

กลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ

กิตติชัย รัตนะ¹ และ สารัฐ รัตนะ^{2*}

^{1, 2*} คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Strategies to Strengthen Collaboration of the National Land

Policy Organization

Kitichai Rattana¹ and Sarat Rattana^{2*}

^{1, 2*} Faculty of Forestry, Kasetsart University

Article : Research

Received: 13 March 2024

Accepted: 28 May 2024

Published: 28 June 2024

Citation : Rattana K. & Rattana S (2024). Strategies to Strengthen Collaboration of the National Land Policy Organization. *Modern Management Journal*, 22(1), 151-169.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติและกลไกการนำกลยุทธ์สู่การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวทางการบริหารภาครัฐที่ดี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสนทนากลุ่มย่อยควบคู่กับการสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นราษฎรและเจ้าหน้าที่องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ในพื้นที่เป้าหมาย 4 ภูมิภาคของประเทศไทย จำนวน 937 ราย และการประชุมรับฟังความคิดเห็นกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติและในพื้นที่เป้าหมายอีกจำนวน 209 ราย

ผลการวิจัยกำหนดได้ 5 กลยุทธ์ 1) สื่อสารการรับรู้และกระบวนทัศน์ใหม่ต่อคุณค่าการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินเพื่อความสมดุลและยั่งยืนบนฐานความเป็นเอกภาพ 2) พัฒนานโยบายแผน และมาตรการเพื่อการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินที่ตอบสนองต่อความยั่งยืนของระบบนิเวศบนฐานการมีส่วนร่วม 3) เสริมสร้างและยกระดับบทบาทและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการเข้าถึงนโยบายการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรมเพื่อวิถีชีวิตที่ยั่งยืน 4) ประสานและบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดิน และ 5) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงานด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วม และกลไกสำคัญในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติคือการประสานและบูรณาการภารกิจขององค์กรต่างๆให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์

คำสำคัญ : กลยุทธ์ การพัฒนาองค์กร การใช้ที่ดิน องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ

Abstract

The research study aims to determine strategies for strengthening the collaboration of the national land policy organization and its mechanisms within a good government management framework. It employed qualitative research that applied participatory workshops, focus group discussions, and in-depth interviews with sample groups of people who have been allocated land for agriculture under the policies of the National Land Policy Committee and officials of related government organizations. In the target areas across four regions of Thailand, a total of 937 people.

The public hearing applied to a sample group of national land policy officials and those in the target area of 209 people.

The research results determined 5 strategies: 1) Communicate awareness and a new paradigm for the value of land and soil resource management for balance and sustainability through unity. 2) Develop policies, plans, and land and resource management measures. Soil that responds to the sustainability of the ecosystem through participation. 3) Strengthen and enhance the role and public participation in accessing impartially land distribution policies for a sustainable way of life. 4) Coordinate and integrate cooperation between land and soil resources management agencies. 5) Developing personnel capacity for collaboration network development and participation. The key mechanism for transferring strategy into practice of the National Land Policy Office is the coordination and integration of the missions of various organizations in line with the strategic plan.

Keywords: Strategy, Organization Development, Land Use, The National Land Policy Organization

* Corresponding author Faculty of Forestry, Kasetsart University

E-mail address: fforsr@ku.ac.th

บทนำ (Introduction)

พระราชบัญญัติคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ พ.ศ.2562 กำหนดให้คณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (คทช.) มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศ ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศที่มีอยู่อย่างจำกัดมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด สมดุล เป็นธรรม และยั่งยืน แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (Sawangchaeng, 2023) พร้อมทั้งได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจำนวน 11 คณะขึ้นมารองรับการปฏิบัติการกิจให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของ คทช. ซึ่งการดำเนินงานในระดับนโยบายและการปฏิบัติก็ยังมีข้อจำกัดหลายประการ และไม่สามารถพัฒนากระบวนการอย่างเป็นห่วงโซ่คุณค่าการพัฒนา (value chain) ส่งผลต่อความไม่เชื่อมั่นของประชาชนต่อการดำเนินนโยบายที่ดินของรัฐ

เพื่อให้การบูรณาการการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินของประเทศมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (สคทช.) ซึ่งเป็นส่วนราชการระดับกรมในสำนักนายกรัฐมนตรีและอยู่ในบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของ คทช. (Office of the National Land Policy Board, 2023) จึงส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดกรอบทิศทางนโยบาย แผน มาตรการ หลักเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศให้เป็นไปตามหลักวิชาการและกรอบกฎหมายและสร้างความเชื่อมั่นของสังคมได้ อนึ่ง การดำเนินงานของ สคทช. ไม่สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้โดยลำพัง หากต้องอาศัยองค์ประกอบ การ

ดำเนินงานที่สอดคล้องประสานกลมกลืนกับองค์กรและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือขององค์กร การพัฒนาระบบและกลไกการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน การสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น และภาคประชาชนในการแก้ไขปัญหาเชิงพื้นที่ และเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนนโยบาย แผน และมาตรการต่างๆ ตลอดจนกลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนทัศน์ที่มีต่อประชาชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Purpose)

1. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ภาพ ประเด็นปัญหา ข้อจำกัดและโอกาสในการดำเนินงานองค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติและกลไกการนำกลยุทธ์สู่การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวทางการบริหารภาครัฐที่ดี

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดในการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงและระดมทรัพยากรเพื่อดำเนินการตามความพยายามอย่างเป็นระบบ โดยดำเนินการจากระดับบน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (Beckhard, 2006) แนวทางการพัฒนาองค์กรนับแต่อดีตจะเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการที่องค์กรเปลี่ยนแปลง และประเภทของแนวทางการแทรกแซงที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นไปตามทฤษฎีที่ใกล้เคียงกัน คือ ทฤษฎีเปลี่ยน (theories of change) ที่ให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นและสาเหตุของการเกิดขึ้นและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theories of changing) ที่เน้นพิจารณาถึงวิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ข้อสรุปที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งต่อมาได้รับการขยายความคิดพัฒนาเป็นทฤษฎีกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process Theories) และทฤษฎีการนำไปใช้ (implementation theory) (Austin & Bartunek, 2006)

สำหรับการแทรกแซงเป็นแนวคิดที่สำคัญเนื่องจากการใช้กันอย่างแพร่หลายในการหารือเกี่ยวกับการพัฒนาในองค์กร (Wilde, 2016) ซึ่งกลยุทธ์การแทรกแซงการพัฒนาองค์กรสามารถดำเนินการได้ 4 ด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่ ด้านบุคคลหรือองค์กร การแก้ปัญหาการสื่อสารระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับพลวัตของกลุ่มในระดับกลุ่มและระดับสังคม (Kondalkar, 2009) และยังเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์และจิตวิทยาสังคมที่ทำให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเข้าใจได้สำหรับผู้คนทั้งภายในกลุ่มและองค์กร (Have et al., 2019) รวมถึงการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบสามารถทำให้องค์กรไปสู่ประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้น การคิดเชิงระบบจึงมี

ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรด้วยเหตุที่ว่า การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบย่อมเปลี่ยนแปลงส่วนอื่นๆ ของระบบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (Rothwell et al., 2009)

ระบบราชการในอุดมคติ

ระบบราชการอันเป็นองค์การเฉพาะในการกระจายอำนาจการตัดสินใจและคุณลักษณะอื่นๆ ของการจัดการในการเป็นผู้นำ Pershing & Austin (2015) ได้กล่าวถึงลักษณะของระบบราชการในอุดมคติมีดังต่อไปนี้ (1) โครงสร้างที่เป็นทางการและเป็นลำดับชั้น (2) การจัดการตามกฎหมาย ขุดกฎที่พัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวางและมีเหตุผลถูกนำไปใช้ในระดับสากลผ่านองค์กร (3) องค์กรภายในตามหน้าที่พิเศษ งานหลักขององค์กรต้องทำโดยผู้เชี่ยวชาญ และความเชี่ยวชาญพิเศษจะถูกจัดเป็นหน่วยงานตามประเภทของงานที่ทำหรือทักษะที่มี (4) ความจำเพาะและการวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกและหน่วยงานทั้งหมดในองค์กรเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน (5) จงใจไม่มีตัวตน สมาชิกทุกคนในองค์กร โดยไม่คำนึงถึงยศ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และ (6) การคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติทางเทคนิค

สำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย กรอบแนวคิดหลัก 4 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) กรอบแนวคิดด้านความสำคัญจำเป็นของนโยบายที่ดินแห่งชาติ 2) กรอบแนวคิดด้านเงื่อนไขและช่องว่างในการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ 3) กรอบแนวคิดด้านการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ และ 4) กรอบแนวคิดด้านกลไกการนำกลยุทธ์สู่การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวทางการบริหารภาครัฐที่ดี

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ที่ใช้การสังเกตอย่างมีคุณภาพในการระบุแยกแยะออกจากกันของการมีอยู่หรือไม่มีของปรากฏการณ์เชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นและมีการตอบโต้ภายในกลุ่ม (Kirk & Miller, 1986) อันเป็นแนวทางอุปนัยในการสร้างความรู้เพื่อสร้างความหมายที่ได้จากคุณค่าที่เป็นรากฐานของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Leavy, 2014) ซึ่งต้องผสมผสานหลักฐานเชิงประจักษ์และแนวคิดเชิงนามธรรมเข้าด้วยกันในการสร้างแนวคิดใหม่ (Neuman, 2014) การวิเคราะห์สามารถเริ่มต้นจากการค้นหาข้อมูลในภาคสนาม ในขณะที่รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จัดบันทึกภาคสนามการรับเอกสารและอื่นๆ การวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลสามารถดำเนินการไปพร้อมกันได้ รวมถึงการปฏิบัติที่ดีอีกด้วย (Gibbs, 2007) สำหรับวิธีการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory workshop) ควบคู่การจัดประชุมเป้าหมายหลัก (focus group discussion) ตามรายพื้นที่ และมีการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับบุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ราษฎรและเจ้าหน้าที่จากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางด้านการจัดการที่ดิน ในพื้นที่เป้าหมายทั้ง 4 ภูมิภาคของประเทศไทย มาจากหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก 3 ด้าน ประกอบด้วย (1) คัดเลือกพื้นที่ที่องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติดำเนินการใน 9 ประเภท ได้แก่ ป่าสงวนแห่งชาติ ป่าชายเลน ที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดิน ที่ดินสาธารณประโยชน์ ที่ราชพัสดุ ที่ดินสงวนเพื่อกิจการนิคมในนิคมสร้างตนเอง พื้นที่ป่าตามพระราชบัญญัติป่าไม้ พุทธศักราช 2484 ป่าไม้ถาวร และที่ดินนิคมสหกรณ์ (2) เป็นพื้นที่ที่มีจัดสรรที่ดินให้ราษฎรและมีการดำเนินงานด้านการส่งเสริมพัฒนาอาชีพและการตลาดรองรับ และ (3) เป็นพื้นที่ที่ภาคราษฎรให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามนโยบาย (ตารางที่ 1) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 1) กลุ่มราษฎรและเจ้าหน้าที่จากองค์กรที่เกี่ยวข้องในพื้นที่เป้าหมายรายพื้นที่ สำหรับการประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ จำนวน 937 ราย และ 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติและในพื้นที่เป้าหมาย จำนวน 209 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีการประชุมกลุ่มย่อย (focus group) อันเป็นเทคนิคในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลที่ตรงเป้าหมายได้เป็นอย่างดีมากในหัวข้อที่สนใจอย่างแม่นยำ โดยเฉพาะการเข้าถึงข้อมูลที่ไม่สามารถหาได้ง่ายด้วยวิธีการอื่น โดยเน้นให้มีการอภิปราย (Morgan, 1997) เป็นการอภิปรายกลุ่มย่อยที่เน้นประเด็นปัญหาและอำนวยความสะดวกโดยนักวิจัยที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินรายการ (Liamputtong, 2024)

ตารางที่ 1 พื้นที่เป้าหมายที่คัดเลือกกระจายครอบคลุมทั้ง 4 ภาคของประเทศไทย

จังหวัด	ประเภทที่ดิน	พื้นที่เป้าหมาย
ภาคเหนือ		
1. เชียงราย	ป่าสงวนแห่งชาติ	ป่าห้วยสักและป่าแม่กกฝั่งขวา
2. น่าน	ป่าสงวนแห่งชาติ	ป่าน้ำยาวและป่าน้ำสวด
3. พะเยา	ป่าสงวนแห่งชาติ	ป่าแม่ปืมและป่าแม่พุง จ.เชียงราย/จ.พะเยา
ภาคกลาง		
1. กาญจนบุรี	พื้นที่ปฏิรูปที่ดิน	หมายเลขที่ 8 ต.สิงห์ อ.ไทรโยค
2. สุพรรณบุรี	ป่าสงวนแห่งชาติ	ป่าเขาทุ่งดินดำและป่าเขาตาเกา
3. อุทัยธานี	พื้นที่ปฏิรูปที่ดิน	ป่าห้วยระบำ ต.ลานสัก อ.ลานสัก
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
1. ขอนแก่น	พื้นที่สาธารณประโยชน์	โคกท่าเลเลี้ยงสัตว์สาธารณประโยชน์ อ.คำสูง

2. นครราชสีมา	พื้นที่ปฏิรูปที่ดิน	หมายเลขที่ 4843 ต.จระเข้หิน อ.ครบุรี
3. กาฬสินธุ์	นิคมสร้างตนเอง	นิคมลำปาว ต.นิคม อ.สหัสขันธ์
ภาคใต้		
1. พัทลุง	ป่าสงวนแห่งชาติ	ป่าเขาหัวช้าง ป่าเขาตีนไก่ ป่าเขาหลักไก่อ ฯลฯ
2. กระบี่	ป่าชายเลน	ป่าเบกกัน ม.2 ต.อ่าวลึกน้อย อ.อ่าวลึก
3. ชุมพร	ป่าสงวนแห่งชาติ	ป่าน้ำตกกะเปาะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นวิธีการเชิงคุณภาพที่นิยมใช้ในการศึกษาทางด้านนโยบาย (Ercan & Vromen, 2023) เพื่อตรวจสอบโดยการมุ่งเน้นการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ลักษณะของข้อความอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมาย (Neuendorf, 2012) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เงื่อนไขและปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดินของชาติที่เชื่อมโยงกับแผนแม่บทต่างๆ นโยบาย แผน มาตรการ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ดำเนินการครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายของทั้ง 4 ภูมิภาค เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (participatory workshop) ซึ่ง Chambers (2002) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการควรดำเนินการร่วมกับการดำเนินการเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่คล้ายๆกันหลายกลุ่มได้ ดังนั้นการประชุมเชิงปฏิบัติการในการวิจัยครั้งนี้จึงดำเนินการร่วมกับการประชุมกลุ่มย่อย (focus group discussion) กับกลุ่มเป้าหมายรายพื้นที่ รายละเอียดดังตารางที่ 2 นอกจากนี้ยังรวบรวมข้อมูลจากการประชุมรับฟังข้อเสนอแนะของแผนการดำเนินงานจากเจ้าหน้าที่องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติและในพื้นที่เป้าหมายอีกด้วย (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 2 การประชุมเชิงปฏิบัติการวิเคราะห์ปัญหา ข้อจำกัด และปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ

การประชุม	สถานที่	วันที่	จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม (คน)
ครั้งที่ 1 ภาคเหนือ	โรงแรมภูชี้ฟ้าวาริ เชียงราย รีสอร์ท จ.เชียงราย	25 มกราคม 2565	236
ครั้งที่ 2 ภาคกลาง	โรงแรมศรีอุทองแกรนด์ จ.สุพรรณบุรี	27 มกราคม 2565	282
ครั้งที่ 3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	โรงแรมนาดี 10 จ.ขอนแก่น	31 มกราคม 2565	224
ครั้งที่ 4 ภาคใต้	โรงแรมปุระนคร จ.นครศรีธรรมราช	21 กุมภาพันธ์ 2566	195

ตารางที่ 3 การประชุมรับฟังความคิดเห็นต่อแผนการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ

การประชุม	สถานที่	วันที่	จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม (คน)
ครั้งที่ 1 ภาคเหนือ	โรงแรมดิ อิมเพรส น่าน อ.เมือง น่าน จ.น่าน	22 มิถุนายน 2566	46
ครั้งที่ 2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	โรงแรม เลอแคสเซีย อ.เมือง จ.ขอนแก่น	12 กรกฎาคม 2566	51
ครั้งที่ 3 ภาคกลาง	โรงแรมเซ็นจูรี พาร์ค กรุงเทพฯ	14 กรกฎาคม 2566	64
ครั้งที่ 4 ภาคใต้	โรงแรมลอฟท์ มาเนียบูติคโฮเทล อ.เมืองชุมพร จ.ชุมพร	17 กรกฎาคม 2566	48

การวิเคราะห์ข้อมูล

มุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมถึง (1) การประเมินแรงขับ แรงกดดัน สภาวะผลกระทบ รวมทั้งการตอบสนองภายใต้กรอบแนวทาง DPSIR Framework ซึ่งคำนึงถึงความสัมพันธ์เป็นห่วงโซ่สาเหตุ (Kristensen, 2004; Tscherning et al., 2012) (2) วิเคราะห์ศักยภาพ โอกาส ความได้เปรียบ และเงื่อนไขต่างๆ (3) วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ (4) สร้างกรอบแนวคิดเพื่อการวางทิศทางในการเสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ เพื่อลดช่องว่าง ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงาน (5) กำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ ที่เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวมและความเป็นห่วงโซ่คุณค่าในการดำเนินงานแบบบูรณาการบนฐานการตัดข้ามภารกิจองค์กร ครอบคลุมกลยุทธ์ที่สำคัญ และ (6) พัฒนารูปแบบกลไกการนำแผนกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลการวิจัย (Research Result)

การวิเคราะห์สถานภาพ ประเด็นปัญหา ข้อจำกัดและโอกาสในการดำเนินงานองค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐ

วิเคราะห์บริบทแวดล้อมด้วยแนวทาง DPSIR Framework ที่เชื่อมโยงกับองค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ

องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ เป็นการเรียกชื่อของกลุ่มภารกิจขององค์กรที่ผนึกกำลังเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (multi-stakeholder partnership) ทั้งองค์กรภาครัฐ เอกชน ประชาชนที่เข้ามามีบทบาทร่วมในการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงองค์กรของรัฐที่สังกัดกระทรวงใดๆ ที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงกลไกทางนโยบายและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ

(คทช.) คณะอนุกรรมการคณะต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งของคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ และกลไกรองรับอื่นใดที่เชื่อมโยงกับการนำภารกิจไปปฏิบัติ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (สคทช.) สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ประสาน อำนวยความสะดวก และขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติบนฐานการทำงานแบบร่วมมือกัน (collaborative management) เพื่อความเป็นเอกภาพ
อนึ่ง กลุ่มภารกิจขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติไม่สามารถปฏิบัติงานได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ขององค์กรใดองค์กรหนึ่งได้อย่างเบ็ดเสร็จ แต่ต้องมีการกระจายบทบาทภารกิจให้แต่ละองค์กรที่รับผิดชอบดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายหลักที่รัฐกำหนดไว้

การทำให้การบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศเกิดความเป็นเอกภาพบนรากฐานการทำงานที่มีความเป็นหนึ่งเดียวกันและเป็นห่วงโซ่คุณค่า จำเป็นต้องวิเคราะห์บริบทแวดล้อมที่เป็นแรงขับเคลื่อน สภาวะ ผลกระทบ และการตอบสนอง อันเป็นเงื่อนไข (condition) ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ (Office of the National Land Policy Board, 2022c) โดยนโยบายที่ดินของชาติ เป็นเป้าหมายหนึ่งที่ประเทศไทยดำเนินการในระดับนโยบายและการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และเป็นแรงขับเคลื่อน (driver) ที่ทำให้ประเทศไทยต้องปรับนโยบายของประเทศประเด็นเรื่องที่ดินและทรัพยากรดินให้สอดคล้องกับกรอบแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Foreign Law Division, 2023; Jarusombat et al., 2019) โดยเฉพาะ เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน (Chewawiwat, 2019) เป้าหมายที่ 13 ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่ 15 ปกป้อง พืชพันธุ์ และส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน หยุดยั้งการเสื่อมโทรมของดิน และฟื้นฟูสภาพดิน และหยุดยั้งการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพอีกด้วย (Office of the National Land Policy Board, 2022b) ขณะที่ปัจจัยภายนอกประเทศ (external factors) ที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ กระแสการพัฒนาและความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ก้าวกระโดด การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีส่งผลต่อภาคการผลิตและการใช้ชีวิตของประชาชน (technology disruption) และภาวะโลกร้อนและความผันผวนของสภาพภูมิอากาศ สำหรับปัจจัยแวดล้อมภายในประเทศ (internal factors) ที่สำคัญ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางสังคมและช่องว่างระหว่างผู้มีรายได้สูงกับผู้มีรายได้ปานกลางและผู้มีรายได้ต่ำ นโยบายป่าไม้แห่งชาติที่ระบุเป้าหมายของการเพิ่มพื้นที่ป่าให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศ และการบุกรุกที่ดินของรัฐและการใช้ที่ดินไม่เหมาะสมกับศักยภาพของที่ดิน และยังเชื่อมโยงกับนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐหลายด้านที่ระบุไว้อย่างสอดคล้องต้องกันในประเด็นความพยายามในการส่งเสริมการเติบโตสีเขียวที่ยั่งยืนบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การรับมือกับผลกระทบและการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของราษฎรในกรณีที่ดินทำกิน (Office of the National Land Policy Board, 2022a) จากการวิเคราะห์เห็นได้ชัดว่า แนวทางการตอบสนองที่เหมาะสมต้องดำเนินนโยบายที่ดินแห่งชาติให้เชื่อมโยงอย่างเป็นห่วงโซ่คุณค่าการพัฒนา (value-chain) ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย

แผน มาตรการด้านการคุ้มครองที่ดินของรัฐ การกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม การส่งเสริมการใช้ประโยชน์ตามศักยภาพของพื้นที่ และการติดตามและประเมินผล

วิเคราะห์โอกาสและบทบาทขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ

หนึ่งในองค์กรที่เป็นกลไกสำคัญของกลุ่มภารกิจองค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ คือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (สคทช.) มีอำนาจหน้าที่สำคัญ คือการเสนอแนะนโยบายและแผนการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศ ขับเคลื่อนการดำเนินการตามมาตรการและแนวทางการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรม และการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับที่ดินของรัฐ ผลจากการประเมินความพร้อมและข้อจำกัดขององค์กร ปรากฏข้อเท็จจริง 3 ประการคือ (1) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่และต้องปฏิบัติภารกิจที่กำหนดขึ้นมาใหม่ทั้งหมดที่เป็นประเด็นท้าทายทางนโยบาย (2) ขอบข่ายการประสานความร่วมมือเชิงบูรณาการระหว่างองค์กรของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างองค์กรรัฐกับเอกชนซึ่งมีความซับซ้อนสูง (3) ข้อจำกัดด้านกำลังคน รวมทั้งพื้นฐานความรู้และทักษะใหม่ที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

ปรับกระบวนทัศน์ใหม่ในการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคม

กระบวนทัศน์ใหม่ขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ เน้นระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน มีความทันสมัย และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยให้ครอบคลุมใน 9 ประการดังนี้ (1) ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ (2) เน้นการบริหารงานเชิงรุก สร้างคุณค่าการทำงานร่วมกับสังคม (3) แบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศระหว่างองค์กร (4) ประยุกต์ใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการบริหารการตัดสินใจ (5) ปรับรูปแบบการบริหารงานและการดำเนินงานให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัว (multi-flex structure) (6) ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงเพื่อสร้างบทเรียนการทำงานที่เป็นเลิศ (7) พัฒนาความรู้ ทักษะ และค่านิยมร่วมให้กับบุคลากร (8) ประสานความร่วมมือในการดำเนินงานขององค์กรร่วมกับเครือข่ายองค์กรอื่นๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของงาน และ (9) มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร สำหรับกระบวนการวางแผนภารกิจภายในองค์กรนั้น ให้กำหนดเป็น 3 รูปแบบคือ (1) ภารกิจที่ต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ระยะยาว (performance-based) (2) การพัฒนาศักยภาพองค์กรให้มีความพร้อมในการสนับสนุนการดำเนินงาน (potential-based) และ (3) การพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้การปฏิบัติภารกิจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (innovation-based)

จุดยืนทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติเพื่อการเป็นเครือข่ายองค์กรสมรรถนะสูง

จุดยืนขององค์กร คือต้องสามารถประสานและบูรณาการนโยบายที่ดินของประเทศสู่การปฏิบัติได้อย่างสัมฤทธิ์ผลเป็นที่ยอมรับของประชาชน ดังนั้น จึงต้องสะท้อนจุดยืน 5 ด้านคือ (1) เป็นองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานนโยบายและแผน (2) บุคลากรและกำลังคนมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการ

ปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (3) เป็นองค์กรที่มีกลไกและเครื่องมือในการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติบนความร่วมมือที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (4) เป็นองค์กรที่วางระบบการบริหารงานที่มีความถูกต้องแม่นยำ และมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (5) เป็นองค์กรที่สามารถสานพลังสังคม (synergy) และพัฒนาตนเองสู่ การปรับตัวเข้าสู่ องค์กรดิจิทัล (digitalization) และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อจำกัดการดำเนินงานขององค์กรกับความสอดคล้องกับนโยบายที่ดินแห่งชาติ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ พบว่ามี 3 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย (1) การตราพระราชบัญญัติคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ พ.ศ.2562 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือระดับนโยบายที่ส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย แผน และมาตรการเพื่อการบริหารจัดการที่ดินของประเทศให้มีความเป็นเอกภาพในการทำงาน (2) คณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (คทช.) เป็นกลไกการตัดสินใจระดับนโยบายที่สนับสนุนมาตรการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรมและการจัดที่ดินทำกินให้ชุมชน (3) การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการรองอธิบดีทั้ง 11 คณะ มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นห่วงโซ่คุณค่าการพัฒนา

ข้อจำกัดการดำเนินงานขององค์กร

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยข้อจำกัดการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ พบว่ามี 3 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย (1) การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (สทช.) ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการประสานและอำนวยความสะดวกด้านนโยบาย (policy advisor) ยังต้องเร่งพัฒนาระบบโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปฏิบัติงานได้โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เร็ว (quick-win strategy) (2) สัดส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิและภาคประชาชนในกลไกต่างๆ เข้าไปมีส่วนร่วมเพียงส่วนน้อยเท่านั้น (3) ข้อจำกัดด้านกฎหมายและกฎระเบียบขององค์กรต่างๆ สำหรับผลการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการแต่ละคณะ ชี้ให้เห็นปัญหาและข้อจำกัดที่สำคัญคือ ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานในแต่ละปีงบประมาณ และการประชุมคณะอนุกรรมการขึ้นอยู่กับความพร้อมและความก้าวหน้าในผลการดำเนินงาน รวมทั้งไม่มีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน

ในส่วนของแผนปฏิบัติการและมาตรการที่ต้องปฏิบัติเมื่อมีการจัดที่ดินทำกินให้ชุมชนหรือราษฎร โดยองค์กรภาครัฐต้องร่วมกันวางแผนกับราษฎรในพื้นที่เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นใน 8 ประเด็นหลัก คือ (1) ส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพของเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง (2) พัฒนาและปรับปรุงสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานควบคู่กับการจัดทำผังภูมิโนเทศของพื้นที่ (3) พัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็กและระบบกระจายน้ำสำหรับการเกษตรกรรม (4) ส่งเสริมทางเลือกในการปลูกพืชเกษตรแบบผสมผสานที่มีความมั่นคงทางรายได้และวิถีชีวิตที่ยั่งยืน (5) สร้างการมีส่วนร่วมของราษฎรในพื้นที่โครงการเพื่ออนุรักษ์ป่าไม้ และทรัพยากรธรรมชาติ (6) ใ้ราษฎรได้รับการจัดสรรที่ดินทำกินสามารถส่งมอบต่อให้ทายาทรุ่นต่อไปได้ (7) องค์กรภาครัฐควรจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (mentoring

system) เพื่อให้คำปรึกษาแก่ราษฎรตามบริบทภูมิสังคม และ (8) พัฒนาศักยภาพเครือข่ายอาสาสมัคร คทช. (อส.คทช.) ให้เป็นเครือข่ายการทำงานร่วมกับองค์กรภาครัฐเชิงพื้นที่

การกำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติและกลไกการนำกลยุทธ์สู่การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวทางการบริหารภาครัฐที่ดี

แผนกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ

แผนกลยุทธ์ขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ จัดเป็นแผนบูรณาการแนวราบ (horizontal approach) และเป็นกรอบแผนสำหรับองค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติในการบูรณาการการทำงาน กำหนดเป้าหมายไว้ 3 ประการคือ (1) เกิดความร่วมมือเชิงบูรณาการกลไกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (2) เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กร (3) องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจให้เข้าถึงการแก้ไขปัญหาของประชาชน โดยจากวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ (ภาพที่ 1) สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ รวม 5 กลยุทธ์หลัก กระจายเป็น 25 แผนงานเพื่อรองรับการดำเนินงานขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 สื่อสารการรับรู้และกระบวนทัศน์ใหม่ต่อคุณค่าการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินเพื่อความสุขและยั่งยืนบนฐานความเป็นเอกภาพ

ประกอบด้วย แผนงานที่ 1.1 สื่อสารนโยบายการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศไทยให้เป็นนโยบายสาธารณะ (public policy) เพื่อสังคมที่เป็นธรรม แผนงานที่ 1.2 จัดทำชุดความรู้และสารสนเทศ (knowledge and information system) เพื่อการสื่อสารสาธารณะโดยผสมผสานนิเวศภูมิปัญญาท้องถิ่น แผนงานที่ 1.3 พัฒนาพื้นที่เรียนรู้ต้นแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ด้านการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินบนฐานการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างยั่งยืน แผนงานที่ 1.4 จัดกิจกรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินพบประชาชนตามภูมิภาค (กิจกรรมสัญจรและคลินิกให้คำปรึกษาด้านการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดิน) และแผนงานที่ 1.5 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของ คทช. ประจำปีโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management: RBM)

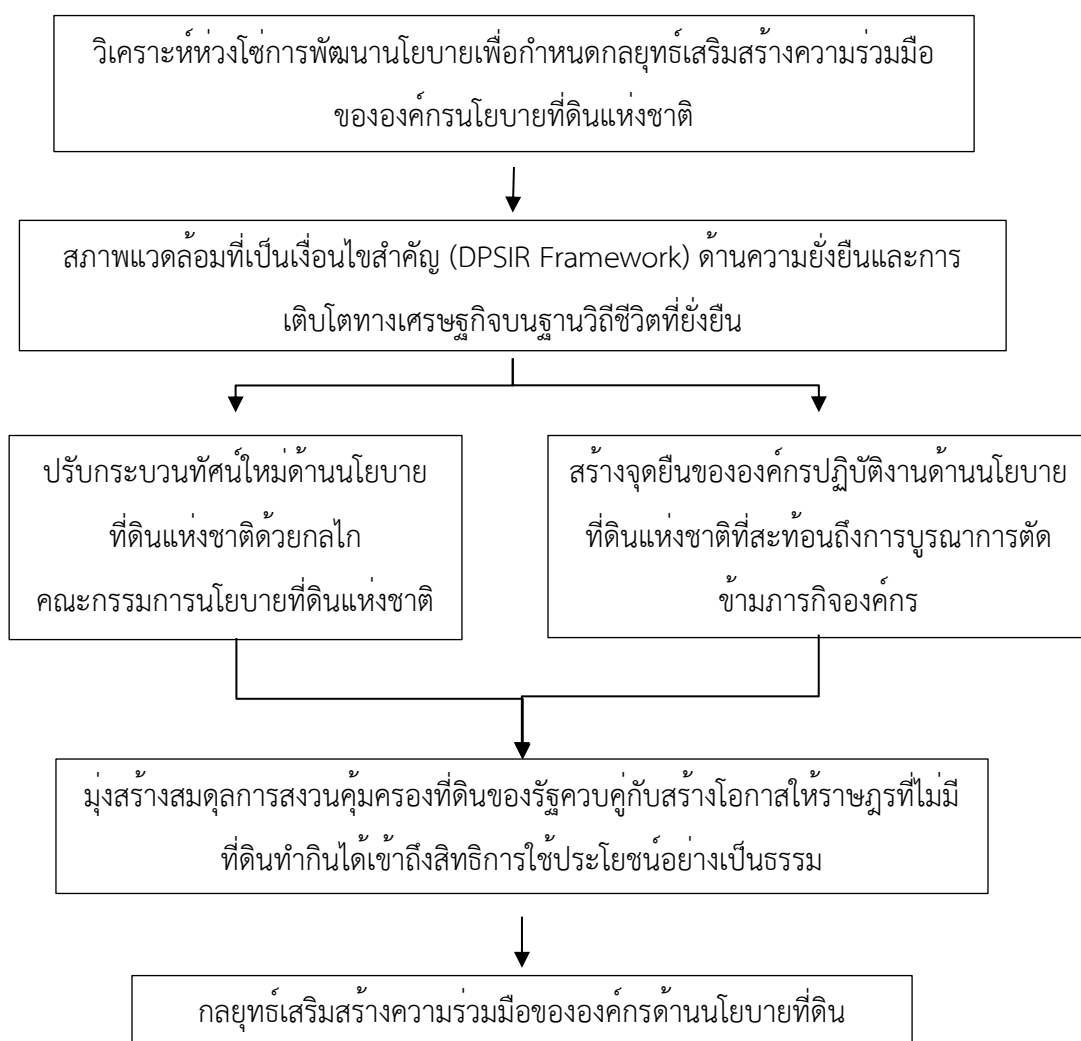
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนานโยบาย แผน และมาตรการเพื่อการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินที่ตอบสนองต่อความยั่งยืนของระบบนิเวศบนฐานการมีส่วนร่วม

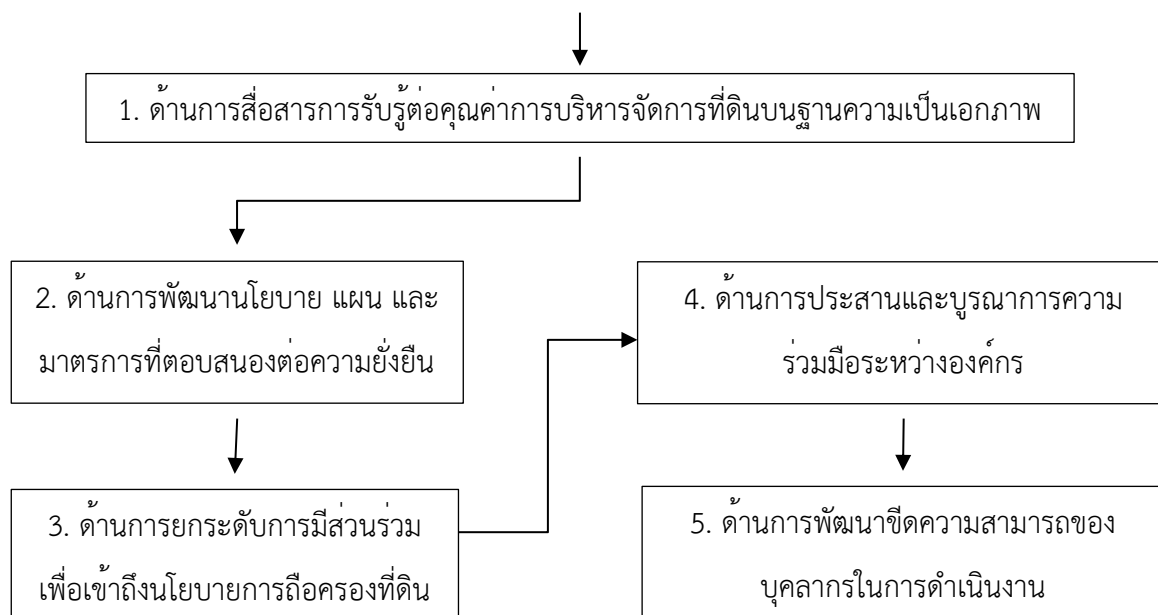
ประกอบด้วย แผนงานที่ 2.1 พัฒนากลไกรองรับการมีส่วนร่วมในการทบทวนและจัดทำนโยบาย แผน และมาตรการด้านการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินอย่างเป็นระบบ แผนงานที่ 2.2 พัฒนากลไกการประสานความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในกระบวนการถ่ายทอดนโยบาย แผน และมาตรการไปสู่การปฏิบัติ แผนงานที่ 2.3 จัดทำแผนความร่วมมือด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา รวมทั้งการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการดำเนินนโยบาย แผน และมาตรการด้านการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินบนฐานการตัดสินใจที่มีความแม่นยำสูง แผนงานที่ 2.4 ริเริ่มและพัฒนาเครื่องมือทางสังคมและการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินนโยบาย การลดข้อพิพาทด้านที่ดินระหว่างรัฐกับประชาชน และแผนงานที่ 2.5 เสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วน

ได้ส่วนเสียในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างและยกระดับบทบาทและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการเข้าถึงนโยบายการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรมเพื่อวิถีชีวิตที่ยั่งยืน

ประกอบด้วย แผนงานที่ 3.1 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการเข้าถึงกระบวนการพิสูจน์ที่ดินของรัฐอย่างเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดที่ดินทำกินในโครงการ คทช. แผนงานที่ 3.2 จัดตั้งและพัฒนาศักยภาพเครือข่ายอาสาสมัครของคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (อส.คทช.) ในพื้นที่เป้าหมายของโครงการอย่างเป็นระบบ แผนงานที่ 3.3 พัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการใช้ประโยชน์ที่ดินและทรัพยากรดินให้เกิดผลดีตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงชุมชนพึ่งตนเอง และโมเดลเศรษฐกิจวิถีใหม่ แผนงานที่ 3.4 สร้างและพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ของภาคประชาชนในพื้นที่โครงการ คทช. เพื่อเป็นมาตรการทางสังคมในการคุ้มครองที่ดินของห้ามของรัฐมิให้มีการบุกรุกทำลาย และแผนงานที่ 3.5 สนับสนุนในการสร้างโอกาสให้ภาคเครือข่ายประชาชนเข้าถึงนโยบายการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรมเพื่อวิถีชีวิตที่ยั่งยืน





ภาพที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าในการกำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ

กลยุทธ์ที่ 4 ประสานและบูรณาการความร่วมมือระหว่างองค์กรในการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดิน

ประกอบด้วย แผนงานที่ 4.1 จัดตั้งคณะทำงานร่วม (joint working group) ระหว่างองค์กรของรัฐและภาคประชาชนในการดำเนินภารกิจร่วมเพื่อดำเนินงานด้านการส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของ คทช. แผนงานที่ 4.2 ศึกษารูปแบบที่เหมาะสมจากพื้นที่เรียนรู้ที่ดีโดยกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดรูปแบบองค์กรสำหรับชุมชนในพื้นที่เป้าหมายเพื่อการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินอย่างบริบทของภูมิสังคม แผนงานที่ 4.3 ปรับปรุงองค์ประกอบของคณะอนุกรรมการ ภายใต้ คณะกรรมการ นโยบายที่ดินแห่งชาติ โดยให้มีตัวแทนภาคประชาชนและเครือข่ายสังคมร่วมเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงการจัดตั้งคณะอนุกรรมการประสานนโยบายและแผนการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินไปสู่การปฏิบัติ แผนงานที่ 4.4 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรร่วมที่เกี่ยวข้องการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินในระบบเดียวแบบเบ็ดเสร็จเพื่อใช้เป็นกลไกการมีส่วนร่วมในการรายงานผลการดำเนินงานเข้าสู่ระบบกลางเพื่อจัดทำรายงานเสนอต่อ คทช. รวมทั้งรับทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และแผนงานที่ 4.5 พัฒนาความร่วมมือในระดับนานาชาติเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านวิชาการ เทคโนโลยี และนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการด้านการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วม

ประกอบด้วย แผนงานที่ 5.1 พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) และทักษะ (skill) ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการกิจของ คทช. แผนงานที่ 5.2 พัฒนาและริเริ่มกิจกรรมระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินที่มุ่งเน้นการทำกิจกรรมการสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชนและสังคม (Creating Shared Value: CSV) แผนงานที่ 5.3 พัฒนากระบวนการปฏิบัติการที่มีทักษะสูงในด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เหมาะสม (Appropriate Dispute Resolution Process: ADPR) และการสื่อสารสังคมในประเด็นความขัดแย้งด้านที่ดินและทรัพยากรดิน แผนงานที่ 5.4 ปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างและสมรรถนะของบุคลากรที่ตอบสนองต่อการกิจในการดำเนินงาน รวมทั้งด้านการส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมบนฐานความเชี่ยวชาญ และแผนงานที่ 5.5 ประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมในการกิจที่ปฏิบัติการลงสู่พื้นที่ประจำปี พร้อมทั้งทบทวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบททางนโยบาย

รูปแบบกลไกการถ่ายทอดเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

รูปแบบกลไกการถ่ายทอดเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) นำเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (คทช.) ให้ความเห็นชอบ (2) การสื่อสารแผนกลยุทธ์ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจทั่วทั้งภาคีเครือข่ายองค์กรที่ทำงานเชิงบูรณาการร่วม (3) บูรณาการภารกิจตามแผนกลยุทธ์ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กรหรือแผนปฏิบัติราชการ 5 ปี (4) ประสานและบูรณาการภารกิจกับระบบงบประมาณในการดำเนินงานที่หลากหลายช่องทาง และยึดโยงกับยุทธศาสตร์งบประมาณ (Strategic Performance-based Budgeting: SPBB) ซึ่งประเด็นเรื่องการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดิน ถือเป็นระเบียบวาระแห่งชาติ (national agenda) ที่องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติสามารถเข้าถึงการจัดสรรงบประมาณทั้งในเชิงยุทธศาสตร์ (strategic-based) งบประมาณตามภารกิจขององค์กร (functional-based) และงบประมาณเชิงพื้นที่ (area-based) (5) ให้องค์กรภาคีความร่วมมือที่พนักำกำลังร่วมกันเพื่อจัดทำโครงการประจำปีที่สร้างคุณค่าร่วมกับสังคมและเครือข่ายราษฎรในพื้นที่โครงการ คทช. และ (6) พัฒนากลไกการเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ คทช. โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นงานเชิงกระบวนการที่องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติซึ่งประกอบด้วยองค์กรที่มีบทบาทภารกิจหลากหลายต้องมีการประสานและบูรณาการการทำงานอย่างเป็นห่วงโซ่คุณค่าการดำเนินงาน ซึ่งสามารถวิเคราะห์จำแนกได้เป็น 4 ประเภทสถานะองค์กร ประกอบด้วยองค์กรที่ทำหน้าที่กำกับและให้ปรึกษาทางนโยบาย (2) องค์กรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ (3) องค์กรที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและการสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงาน และ (4) องค์กรที่ทำหน้าที่กำกับติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงาน ดังนั้นแผนกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ จึงควรเสริมแกร่งให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (สคทช.) ทำหน้าที่เป็นกลไกประสานงานกลางในระดับนโยบาย ที่ต้องขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์อันเกี่ยวข้องกับการผลิตนโยบาย แผน มาตรการ การพัฒนาองค์ความรู้ เครื่องมือ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาความพร้อมและความเข้มแข็งของกลไกการปฏิบัติเชิงพื้นที่เพื่อการนำนโยบาย

ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง แม่นยำและสอดคล้องกับปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ขณะที่การจัดหาที่ดินและการแก้ไขปัญหาที่ดินให้กับประชาชนเป็นบทบาทโดยตรงขององค์กรในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหลัก ทั้งการจัดเตรียมความพร้อมของที่ดิน และการจัดให้ประชาชนผู้เดือดร้อนเข้าถึงที่ดินทำกินอย่างเป็นธรรม ขณะที่ยังงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพและการตลาดให้กับประชาชนนั้นเป็นบทบาทขององค์กรในสังกัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ต้องมีแผนบูรณาการร่วมกับกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทั้งนี้ องค์กรที่มีบทบาทภารกิจในการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของกลไกเชิงพื้นที่หรือคณะอนุกรรมการนโยบายที่ดินจังหวัด (คทช. จังหวัด) และการพัฒนาและปรับปรุงกฎหมายนั้นมื่อองค์กรความร่วมมือที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงดำเนินการรองรับ อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานในระยะแรกเริ่มสามารถใช้บทบาทของคณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (คทช.) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้แผนกลยุทธ์สามารถถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

อภิปรายผล (Discuss the results)

การวิจัยนี้ยืนยันเชิงประจักษ์ว่า องค์กรรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการที่ดินและทรัพยากรดินมีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันไป การตราพระราชบัญญัติคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ พ.ศ.2562 ก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีกลไกทางนโยบายในการทำหน้าที่กำหนดนโยบายหลักของชาติและเพื่อแก้ไขปัญหาทั้งการคุ้มครองที่ดินของรัฐและการจัดสรรที่ดินให้กับราษฎรที่ไม่มีที่ดินทำกินให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน กอปรกับองค์กรรับผิดชอบตามภารกิจต้องบูรณาการการทำงานโดยใช้แผนกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือเป็นเครื่องมือการวางแผนและตัดสินใจที่มีคุณภาพ ที่ผ่านมามีข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายทางนโยบาย แผนปฏิบัติการร่วม การสื่อสารระหว่างองค์กร ช่องว่างทางกฎหมายและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งขีดความสามารถด้านบุคลากร รวมทั้งงบประมาณ ทำให้การดำเนินงานที่ผ่านมาไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับ Office of the National Land Policy Board (2021) และ Agricultural Land Reform Office (2019) ที่ได้ รายงานผลการติดตาม ประเมิน ผลการดำเนินงานตามนโยบายที่ดินแห่งชาติ ซึ่งจำเป็นต้องเร่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานในเชิงบูรณาการโดยเร็วต่อไป

ขณะเดียวกันการแก้ไขปัญหาที่ดินของชาติที่เป็นที่คาดหวังของสังคมคือการกระจายการถือครองที่ดินอย่างเป็นธรรมโดยมุ่งให้ความสำคัญกับการจัดสรรที่ดินทำกินให้แก่ผู้ไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองโดยองค์กรภาครัฐต้องจัดหาที่ดินเพื่อการสนับสนุนนโยบายดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับ Isariyanon (2021) ที่ระบุว่า เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายที่ดินแห่งชาติ จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการจัดที่ดินทำกินให้กับกลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงจากปัญหาที่ดิน แนวทางการแก้ไขปัญหามุ่งให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือขององค์กรภาครัฐที่ต้องประสานการทำงานกับเครือข่ายชุมชนอย่างใกล้ชิด เช่นเดียวกับ Charoentapong (2021) และ Kaensan & Phomlha (2023) ที่ยืนยันอย่างสอดคล้องตอกันว่า การแก้ไขปัญหาที่ดิน ต้องยึดหลักการแก้ไขปัญหามีธรรมาภิบาล และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมได้ส่วน

เสียเข้ามามีส่วนร่วม ยึดหลักการกระจายอำนาจ บุคลากรขององค์กรต้องมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ให้บริการด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม รวมทั้งการบูรณาการความร่วมมือระหว่างองค์กรให้มีความเป็นเอกภาพ เพื่อสามารถนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติให้เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน

การดำเนินงานผ่านการจัดรูปองค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ จึงเป็นการผนึกกำลังของกลุ่มองค์กรที่มีภารกิจหลากหลายเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนนโยบายที่ดินของประเทศให้มาจับภาพรวมในการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์และประเด็นปัญหา และต้องมีการประสานความร่วมมือและบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ (Office of the National Security Council, 2022) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (สคทช.) เป็นกลไกกลางที่ทำหน้าที่ประสานความร่วมมือจากระดับนโยบายลงสู่การปฏิบัติเชิงพื้นที่ต่อไป ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติให้ครอบคลุมมิติด้านการสื่อสาร การรับรู้ มิติด้านการพัฒนา นโยบาย แผน และมาตรการที่ตอบสนองต่อความยั่งยืน มิติด้านการเสริมสร้างและยกระดับการมีส่วนร่วมของเครือข่าย มิติด้านการประสานและบูรณาการความร่วมมือระหว่างองค์กร และมิติด้านการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการดำเนินงาน จึงมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติมีสมรรถนะในการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกลไกระดับนโยบายได้เป็นอย่างดี

องค์ความรู้การวิจัย (Body of knowledge)

ผลที่ได้จากการวิจัยเมื่อนำมาสังเคราะห์เนื้อหาผ่านการประมวลผลอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดข้อค้นพบที่สำคัญ 5 ด้าน ประกอบด้วย (1) การตราพระราชบัญญัติคณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ พ.ศ.2562 เป็นกลไกทางกฎหมายเอื้อต่อการกำหนดทิศทางการนโยบายที่ดินของชาติ (2) องค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย องค์กรด้านกำหนดนโยบาย องค์กรด้านการปฏิบัติ องค์กรด้านการส่งเสริมสนับสนุน องค์กรด้านการกำกับดูแล ต้องทำงานร่วมกันในลักษณะการบูรณาการภารกิจโดยใช้พื้นที่เป็นฐาน (area approach) (3) คณะอนุกรรมการที่จัดตั้งขึ้นทั้ง 11 คณะ ภายใต้คณะกรรมการนโยบายที่ดินแห่งชาติ (คทช.) ควรยกระดับการดำเนินงานให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถตอบสนองต่อการแก้ไขให้กับราษฎร และชุมชน (4) การดำเนินงานภายใต้นโยบาย คทช. ต้องดำเนินการควบคู่กันไประหว่างการจัดที่ดินทำกินและการวางแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตของราษฎรในพื้นที่เป้าหมาย (5) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือขององค์กรนโยบายที่ดินแห่งชาติเป็นเครื่องมือการบริหารผลสัมฤทธิ์ของนโยบายที่ดินแห่งชาติ

Reference

Agricultural Land Reform Office. (2019). *Final report: Monitoring and evaluation of community land allocation project according to government policy in the land reform area*. Bangkok: Office of the National Land Policy Board. [in Thai]

- Austin, J. R., & Bartunek, J. M. (2006). Theories and practices of organization development. In J. V. Gallos (Ed.), *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 89–128). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Beckhard, R. (2006). What is organization development? In J. V. Gallos (Ed.), *Organization development: A Jossey-Bass reader* (pp. 3–12). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chambers, R. (2002). *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities*. London: Earthsca.
- Charoentapong M. (2021). Good Governance of the Issuance of Land Title Document in Phuket Province. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*, 6(3): 135-151. [in Thai]
- Chewawiwat, N. (2019). *Green Economy*. Pathum Thani: National Science and Technology Development Agency. [in Thai]
- Ercan, S. A., & Vromen, A. (2023). Qualitative research in political science. In P. Liamputtong (Ed.), *How to conduct qualitative research in social science* (pp. 115–131). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Foreign Law Division. (2023). *Green Economy*. Bangkok: Office of the Council of State Thailand. [in Thai]
- Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Great Britain: SAGE Publications Ltd.
- Have, S. T., Rijsman, J., Have, W. T. & Westhof, J. (2019). *The social psychology of change management: theories and an evidence-based perspective on social and organizational beings*. New York City: Routledge.
- Isariyanon, S. (2021). *Evaluation of Government Policy on Land Allocation in Chonburi Province*. Chonburi: Burapa University. [in Thai]
- Jarusombat, S, Phonok, N. & Rueangsuwan, J. (2019). *Green Economy Pathway*. Bangkok: Sigma Graphics Company Limited. [in Thai]
- Kaensan, N. & Phomlha, W. (2023). Efficiency of Issuing Personal Land Title Deeds of Roi Et Provincial Land Office, Tawat Buri Branch. *Journal of Administrative and Management Innovation*, 11(3) 107-115. [in Thai]
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Kondalkar, V.G. (2009). *Organization Development*. New Delhi: NEW AGE INTERNATIONAL (P) LIMITED, PUBLISHERS.

- Kristensen, P. (2004). *The DPSIR Framework*. Retrieved from <https://greenresistance.files.wordpress.com/2008/10/dpsir-1.pdf>
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. The United States of America: Oxford University Press.
- Liamputtong, P. (2024). Focus group interviewing method. In A. Ruth, A. Wutich, & H. R. Bernard (Eds.), *The handbook of teaching qualitative and mixed research methods: A step-by-step guide for instructors* (pp. 68–71). New York, NY: Routledge.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. The United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Neuendorf, K. A. (2012). *The Content Analysis Guidebook*. London: Sage Publication.
- Neuman, L. W. (2014). *Basics of Social Research: Qualitative & Quantitative Approaches*. The United States of America: Pearson Education Limited.
- Office of the National Land Policy Board. (2021). *Performance reports and evaluations operations of the National Land Policy Committee 2021*. Bangkok: Office of the National Land Policy Board. [in Thai]
- Office of the National Land Policy Board. (2022a). *(Draft) Action plan for the national land and soil resources management*. Bangkok: Office of the National Land Policy Board. [in Thai]
- Office of the National Land Policy Board. (2022b). *The five years's government operational plan (2023-2027) of Office of the National Land Policy Board*. Bangkok: Office of the National Land Policy Board. [in Thai]
- Office of the National Land Policy Board. (2022c). *(Draft) Policy and management plan for the national land and soil resources*. Bangkok: Office of the National Land Policy Board. [in Thai]
- Office of the National Land Policy Board. (2023). *Laws and Cabinet resolutions*. Retrieved from <https://www.onlb.go.th/about/onlb-oit-66?view=article&id=4418:1&catid=112:law>. [in Thai]
- Office of the National Security Council. (2022). *Policy recommendations towards a solution to the urgent issues in the case of overlapping land use, especially living areas, agriculture areas, cultural areas, and spiritual space*. Office of the Prime Minister, Bangkok. [in Thai]

- Pershing, S. P., & Austin, E. K. (2014). *Organization theory and governance for the 21st century*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., & Sullivan, R. L. (2009). Organization development and change. In W. J. Rothwell, J. M. Stavros, R. L. Sullivan, & A. Sullivan (Eds.), *Practicing organization development: A guide for leading change* (3rd ed., pp. 25–45). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Sawangchaeng, W. (2023). Record Act of National Land Policy Commission Act 2019. Retrieved from https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/elaw_parcy/ewt_dl_link.php?nid=2733&filename=government. [in Thai]
- Tscherning, K., Helming, K., Krippner, B., Seiber, S. & Paloma, S. G. (2012). Does research Applying the DPSIR Framework Support Decision Making?. *Land Use Policy*, 29(2012) 102-110, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2011.05.009>
- Wilde, J. (2016). *The social psychology of organizations: diagnosing toxicity and intervening in the workplace*. New York: Routledge.