

**แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ในหน่วยสำนักนโยบายและแผนกลาโหมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร
Guidelines for the Development of the Operations of Civil Servants
in the Unit Office of Defense Policy and Planning to be Effective
for the Organization**

กัญจน์ณัฐ ชื่นตระกูล¹, วิจิตรา ศรีสอน²
Kanchanat Chuentragul, Wijittra Srisorn

บทคัดย่อ (Abstract)

แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วย สำนักนโยบายและแผนกลาโหมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร เป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างสมดุล ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่ทำให้ข้าราชการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งการประเมินประสิทธิผลขององค์กรจะวัดประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดี่ยว แต่ปัญหาที่สำคัญคือการยากที่จะยอมรับได้ว่าตัวบ่งชี้เดี่ยวเหล่านี้จะมีความหลากหลายและครอบคลุมและเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์หลายประการ การที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยวจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะจะไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยตัวแบบสำคัญ ๆ เข้ามาเป็นเกณฑ์ในการประเมินเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และควรมีการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว เพื่อให้ผลการประเมินเกิดประโยชน์และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรและต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์กร ทิศทางการพัฒนาและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

คำสำคัญ (Keywords): การพัฒนาการปฏิบัติงาน; ประสิทธิผลขององค์กร; ตัวแบบเพื่อการพัฒนา

Abstract

Guidelines for the development of the operations of civil servants in the unit Office of Defense Policy and Planning to be effective for the organization. It is a

Received: 2022-12-07 **Revised:** 2023-01-19 **Accepted:** 2023-03-14

¹ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา Master of Political Science Program (Politics and Government) College of Politics and Governance Suan Sunandha Rajabhat University. Corresponding Author e-mail: s64563825013@ssru.ac.th

² วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา College of Politics and Governance Suan Sunandha Rajabhat University. e-mail: wijittra.sr@ssru.ac.th

balanced resource management. with appropriate methods that make civil servants satisfied with their work. As a result, the organization gets the most benefit. The organization's effectiveness assessment measures effectiveness as a single indicator. But the major problem is that it is difficult to accept that these single indicators are diverse and comprehensive and sufficient to measure organizational effectiveness. This is because organizations generally have several objectives. It is difficult to assess the effectiveness of an organization using a single indicator. because it will not be able to reflect the factors that influence the effectiveness of the organization. However, it must rely on important subjects. as a criterion for evaluating the effectiveness of the operation. And organizational effectiveness should be measured using multiple indicators. In order for the assessment results to be useful and affect the development of the organization and must take into account the organization's policies. development direction and cost-effectiveness in management to maximize operational potential

Keywords: Operational Development; Organizational Effectiveness; Model for Development

บทนำ (Introduction)

ในปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง และเทคโนโลยี โดยเป็นสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาของประเทศ ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทาง สังคม เศรษฐกิจ ทั้งภาครัฐเป้าหมายตามที่หน่วยงานในองค์กรตั้งไว้ โดยการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการบริหารงานขององค์กรเพื่อที่จะให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานในระยะยาวและก้าวทันยุคโลกาภิวัตน์นั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมปัจจัยด้านประสิทธิผลในการทำงานให้กับการจัดการ และหากต้องการให้ได้ผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นในระยะสั้นองค์กรควรจะส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและต้องพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาหรือทิศทางนโยบายในการพัฒนาประเทศอีกด้วยซึ่งความสำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติงานของคนในองค์กรนั้นสิ่งที่ควรมุ่งเน้นคือกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าประสิทธิภาพ พนักงานในองค์กรต้องมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กร สำหรับบทความนี้จะกล่าวถึงประเด็นสำคัญเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วย สำนักรับนโยบายและแผนกลาไหมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ความหมายของประสิทธิผล ซึ่งเป็นการอธิบายหลักการเกี่ยวกับความหมายของประสิทธิผลที่ทำให้เกิดการ พัฒนา 2) ประสิทธิผลในองค์กร คือการสร้าง

ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ การวิเคราะห์โครงสร้างจึงรวมถึง การวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ 3) ตัวแบบที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เพื่อนำมาเป็น กรอบในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์การ และประเด็นสุดท้ายคือ 4) แนวทางในการพัฒนา การปฏิบัติงาน ซึ่งต้องเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานขององค์การด้วย ทั้งนี้เนื้อหาทั้งหมด นำเสนอได้ดังนี้

ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผลในการทำงานมีความหมายต่างกันไปสำหรับแต่ละคน บางคนหมายถึงผลผลิตที่ เพิ่มขึ้นในขณะที่พยายามรักษาด้านทุนให้คงที่ บางคนหมายถึงการทำงานให้ถูกต้อง บางคน หมายถึงการทำงานอย่างฉลาดและหนักขึ้น บางคนหมายถึงการประกอบการได้ผลงานมากขึ้นดังที่ นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า การบรรลุตามผลหรือหมายถึงผลผลิต หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประสิทธิผลเป็นขนาดของความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถ ทำงานบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ (ชาคร คัยนันท์ และคณะ, 2565) จะสามารถทำให้ บรรลุผลสำเร็จมากเพียงใด เป็นการทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดการบริหารงานให้มี ประสิทธิผลขององค์การนั้นว่ามีความสำคัญต่อการวิเคราะห์และขัดเกลาพฤติกรรมองค์การที่เกิดจาก การบริหารงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด (เสนาะ ตีแยว, 2562) เป็นแนวทางหรือวิธีการ กระบวนการ หรือตัววัดนั้น สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้อง ประเมินว่าสามารถบรรลุความต้องการได้ดีเพียงใด ด้วยการใช้แนวทางที่เลือกการนำไปปฏิบัติหรือ ตัววัดที่ใช้ หรือเป็นการพิจารณาการทำงานให้สำเร็จลุล่วงดังประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก หรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมายหรือเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การ จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด หรือประสิทธิผลที่มีความหมายว่าประสิทธิผลที่สูงจะอยู่ที่ ความหลากหลายของผลลัพธ์ของบุคคล ผลลัพธ์กลุ่ม และผลลัพธ์ขององค์การ ซึ่งบางครั้งความ แตกต่างของประเภทก็จะทำให้ผลลัพธ์ขององค์การแตกต่างกัน ซึ่งในแต่ละผลลัพธ์ก็เป็นปัจจัยที่ สำคัญของประสิทธิผลองค์การ (Moorhead & Griffin, 2001)

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานหมายถึง การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างสมดุล คือ ประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ใช้วัสดุอุปกรณ์ให้คุ้มค่าด้วยวิธีการที่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อัน เป็นผลทำให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด บรรลุเป้าหมายขององค์การซึ่งก็คือการเกิดประสิทธิผล และประสิทธิผลจึงเป็นตัวบ่งชี้ถึงแนวทางเสริมสร้างหรือพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ประสิทธิผล ยังหมายถึงการที่แต่ละบุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมในด้านต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นก็ได้แสดงศักยภาพของตนอย่างเต็มความสามารถในการที่จะ ร่วมมือเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จขององค์การนั้น ๆ

ประสิทธิผลในองค์กร

สำหรับประสิทธิผลในองค์กรนั้นมีตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรโดยแยกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (Steers, 1977) ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างและเทคโนโลยี โครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์กร การวิเคราะห์โครงสร้างจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ การกระจายอำนาจความชำนาญเฉพาะอย่าง ความเป็นทางการสายการบังคับบัญชา ขนาดขององค์กร ขนาดของคณะกรรมการ เทคโนโลยีหมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์กรใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกเป็นผลผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน การวิเคราะห์เทคโนโลยีจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ การปฏิบัติการ วัสดุอุปกรณ์ความรู้ ลักษณะของสภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมของงานซึ่งมีความหมายต่อกิจกรรมในการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ความสลับซับซ้อน ความมั่นคงความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมองค์กร สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง บรรยากาศองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ คือ โอกาสของความสำเร็จ ความเอาใจใส่ การให้รางวัล การลงโทษ ความมั่นคง ความเสี่ยง และความเปิดเผย (ชัยยะ ทิ้งแสน และคณะ, 2564)

ลักษณะของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงาน ความผูกพันขององค์กร หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันแบบเป็นทางการ และความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ความสนใจ และความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรต้องการในทุกระดับขององค์กร การวิเคราะห์การปฏิบัติงานจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้แก่แรงจูงใจ เป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถ และความชัดเจนในบทบาทของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้ยังมีนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะช่วยฝ่ายบริหารให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์นโยบายการบริหารและการปฏิบัติจึงรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การจัดการและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน แบบของผู้นำและภาวะผู้นำ (दारววรรณ ลือตaylor และคณะ, 2564)

นอกจากนี้ประสิทธิผลที่สำคัญขององค์กรก็คือความพึงพอใจเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการให้บริการ นอกจากผู้บริการจะดำเนินการให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ยังจำเป็นต้องดำเนินการที่จะทำให้ผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจด้วย เพราะความเจริญก้าวหน้าของงานบริการ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่เป็นตัวบ่งชี้คือจำนวนผู้มาใช้บริการ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้

บริการ เพื่อที่จะได้ใช้แนวทางในการบริการองค์การให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งในการให้บริการเป้าหมายสำคัญของบริการ คือ การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ Millet (1954) ได้ให้ทัศนะว่าความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อบริการของหน่วยงานของรัฐว่าควรพิจารณาจากสิ่งต่าง ๆ ประกอบด้วย การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable Service) คือ ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐที่มีฐานคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนย่อมได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมายไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการเดียวกัน การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely Service) คือการให้บริการจะต้องมองว่าให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะถือว่าไม่มีประสิทธิภาพเลยถ้าไม่มีการตรงเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) คือการให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการ และสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีลักษณะ มีจำนวนการให้บริการ และสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (The Right Quantity at The Right Geographical Location) นอกจากนี้มิลเลท (Millet, 1954) ยังเห็นว่าความเสมอภาคหรือการตรงเวลาจะไม่มี ความหมายเลยถ้ามีจำนวนการให้บริการที่ไม่เพียงพอและสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมแก่ผู้มารับบริการ การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) คือการให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลักไม่ใช่อัตราความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้ การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive Service) คือการให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือสมรรถนะที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม

นอกจากนี้ตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร 4 ประการ (Steers, 1977) คือ

1. ลักษณะขององค์การซึ่งมีตัวบ่งชี้อยู่ 2 ประการ คือ โครงสร้างขององค์การพิจารณาได้จากการกระจายอำนาจ การแบ่งงานตามความชำนาญพิเศษ ความเป็นทางการ
2. ลักษณะของสภาพแวดล้อม ซึ่งพิจารณาจากสิ่งแวดล้อม 2 ด้าน คือ สิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ ความสลับซับซ้อน ความมั่นคง และความไม่แน่นอนกับสิ่งแวดล้อมภายในหรือบรรยากาศขององค์การซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ แนวโน้มของความสำเร็จ ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน แนวทางการให้รางวัลและการลงโทษ ความมั่นคง ความเสี่ยง ความเปิดเผย และความปกปิด
3. ลักษณะของพนักงาน พิจารณาจากความผูกพันต่อองค์การ และการปฏิบัติงานโดยตัวบ่งชี้ของความผูกพันต่อองค์การ พิจารณาจากความสนใจการดำรงรักษาไว้และความผูกมัดใจสำหรับตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติงานคือ การตั้งใจ เป้าหมาย ความต้องการ ความสามารถในการทำงาน และความชัดเจนของบทบาทพนักงาน

4. นโยบายการบริหารและปฏิบัติ พิจารณาจากตัวบ่งชี้ คือ การวางเป้าหมายที่แน่นอนการจัดหาและการใช้ทรัพยากร การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำและการตัดสินใจ การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะสั้น ได้แก่ ความสามารถในการผลิตผลผลิต (Output) ตามที่ตลาดต้องการ เช่น จำนวนนิสิตที่จบการศึกษา ความสามารถในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อวัตถุดิบเข้าวัดเป็นราคาต่อหน่วยและความพึงพอใจ (Satisfaction) โดยวัดจากทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน การย้ายงานการขาดงาน ความเฉื่อยชาและข้อขัดข้อง

สำหรับการประเมินประสิทธิผลขององค์การควรจะทำในมิติของเวลาด้วย นั่นคือ ประเมินความมีประสิทธิภาพในระยะสั้นด้วยเครื่องบ่งชี้ คือ ความสามารถในการผลิตประสิทธิภาพและความพึงพอใจ ในระยะต่อมาประเมินด้วยเครื่องบ่งชี้ คือ การปรับตัวและการพัฒนาโดยในระยะยาวแล้วเครื่องบ่งชี้ที่จะแสดงถึงประสิทธิภาพขององค์การ คือ การอยู่รอดขององค์การและนำมิติของเวลาเข้ามาผนวกในแบบจำลองของการวัดประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ การวิเคราะห์องค์การจะต้องวิเคราะห์กระบวนการหรือวงจรของการนำทรัพยากร ซึ่งเป็นปัจจัยหรือตัวป้อนมาจัดการให้ออกมาเป็นผลกลับเข้าสู่สภาพแวดล้อมผ่านระยะเวลา การทดสอบขั้นสุดท้ายของการมีประสิทธิผลขององค์การคือองค์การสามารถรักษาสภาพการอยู่รอด

สรุปได้ว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การส่วนใหญ่จะวัดประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดี่ยว แต่ปัญหาที่สำคัญของการวัดประเมินผลแบบตัวบ่งชี้เดี่ยวก็คือ เป็นการยากที่จะยอมรับได้ว่าตัวบ่งชี้เดี่ยวเหล่านี้จะมีความหลากหลายและครอบคลุมและเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์หลายประการ การที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยวจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะจะไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การได้ การประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงควรใช้การวัดแบบบ่งชี้หลายตัว แม้ว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การยังคงใช้แบบตัวบ่งชี้เดี่ยวอยู่บ้าง แต่การใช้แบบตัวบ่งชี้หลายตัวได้รับการนิยามอย่างกว้างขวาง

ตัวแบบที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ตัวแบบที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยประเมินแบบตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (Social-function Models) ของ Parsons (2002 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2554) ตัวแบบหน้าที่ทางสังคมนี้เป็นผลงานที่สำคัญของเพียร์สัน ตัวแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าองค์การได้ทำอะไรให้กับสังคมบ้าง เพียร์สัน มีความเชื่อว่าระบบสังคมทุกระบบจำเป็นต้องแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ หรือความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์การจึงวัดจากการที่องค์การได้แก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการได้ดีเพียงใด หน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) การบูรณาการ (Integration) การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม

(Latency) ได้ขยายแนวความคิดของเพียร์สันออกไปโดยเสนอแนะตัวบ่งชี้ในการวัดหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (Hoy & Miskel, 1991)

1) การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์กรให้สนองตอบต่อสภาพการณ์ใหม่ ๆ ที่มีผลกระทบต่องค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดได้แก่ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) นวัตกรรม (Innovation) ความเจริญเติบโต (Growth) และการพัฒนา (Development)

2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) หมายถึง กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การการ จัดหา และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate Outcomes) ตามที่คาดว่าจะได้รับหรือมีข้อกำหนดล่วงหน้าที่จะทำให้เกิดขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือแก้ปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง และสามารถติดตามวัดประเมินผลได้อีกทั้งก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกอย่างสำคัญ และยิ่งอาจหลีกเลี่ยงหรือป้องกันผลกระทบเชิงลบต่าง ๆ ได้อีกด้วยซึ่งคุณภาพ (Quality) คือ ระดับของคุณลักษณะที่อยู่ในผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างสมบูรณ์การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition) ดังนั้นประสิทธิภาพ (Efficiency) จึงหมายถึงการใช้ความสามารถและความเพียรพยายาม เพื่อให้กระบวนการดำเนินกิจกรรมได้ผลตรงตามมาตรฐานของขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยมีต้นทุนในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ความประหยัดที่กำหนดไว้

3) การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจขององค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศ (Climate) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และความขัดแย้ง (Conflict)

4) การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (Latency) หมายถึง การดำรงและรักษาระบบค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมขององค์กร และแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่ ความจงรักภักดีต่องค์การ (Loyalty) ศูนย์กลางความสนใจของชีวิต (Central Life Interest) แรงจูงใจ (Motivation) และเอกลักษณ์ (Identity)

2. ตัวแบบของ Bass (The Bass Model) (Bass, B.M., & Avolio B.J., 1990) ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรแบบเก่าที่ใช้กันอยู่คือ ผลผลิตหรือกำไร ซึ่งไม่กว้างมากพอที่จะใช้วัดความสำเร็จขององค์กรได้ ทั้งนี้ เพราะประสิทธิผลขององค์กรควรจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กรที่มีต่อสมาชิกแต่ละคน และคุณค่าของสมาชิกแต่ละคน รวมทั้งองค์กรที่มีต่อสังคม ดังนั้นตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลควรจะพิจารณาจากระดับของผลผลิต กำไร การรักษาสภาพ

ตนเองขององค์การ ระดับคุณค่าขององค์การที่มีต่อสมาชิกขององค์การ และระดับคุณค่าขององค์การและสมาชิกขององค์การที่มีต่อสังคม

3. ตัวแบบระบบทรัพยากร (System-Resource Model) ของ Yuchtman & Seashore (1984 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2554) ตัวแบบนี้มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ตัวแบบ Yuchtman-Seashore

(The Yuchtman Seashore Model) ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมาโดย Yuchtman-Seashore ซึ่งเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การก็คือ ความสำเร็จขององค์การในการแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า ดังนั้น ตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การควรมี 2 ประการ คือความสำเร็จในการแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลน และมีคุณค่า และการควบคุมสิ่งแวดล้อม

4. ตัวแบบของ Bennis (1982 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2554) (The Bennis Model) ประสิทธิผลขององค์การเป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงปัญหาสำคัญที่องค์การต้องเผชิญ ก็คือการอยู่รอดและการปรับตัวในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การควรจะเป็นความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการแก้ปัญหา

5. ตัวแบบของ Peters & Waterman (2000 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2554) ประสิทธิผลขององค์การจะต้องวัดจากความสามารถในการได้ผลกำไร ความเติบโตความสามารถในการปรับเปลี่ยน นวัตกรรม จากตัวแบบเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าว ทำให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การควรจะเป็นแบบการวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว เพราะการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว จะมีความครอบคลุมในการประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ดีกว่าการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว การแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า ดังนั้นตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การควรมี 2 ประการ คือความสำเร็จในการแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า และการควบคุมสิ่งแวดล้อม

6. ตัวแบบของ Bennis (1982 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2554) (The Bennis Model) ประสิทธิผลขององค์การเป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงปัญหาสำคัญที่องค์การต้องเผชิญ ก็คือการอยู่รอดและการปรับตัวในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น ตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การควรจะเป็นความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการแก้ปัญหา

7. ตัวแบบของ Peters & Waterman (2000 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2554) ประสิทธิผลขององค์การจะต้องวัดจากความสามารถในการได้ผลกำไร ความเติบโต ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและนวัตกรรม

จากตัวแบบเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าวสรุปได้ว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้นทำให้เห็นว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การควรจะเป็นแบบการวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว เพราะการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวจะมี

ความครอบคลุมในการประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ดีกว่าการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว

แนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นในการศึกษาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานนโยบายและแผนกลาโหมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร นั้นมีแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การการจัดการกับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ประสิทธิภาพระดับบุคคล ประสิทธิภาพระดับกลุ่ม และประสิทธิภาพระดับองค์กร ดังนี้ (Moorhead & Griffin, 2001)

1. ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน และให้ความสนใจในเรื่องพฤติกรรมในการจัดการ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมตามทฤษฎีแบบอย่าง ดังนี้

1.1 ผลผลิตของแต่ละบุคคล (Productivity) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการในหน่วย สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม ที่มีผลกระทบต่ออำนาจในกระบวนการทำงานความสามารถในการบริหารจัดการงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบของข้าราชการ ซึ่งสามารถวัดได้จากคุณภาพและปริมาณของงาน (Products) หรือบริการที่เขาได้รับมอบหมายจากองค์กร

1.2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง พฤติกรรมของข้าราชการในหน่วยงานนโยบายและแผนกลาโหม เจ้าหน้าที่ปฏิบัติขณะทำงานในองค์กร หรือปฏิบัติงานตามที่องค์กรมอบหมายด้วยความเต็มใจ การวัดการปฏิบัติงานโดยมองภาพรวมอย่างกว้าง ๆ ทั้งทางด้านพฤติกรรมและความสัมพันธ์กับคนอื่นในการทำงาน

1.3 การขาดงาน (Absenteeism) หมายถึง การไม่ปรากฏตัวของของข้าราชการในหน่วย สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหม ในขณะเวลาที่เขาต้องปฏิบัติงาน มีขาดหายไปชั่วคราวหรือนาน ๆ บางครั้งการเห็นผู้คนขาดงานและพยายามสร้างคำแก้ตัวเพื่อที่จะขาดงาน หรือในบางครั้งก็จะใช้การโทรมาบอกว่าป่วยเพื่อที่จะได้พักเพิ่มขึ้นอีกวันหนึ่ง

1.4 การตั้งใจจะลาออก (Turnover) หมายถึง ความคิดที่ตั้งใจจะลาออกไปจากองค์กร

ของข้าราชการในหน่วย สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหมโดยไม่กลับมาทำงานต่อไปอีก หากบุคคลผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรจะต้องเสียค่าฝึกอบรมเป็นจำนวนมากสำหรับการจ้างบุคคลใหม่มารับหน้าที่ต่อไป

1.5 ทิศนคติของบุคคล (Individual Attitudes) หมายถึง ความคิดเห็นและเป็นตัวแปรที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลของข้าราชการในหน่วย สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหมที่มีผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจในงานหรือไม่พึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร และมีผลต่อการมีส่วนร่วมที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรสิ่งเหล่านี้เป็นบทบาทที่สำคัญของพฤติกรรมองค์กร

1.6 ความเครียด (Stress) หมายถึง พฤติกรรม หรือความรู้สึกที่ข้าราชการในหน่วย สำนักงานนโยบายและแผนกลาโหมบุคคลสนองตอบต่อสิ่งเร้าทั้งด้านจิตใจ กายภาพและเป็น

ปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ ภาวะความเครียดที่เพิ่มขึ้นนั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านพฤติกรรมองค์การและการปฏิบัติงาน

2. ประสิทธิผลของกลุ่มและทีม มียุทธศาสตร์ของกลุ่ม ประสิทธิผลของแต่ละบุคคลบางตัวเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับประสิทธิผลของกลุ่มตัวอย่างเช่น องค์การได้กำหนดให้บุคลากรทำงานกันเป็นทีม ร่วมกันสร้างผลงาน และผลการปฏิบัติงานคือประสิทธิผลที่สำคัญ อีกสิ่งที่จะล้มเสียไม่ได้ถึงแม้ว่าประชากรทั้งหมดในกลุ่มที่ทัศนคติเกี่ยวกับงานที่เหมือนกันโดยในส่วนของทัศนคติซึ่งเป็นธรรมชาติของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของบุคคลก็ต่างจากประสิทธิผลของกลุ่ม แต่อาจมีทัศนคติที่ตรงกันก็ได้ กล่าวโดยรวมการวัดประสิทธิผลของกลุ่มหรือทีมก็ต้องมาจากผลลัพธ์ของประสิทธิผลแต่ละบุคคลไม่ใช่การยึดผลลัพธ์เป็นกลุ่ม

3. ประสิทธิภาพองค์การ ก่อนหน้าเราได้มีการตรวจวัดประสิทธิผลในการทำงานประสิทธิผลกลุ่ม แต่ประสิทธิผลองค์การคือบทสรุปของทั้งหมด ซึ่งเราสามารถวัดและเปรียบเทียบผลผลิตภาพขององค์การ และยังสามารถปรับแก้ทิศทางของการขาดงานและการลาออกซึ่งผลกระทบทั้งหลายจะออกมาในรูปของประสิทธิผลขององค์การ องค์การจะต้องมีการกำหนดสถานะทางการเงิน ราคาสินค้า การลงทุน การเติบโตและอื่น ๆ ซึ่งเราจะต้องประเมินค่าความสามารถและขอบเขตให้เป็นส่วนประกอบที่น่าพึงพอใจเสมือนว่านักลงทุนต้องการกำไร ผู้วางกฎของรัฐบาล คนงาน และสภาพแรงงาน

สรุปได้ว่าแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วย สำนักนโยบายและแผน กลาโหมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรนั้นคือการจัดการที่จะต้องหาความสมดุลจากความแตกต่างของ

3 ประสิทธิภาพ ซึ่งในหลาย ๆ ผลการทดสอบประสิทธิผลเกิดขึ้นในรูปแบบที่ขัดแย้ง เช่น บุคลากรได้รับเงินเดือนที่สูงทำให้เกิดความพึงพอใจสูงขึ้นและลดการลาออก แต่ก็ยังมีผลกระทบอื่นตามมาคือบุคลากรละทิ้งหน้าที่ในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งเหมือนกันกับการใช้อำนาจในการบังคับให้บุคคลปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อาจมีผลทำให้บุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจริงเพียงชั่วขณะ แต่สิ่งที่จะตามมาก็คือการออกจากงานและเกิดความเครียดในการทำงานตามมา ดังนั้น การจัดการจึงต้องใช้กระบวนการทั้ง 3 ประสิทธิภาพ และการหาความสมดุลเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิผลต่อองค์กรมากที่สุด

บทสรุป (Conclusions)

สำหรับแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วย สำนักนโยบายและแผน กลาโหมให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร เป็นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างสมดุล ภายใต้หลักการของประสิทธิผล กล่าวคือจากความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ประหยัดเงิน ประหยัดเวลา ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ใช้วัสดุอุปกรณ์ให้คุ้มค่าด้วยวิธีการที่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันเป็นผลทำให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งการประเมินประสิทธิผลขององค์การส่วนใหญ่จะวัดประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดียว แต่ปัญหาที่สำคัญของการวัดประเมินผลแบบ

ตัวชี้เดี่ยวก็คือ เป็นการยากที่จะยอมรับได้ว่าตัวบ่งชี้เดี่ยวเหล่านี้จะมีความหลากหลายและครอบคลุมและเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้เพราะองค์การโดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์หลายประการ

การที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยวจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะจะไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การได้ การประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงควรใช้การวัดแบบบ่งชี้หลายตัว แม้ว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การยังคงใช้แบบตัวบ่งชี้เดี่ยวอยู่บ้าง แต่การใช้แบบตัวบ่งชี้หลายตัวได้รับการนิยามอย่างกว้างขวาง

ทั้งนี้ตัวแบบที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผลขององค์การในแต่ละตัวแบบนั้นมีทิศทาง การประเมินประสิทธิผลองค์การที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นตัวแบบหน้าที่ทางสังคมตัวแบบของ Bass (The Bass Model) ตัวแบบระบบทรัพยากร (System-Resource Model) ตัวแบบของ Bennis และตัวแบบของ Peters & Waterman ที่ได้กล่าวถึงข้างต้น

สำหรับแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้น ทำให้เห็นว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การควรจะเป็นแบบการวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวเพราะการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวจะมีความครอบคลุมในการประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ดีกว่าการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว ทั้งนี้ส่งผลต่อแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วย สำนักนโยบายและแผนกลาโหม ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ทั้งในด้านของประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลมีความแตกต่างกัน ประสิทธิผลของกลุ่มและทีม และประสิทธิผลองค์การ ซึ่งในการพัฒนาองค์กรนั้นต้องคำนึงถึง นโยบายขององค์กรทิศทางการพัฒนาและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชัยยะ ทังแสน, สำเริง บุญเรืองรัตน์, จำเริญรัตน์ จิตต์จิระจรรย์ และสงวนพงศ์ ชวนชม. (2564). ตัวแปรที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการจังหวัด. *สีกขา วารสารศึกษาศาสตร์*. 8(2), 65-75.
- ชาคร คัยนันท์ และคณะ. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 6(2), 100-108.
- ดาราวรรณ ลือตaylor, จำเริญ ราชแพทยาคม และพนมพัทธ์ สมิตานนท์. (2564). คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักข่าวกรองแห่งชาติ. *วารสาร มจร วิชาการล้านนา*. 10(2), 35-46.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2562). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อรุณ รัชธรรม. (2554). *การบริหารและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Bass, B.M., & Avolio B.J. (1990). *The implications of Transactional and Transformational Leadership for individual, team, and organizational development*. Research in Organizational Change and Development
- Hoy, W and Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New Youk: McGraw-Hill.
- Millet, J.D. (1954). *Bureaucracy and the Public*. New York: Basic Book.
- Moorhead G. and Griffin, R. W. (2001). *Organizational Behavior, Managing people and Organization*. 5th ed. U.S.A.: Houghton Mifflin Company.
- Steers, R.M. (1977). *Organization Effectiveness*. California: Goodyear Publishers Inc.