน้อย ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มของตัวแปรดังกล่าวใหม่เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

**ตาราง 2** แสดงข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่จัดกลุ่มใหม่

| ลักษณะด้านประชากรศาสตร์       | จำนวน ( คน ) | ร้อยละ |
|-------------------------------|--------------|--------|
| <b>สถานภาพสมรส</b>            |              |        |
| โสด/หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่     | 100          | 61.30  |
| สมรส/อยู่ด้วยกัน              | 63           | 38.70  |
| รวม                           | 163          | 100.00 |
| <b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>    |              |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือปริญญาตรี | 53           | 32.50  |
| ปริญญาโทหรือสูงกว่า           | 110          | 67.50  |
| รวม                           | 163          | 100.00 |
| <b>ระยะเวลาการทำงาน</b>       |              |        |
| ระหว่าง 1-3 ปี                | 35           | 21.50  |
| 4-6 ปี                        | 46           | 28.20  |
| มากกว่า 6 ปีขึ้นไป            | 82           | 50.30  |
| รวม                           | 163          | 100.00 |

จากตาราง 2 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่จัดกลุ่มใหม่ พบว่า มีรายละเอียด ดังนี้

#### สถานภาพสมรส

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด /หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 61.30 และสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70

#### ระดับการศึกษาสูงสุด

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50 และต่ำกว่าปริญญาตรีหรือปริญญาตรี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 32.50

#### ระยะเวลาการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 50.30 รองลงมามีระยะเวลาทำงาน 4-6 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 และระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50

### 1.2 ข้อมูลด้านการบริหารองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิตลวิทยาลัยนุสรณ์

ตาราง 3 แสดงจำนวน (ความถี่) ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของ ระบบบริหารงาน ด้านการกำหนดจุดหมาย ด้านการวางแผน ด้านการจัดทรัพยากร ด้านการจัดองค์การ ด้านการดำเนินการ และด้านการควบคุม

| การบริหารงาน                                                 | เห็นด้วยอย่างย้ง | เห็นด้วย      | ไม่แน่ใจ    | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างย้ง | ระดับการบริหาร |          |       |
|--------------------------------------------------------------|------------------|---------------|-------------|-------------|---------------------|----------------|----------|-------|
|                                                              | จำนวน            | จำนวน         | จำนวน       | จำนวน       | จำนวน               | $\mu$          | $\sigma$ | แปลผล |
|                                                              | (ร้อยละ)         | (ร้อยละ)      | (ร้อยละ)    | (ร้อยละ)    | (ร้อยละ)            |                |          |       |
| <b>1. ด้านการกำหนดจุดหมาย</b>                                |                  |               |             |             |                     |                |          |       |
| 1. โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน           | 99<br>(60.70)    | 60<br>(36.80) | 3<br>(1.80) | 1<br>(.60)  | 0<br>(0)            | 4.58           | .565     | ดีมาก |
| 2. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยสามารถปฏิบัติได้ | 66<br>(40.5)     | 93<br>(57.10) | 4<br>(2.50) | 0<br>(0)    | 0<br>(0)            | 4.38           | .535     | ดีมาก |
| 3. เป้าหมายในการดำเนินงานโดยภาพรวมมีความสมเหตุสมผล           | 71<br>(43.60)    | 86<br>(52.80) | 6<br>(3.70) | 0<br>(0)    | 0<br>(0)            | 4.40           | .562     | ดีมาก |

ตาราง 3 (ต่อ)

| การบริหารงาน                                                                   | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย          | ไม่<br>แน่ใจ      | ไม่<br>เห็นด้วย   | ไม่<br>เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | ระดับการบริหาร |          |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|----------------|----------|-----------|
|                                                                                | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | $\mu$          | $\sigma$ | แปล<br>ผล |
| 4. การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์<br>ตามที่วางไว้                               | 75<br>(46.0)          | 82<br>(50.30)     | 6<br>(3.70)       | 0<br>(0)          | 0<br>(0)                     | 4.42           | .565     | ดีมาก     |
| 5. โรงเรียนมีนโยบายชัดเจนในด้านการ<br>สร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่        | 50<br>(30.70)         | 89<br>(54.60)     | 20<br>(12.30)     | 3<br>(1.80)       | 1<br>(.60)                   | 4.13           | .738     | ดี        |
| รวม                                                                            |                       |                   |                   |                   |                              | 4.38           | .409     | ดีมาก     |
| <b>2. ด้านการวางแผน</b>                                                        |                       |                   |                   |                   |                              |                |          |           |
| 1. โรงเรียนมีการวางแผนดำเนินงานที่<br>เด่นชัด                                  | 84<br>(51.50)         | 72<br>(44.20)     | 5<br>(3.10)       | 1<br>(.60)        | 1<br>(.60)                   | 4.45           | .650     | ดีมาก     |
| 2. การวางแผนการดำเนินงานในปัจจุบัน<br>เพียงพอที่จะชี้ให้เห็นอนาคตขององค์กร     | 67<br>(41.10)         | 88<br>(54.0)      | 7<br>(4.30)       | 0<br>(0)          | 0<br>(0)                     | 4.37           | .567     | ดีมาก     |
| 3. แผนงาน/โครงการที่กำหนดขึ้น<br>ครอบคลุมนโยบายที่กำหนดไว้                     | 79<br>(48.50)         | 81<br>(49.70)     | 3<br>(1.80)       | 0<br>(0)          | 0<br>(0)                     | 4.47           | .536     | ดีมาก     |
| 4. โรงเรียนมีการวางแผนทำให้ผลการ<br>ทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด                | 78<br>(47.90)         | 79<br>(48.50)     | 5<br>(3.10)       | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.44           | .588     | ดีมาก     |
| 5. ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน<br>บริหารงานขององค์กร                             | 63<br>(38.70)         | 65<br>(39.90)     | 21<br>(12.90)     | 12<br>(7.40)      | 2<br>(1.20)                  | 4.07           | .959     | ดี        |
| รวม                                                                            |                       |                   |                   |                   |                              | 4.36           | .477     | ดีมาก     |
| <b>3. ด้านการจัดทรัพยากร</b>                                                   |                       |                   |                   |                   |                              |                |          |           |
| 1. การจัดสรรทรัพยากรแต่ละฝ่ายงานมี<br>ความเพียงพอ                              | 70<br>(42.90)         | 77<br>(47.20)     | 14<br>(8.60)      | 2<br>(1.20)       | 0<br>(0)                     | 4.32           | .682     | ดีมาก     |
| 2. โรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน<br>ของโรงเรียนในการจัดการทรัพยากรไว้<br>ชัดเจน | 72<br>(44.20)         | 81<br>(49.70)     | 10<br>(6.10)      | 0<br>(0)          | 0<br>(0)                     | 4.38           | .600     | ดีมาก     |
| 3. ปัจจัยในการดำเนินงานมีความ<br>เพียงพอและเหมาะสม                             | 77<br>(47.20)         | 72<br>(44.20)     | 13<br>(8.00)      | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.38           | .659     | ดีมาก     |

ตาราง 3 (ต่อ)

| การบริหารงาน                                                                              | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย          | ไม่<br>แน่ใจ      | ไม่<br>เห็นด้วย   | ไม่<br>เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | ระดับการบริหาร |          |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|----------------|----------|-----------|
|                                                                                           | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | $\mu$          | $\sigma$ | แปล<br>ผล |
| 4. การจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่าย/<br>งานมีความชัดเจน                                         | 98<br>(60.10)         | 59<br>(36.20)     | 6<br>(3.70)       | 0<br>(0)          | 0<br>(0)                     | 4.56           | .567     | ดีมาก     |
| 5.ระยะเวลาการจัดสรรงบประมาณแต่<br>ละฝ่ายงานทันความต้องการ                                 | 88<br>(54.00)         | 69<br>(42.30)     | 5<br>(3.10)       | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.50           | .592     | ดีมาก     |
| 6.การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตาม<br>เกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน                                   | 86<br>(52.80)         | 72<br>(44.20)     | 5<br>(3.10)       | 0<br>(0)          | 0<br>(0)                     | 4.50           | .560     | ดีมาก     |
| 7.การจัดสรรบุคลากรดำเนินการตาม<br>เกณฑ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้                             | 69<br>(42.30)         | 74<br>(45.40)     | 18<br>(11.00)     | 1<br>(.60)        | 1<br>(.60)                   | 4.28           | .733     | ดีมาก     |
| 8.ภารกิจของโรงเรียนที่ดำเนินการ<br>เกี่ยวกับการจัดการบริหารงาน<br>ในปัจจุบันมีความเหมาะสม | 66<br>(40.50)         | 77<br>(47.20)     | 18<br>(11.00)     | 2<br>(1.20)       | 0<br>(0)                     | 4.27           | .703     | ดีมาก     |
| รวม                                                                                       |                       |                   |                   |                   |                              | 4.39           | .637     | ดีมาก     |
| <b>4. ด้านการจัดองค์กร</b>                                                                |                       |                   |                   |                   |                              |                |          |           |
| 1. โรงเรียนกำหนดอำนาจหน้าที่ตาม<br>โครงสร้างองค์กร                                        | 85<br>(52.10)         | 69<br>(42.30)     | 8<br>(4.90)       | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.45           | .650     | ดีมาก     |
| 2. โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการ<br>จัดองค์กร                                            | 91<br>(55.80)         | 69<br>(42.30)     | 1<br>(.60)        | 1<br>(.60)        | 1<br>(.60)                   | 4.52           | .612     | ดีมาก     |
| 3.โรงเรียนกำหนดความรับผิดชอบงาน<br>อย่างชัดเจน                                            | 76<br>(46.60)         | 68<br>(41.70)     | 13<br>(8.00)      | 5<br>(3.10)       | 1<br>(.60)                   | 4.31           | .796     | ดีมาก     |
| 4.ท่านได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจใน<br>การปฏิบัติงาน                                        | 57<br>(35.00)         | 66<br>(40.50)     | 31<br>(19.00)     | 5<br>(3.10)       | 4<br>(2.50)                  | 4.02           | .942     | ดี        |
| 5. โรงเรียนมอบหมายงานเหมาะสมกับ<br>ความสามารถของเจ้าหน้าที่                               | 62<br>(38.00)         | 77<br>(47.20)     | 18<br>(11.00)     | 5<br>(3.10)       | 1<br>(.60)                   | 4.19           | .798     | ดี        |
| รวม                                                                                       |                       |                   |                   |                   |                              | 4.30           | .759     | ดีมาก     |

ตาราง 3 (ต่อ)

| การบริหารงาน                                                                                                                     | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย          | ไม่<br>แน่ใจ      | ไม่<br>เห็นด้วย   | ไม่<br>เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | ระดับการบริหาร |          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|----------------|----------|-----------|
|                                                                                                                                  | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | $\mu$          | $\sigma$ | แปล<br>ผล |
| <b>5. ด้านการดำเนินการ</b>                                                                                                       |                       |                   |                   |                   |                              |                |          |           |
| 1.โรงเรียนจัดทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสม                                                                               | 68<br>(41.70)         | 82<br>(50.30)     | 9<br>(5.50)       | 3<br>(1.80)       | 1<br>(.60)                   | 4.31           | .714     | ดีมาก     |
| 2.โรงเรียนจัดทำเอกสารคู่มือดำเนินงานแจกให้เจ้าหน้าที่ทราบ                                                                        | 85<br>(52.10)         | 66<br>(40.50)     | 8<br>(4.90)       | 4<br>(2.50)       | 0<br>(0)                     | 4.42           | .702     | ดีมาก     |
| 3.โรงเรียนจัดประชุมชี้แจงแผนงานและนโยบายให้เจ้าหน้าที่ทราบ                                                                       | 90<br>(55.20)         | 64<br>(39.30)     | 8<br>(4.90)       | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.49           | .622     | ดีมาก     |
| 4.โรงเรียนจัดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ                                                              | 58<br>(35.60)         | 71<br>(43.60)     | 24<br>(14.70)     | 7<br>(4.30)       | 3<br>(1.80)                  | 4.07           | .917     | ดี        |
| 5.โรงเรียนจัดสวัสดิการบ้านพักอาศัยแก่เจ้าหน้าที่                                                                                 | 59<br>(36.20)         | 71<br>(43.60)     | 19<br>(11.70)     | 9<br>(5.50)       | 5<br>(3.10)                  | 4.04           | .990     | ดี        |
| 6.โรงเรียนให้ความสำคัญความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับ เจ้าหน้าที่ที่ดีเด่น                                                            | 79<br>(48.50)         | 61<br>(37.40)     | 18<br>(11.00)     | 4<br>(2.50)       | 1<br>(.60)                   | 4.31           | .811     | ดีมาก     |
| 7.โรงเรียนให้ความสำคัญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นตามศักยภาพของเจ้าหน้าที่                                           | 67<br>(41.10)         | 69<br>(42.30)     | 19<br>(11.70)     | 5<br>(3.10)       | 3<br>(1.80)                  | 4.18           | .888     | ดี        |
| 8.ผู้บริหารให้การยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของแต่ ละฝ่ายงานด้วยความสนใจและนำไปพิจารณา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทันที | 53<br>(32.50)         | 62<br>(38.0)      | 33<br>(20.20)     | 9<br>(5.50)       | 6<br>(3.70)                  | 3.90           | 1.038    | ดี        |
| รวม                                                                                                                              |                       |                   |                   |                   |                              | 4.21           | .835     | ดีมาก     |
| <b>6. ด้านการควบคุม</b>                                                                                                          |                       |                   |                   |                   |                              |                |          |           |
| 1.โรงเรียนมีการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้                                                  | 75<br>(46.00)         | 75<br>(46.00)     | 12<br>(7.40)      | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.37           | .649     | ดีมาก     |
| 2.โรงเรียนได้จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติ                                        | 83<br>(50.90)         | 70<br>(42.90)     | 6<br>(3.70)       | 3<br>(1.80)       | 1<br>(.60)                   | 4.42           | .710     | ดีมาก     |

ตาราง 3 (ต่อ)

| การบริหารงาน                                                                                        | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย          | ไม่<br>แน่ใจ      | ไม่<br>เห็นด้วย   | ไม่<br>เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | ระดับการบริหาร |          |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|----------------|----------|-----------|
|                                                                                                     | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | $\mu$          | $\sigma$ | แปล<br>ผล |
| 3.มีการจัดประชุมผู้บริหารและ<br>ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจง<br>ให้ทราบแนวทางในการบริหารงาน            | 93<br>(57.10)         | 66<br>(40.50)     | 2<br>(1.20)       | 1<br>(.60)        | 1<br>(.60)                   | 4.53           | .622     | ดีมาก     |
| 4.โรงเรียนจัดนิเทศ เพื่อให้การ<br>ดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือ<br>มาตรฐานของงาน                      | 69<br>(42.30)         | 76<br>(46.60)     | 15<br>(9.20)      | 2<br>(1.20)       | 1<br>(.60)                   | 4.29           | .735     | ดีมาก     |
| 5.โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบการ<br>บริหารงานแต่ละฝ่ายเพื่อควบคุมดูแล<br>การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ | 71<br>(43.60)         | 74<br>(45.40)     | 16<br>(9.80)      | 2<br>(1.20)       | 0<br>(0)                     | 4.31           | .699     | ดีมาก     |
| 6.โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการ<br>ปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่วางไว้                                    | 79<br>(48.50)         | 73<br>(44.80)     | 8<br>(4.90)       | 2<br>(1.20)       | 1<br>(.60)                   | 4.39           | .698     | ดีมาก     |
| 7.โรงเรียนจัดให้มีการกำกับหรือติดตาม<br>การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง                                  | 72<br>(44.20)         | 86<br>(52.80)     | 4<br>(2.50)       | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.40           | .573     | ดีมาก     |
| 8.โรงเรียนจัดให้มีระบบการประเมินผล<br>งานทั้งภายในและภายนอก                                         | 89<br>(54.60)         | 70<br>(42.90)     | 4<br>(2.50)       | 0<br>(0)          | 0<br>(0)                     | 4.52           | .548     | ดีมาก     |
| 9.โรงเรียนได้มีการนำผลการประเมินไป<br>ใช้ในการปรับปรุงแผนการบริหารงาน                               | 64<br>(39.3)          | 89<br>(54.60)     | 9<br>(5.50)       | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.33           | .607     | ดีมาก     |
| รวม                                                                                                 |                       |                   |                   |                   |                              | 4.39           | .471     | ดีมาก     |

จากตาราง 3 พบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบบริหารงานเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1. ด้านการกำหนดจุดหมาย เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการกำหนดจุดหมายโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นในการบริหารงานอยู่ในระดับดีมากในเรื่องที่ โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ เป้าหมายในการดำเนินงานโดยภาพรวมมีความสมเหตุสมผลโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยสามารถปฏิบัติได้

โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58, 4.42 ,4.40 และ 4.38 ตามลำดับ ส่วนในเรื่อง โรงเรียนมีนโยบายชัดเจนในด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ นั้นอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

**2. ด้านการวางแผน** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการวางแผนการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นในการบริหารงานอยู่ในระดับดีมากในเรื่องที่มีแผนงาน/โครงการที่กำหนดขึ้นครอบคลุมนโยบายที่กำหนดไว้โรงเรียนมีการวางแผนดำเนินงานที่เด่นชัดโรงเรียนมีการวางแผนทำให้ผลการทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และการวางแผนการดำเนินงานในปัจจุบันเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นอนาคตขององค์กรโดยมีค่าเฉลี่ย 4.47, 4.45, 4.44 และ 4.37 ตามลำดับ ส่วนในเรื่องเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กร นั้นอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

**3. ด้านการจัดทรัพยากร** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการจัดทรัพยากรโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการจัดทรัพยากรอยู่ในระดับดีมากในเรื่องที่ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานมีความชัดเจนการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานทันความต้องการการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนโรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนในการจัดการทรัพยากรไว้ชัดเจนปัจจัยในการดำเนินงานมีความเพียงพอการจัดสรรทรัพยากรแต่ละฝ่ายงานมีความเพียงพอและเหมาะสมการจัดสรรบุคลากรดำเนินการตามเกณฑ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้และภารกิจของโรงเรียนที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการบริหารงานในปัจจุบันมีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56, 4.50, 4.50, 4.38, 4.38, 4.32, 4.28 และ 4.27 ตามลำดับ

**4. ด้านการจัดองค์การ** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการจัดองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการจัดองค์การอยู่ในระดับดีมาก ในเรื่องที่โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการจัดองค์การโรงเรียนมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การโรงเรียนกำหนดความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52, 4.45 และ 4.31 ตามลำดับส่วนในเรื่องโรงเรียนมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และ 4.02 ตามลำดับ

**5. ด้านการดำเนินการ** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการดำเนินการอยู่ในระดับดีมาก ในเรื่องที่โรงเรียนจัดประชุมชี้แจงแผนงานและนโยบายให้เจ้าหน้าที่ทราบโรงเรียนจัดทำเอกสารคู่มือดำเนินงานแจกให้เจ้าหน้าที่ทราบ โรงเรียนจัดทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และโรงเรียนให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ดีเด่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49, 4.42, 4.31 และ 4.31 ตามลำดับ ส่วนในเรื่องโรงเรียนให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นตามศักยภาพของเจ้าหน้าที่โรงเรียนจัดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ โรงเรียนจัดสวัสดิการบ้านพักอาศัยแก่เจ้าหน้าที่อย่าง

เพียงพอ และผู้บริหารให้การยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่ายงานด้วยความสนใจและนำไปพิจารณา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทันทีที่อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18, 4.07, 4.04 และ 3.90 ตามลำดับ

**6. ด้านการควบคุม** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการควบคุมอยู่ในระดับดีมาก ในเรื่องที่มีการจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงให้ทราบแนวทางในการบริหารงานโรงเรียนจัดให้มีระบบการประเมินผลงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติ โรงเรียนจัดให้มีการกำกับหรือติดตามการบริหารงานอย่างต่อเนื่องโรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่วางไว้โรงเรียนมีการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โรงเรียนได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการบริหารงานโรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบการบริหารงานแต่ละฝ่ายเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และโรงเรียนจัดนิเทศ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานของงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53, 4.52, 4.42, 4.40, 4.39, 4.37, 4.33, 4.31 และ 4.29 ตามลำดับ

### 1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

ตาราง 4 แสดงจำนวน (ความถี่) ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

| ความพึงพอใจ                                                                   | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย          | ไม่<br>แน่ใจ      | ไม่<br>เห็นด้วย   | ไม่<br>เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | ระดับความพึงพอใจ |          |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|------------------|----------|---------------|
|                                                                               | จำนวน<br>(ร้อยละ)     | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ) | จำนวน<br>(ร้อยละ)            | $\mu$            | $\sigma$ | แปล<br>ผล     |
| 1.เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงาน<br>มาก                                       | 80<br>(49.10)         | 71<br>(43.60)     | 10<br>(6.10)      | 2<br>(1.20)       | 0<br>(0)                     | 4.40             | .663     | มาก<br>ที่สุด |
| 2.เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นต่อ<br>การทำงานทุกวัน                          | 82<br>(50.30)         | 71<br>(43.60)     | 9<br>(5.50)       | 1<br>(.60)        | 0<br>(0)                     | 4.44             | .629     | มาก<br>ที่สุด |
| 3.เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงาน<br>มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่<br>รู้จัก | 63<br>(38.70)         | 69<br>(42.30)     | 26<br>(16.00)     | 4<br>(2.50)       | 1<br>(.60)                   | 4.16             | .823     | มาก           |
| 4.เจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลย                                          | 64<br>(39.30)         | 51<br>(31.30)     | 35<br>(21.50)     | 8<br>(4.90)       | 5<br>(3.10)                  | 3.99             | 1.042    | มาก           |
| 5.เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำ                                             | 72<br>(44.20)         | 46<br>(28.20)     | 30<br>(18.40)     | 11<br>(6.70)      | 4<br>(2.50)                  | 4.05             | 1.059    | มาก           |
| รวม                                                                           |                       |                   |                   |                   |                              | 4.33             | .422     | มาก<br>ที่สุด |

จากตาราง 4 พบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือเจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวันและเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมากอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และ 4.40 ตามลำดับ เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่รู้จักเจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำ และเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลยนั้นเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16, 4.05 และ 3.99 ตามลำดับ

## การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 : ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน

$H_0$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ(Independent Samples T-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก( $H_0$ )ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตาราง

**ตาราง 5** ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามเพศ

| ความพึงพอใจ                                                                 | เพศ  | t-test for Equality of Means |          |        |     |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------|----------|--------|-----|--------------------|
|                                                                             |      | $\mu$                        | $\sigma$ | t      | df  | Sig.<br>(2-tailed) |
| 1.เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับ<br>งานมาก                                     | ชาย  | 4.49                         | .626     | 1.536  | 161 | .126               |
|                                                                             | หญิง | 4.33                         | .687     |        |     |                    |
| 2.เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้น<br>ต่อการทำงานทุกวัน                        | ชาย  | 4.49                         | .580     | 1.053  | 161 | .294               |
|                                                                             | หญิง | 4.39                         | .665     |        |     |                    |
| 3.เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบ<br>งานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคน<br>อื่นๆที่รู้จัก | ชาย  | 4.32                         | .797     | 2.198* | 161 | .029               |
|                                                                             | หญิง | 4.03                         | .827     |        |     |                    |
| 4.เจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องาน<br>เลย                                    | ชาย  | 4.11                         | 1.021    | 1.348  | 161 | .180               |
|                                                                             | หญิง | 3.89                         | 1.054    |        |     |                    |
| 5.เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่น<br>ทำ                                       | ชาย  | 4.11                         | 1.149    | .656   | 161 | .513               |
|                                                                             | หญิง | 4.00                         | .983     |        |     |                    |
| รวม                                                                         | ชาย  | 4.35                         | .434     | .496   | 160 | .620               |
|                                                                             | หญิง | 4.31                         | .414     |        |     |                    |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

จากตาราง 5 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามเพศ ผลการทดสอบพบว่า  
เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยใช้การทดสอบแบบ Independent Sample T- test  
สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานโดยรวม มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .620 ซึ่งมากกว่า .05  
นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศที่แตกต่าง  
กัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความพึงพอใจ  
ในการปฏิบัติงาน 4 ข้อ อันได้แก่ เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำ เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้น  
ต่อการทำงานทุกวัน เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมาก และเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลย มี

ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .513, .294, .180 และ .126 ตามลำดับ สำหรับเจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่รู้จัก มีค่ามีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .029 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่รู้จักแตกต่างกัน กล่าวคือเพศชายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน มากกว่าเพศหญิง

**สมมติฐานข้อ 1.2** สถานภาพที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน

$H_0$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีสถานภาพต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ(Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก( $H_0$ )ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตาราง

ตาราง 6 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขอ  
เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามสถานภาพ

| ความพึงพอใจ                                                                 | สถาน<br>ภาพ                       | t-test for Equality of Means |          |         |     |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------|---------|-----|--------------------|
|                                                                             |                                   | $\mu$                        | $\sigma$ | t       | df  | Sig.<br>(2-tailed) |
| 1.เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับ<br>งานมาก                                     | โสด/หย่า/<br>หม้าย/<br>แยกกันอยู่ | 4.32                         | .723     | -2.080* | 161 | .039               |
|                                                                             | สมรส/อยู่<br>ด้วยกัน              | 4.54                         | .534     |         |     |                    |
| 2.เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้น<br>ต่อการทำงานทุกวัน                        | โสด/หย่า/<br>หม้าย/<br>แยกกันอยู่ | 4.40                         | .636     | -.910   | 161 | .364               |
|                                                                             | สมรส/อยู่<br>ด้วยกัน              | 4.49                         | .619     |         |     |                    |
| 3.เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบ<br>งานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคน<br>อื่นๆที่รู้จัก | โสด/หย่า/<br>หม้าย/<br>แยกกันอยู่ | 4.11                         | .803     | -.967   | 161 | .335               |
|                                                                             | สมรส/อยู่<br>ด้วยกัน              | 4.24                         | .856     |         |     |                    |
| 4.เจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องาน<br>เลย                                    | โสด/หย่า/<br>หม้าย/<br>แยกกันอยู่ | 3.87                         | 1.089    | -1.830  | 161 | .069               |
|                                                                             | สมรส/อยู่<br>ด้วยกัน              | 4.17                         | .943     |         |     |                    |
| 5.เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่น<br>ทำ                                       | โสด/หย่า/<br>หม้าย/<br>แยกกันอยู่ | 3.97                         | 1.087    | -1.203  | 161 | .231               |
|                                                                             | สมรส/อยู่<br>ด้วยกัน              | 4.17                         | 1.009    |         |     |                    |
| รวม                                                                         | โสด/หย่า/<br>หม้าย/<br>แยกกันอยู่ | 4.29                         | .418     | -1.411  | 160 | .160               |
|                                                                             | สมรส/อยู่<br>ด้วยกัน              | 4.39                         | .425     |         |     |                    |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

จากตาราง 6 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามสถานภาพผลการทดสอบพบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โดยการใช้การทดสอบแบบ Independent Sample t – test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานโดยรวม มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .160 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 4 ข้อ อันได้แก่ เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ที่รู้จักเจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวัน เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำ เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวัน เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลย มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .335, .364, .231 และ .069 ตามลำดับหมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน สำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจกับงานมาก มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .039 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมากแตกต่างกัน กล่าวคือคนโสด/หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน น้อยกว่าคนที่สมรส/อยู่ด้วยกัน

**สมมติฐานข้อ 1.3** อายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน

$H_0$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยวิธีการทดสอบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตาราง 7 ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามอายุ

| ความพึงพอใจ                                                         | แหล่งความแปรปรวน | SS      | df  | MS   | F-Ratio | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|---------|-----|------|---------|------|
| 1.เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจกับงานมาก                              | ระหว่างกลุ่ม     | 1.496   | 3   | .449 | 1.136   | .336 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 69.78   | 159 | .439 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 71.28   | 162 |      |         |      |
| 2.เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวัน                 | ระหว่างกลุ่ม     | 0391    | 3   | .130 | .325    | .807 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 63.683  | 159 | .401 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 64.074  | 162 |      |         |      |
| 3.เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่รู้จัก | ระหว่างกลุ่ม     | 1.413   | 3   | .471 | .691    | .559 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 108.440 | 159 | .682 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 109.823 | 162 |      |         |      |
| 4.เจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลย                                | ระหว่างกลุ่ม     | 14.169  | 3   | 4.72 | 4.64*   | .004 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 161.81  | 159 | 1.01 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 175.975 | 162 |      |         |      |
| 5.เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำ                                   | ระหว่างกลุ่ม     | 11.710  | 3   | 3.90 | 3.65*   | .014 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 169.89  | 159 | 1.07 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 181.61  | 162 |      |         |      |
| รวม                                                                 | ระหว่างกลุ่ม     | 1.254   | 3   | .418 | 2.405   | .070 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 27.458  | 158 | .174 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 28.71   | 161 |      |         |      |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05

จากตาราง 7 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามอายุ ทดสอบโดยใช้ One-Way Analysis of Variance: One Way ANOVA สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานโดยรวม มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .070 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3 ข้อ อันได้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวันเจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่รู้จักและเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมากมีค่า

Sig. เท่ากับ .807, .559, และ.336 ตามลำดับ ซึ่งยอมรับสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าอายุที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน สำหรับเจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำและเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลยมีค่า Sig. เท่ากับ .014 และ .004 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำและเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลยแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังตาราง 8-9 ต่อไปนี้

**ตาราง 8** แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ที่มีอายุแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

| อายุ                |       | 22-31 ปี | 32-41 ปี        | 42-51 ปี        | มากกว่า 51 ปีขึ้นไป |
|---------------------|-------|----------|-----------------|-----------------|---------------------|
|                     | $\mu$ | 3.62     | 4.09            | 4.19            | 4.35                |
| 22-31 ปี            | 3.62  | -        | -.46*<br>(.032) | -.57*<br>(.008) | -.73*<br>(.001)     |
| 32-41 ปี            | 4.09  |          | -               | -.11<br>(.650)  | -.27<br>(.281)      |
| 42-51 ปี            | 4.19  |          |                 | -               | -.16<br>(.517)      |
| มากกว่า 51 ปีขึ้นไป | 4.35  |          |                 |                 | -                   |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 8 แสดงว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 22-31 ปี กับอายุ 32-41 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .032 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 22-31 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 32-41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างของค่าเฉลี่ยเท่ากับ .46

เจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 22-31 ปี กับอายุ 42-51 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 22-31 ปี มีความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 32-41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .57

เจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 22-31 ปี กับอายุ มากกว่า 51 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 22-31 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .73

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ตาราง 9** แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ที่มีอายุแตกต่างกันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

| อายุ                |       | 22-31 ปี | 32-41 ปี        | 42-51 ปี        | มากกว่า 51 ปีขึ้นไป |
|---------------------|-------|----------|-----------------|-----------------|---------------------|
|                     | $\mu$ | 3.62     | 4.09            | 4.19            | 4.35                |
| 22-31 ปี            | 3.62  | -        | -.50*<br>(.025) | -.57*<br>(.009) | -.59*<br>(.001)     |
| 32-41 ปี            | 4.09  |          | -               | -.08<br>(.752)  | -.09<br>(.724)      |
| 42-51 ปี            | 4.19  |          |                 | -               | -.01<br>(.961)      |
| มากกว่า 51 ปีขึ้นไป | 4.35  |          |                 |                 | -                   |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 9 แสดงว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 22-31 ปี กับอายุ 32-41 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .025 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 22-31 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 32-41 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .50

เจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 22-31 ปี กับอายุ 42-51 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 22-31 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 42-51 ปี ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .57

เจ้าหน้าที่ที่มีอายุ 22-31 ปี กับอายุ มากกว่า 51 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า เจ้าหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 22-31 ปี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .59

ส่วนรายคู่อื่นๆไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมุติฐานข้อ 1.4** ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน

$H_0$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมุติฐาน จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้สถิติ(Independent Samples t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมุติฐานหลัก( $H_0$ )ก็ต่อเมื่อ Sig.(2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมุติฐาน ดังตาราง

**ตาราง 10** ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

| ความพึงพอใจ                                                         | สถานภาพ                    | t-test for Equality of Means |          |        |     |                 |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|----------|--------|-----|-----------------|
|                                                                     |                            | $\mu$                        | $\sigma$ | t      | df  | Sig. (2-tailed) |
| 1.เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมาก                                 | ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี | 4.38                         | .713     | -.367  | 161 | .714            |
|                                                                     | ปริญญาโทหรือสูงกว่า        | 4.42                         | .641     |        |     |                 |
| 2.เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวัน                    | ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี | 4.45                         | .607     | .242   | 161 | .809            |
|                                                                     | ปริญญาโทหรือสูงกว่า        | 4.43                         | .642     |        |     |                 |
| 3.เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่รู้จัก | ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี | 4.00                         | .809     | -1.727 | 161 | .086            |
|                                                                     | ปริญญาโทหรือสูงกว่า        | 4.24                         | .823     |        |     |                 |

ตาราง 10 (ต่อ)

| ความพึงพอใจ                              | สถาน<br>ภาพ                        | t-test for Equality of Means |          |         |     |                    |
|------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|----------|---------|-----|--------------------|
|                                          |                                    | $\mu$                        | $\sigma$ | t       | df  | Sig.<br>(2-tailed) |
| 4.เจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องาน<br>เลย | ต่ำกว่า<br>ปริญญาตรี/<br>ปริญญาตรี | 3.83                         | 1.033    | -1.343  | 161 | .181               |
|                                          | ปริญญาโท<br>หรือสูงกว่า            | 4.06                         | 1.043    |         |     |                    |
| 5.เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่น<br>ทำ    | ต่ำกว่า<br>ปริญญาตรี/<br>ปริญญาตรี | 3.79                         | 1.026    | -2.172* | 161 | .031               |
|                                          | ปริญญาโท<br>หรือสูงกว่า            | 4.17                         | 1.057    |         |     |                    |
| รวม                                      | ต่ำกว่า<br>ปริญญาตรี/<br>ปริญญาตรี | 4.24                         | .305     | -1.930  | 160 | .055               |
|                                          | ปริญญาโท<br>หรือสูงกว่า            | 4.37                         | .463     |         |     |                    |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด ทดสอบโดยใช้ One-Way Analysis of Variance: One Way ANOVA สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานโดยรวม มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .055 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 4 ข้อ อันได้แก่เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน ทุกวันเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมากเจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงาน คนอื่นๆที่รู้จักเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลยมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .809, .714, .086 และ .181 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน สำหรับเจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .031 ซึ่ง น้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน กล่าวคือเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยา

นุสรณ์ องค์การมหาชนที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า

**สมมุติฐานข้อ 1.5** ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน

$H_0$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

**ตาราง 11** ตารางแสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

| ความพึงพอใจ                                                         | แหล่งความแปรปรวน | SS     | df  | MS   | F-Ratio | Sig. |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|--------|-----|------|---------|------|
| 1.เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมาก                                 | ระหว่างกลุ่ม     | .184   | 2   | .092 | .207    | .814 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 71.09  | 160 | .444 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 71.28  | 162 |      |         |      |
| 2.เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวัน                    | ระหว่างกลุ่ม     | .208   | 2   | .104 | .260    | .771 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 63.87  | 160 | .399 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 64.07  | 162 |      |         |      |
| 3.เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่รู้จัก | ระหว่างกลุ่ม     | 2.22   | 2   | 1.11 | 1.65    | .195 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 107.63 | 160 | .673 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 109.85 | 162 |      |         |      |
| 4.เจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลย                                | ระหว่างกลุ่ม     | 2.68   | 2   | 1.34 | 1.237   | .293 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 173.29 | 160 | 1.08 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 175.96 | 162 |      |         |      |
| 5.เจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำ                                   | ระหว่างกลุ่ม     | 2.299  | 2   | 1.15 | 1.026   | .361 |
|                                                                     | ภายในกลุ่ม       | 179.31 | 160 | 1.12 |         |      |
|                                                                     | รวม              | 181.61 | 162 |      |         |      |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ความพึงพอใจ | แหล่งความ<br>แปรปรวน | SS    | df  | MS   | F-Ratio | Sig. |
|-------------|----------------------|-------|-----|------|---------|------|
| รวม         | ระหว่างกลุ่ม         | .623  | 2   | .311 | 1.763   | .175 |
|             | ภายในกลุ่ม           | 28.09 | 159 | .177 |         |      |
|             | รวม                  | 28.71 | 161 |      |         |      |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน ทดสอบโดยใช้ One-Way Analysis of Variance: One Way ANOVA สามารถอธิบายได้ดังนี้

ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานโดยรวม มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ .175 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5 ข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมากเจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวันเจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลยเจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่รู้จักมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ.814,.771,.361,.293และ.195 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมุติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมุติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารงานองค์การมหาชนตามองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

สมมติฐานที่ 2.1 การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_0$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายไม่มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_1$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตาราง 12** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

| การบริหารงานด้านการกำหนดจุดหมาย                                    | ความพึงพอใจ |      |                   |          |
|--------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------------------|----------|
|                                                                    | r           | Sig. | ระดับความสัมพันธ์ | ทิศทาง   |
| 1. โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน                 | .326*       | .000 | ค่อนข้างต่ำ       | เดียวกัน |
| 2. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยสามารถปฏิบัติได้       | .488*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 3. เป้าหมายในการดำเนินงานโดยภาพรวมมีความสมเหตุสมผล                 | .467*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 4. การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้                       | .498*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 5.โรงเรียนมีนโยบายชัดเจนในด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ | .667*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |
| รวม                                                                | .496*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง12แสดงความสัมพันธ์การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนพบว่าการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.496 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือเมื่อเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าการบริหารองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความชัดเจนโรงเรียนให้ความสำคัญกับจุดจุดหมายในการดำเนินงานเจ้าหน้าที่จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทั้ง 5 ข้อ

1.โรงเรียนมีนโยบายชัดเจนในด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่มีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .667แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือเมื่อเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าการบริหารองค์การ

มหาชนในการที่โรงเรียนมีนโยบายชัดเจนในด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ที่ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

2. การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .498 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าการบริหารองค์การมหาชนของการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

3. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยสามารถปฏิบัติได้ มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .488 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าการบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยสามารถปฏิบัติได้ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

4. เป้าหมายในการดำเนินงานโดยภาพรวมมีความสมเหตุสมผล มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .467 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าการบริหารองค์การมหาชนในด้านเป้าหมายในการดำเนินงานโดยภาพรวมมีความสมเหตุสมผลดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

5. โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .326 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างต่ำ กล่าวคือเมื่อเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจนดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย

**สมมติฐานที่ 2.2** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_0$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการวางแผนไม่มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_1$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตาราง 13** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

| การบริหารงานด้านการวางแผน                                             | ความพึงพอใจ |      |                   |          |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------------------|----------|
|                                                                       | r           | Sig. | ระดับความสัมพันธ์ | ทิศทาง   |
| 1.โรงเรียนมีการวางแผนดำเนินงานที่เด่นชัด                              | .474*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 2.การวางแผนการดำเนินงานในปัจจุบันเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นอนาคตขององค์กร | .534*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 3.แผนงาน/โครงการที่กำหนดขึ้นครอบคลุมนโยบายที่กำหนดไว้                 | .532*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 4.โรงเรียนมีการวางแผนทำให้ผลการทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด            | .563*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 5.ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กร                         | .693*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |
| รวม                                                                   | .556*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง13แสดงความสัมพันธ์การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนพบว่าการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการวางแผนมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ .556 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านการวางแผนดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทั้ง 5 ข้อพบว่า

1.เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )

หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.693 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

2.โรงเรียนมีการวางแผนทำให้ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.563 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนมีการวางแผนทำให้ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

3.การวางแผนการดำเนินงานในปัจจุบันเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นอนาคตขององค์กร มีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.534 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในการวางแผนการดำเนินงานในปัจจุบันเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นอนาคตขององค์กร ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

4.แผนงาน/โครงการที่กำหนดขึ้นครอบคลุมนโยบายที่กำหนดไว้ มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.532 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านแผนงาน/โครงการที่กำหนดขึ้นครอบคลุมนโยบายที่กำหนดไว้ดีขึ้นเจ้าหน้าที่จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5.โรงเรียนมีการวางแผนดำเนินงานที่เด่นชัดมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.474 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหาร

องค์การมหาชนในด้านโรงเรียนมีการวางแผนดำเนินงานที่เด่นชัดดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

**สมมติฐานที่ 2.3** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_0$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรไม่มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_1$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตาราง 14** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

| การบริหารงานด้านการจัดทรัพยากร                                      | ความพึงพอใจ |      |                   |          |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------------------|----------|
|                                                                     | r           | Sig. | ระดับความสัมพันธ์ | ทิศทาง   |
| 1. การจัดสรรทรัพยากรแต่ละฝ่ายงานมีความเพียงพอ                       | .576*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| โรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนในการจัดการทรัพยากรไว้ชัดเจน | .488*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 3. ปัจจัยในการดำเนินงานมีความเพียงพอและเหมาะสม                      | .570*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 4. การจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่าย/งานมีความชัดเจน                       | .460*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 5. ระยะเวลาการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานทันความต้องการ              | .552*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 6. การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน                | .552*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |

ตาราง 14 (ต่อ)

|                                                                                   |       |      |             |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------------|----------|
| 7.การจัดสรรบุคลากรดำเนินการตามเกณฑ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้                         | .559* | .000 | ปานกลาง     | เดียวกัน |
| 8.ภารกิจของโรงเรียนที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการบริหารงานในปัจจุบันมีความเหมาะสม | .724* | .000 | ค่อนข้างสูง | เดียวกัน |
| รวม                                                                               | .523* | .000 | ปานกลาง     | เดียวกัน |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง14แสดงความสัมพันธ์การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์พบว่าการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.523 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทั้ง 8 ข้อพบว่า

1.ภารกิจของโรงเรียนที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการบริหารงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.724 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านภารกิจของโรงเรียนที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการบริหารงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

2.การจัดสรรทรัพยากรแต่ละฝ่ายงานมีความเพียงพอมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.576 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดสรรทรัพยากรแต่ละฝ่ายงานมีความเพียงพอดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

3.ปัจจัยในการดำเนินงานมีความเพียงพอและเหมาะสมมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.570 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านปัจจัยในการดำเนินงานมีความเพียงพอและเหมาะสมดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

4.การจัดสรรบุคลากรดำเนินการตามเกณฑ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้มีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.559 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านการจัดสรรบุคลากรดำเนินการตามเกณฑ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

5.ระยะเวลาการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานทันความต้องการมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.570 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านระยะเวลาการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานทันความต้องการดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

6.การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.552 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

7.โรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนในการจัดการทรัพยากรไว้ชัดเจน มีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กรมี

ความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.488 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนในการจัดการทรัพยากรไว้ชัดเจน ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

8.การจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่าย/งานมีความชัดเจนมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.460 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่าย/งานมีความชัดเจนดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

**สมมติฐานที่2.4**การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดการองค์การมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_0$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดการองค์การไม่มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_1$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดการองค์การมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตาราง 15** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดองค์การมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

| การบริหารงานด้านการจัดองค์การ                           | ความพึงพอใจ |      |                   |          |
|---------------------------------------------------------|-------------|------|-------------------|----------|
|                                                         | r           | Sig. | ระดับความสัมพันธ์ | ทิศทาง   |
| 1.โรงเรียนกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร           | .501*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 2. โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการจัดองค์การ             | .464*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 3.โรงเรียนกำหนดความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน              | .712*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |
| 4.ท่านได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน          | .708*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |
| 5. โรงเรียนมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของเจ้าหน้าที่ | .680*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |
| รวม                                                     | .602*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง15แสดงความสัมพันธ์การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดองค์การมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนพบว่าการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดองค์การมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดองค์การมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.602 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านการจัดองค์การดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทั้ง 5 ข้อ

1.โรงเรียนกำหนดความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจนมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดองค์การมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(r) มีค่าเท่ากับ.712 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนกำหนดความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจนดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

2. ท่านได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดองค์การมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .708 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านท่านได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

3. โรงเรียนมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของเจ้าหน้าที่มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .680 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของเจ้าหน้าที่ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

4. โรงเรียนกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .501 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

5. โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการจัดองค์กรค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .464 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการจัดองค์กรดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

**สมมติฐานที่ 2.5** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการดำเนินการมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_0$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการดำเนินการไม่มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_1$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการดำเนินการมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน(Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตาราง 16** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการดำเนินการมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

| การบริหารงานด้านการดำเนินการ                                                                                                    | ความพึงพอใจ  |             |                    |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------------|-----------------|
|                                                                                                                                 | r            | Sig.        | ระดับความสัมพันธ์  | ทิศทาง          |
| 1.โรงเรียนจัดทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสม                                                                              | .706*        | .000        | ค่อนข้างสูง        | เดียวกัน        |
| 2.โรงเรียนจัดทำเอกสารคู่มือดำเนินงานแจกให้เจ้าหน้าที่ทราบ                                                                       | .633*        | .000        | ค่อนข้างสูง        | เดียวกัน        |
| 3.โรงเรียนจัดประชุมชี้แจงแผนงานและนโยบายให้เจ้าหน้าที่ทราบ                                                                      | .625*        | .000        | ค่อนข้างสูง        | เดียวกัน        |
| 4.โรงเรียนจัดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ                                                             | .642*        | .000        | ค่อนข้างสูง        | เดียวกัน        |
| 5.โรงเรียนจัดสวัสดิการบ้านพักอาศัยแก่เจ้าหน้าที่                                                                                | .543*        | .000        | ปานกลาง            | เดียวกัน        |
| 6.โรงเรียนให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ดีเด่น                                                                  | .627*        | .000        | ค่อนข้างสูง        | เดียวกัน        |
| 7.โรงเรียนให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นตามศักยภาพของเจ้าหน้าที่                                               | .701*        | .000        | ค่อนข้างสูง        | เดียวกัน        |
| 8.ผู้บริหารให้การยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่ายงานด้วยความสนใจและนำไปพิจารณา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทันที | .710*        | .000        | ค่อนข้างสูง        | เดียวกัน        |
| <b>รวม</b>                                                                                                                      | <b>.889*</b> | <b>.000</b> | <b>ค่อนข้างสูง</b> | <b>เดียวกัน</b> |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 แสดงความสัมพันธ์การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการดำเนินการมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์พบว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการดำเนินการมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.889 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการดำเนินงานดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทั้ง 8 ข้อพบ

1. ผู้บริหารให้การยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่ายงานด้วยความสนใจและนำไปพิจารณา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทันทีที่มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.710 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านผู้บริหารให้การยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่ายงานด้วยความสนใจและนำไปพิจารณา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทันทีดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

2. โรงเรียนจัดทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสมมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.706 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนจัดทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสมดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

3. โรงเรียนให้ความสำคัญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นตามศักยภาพของเจ้าหน้าที่มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.701 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนใน

ด้านโรงเรียนให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นตามศักยภาพของเจ้าหน้าที่ที่ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

4. โรงเรียนจัดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทราบมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .642 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนจัดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทราบดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

5. โรงเรียนจัดทำเอกสารคู่มือดำเนินงานแจกให้เจ้าหน้าที่ทราบมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .633 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนจัดทำเอกสารคู่มือดำเนินงานแจกให้เจ้าหน้าที่ทราบเพิ่มขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

6. โรงเรียนให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับ เจ้าหน้าที่ดีเด่นมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการจัดทรัพยากรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .627 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับ เจ้าหน้าที่ดีเด่นดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

7. โรงเรียนจัดประชุมชี้แจงแผนงานและนโยบายให้เจ้าหน้าที่ทราบมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .625 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนจัดประชุมชี้แจงแผนงานและนโยบายให้เจ้าหน้าที่ทราบดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

8. โรงเรียนจัดสวัสดิการบ้านพักอาศัยแก่เจ้าหน้าที่ค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .543 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนจัดสวัสดิการบ้านพักอาศัยแก่เจ้าหน้าที่ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

**สมมติฐานที่ 2.6** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_0$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการควบคุมไม่มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

$H_1$  : การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

ใช้การทดสอบค่าทางสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัว ถ้ามีค่า Sig (2-tailed) น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ ) นั่นคือตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตาราง 17** การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน

| การบริหารงานด้านการควบคุม                                                                   | ความพึงพอใจ |      |                   |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------------------|----------|
|                                                                                             | r           | Sig. | ระดับความสัมพันธ์ | ทิศทาง   |
| 1.โรงเรียนมีการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้             | .647*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |
| 2.โรงเรียนได้จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติ   | .696*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |
| 3.มีการจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงให้ทราบแนวทางในการบริหารงาน            | .547*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 4.โรงเรียนจัดนิเทศ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานของงาน                      | .733*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |
| 5.โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบการบริหารงานแต่ละฝ่ายเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ | .625*       | .000 | ค่อนข้างสูง       | เดียวกัน |

ตาราง 17 (ต่อ)

| การบริหารงานด้านการควบคุม                                         | ความพึงพอใจ |      |                   |          |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|------|-------------------|----------|
|                                                                   | r           | Sig. | ระดับความสัมพันธ์ | ทิศทาง   |
| 6.โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่วางไว้      | .546*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 7.โรงเรียนจัดให้มีการกำกับหรือติดตามการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง    | .515*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 8.โรงเรียนจัดให้มีระบบการประเมินผลงานทั้งภายในและภายนอก           | .486*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| 9.โรงเรียนได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการบริหารงาน | .544*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |
| รวม                                                               | .502*       | .000 | ปานกลาง           | เดียวกัน |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง17แสดงความสัมพันธ์การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์พบว่า การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการควบคุมมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.502 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านการควบคุมดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทั้ง 9 ข้อพบว่า

1.โรงเรียนจัดนิเทศ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานของงานมีค่า Sig (2-tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.733 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนจัดนิเทศ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานของงานดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

2. โรงเรียนได้จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.696 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนได้จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

3. โรงเรียนมีการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.647 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูงกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนมีการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

4. และโรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบการบริหารงานแต่ละฝ่ายเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.625 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง กล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านและโรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบการบริหารงานแต่ละฝ่ายเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

5. มีการจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงให้ทราบแนวทางในการบริหารงานมีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.547 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านมีการจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงให้ทราบแนวทางในการบริหารงานดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

6. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่วางไว้มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.

546 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหาร  
องค์การมหาชนในด้านโรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่วางไว้ดีขึ้นจะ  
มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

7.โรงเรียนจัดให้มีการกำกับหรือติดตามการบริหารงานอย่างต่อเนื่องมีค่า Sig (2-tailed)  
เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง  
( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดล  
วิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.  
515 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อการบริหาร  
องค์การมหาชนในด้านโรงเรียนจัดให้มีการกำกับหรือติดตามการบริหารงานอย่างต่อเนื่องดีขึ้นจะ  
มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

8.โรงเรียนได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการบริหารงานมีค่า Sig (2-  
tailed)เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติ  
ฐานรอง( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  
โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)  
มีค่าเท่ากับ.544 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือเมื่อ  
การบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการ  
บริหารงานดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

9.โรงเรียนจัดให้มีระบบการประเมินผลงานทั้งภายในและภายนอกมีค่า Sig (2-tailed)  
เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานรอง  
( $H_1$ )หมายความว่ามีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดล  
วิทยานุสรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ.  
486 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือเมื่อ  
การบริหารองค์การมหาชนในด้านโรงเรียนจัดให้มีระบบการประเมินผลงานทั้งภายในและภายนอกดี  
ขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

### ตาราง 18 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

| สรุปสมมติฐาน                                                                                                                                                                                       | ผลการทดสอบ             | สถิติที่ใช้              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>1.สมมติฐานข้อที่ 1 : ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน</b> |                        |                          |
| <b>1.1 เพศ</b> ของเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ แตกต่างกัน                                                                              | ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน | Independent Samples Test |
| <b>1.2 สถานภาพ</b> ของเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ แตกต่างกัน                                                                          | ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน | Independent Samples Test |
| <b>1.3 อายุ</b> ของเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ แตกต่างกัน                                                                             | ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน | One Way ANOVA            |
| <b>1.4 ระดับการศึกษาสูงสุด</b> ของเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ แตกต่างกัน                                                              | ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน | Independent Samples Test |
| <b>1.5 ระยะเวลาการทำงาน</b> ของเจ้าหน้าที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ แตกต่างกัน                                                                 | ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน | One Way ANOVA            |

ตาราง 18 (ต่อ)

| สรุปสมมติฐาน                                                                                                                                                                                                                                                 | ผลการทดสอบ          | สถิติที่ใช้ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|
| 2. สมมติฐานข้อที่ 2 การบริหารงานองค์การมหาชนตามองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน |                     |             |
| 1.ด้านการกำหนดจุดหมาย                                                                                                                                                                                                                                        | สอดคล้องกับสมมติฐาน | Pearson     |
| 2.ด้านการวางแผน                                                                                                                                                                                                                                              | สอดคล้องกับสมมติฐาน |             |
| 3.ด้านการจัดทรัพยากร                                                                                                                                                                                                                                         | สอดคล้องกับสมมติฐาน |             |
| 4.ด้านการจัดองค์การ                                                                                                                                                                                                                                          | สอดคล้องกับสมมติฐาน |             |
| 5.ด้านการดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                           | สอดคล้องกับสมมติฐาน |             |
| 6.ด้านการควบคุม                                                                                                                                                                                                                                              | สอดคล้องกับสมมติฐาน |             |

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ซึ่งการบริหารงานองค์การมหาชนเป็นแนวคิดในการจัดระบบองค์การของรัฐรูปแบบใหม่ที่จะมุ่งสร้างหน่วยงานบริการสาธารณะที่นอกเหนือไปจากการจัดองค์การในรูปแบบราชการและรัฐวิสาหกิจสาธารณะที่ต้องการความคล่องตัวในการดำเนินการสูง ซึ่งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นโรงเรียนแห่งแรกในประเทศไทยที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบองค์การมหาชน เพื่อการพัฒนาเด็กที่มีศักยภาพสูงสู่มาตรฐานโลก ขณะนี้ดำเนินการมาได้ 7 ปีแล้ว และกำลังจะเปลี่ยนผู้บริหารตามวาระ การศึกษาวิจัยจะทำให้ทราบถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การศึกษาจะพิจารณาลักษณะด้านข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติการและการบริหารงานองค์การประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ การควบคุม ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะได้นำไปปรับปรุงการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

#### ความมุ่งหมายของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ที่มีผลต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อบริษัทงานของเจ้าหน้าที่องค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารงานระบบองค์การมหาชนตามองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ การควบคุม กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

#### ความสำคัญของการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานขององค์การมหาชนโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตของเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การมหาชนโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ประกอบด้วย การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม เป็นต้น

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์องค์การมหาชน จำนวน 163 คน เป็นเพศชายจำนวน 73 คน และเพศหญิงจำนวน 90 คน มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป (ฝ่ายบุคคล : โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ 22 กุมภาพันธ์ 2551) โดยเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนทุกๆ คน โดยวิธีสำมะโน (Census)

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ ดำเนินการศึกษากับประชากร ได้แก่เจ้าหน้าที่ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จำนวน 163 ฉบับ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม(Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูล ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะของภาษาของแบบสอบถามที่ง่ายต่อการเข้าใจโดยแบ่งเนื้อหาแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล ลักษณะประชากรศาสตร์มีจำนวน 5 ข้อ เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close –ended response question) มีตัวเลือกให้ตอบแบบ 2 ตัวเลือก (Dichotomous question) และหลายตัวเลือก (Multiple choices question)มีรายละเอียดดังนี้

- 1.เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- 2.สถานภาพสมรสเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)
- 3.อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- 4.ระดับการศึกษาสูงสุด เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)
- 5.ระยะเวลาการทำงาน ในโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับด้านระบบบริหาร ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ มีจำนวน 40 ข้อ ใช้แบบสอบถามแบบ (Likert Scales )

- 1.ด้านการกำหนดจุดหมายมี 5 ข้อ

- ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่องค์การมหาชน  
โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ มีจำนวน 5 ข้อ ใช้แบบสอบถามแบบ ( Likert Scales )

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน  
มหิดลวิทยานุสรณ์ โดยแบ่งลักษณะของแหล่งข้อมูลดังนี้คือ

- ## การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. นำคำตอบที่ได้มาลงรหัสตัวเลขตามที่กำหนดไว้ สำหรับแบบสอบถามปลายปิด (Close Ended) แล้วทำการบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์
3. ทำการประมวลผลข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS+ (Statistic package for the social sciences) โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Level of Significance)

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายลักษณะของประชากร ดังนี้

1.1 ค่าร้อยละ(Percentage)ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานดังนี้

2.1 สถิติวิเคราะห์ค่าที (Independent t- test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระกัน ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 1. ลักษณะประชากรศาสตร์ ด้านเพศ ด้านสถานภาพสมรส

2.2 สถิติวิเคราะห์ค่าเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว(One-Way Analysis of Variance) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม กัน ใช้ทดสอบสมมติฐานที่ 1. ลักษณะประชากรศาสตร์ ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน

2.3 สถิติตค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัว ที่เป็นอิสระกันใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

## สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ สรุปได้ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

#### 1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

**เพศ** พบว่า เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 55.21 เป็นเพศชายจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 44.79

**สถานภาพสมรส** พบว่าพบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 55.80 สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 38.70 สถานภาพหย่า/หม้าย/แยกกันอยู่ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตามลำดับ

**อายุ** พบว่า เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 22-31 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 รองลงมาคืออายุระหว่าง 42-51 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 อายุระหว่าง 32-41 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 อายุ มากกว่า 51 ปีขึ้นไป จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 19.00 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษาสูงสุด** พบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ตามลำดับ

**ระยะเวลาการทำงาน** พบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ซึ่งได้บริหารงานระบบองค์การมหาชนมาประมาณ 7 ปี เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 6 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 50.30 รองลงมาคือมีระยะเวลาทำงาน 4-6 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 28.20 มีระยะเวลาทำงาน 1-3 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50 ตามลำดับ

## 1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารงานองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

ความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในด้านต่างๆดังนี้

**1 ด้านการกำหนดจุดหมาย** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการกำหนดจุดหมายโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการบริหารงานอยู่ในระดับดีมากในเรื่องที่ โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ เป้าหมายในการดำเนินงานโดยภาพรวมมีความสมเหตุสมผลโรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยสามารถปฏิบัติได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 ,4.42, 4.40 และ4.38 ตามลำดับ ส่วนในเรื่องโรงเรียนมีนโยบายชัดเจนในด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ นั้นอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

**2 ด้านการวางแผน** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการวางแผนการบริหารงานโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการบริหารงานอยู่ในระดับดีมากในเรื่องที่มีแผนงาน/โครงการที่กำหนดขึ้นครอบคลุมนโยบายที่กำหนดไว้โรงเรียนมีการวางแผนดำเนินงานที่เด่นชัดโรงเรียนมีการวางแผนทำให้ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และการวางแผนการดำเนินงานในปัจจุบันเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นอนาคตขององค์กรโดยมีค่าเฉลี่ย 4.47, 4.45, 4.44 และ 4.37 ตามลำดับ ส่วนในเรื่องเจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กร นั้นอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07

**3 ด้านการจัดทรัพยากร** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการจัดทรัพยากรโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการจัดทรัพยากรอยู่ในระดับดีมากในเรื่องที่ผู้บริหารมีการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานมีความชัดเจนการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานทันความต้องการการจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนโรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนในการจัดการทรัพยากรไว้ชัดเจนปัจจัยในการดำเนินงานมีความเพียงพอการจัดสรรทรัพยากรแต่ละฝ่ายงานมีความเพียงพอและเหมาะสมการจัดสรรบุคลากรดำเนินการตามเกณฑ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้และการกิจของโรงเรียนที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการบริหารงานในปัจจุบันมีความเหมาะสม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56, 4.50, 4.50, 4.38 ,4.38 ,4.32 ,4.28และ4.27 ตามลำดับ

**4 ด้านการจัดองค์การ** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการจัดองค์การโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการจัดองค์การอยู่ในระดับดีมาก ในเรื่องที่โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการจัดองค์การโรงเรียนมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กรโรงเรียนกำหนดความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52, 4.45, และ 4.31 ตามลำดับส่วนในเรื่องโรงเรียนมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถของเจ้าหน้าที่ และเจ้าหน้าที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และ4.02 ตามลำดับ

**5 ด้านการดำเนินการ** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการดำเนินการอยู่ในระดับดีมาก ในเรื่องที่โรงเรียนจัดประชุมชี้แจงแผนงานและนโยบายให้เจ้าหน้าที่ทราบโรงเรียนจัดทำเอกสารคู่มือดำเนินงานแจกให้เจ้าหน้าที่ทราบโรงเรียนจัดทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และโรงเรียนให้ความสำคัญความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับเจ้าหน้าที่ดีเด่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49, 4.42, 4.31และ 4.31 ตามลำดับ ส่วนในเรื่องโรงเรียนให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นตามศักยภาพของเจ้าหน้าที่โรงเรียน

จัดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ โรงเรียนจัดสวัสดิการบ้านพักอาศัยแก่เจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ และผู้บริหารให้การยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่ายงานด้วยความสนใจและนำไปพิจารณา ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทันทีที่อยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18, 4.07, 4.04 และ 3.90 ตามลำดับ

**6 ด้านการควบคุม** เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์มีความคิดเห็นว่าการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความคิดเห็นในการควบคุมอยู่ในระดับดีมาก ในเรื่องที่มีการจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจงให้ทราบแนวทางในการบริหารงานโรงเรียนจัดให้มีระบบการประเมินผลงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติ โรงเรียนจัดให้มีการกำกับหรือติดตามการบริหารงานอย่างต่อเนื่องโรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่วางไว้โรงเรียนมีการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โรงเรียนได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงแผนการบริหารงานโรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบการบริหารงานแต่ละฝ่ายเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และโรงเรียนจัดนิเทศ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือมาตรฐานของงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53, 4.52, 4.42, 4.40, 4.39, 4.37, 4.33, 4.31 และ 4.29 ตามลำดับ

### 3. การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

พบว่าเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือเจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวันและเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจกับงานมากอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 และ 4.40 ตามลำดับ เจ้าหน้าที่คิดว่ามีความชอบงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆที่รู้จักเจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำและเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลยนั้นเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16, 4.05 และ 3.99 ตามลำดับ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน 2 สมมติฐาน ผลการทดสอบเป็นดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** : ลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน แตกต่างกัน

## **เพศ**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## **สถานภาพ**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนที่มีสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## **อายุ**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## **ระดับการศึกษาสูงสุด**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนที่มีระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## **ระยะเวลาการทำงาน**

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนที่มีระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 2** การบริหารงานองค์การมหาชนตามองค์ประกอบต่างๆได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน พบว่า มีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.05



## ด้านการควบคุม

การบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการควบคุมมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ .502 ซึ่งมีความสัมพันธ์ปานกลางและความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อการบริหารงานองค์การมหาชนในด้านการควบคุมดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าการบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ของเจ้าหน้าที่ได้แก่เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันโดยมีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังนี้

การวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีเพศ แตกต่างกัน จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคืออาจเป็นเพราะเพศชายและเพศหญิงมีโอกาสที่จะทำงานเผชิญปัญหาในการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกันดังที่ เฮิร์เบิร์ต (Herzberg Frederick : 1959) ได้กล่าวว่าความต้องการด้านการงานใจได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ที่มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในด้านที่อุทิศตนอย่างหนักรวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้กับองค์การอย่างไม่รู้สึเหนื่อยหน่ายแต่หากไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะรู้สึกเฉยๆ ไม่ยินดียินร้าย อาจทำงานให้เพียงเสร็จไปวันหนึ่งๆ เท่านั้นไม่สนใจที่จะอุทิศตนแต่อย่างใด

การวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เนื่องจากองค์กรเห็นความสำคัญของทุกคนไม่มีการแบ่งแยก แต่เมื่อพิจารณารายชื่อของความพึงพอใจพบว่าชื่อเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก นั้น พบว่า เจ้าหน้าที่โสด/หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าคนสมรส/อยู่ด้วยกัน เนื่องจากเชื่อว่าเจ้าหน้าที่ที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกันมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสูงกว่าเจ้าหน้าที่ โสด/หย่า/หม้าย เหตุผลนี้อาจเนื่องจากคนที่ภรรยาครอบครัwmุ่งสร้างฐานะเพื่อความเป็นบักแผ่น จึงตั้งใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ อรรถวรณ์ เมษทัต (2543 : 6) ได้กล่าวสรุปถึงความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความพึงพอใจ ความแตกต่างของแต่ละบุคคลจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งต่างๆ แตกต่างกันได้

การวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีอายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่เมื่อพิจารณาความพึงพอใจรายข้อพบว่าข้อเจ้าหน้าที่ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลย อายุที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจแตกต่างกันคือเจ้าหน้าที่อายุ 22-31 ปี ไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลยน้อยกว่าคนอายุระหว่าง 32-41 ปี อายุระหว่าง 42-51 ปี และอายุมากกว่า 51 ปีขึ้นไป ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่อายุน้อยเพิ่มเข้ามาปฏิบัติงานยังเรียนรู้งานใหม่ ๆ ทำให้มีความเบื่องานน้อยกว่าคนที่ทำงานมานานซึ่งขัดแย้งกับ เกรียงไกร เจริญพานิช (2541) ที่วิจัยแล้วพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจจำแนกตาม อายุ พบว่ามีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกันคืออายุไม่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพราะอายุน้อยต่างกันแต่ความรับผิดชอบและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่จึงไม่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

การวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่เมื่อพิจารณาความพึงพอใจรายข้อพบว่าข้อเจ้าหน้าที่ไม่เคยคิดหางานอื่นทำ นั้น ระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน เจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยพบว่า คนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าคนที่มีการศึกษาปริญญาโทหรือสูงซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงไกร เจริญพานิช (2541) ที่วิจัยแล้วพบว่า เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจจำแนกตาม ระดับการศึกษา พบว่ามีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกันคือระดับการศึกษาไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานที่จะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่มีระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้คือระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานคือการเข้ามาปฏิบัติงานองค์การมหาชนนั้นมีเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนการเข้ามาปฏิบัติงานจึงมีความคล่องตัวทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนที่เข้ามาปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเสมอภาคกัน

2.การบริหารงานองค์การมหาชนตามองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ การกำหนดจุดหมาย การวางแผน การจัดการทรัพยากร การจัดองค์การ การดำเนินการ และการควบคุม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การวิจัยพบว่า การกำหนดจุดหมายมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ องค์การมหาชนระดับปานกลาง ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โรงเรียนมีวัตถุประสงค์และนโยบายการบริหารงานองค์การมหาชนตรงตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ได้ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระจำและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

การวิจัยพบว่า การวางแผนที่โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียนนั้น มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แสดงถึงโรงเรียนมีแผนงานที่ครอบคลุมนโยบายของโรงเรียนชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการวางแผนแบบผสม (Mixed Approach) ระหว่างแผนแบบบนสู่

ล่าง (Top down Approach) และล่างขึ้นบน (Bottom up Approach) ตามความเห็นของ Hicks and Gullette (1981 อ้างถึง วิโรจน์ สารัตนะ 2532)

การวิจัยพบว่าการจัดทรัพยากร นั้น โรงเรียนได้จัดสรรประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แสดงถึงโรงเรียนได้ดำเนินการส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่รู้จักได้อย่างเต็มศักยภาพ

การวิจัยพบว่าการจัดองค์การ ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แสดงถึง โรงเรียนมีสายการบริหารงานแบบสายตรง (Line Type) มีสายการบังคับบัญชาจากยอดสุดหรือ ผู้บังคับบัญชาสูงสุดตรงมายังผู้ดำรงตำแหน่งรอง ตรงไปยังฝ่าย สาขา และเจ้าหน้าที่ตามลำดับ (สมานรังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์ 2530 ) การจัดองค์การจึงมีความชัดเจนและเหมาะสมกับการบริหารงานองค์การมหาชน การดำเนินการ ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่เพราะโรงเรียนสามารถดำเนินการด้านต่างๆ ได้อย่างดี ในด้านขวัญกำลังใจในระหว่างการทำงานโรงเรียนได้ใช้วิธีจูงใจ โดยให้ค่ายกย่อง ชมเชย และเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่รับรู้กันทั่วไปที่วิธีการปฏิบัติดังกล่าวนี้ว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของ Megregor (อ้างถึงใน กิตติยา บริดีติลล 2529 ) นี้ว่าการจูงใจที่จะมุ่งสนองตอบความต้องการในระดับสูงขึ้นนั้นเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านความมีชื่อเสียงและความต้องการทางด้านความสำเร็จในชีวิต สิ่งจูงใจในการทำงานที่ใช้กับแนวคิดนี้ คือ ความต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

การวิจัยพบว่าการควบคุม ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จาก การบริหารงานองค์การมหาชนจะมีรูปแบบของการควบคุมที่มีลักษณะที่ดีและมีประสิทธิภาพเพราะเป็นลักษณะสองทิศทาง (Two – way controlling) คือมีเกณฑ์มาตรฐานและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานระดับบนเป็นตัวกำกับให้การดำเนินงานของหน่วยงานระดับล่างเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนด และมีทั้งให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นมาตามลำดับ มีระบบประเมิน 360 องศา ซึ่งทำให้มีการปรับปรุงการทำงานตลอดเวลา ทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์เพราะเจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอด องค์กรก็จะพัฒนาตลอดเวลา

## ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้า และการสรุปผลและอภิปรายผลในเรื่องการบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ แล้วมีข้อเสนอแนะดังนี้

- 1.การบริหารงานระบบองค์การมหาชนในปัจจุบันของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรรักษาและส่งเสริมระบบการบริหารงานนี้ไว้ เนื่องจากองค์กรไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์มาเป็นปัจจัยในการพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน โดยผู้บริหารจะพิจารณาถึงผลการทำงาน ความสามารถและความประพฤติของ

เจ้าหน้าที่แต่ละคนมาเป็นเกณฑ์ในการใช้ปรับขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็น เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน โดยรวมของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

2. ผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ด้านกำหนดจุดหมายผู้บริหารโรงเรียนควรมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยสามารถปฏิบัติได้และมีนโยบายชัดเจนในด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่จะนำพาให้องค์กรมีความมั่นคงและความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เนื่องจากการศึกษาพบว่า การบริหารงานองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ด้านกำหนดจุดหมาย มีความสัมพันธ์ปานกลางในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น เมื่อการบริหารองค์การมหาชนในด้านการกำหนดจุดหมายดีขึ้นจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นตามลำดับ

2.2 ด้านการวางแผน ผู้บริหารโรงเรียนควรจะเป็นผู้ประสาน แนะนำ ข้อคิดเห็น ปัญหา รวมถึงข้อเสนอต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่ ดังนั้นผู้บริหารควรต้องรับฟัง และหารือร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์เป็นองค์กรอิสระ กำลังพัฒนาเพื่อเป็นต้นแบบในการทำงาน องค์กรจะต้องมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับสถานะความเจริญทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมตามยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการศึกษาพบว่าการบริหารงานองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์ปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งถ้าผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความพึงพอใจ ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและตัวเจ้าหน้าที่เองก็จะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำมากขึ้น

2.3 ด้านการจัดการทรัพยากร ผู้บริหารควรจัดให้มีความชัดเจนของหน้าที่ ควรจัดทำ job description สำหรับทุกตำแหน่งงาน ที่จะทำให้สามารถอธิบาย ชี้แจง เป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หากโครงสร้างของงานชัดเจน ย่อมสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า งานใดที่มีโครงสร้างงานดี จะทำอะไรและดำเนินการอย่างไร ก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านการจัดองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนควรเร่งดำเนินการในการที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจถึงระบบการบริหาร องค์การมหาชน เพราะเป็นระบบบริหารงานรูปแบบใหม่ ถ้าทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจดีแล้ว จะทำให้การทำงานมีความคล่องตัวมากขึ้นเพราะทุกวันนี้โรงเรียนยังมีสายการบริหารงานแบบสายตรง (Line Type) มีสายการบังคับบัญชาจากยอดสุดหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดตรงมายังผู้ดำรงตำแหน่งรอง ตรงไปยังฝ่าย สาขา และเจ้าหน้าที่ตามลำดับ ทำให้เจ้าหน้าที่บางคนไม่มีโอกาสได้รับทราบเรื่องต่างๆถ้าหัวหน้าไม่ได้แจ้งให้ทราบ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหาย ถ้าองค์กร

มีการจัดองค์การที่ดีและมีความชัดเจน ย่อมส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้นตามไปด้วย

2.5 ด้านการดำเนินการ ผู้บริหารโรงเรียนควรปรับปรุงและให้ความสำคัญปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเช่น โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สวัสดิการต่างๆ ด้านที่พักอาศัยซึ่งปัจจุบันยังมีไม่เพียงพอ เพราะปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ได้ ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาและส่งเสริมในด้านขวัญกำลังใจในระหว่างการปฏิบัติงานโรงเรียนโดยใช้วิธีจูงใจให้คำยกย่อง ชมเชย และเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่รับรู้กันทั่วไป เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่เจ้าหน้าที่ วิธีจูงใจจะมุ่งสนองตอบความต้องการในระดับสูงในด้านความต้องการทางด้านความมีชื่อเสียงและความต้องการทางด้านความสำเร็จในชีวิต เพื่อส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

2.6 ด้านการควบคุม ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการปรับปรุงรูปแบบของการติดต่อสื่อสารในการประชุมผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจากเดิมเป็นแบบ Downward communication โดยเน้นการติดต่อจากผู้บริหารมายังเจ้าหน้าที่ในรูปแบบแจ้งข่าวสาร คำสั่ง ดังนั้นควรปรับปรุง เป็นแบบ upward communication โดยเป็นการติดต่อสื่อสารจากเจ้าหน้าที่ไปยังผู้บริหาร ในรูปแบบรายงานผลการปฏิบัติการ ของปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสนอความเห็นข้อเสนอแนะต่างๆไปยังผู้บริหาร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรจัดทำเครื่องมือวิจัยที่มีแบบสอบถามปลายเปิดในทุกองค์ประกอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ผู้วิจัยมีได้ระบุข้อคำถามไว้จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้นและพัฒนาเครื่องมือวิจัย(แบบสอบถาม) ให้ได้ตรงประเด็นมากขึ้น

2. ควรทำการทำวิจัยเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในองค์การมหาชนหน่วยงานอื่นๆเพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบหากพบองค์ประกอบที่เสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ควรจะศึกษาความพึงพอใจและความคาดหวังของนักเรียนและผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน เพราะโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์องค์การมหาชนเป็นโรงเรียนประจำ การที่ผู้ปกครองต้องให้ลูกเข้ามาอยู่กับโรงเรียนจะคาดหวังอะไร กับโรงเรียนอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

4. ควรทำการวิจัยด้านความความคิดเห็นการบริหารงานระบบองค์การมหาชนขององค์การมหาชนทุกๆหน่วยงานของประเทศไทยซึ่งมีประมาณ 22 แห่งเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์การมหาชนของต่อไป

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีดีลก. (2529). *ทฤษฎีบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2550). *สถิติสำหรับงานวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2550) *การใช้ SPSS FOR Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จริยา ภัคดีอักษร. (2541). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริหารวิชาการและธุรการ*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จิรนนท์ ภัณฑวงศ์. (2545). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนทหารช่างกรมการทหารช่าง*. สารนิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ฉันทนา เกตุแก้ว.(2546). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ศึกษาเฉพาะสำนักงานกองสลาก*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐธิดา ปานศักดิ์. (2544). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทนั้นยัง จำกัด* .สารนิพนธ์ กศ.ม.(จิตวิทยาการแนะแนว).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2523). *องค์การบริหาร.กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช*.
- นนุช เอี่ยมสวัสดิ์. (2547). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน : โครงการการใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อในการสอน* . สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปาริชาติ ตันติวัฒน์. (2538) .*การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพยาบาลประจำการในกรุงเทพมหานคร สังกัดกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข*.ปรินญาณินพนธ์ วท.ม.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) .กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- ประดิษฐ นวลจันทร์. (2550). *การบริหารสู่ความเป็นเลิศ : กรณีศึกษาโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์* รายงานการศึกษาส่วนบุคคลการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 55 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. กรุงเทพฯ.

- ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร. (2529). การบริหารและการจัดระเบียบบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์.(2529). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ยงยุทธ สิมพา. (2542). ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.ถ่ายเอกสาร.
- ยุทธพงษ์ ขวัญชื่น. (2538). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขประจำสถานีอนามัยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สุขศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วนิดา พักข่า. (2543). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ผู้สอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทวิชาบริหารธุรกิจ เขตกรุงเทพมหานคร.วิทยานิพนธ์ คอ.ม.(การบริหารอาชีวศึกษา).กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- วีระชัย จิระชาติ.(2534). สภาพและปัญหาของระบบบริหารงานมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร.
- วินัย สมมิตร. สมัย รื่นสุข และสุนทร ศรีรักษา.(2534) หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: แพร์พิทยา.
- วิโรจน์ สารรัตน์.(2532).การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา.กรุงเทพ : อักษรบัณฑิต.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549) การจัดการสมัยใหม่ (Manegement).กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.(2545). ทฤษฎีองค์การ.กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- สมพงษ์ เกษมสิน.(2523). การบริหารบุคคลแผนใหม่.กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2533).การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ.กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรดดิ้ง.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2530). หลักการบริหารเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 10.กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชนจำกัด.
- สร้อยตระกูล ติวานนท์. (2541) .พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). ความรู้เกี่ยวกับองค์การมหาชน . กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบโครงสร้างราชการ.

อภิญา อังศุณ.(2545). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทโรงพิมพ์นิยมกิจ (1994) จำกัด . สารนิพนธ์ บธ.ม.(การจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อุทัย หิรัญโต.(2525). เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ อักษรการพิมพ์.

โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน). (2545). คู่มือปฏิบัติงาน.นครปฐม : ฝ่ายอำนวยการงานบุคคล. โรงเรียนฯ.

Bovee,Courtland L.and other, (1993). *Management* .4 th ed.New York : McGraw-Hill, Inc.

Dessler, Gary.(1998) *Management*. New Jersey: Prentice-hall,Inc.

Etzioni, Amitai.(1985) *Modern Organization*. New Dethi : Prentice Hall of India Pvt.Ltd.,

Feldman,Daniel.C.and Hugh. Arnold (1993) *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland : McGraw-Hall.

Flippo,Edwin B. (1966) *Management : A Behavioral Approach*. Boston Massachusetle : Allyn and Bacon. Lnc.

.....(1985) *Management : A Behavioral Approach*. Boston Massachusetle : Allyn and Bacon. Lnc.

Fremont E. Kast & E. Rosenzweig. (1988).*Oganization and Management : A Systemes and Contingency Approach*. Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha.

Good, Carter V. (1973) . *Dictionary of Education* .3 th ed. New York : McGraw-Hill.

Greenberg,J. & Baron,R.A. (1997) . *Behavior in organizations* (6th ed ) Upper Saddle River,NJ : Prentice Hall.

Hammer,Rober Eugene. (1971) *Job Satisfaction of Special Class Teachers in Iowa:An Application of the Herzberg Two Factors theory*. Dissertation Abstracts International.

Herzbreg,Frederick.(1959).*The Motivation to Work*.John Willey and Son Inc., New York.

Hicks, Herbert G. (1972) *The Management of Organization : A systems and Human Resource Approach*. 2 nd ed. New York : Mc Graw – Hill.

Kemper, Lawrence Barttert.(1968, March.)"Morale of Elementary Principals in Mexican American Poverty School,"Dissertation Abstracts International.35(9) : 5730-A.

Koontz Harold and O Donnell. Cyril. (1972) *Priciples of Management : An Analysis of Management Functions*. 5 nd ed. New York: Mc Graw-hill.

Manning,Renfro Clack (1977 January.)" The Satisfiers and Dissatisfiers of Virginia Superintendents of Schools" *Dissertation Abstracts International*.37 (หน้า7).

- Massic Joseph L. (1971) *Essentials of Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Mackenzie, Alec R. (1969) *The Management Process* in Harvard Business Review (November-December).
- Moorehead, Roderick (1979 August.) Emmanuel. "An Analysis of Faculty Job Satisfaction in the Public Regional Community Colleges and the State Technical Colleges of Connecticut" Dissertation Abstracts International. 40(2):635-A .
- Parker, C., & Case, T. (1993). *Management information systems : strategy and action* (2<sup>nd</sup> ed). New York: McGraw-Hall.
- Schermerhorn, John R. Jr. (1999) *Management*. 5<sup>th</sup> ed. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- (2005). *Management*. 8<sup>th</sup> ed. USA " John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt and Richard N. Osborn (2000) *Organizational Behavior*. 7<sup>th</sup> ed. USA John Wiley & Sons, Inc.
- Sherwin, Douglas S. (1964) "The Meaning of Control" Koontz and O'Donnell (eds) *Management : A Book of Reading*. San Francisco: McGraw-Hill Book Company.
- ..... (1967) "The Meaning of Control" Koontz and O'Donnell (eds) *Management : A Book of Reading*. San Francisco: McGraw-Hill Book Company.
- Sikula, Andrew F. (1973) *Management and Administration*. Ohio: Charles E. Merrill.

ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

#### แบบสอบถาม

“การบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์”

### แบบสอบถาม

เรื่อง : การบริหารงานองค์การมหาชนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ 1) ชาย

☐ 2) หญิง

2. สถานภาพ

☐ 1) โสด

☐ 2) สมรส / อยู่ด้วยกัน

☐ 3) หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่

3. อายุ

☐ 1) 22-31 ปี

☐ 2) 32-41 ปี

☐ 3) 42-51 ปี

☐ 4) มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

4. ระดับการศึกษาสูงสุด

☐ 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ 2) ปริญญาตรี

☐ 3) ปริญญาโทหรือสูงกว่า

5. ระยะเวลาการทำงาน

☐ 1) ต่ำกว่า 1 ปี

☐ 2) 1-3 ปี

☐ 3) 4-6 ปี

☐ 4) มากกว่า 6 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 : คำถามเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การมหาชนของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่มีตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| การบริหารงานองค์การมหาชน<br>ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์               | ระดับความคิดเห็น      |          |          |                 |                              |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|----------|-----------------|------------------------------|
|                                                                       | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น<br>ด้วย | ไม่เห็น<br>ด้วย<br>อย่างยิ่ง |
| <b><u>ด้านการกำหนดจุดหมาย(Goal Setting)</u></b>                       |                       |          |          |                 |                              |
| 1.โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน                     |                       |          |          |                 |                              |
| 2.โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานโดยสามารถปฏิบัติได้           |                       |          |          |                 |                              |
| 3.เป้าหมายในการดำเนินงานโดยภาพรวมมีความสมเหตุสมผล                     |                       |          |          |                 |                              |
| 4.การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้                           |                       |          |          |                 |                              |
| 5.โรงเรียนมีนโยบายชัดเจนในด้านการสร้างขวัญกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่    |                       |          |          |                 |                              |
| <b><u>ด้านการวางแผน (Planning)</u></b>                                |                       |          |          |                 |                              |
| 1.โรงเรียนมีการวางแผนดำเนินงานที่เด่นชัด                              |                       |          |          |                 |                              |
| 2.การวางแผนการดำเนินงานในปัจจุบันเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นอนาคตขององค์กร |                       |          |          |                 |                              |
| 3.แผนงาน/โครงการที่กำหนดขึ้นครอบคลุมนโยบายที่กำหนดไว้                 |                       |          |          |                 |                              |
| 4.โรงเรียนมีการวางแผนทำให้ผลการดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด        |                       |          |          |                 |                              |
| 5.ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนบริหารงานขององค์กร                         |                       |          |          |                 |                              |

| การบริหารงานองค์การมหาชน<br>ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์                               | ระดับความคิดเห็น      |          |          |                 |                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|----------|-----------------|------------------------------|
|                                                                                       | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น<br>ด้วย | ไม่เห็น<br>ด้วย<br>อย่างยิ่ง |
| <b><u>ด้านการจัดทรัพยากร(Assembling Resources)</u></b>                                |                       |          |          |                 |                              |
| 1.การจัดสรรทรัพยากรแต่ละฝ่ายงานมีความเพียงพอ                                          |                       |          |          |                 |                              |
| 2.โรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนในการจัดการ<br>ทรัพยากรไว้ชัดเจน             |                       |          |          |                 |                              |
| 3.ปัจจัยในการดำเนินงานมีความเพียงพอและเหมาะสม                                         |                       |          |          |                 |                              |
| 4.การจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานมีความชัดเจน                                           |                       |          |          |                 |                              |
| 5.ระยะเวลาการจัดสรรงบประมาณแต่ละฝ่ายงานทันความ<br>ต้องการ                             |                       |          |          |                 |                              |
| 6.การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน                                   |                       |          |          |                 |                              |
| 7.การจัดสรรบุคลากรดำเนินการตามเกณฑ์ของโรงเรียน<br>ที่กำหนดไว้                         |                       |          |          |                 |                              |
| 8.ภารกิจของโรงเรียนที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการบริหารงาน<br>ในปัจจุบันมีความเหมาะสม |                       |          |          |                 |                              |
| <b><u>ด้านการจัดองค์การ (Organizing)</u></b>                                          |                       |          |          |                 |                              |
| 1.โรงเรียนกำหนดอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร                                         |                       |          |          |                 |                              |
| 2.โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการจัดองค์การ                                            |                       |          |          |                 |                              |
| 3.โรงเรียนกำหนดความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน                                            |                       |          |          |                 |                              |
| 4.ท่านได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน                                        |                       |          |          |                 |                              |
| 5.โรงเรียนมอบหมายงานเหมาะสมกับความสามารถ<br>ของเจ้าหน้าที่                            |                       |          |          |                 |                              |

| การบริหารงานองค์การมหาชน<br>ของโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์                                                                                | ระดับความคิดเห็น      |          |          |                 |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------|----------|-----------------|------------------------------|
|                                                                                                                                        | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น<br>ด้วย | ไม่เห็น<br>ด้วย<br>อย่างยิ่ง |
| <b>ด้านการดำเนินการ (Implementing)</b>                                                                                                 |                       |          |          |                 |                              |
| 1.โรงเรียนจัดทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสม                                                                                     |                       |          |          |                 |                              |
| 2.โรงเรียนจัดทำเอกสารคู่มือดำเนินงานแจกให้เจ้าหน้าที่ทราบ                                                                              |                       |          |          |                 |                              |
| 3.โรงเรียนจัดประชุมชี้แจงแผนงานและนโยบายให้เจ้าหน้าที่ทราบ                                                                             |                       |          |          |                 |                              |
| 4.โรงเรียนจัดเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่<br>ผู้ปฏิบัติงานทราบ                                                                |                       |          |          |                 |                              |
| 5.โรงเรียนจัดสวัสดิการบ้านพักอาศัยแก่เจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ                                                                           |                       |          |          |                 |                              |
| 6.โรงเรียนให้ความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษสำหรับ<br>เจ้าหน้าที่ดีเด่น                                                                     |                       |          |          |                 |                              |
| 7.โรงเรียนให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น<br>ตามศักยภาพของเจ้าหน้าที่                                                  |                       |          |          |                 |                              |
| 8.ผู้บริหารให้การยอมรับ และรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ<br>ของแต่ละฝ่ายงานด้วยความสนใจและนำไปพิจารณา<br>ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงทันที |                       |          |          |                 |                              |
| <b>ด้านการควบคุม (Controlling)</b>                                                                                                     |                       |          |          |                 |                              |
| 1.โรงเรียนมีการควบคุมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน<br>ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้                                                    |                       |          |          |                 |                              |
| 2.โรงเรียนได้จัดส่งเอกสารเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานการ<br>บริหารงานให้เจ้าหน้าที่ทราบและถือปฏิบัติ                                          |                       |          |          |                 |                              |
| 3.มีการจัดประชุมผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อชี้แจง<br>ให้ทราบแนวทางในการบริหารงาน                                                   |                       |          |          |                 |                              |
| 4.โรงเรียนจัดนิเทศ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์หรือ<br>มาตรฐานของงาน                                                             |                       |          |          |                 |                              |
| 5.โรงเรียนจัดให้มีการตรวจสอบการบริหารงาน<br>แต่ละฝ่ายเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่                                        |                       |          |          |                 |                              |
| 6.โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่วางไว้                                                                           |                       |          |          |                 |                              |
| 7.โรงเรียนจัดให้มีการกำกับหรือติดตามการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง                                                                         |                       |          |          |                 |                              |
| 8.โรงเรียนจัดให้มีระบบการประเมินผลงานทั้งภายในและภายนอก                                                                                |                       |          |          |                 |                              |
| 9.โรงเรียนได้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง<br>แผนการบริหารงาน                                                                  |                       |          |          |                 |                              |

ส่วนที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงเรียนมหิดล  
วิทยานุสรณ์

องค์การมหาชน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่<br>โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์องค์การมหาชน | ระดับความพึงพอใจ |     |         |      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                  | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1.ท่านมีความพึงพอใจกับงานของท่านมาก                                              |                  |     |         |      |            |
| 2.ท่านมีความกระตือรือร้นต่อการทำงานทุกวัน                                        |                  |     |         |      |            |
| 3.ท่านคิดว่าท่านมีความชอบงานของท่านมากกว่าเพื่อน<br>ร่วมงานคนอื่นๆที่ท่านรู้จัก  |                  |     |         |      |            |
| 4.ท่านไม่เคยรู้สึกเบื่องานเลย                                                    |                  |     |         |      |            |
| 5. ท่านไม่เคยคิดหางานอื่นทำ                                                      |                  |     |         |      |            |

## ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย

**ภาคผนวก ค**  
**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม**

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

| รายชื่อ                         | ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน                                                                        |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.อาจารย์ดร.ศุภินญา วัฒนสมบูรณ์ | อาจารย์ประจำ<br>ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร) |
| 2.อาจารย์ดร.รักพงศ์ วงศาโรจน์   | อาจารย์ประจำ<br>ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร) |

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

|                                              |                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ - สกุล                                  | นางสาวสายสมร ยมวชิราสิน                                                                                                                                                                              |
| วันเดือนปีเกิด                               | 14 สิงหาคม 2511                                                                                                                                                                                      |
| สถานที่เกิด                                  | จังหวัดนครราชสีมา                                                                                                                                                                                    |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน                          | 47/1200 หมู่ 5 หมู่บ้านสหพร ซอยสหพร 11<br>ถนนศาลายา – นครชัยศรี ตำบลศาลายา<br>อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170                                                                                      |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน<br>สถานที่ทำงานปัจจุบัน | ผู้อำนวยการ ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานการเงินและบัญชี<br>งานการเงิน ฝ่ายคลังและพัสดุ<br>โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ของรัฐ<br>(องค์การมหาชน) ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล<br>จังหวัดนครปฐม |
| ประวัติการศึกษา                              |                                                                                                                                                                                                      |
| พ.ศ. 2530                                    | มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนนครบุรี                                                                                                                                                                 |
| พ.ศ. 2534                                    | มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา                                                                                                                                                                 |
| พ.ศ. 2550                                    | บธ.ม. (การจัดการ) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                                                                                                                                                      |