

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ\*

THE RELATIONSHIP BETWEEN INTEGRATED PUBLIC ADMINISTRATION  
AND THE PERFORMANCE EFFICIENCY OF PERSONNEL IN  
GOVERNMENT AGENCIES

จิราภรณ์ ชนัญชนะ<sup>1</sup>, พลภัทร บริรักษ์ธนกุล<sup>2</sup>, ภูมิภควิทย์ ภูมิพงศ์คชศร<sup>3</sup>, ณัฐฐ์ ตั้งปรีชาพาณิชย์<sup>4</sup>,  
ไกร บุญบันดาล<sup>5</sup>, ณรงค์ ศรีชัยบุญสูง<sup>6</sup>, อธิสิทธิ์ นุชนेत्र<sup>7</sup> และ สุธธิพงษ์ จุลเจริญ<sup>8</sup>

Jiraporn Chananchana<sup>1</sup>, Pollapat Borrikthanakul<sup>2</sup>, Phumphakhawat Phumphonkhochasorn<sup>3</sup>,

Nat Tangpreechaphanit<sup>4</sup>, Krai Boonbandan<sup>5</sup>, Narong Srichaiboonsung<sup>6</sup>, Athisit Nuchnet<sup>7</sup>

and Sutthipong Chulcharoen<sup>8</sup>

<sup>8</sup>วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

<sup>8</sup>College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thailand

Corresponding Author's Email: Phumphakhawat.ps@gmail.com

วันที่รับบทความ : 2 เมษายน 2568; วันที่แก้ไขบทความ 6 เมษายน 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 7 เมษายน 2568

Received 2 April 2025; Revised 6 April 2025; Accepted 7 April 2025

## บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ (2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ (3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรใน

Citation:



\* จิราภรณ์ ชนัญชนะ, พลภัทร บริรักษ์ธนกุล, ภูมิภควิทย์ ภูมิพงศ์คชศร, ณัฐฐ์ ตั้งปรีชาพาณิชย์, ไกร บุญบันดาล, ณรงค์ ศรีชัยบุญสูง, อธิสิทธิ์ นุชนेत्र และ สุธธิพงษ์ จุลเจริญ. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ. วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3(2), 597-611.

Jiraporn Chananchana, Pollapat Borrikthanakul, Phumphakhawat Phumphonkhochasorn,

Nat Tangpreechaphanit, Krai Boonbandan, Narong Srichaiboonsung, Athisit Nuchnet

and Sutthipong Chulcharoen. (2025). The Relationship Between Integrated Public Administration And The

Performance Efficiency Of Personnel In Government Agencies. Modern Academic Development and

Promotion Journal, 3(2), 597-611.;

DOI: <https://doi.org/10.>

Website: <https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

หน่วยงานภาครัฐ การศึกษานี้ได้ดำเนินการโดยใช้วิธีเชิงปริมาณโดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่รัฐ จำนวน 297 คน โดยวิธีแจกแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า (1) การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ( $r=.928$ )

**คำสำคัญ:** การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน, ความสัมพันธ์

## Abstract

The objectives of this research were: (1) to study integrated public administration; (2) to examine the performance efficiency of personnel in government agencies; and (3) to investigate the relationship between integrated public administration and the performance efficiency of personnel in government agencies. This study employed a quantitative research methodology. Data were collected through questionnaires distributed to a sample of 297 individuals, including local administrative organization executives, community leaders, and government officials. The data were analyzed using mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient.

The findings revealed that: (1) overall, the level of integrated public administration was rated as high; (2) the overall performance efficiency of government personnel was also rated as high; and (3) there was a strong positive correlation between integrated public administration and the performance efficiency of government personnel ( $r = .928$ ).

**Keywords:** Participatory Public Administration, Personnel's Performance Efficiency, Relationship

## บทนำ

ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รัฐบาลในหลายประเทศรวมถึงประเทศไทยต้องปรับตัวและพัฒนาระบบการบริหารงานภาครัฐให้มีความทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หนึ่งในแนวทางสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย คือ การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ (Integrated Public Administration) ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างสอดคล้องประสาน เชื่อมโยงข้อมูล ทรัพยากร และเป้าหมาย เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2564)

การบริหารแบบบูรณาการไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงนโยบายเท่านั้น แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ หากการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการสามารถส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความร่วมมือ และลดความซ้ำซ้อนของงาน ย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A., 2013) แม้ว่าหลักการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการจะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะกลไกสำคัญในการพัฒนาภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่าการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐยังขาดการเชื่อมโยงและประสานงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรยังปฏิบัติงานภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ที่แยกส่วน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัวและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังไม่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริบทของหน่วยงานรัฐไทยอย่างลึกซึ้ง ซึ่งหากสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าวได้ จะนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารที่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะอย่างแท้จริง (OECD, 2019)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแนวทางการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการจะถูกนำมาใช้ในหลายหน่วยงาน แต่ยังมีข้อสงสัยถึงระดับของความเชื่อมโยงที่แท้จริงระหว่างแนวทางการบริหารนี้กับผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร (Osborne, S. P., 2010) ดังนั้น

การศึกษาครั้งนี้จึงมีความสำคัญ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของทั้งสององค์ประกอบ และนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เหมาะสมในการพัฒนาระบบบริหารและทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ การศึกษานี้มีเป้าหมายเพื่อสำรวจความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยหวังว่าจะสามารถใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง และพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างแนวทางในการขับเคลื่อนการบริหารภาครัฐเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

### การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

1. การบูรณาการเชิงโครงสร้าง (Structural Integration) การปรับโครงสร้างองค์กรภาครัฐให้มีความทำงานร่วมกัน เช่น การตั้งคณะกรรมการบูรณาการระดับชาติ หรือการรวมหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายกัน และการใช้ระบบศูนย์กลางข้อมูลที่ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถแบ่งปันข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Dunleavy et al., 2006)

2. การบูรณาการเชิงกระบวนการ (Process Integration) การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกัน เช่น ระบบการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Bekkers & Zouridis, 1999)

3. การบูรณาการเชิงงบประมาณ (Budgetary Integration) การจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการที่คำนึงถึงภารกิจร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และการใช้แนวทางการงบประมาณแบบผลลัพธ์ (Outcome-Based Budgeting) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Pollitt & Bouckaert, 2017)

4. การบูรณาการเชิงบุคลากร (Human Resource Integration) การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่สามารถทำงานข้ามหน่วยงานได้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและการแบ่งปันทรัพยากร (Christensen & Lægread, 2007)

5. การบูรณาการเชิงนโยบายและกฎหมาย (Policy and Legal Integration) การกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ เอกชน และประชาชน และการออกกฎหมายหรือระเบียบที่ช่วยลดอุปสรรคในการทำงานข้ามหน่วยงาน (Osborne, 2010)

ดังนั้น การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐมีความสอดคล้อง ลดความซ้ำซ้อน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการต้องเผชิญกับความท้าทาย เช่น ความขัดแย้งทางอำนาจ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของการให้บริการประชาชนและความสามารถในการบริหารจัดการของรัฐบาล องค์ประกอบหลักของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาครัฐสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร แรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1. ความสามารถของบุคลากร (Employee Competency) ความรู้ (Knowledge) บุคลากรต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน และความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ทักษะ (Skills) รวมถึงทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหา และประสบการณ์ (Experience) ความชำนาญที่สะสมมาจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Armstrong, M., 2021)

2. แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง แรงจูงใจ

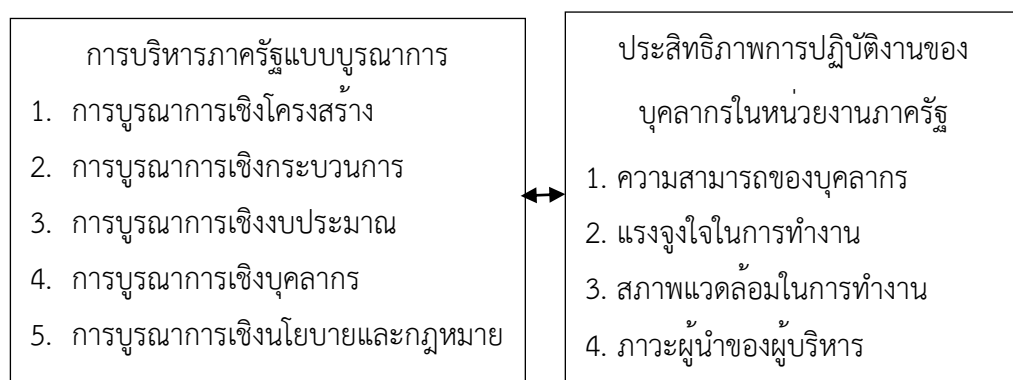
ภายนอก (Extrinsic Motivation) ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคงในอาชีพ (Herzberg, F., 1966)

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) บรรยากาศการทำงาน (Work Atmosphere) ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรสนับสนุน (Resources & Infrastructure): เทคโนโลยีและเครื่องมือที่เอื้อต่อการทำงาน นโยบายและระเบียบปฏิบัติ (Policies & Regulations): ความชัดเจนของกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2021)

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership & Management) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership): ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Effective Management) ความสามารถในการกำหนดทิศทางขององค์กรและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม (Northouse, P. G., 2022)

ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้มีความสัมพันธ์กันและส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ การพัฒนาและปรับปรุงปัจจัยเหล่านี้อย่างเป็นระบบจะช่วยเพิ่มคุณภาพของบริการภาครัฐ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้ แบบสำรวจ (Survey Research) โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 3,037,803 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) และผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลเชิงลึก จำนวน 3 ท่าน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่รัฐ จำนวน 297 คน จำแนกเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 129 คน ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่รัฐ จำนวน 168 คน โดยใช้ตารางกลุ่มของ Krejcie and Morgan, 1970 (อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557) จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Stratified Sampling) โดยใช้ขนาดของหน่วยงานเป็นชั้น และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งเป็น 3 ส่วนหลัก คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบวัดการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ และแบบวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานใช้มาตรประมาณค่าแบบ Likert 5 ระดับ ซึ่งแบบสอบถามมีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .852

สถิติที่ใช้คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient)

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 297 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เพศหญิง จำนวน 232 คน (ร้อยละ 78.1) และเป็นเพศชาย จำนวน 65 คน (ร้อยละ 21.9) อายุส่วนใหญ่ 31-40 ปี จำนวน 120 คน (ร้อยละ 40.4) ส่วนใหญ่สำเร็จระดับปริญญาตรี

จำนวน 210 คน (ร้อยละ 70.71) และมีประสบการณ์ในการทำงาน คือ มากกว่า 5 ปี จำนวน 122 คน (ร้อยละ 41.1)

ผลการวิเคราะห์การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการโดยรวมและรายด้าน

| ข้อ | ระดับการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ | N = 297   |      | ระดับ | อันดับ |
|-----|---------------------------------|-----------|------|-------|--------|
|     |                                 | $\bar{X}$ | S.D. |       |        |
| 1.  | การบูรณาการเชิงโครงสร้าง        | 4.36      | .52  | มาก   | 2      |
| 2.  | การบูรณาการเชิงกระบวนการ        | 4.33      | .52  | มาก   | 5      |
| 3.  | การบูรณาการเชิงงบประมาณ         | 4.37      | .53  | มาก   | 1      |
| 4.  | การบูรณาการเชิงบุคลากร          | 4.36      | .54  | มาก   | 3      |
| 5.  | การบูรณาการเชิงนโยบายและกฎหมาย  | 4.35      | .54  | มาก   | 4      |
| รวม |                                 | 4.35      | .50  | มาก   |        |

จากตารางที่ 1 พบว่าผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D = .50) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการบูรณาการเชิงงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.37, S.D = .53) รองลงมาคือ การบูรณาการเชิงโครงสร้าง ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D = .52) การบูรณาการเชิงบุคลากร ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D = .54) ตามลำดับ การบูรณาการเชิงนโยบายและกฎหมาย ( $\bar{X}$  = 4.35, S.D = .54) และการบูรณาการเชิงกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.33, S.D = .52)

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

| ข้อ | ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ | N = 297   |      | ระดับ | อันดับ |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
|     |                                                             | $\bar{X}$ | S.D. |       |        |
| 1.  | ความสามารถของบุคลากร                                        | 4.37      | .54  | มาก   | 4      |
| 2.  | แรงจูงใจในการทำงาน                                          | 4.39      | .52  | มาก   | 2      |
| 3.  | สภาพแวดล้อมในการทำงาน                                       | 4.37      | .51  | มาก   | 3      |
| 4.  | ภาวะผู้นำของผู้บริหาร                                       | 4.40      | .51  | มาก   | 1      |
| รวม |                                                             | 4.38      | .52  | มาก   |        |

จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .52) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = .51) รองลงมาคือแรงจูงใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = .52) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = .51) และอันดับสุดท้ายคือความสามารถของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = .54)

ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

**ตารางที่ 3** สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

| ตัวแปร                      | การบูรณาการเชิงโครงสร้าง<br>$X_1$ | การบูรณาการเชิงกระบวนการ<br>$X_2$ | การบูรณาการเชิงงบประมาณ<br>$X_3$ | การบูรณาการเชิงบุคลากร<br>$X_4$ | การบูรณาการเชิงนโยบายและกฎหมาย<br>$X_5$ | การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ<br>$X_{tot}$ |
|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| ความสามารถของบุคลากร $Y_1$  | .868**                            | .845**                            | .887**                           | .865**                          | .871**                                  | .913**                                  |
| แรงจูงใจในการทำงาน $Y_2$    | .834**                            | .829**                            | .843**                           | .836**                          | .845**                                  | .882**                                  |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน $Y_3$ | .841**                            | .823**                            | .839**                           | .839**                          | .838**                                  | .877**                                  |

| ตัวแปร                                                       | การบูรณาการเชิงโครงสร้าง<br>$X_1$ | การบูรณาการเชิงกระบวนการ<br>$X_2$ | การบูรณาการเชิงงบประมาณ<br>$X_3$ | การบูรณาการเชิงบุคลากร<br>$X_4$ | การบูรณาการเชิงนโยบายและกฎหมาย<br>$X_5$ | การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ<br>$X_{tot}$ |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| ภาวะผู้นำของผู้บริหาร $Y_4$                                  | .860**                            | .837**                            | .867**                           | .848**                          | .853**                                  | .898**                                  |
| ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ $Y_{tot}$ | .879**                            | .866**                            | .895**                           | .879**                          | .887**                                  | .928**                                  |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.01 (\*\*  $p < .01$ )

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง ( $r=0.928$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ( $r = 0.892$ ) คือ การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ การบูรณาการเชิงงบประมาณ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คู่ที่มีความสัมพันธ์ รองลงมา ( $r = 0.887$ ) คือ ความสามารถของบุคลากรประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ และที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ( $r = 0.823$ ) คือ การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ การบูรณาการเชิงกระบวนการ กับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ สภาพแวดล้อมในการทำงาน

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่าการวิเคราะห์การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการพบว่า โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ การบูรณาการเชิงโครงสร้าง การบูรณาการเชิงกระบวนการ การบูรณาการเชิงงบประมาณ การบูรณาการเชิงบุคลากร และการบูรณาการเชิงนโยบายและกฎหมาย สอดคล้องกับผลวิจัยของ วินัส ธรรมสาโรรัชต์ (2565) กล่าวว่าหน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการโดยส่วนราชการ ซึ่งมีการบริหารจัดการมาตั้งแต่อดีต โดยในระบบราชการนี้มีบุคคลมากมายที่ต้องการเข้ามาแสวงหาความมั่นคงในการทำงานราชการ แต่

การทำงานในราชการนี้อาจมีการแลกมาด้วยหลาย ๆ อย่าง เช่น การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบเดิมซ้ำ ๆ หรือมีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามโครงสร้างที่ถูกกำหนดขึ้นมาตั้งแต่ต้น หรือทำให้เกิดมีความรู้สึกว่าในการทำงานดังกล่าวนั้น ไม่เป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อเป็นการกระตุ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐนั้นได้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงจำเป็นต้องนำหลักพระธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาให้บุคลากรในหน่วยงานของภาครัฐนั้นได้ปฏิบัติงานดีขึ้น คือ การปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น การปฏิบัติงานด้วยความเพียร การมีสติเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองในทางที่ดี การปฏิบัติงานอย่างมีสมาธิ มีความตั้งมั่นหรือมีความมั่นคงเมื่อพบเจอปัญหา และมีการปฏิบัติงานอย่างผู้มีความรอบรู้ คอยศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อที่จะได้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยการบูรณาการหลักธรรมดังกล่าวนี้ ต้องประกอบด้วย ดังนี้ คือ “สร้างความเชื่อแบบมีหลักการ” “พัฒนางานด้วยความเพียรพยายาม” “คอยเป็นผู้ปฏิบัติตามอย่างมีสติ” “มีจิตใจตั้งมั่นด้วยหลักสมาธิ” “มีทัศนคติที่หมั่นสรรหาความรู้” เป็นต้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ความสามารถของบุคลากร แรงจูงใจในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับผลวิจัยของ พรพรรณ ทิศนพานนท์ และอภิรัตน์ กังสตาพร (2567) ผลวิจัยพบว่าความเข้มแข็งของภูมิปัญญาท้องถิ่นหัตถกรรมดั้งเดิม เกิดจากองค์ความรู้จากบรรพบุรุษ ที่ผ่านการศึกษาด้วยการทดลองทำ และถ่ายทอดสืบต่อกันมาผ่านปราชญ์ชาวบ้าน และความเข้มแข็งของชุมชน เกิดจากการพึ่งพาตนเองโดยผ่านการสนับสนุนจากภาครัฐทั้งด้านการผลิต การปรับประยุกต์และพัฒนาให้ทันสมัย ซึ่งเป็นการเพิ่มมูลค่า สร้างงาน สร้างรายได้ สร้างความสุขและความภาคภูมิใจให้กับคนในชุมชน ส่งผลให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน นอกจากนี้พบว่าแนวทางการบริหารราชการแบบบูรณาการในการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นหัตถกรรมดั้งเดิม เกิดจากการที่ภาครัฐให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนา ได้แก่ 1. การสร้างกลไกส่งเสริมให้ตัวแทนกลุ่มต่างๆ เข้ามาร่วมอย่างเป็นทางการ 2. การปรับหน่วยงานภาครัฐ วิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หน่วยงานให้มีการทำงานแบบเครือข่าย 3. พัฒนาความเป็นผู้นำให้กับภาคประชาชน สร้างทักษะการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร

จัดการ 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจากการทำงานร่วมกับประชาชน เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ มุ่งสู่ผลสำเร็จและเป้าหมายของงานร่วมกัน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงสอดคล้องกับผลวิจัยของ วรินทร์ จินดาวงศ์ (2565) กล่าวว่า การบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาองค์กร การบูรณาการบริหารจัดการตามหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย 1. เมตตาเพื่อรักษาคณ 2. กรุณาเพื่อรักษารธรรม 3. อุเบกขาเพื่อดำรงธรรม และ 4. มุติตานันใช้ปัญญาเพื่อดำรงความถูกต้องดีงาม ในการบริหารองค์การและบุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ยังช่วยให้บรรยากาศในสถานที่ทำงาน นำทำงานยิ่งขึ้น จะเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้มีส่วนต่อลูกน้อง และมีจิตใจสงบเยือกเย็น เป็นมนุษย์จะประเสริฐได้ก็ต่อเมื่อมีคุณธรรม

ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอแนะว่าจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารภาครัฐให้มีความเหมาะสมและสนองความต้องการเรื่องความต้องการของประชาชนและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

## องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 2 การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

การบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ (Integrated Public Administration) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลต่อประชาชน การดำเนินงานลักษณะนี้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในหลายด้าน ดังนี้

1. การประสานงานและความร่วมมือที่ดีขึ้น การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานช่วยลดอุปสรรคด้านการสื่อสารและความซ้ำซ้อนของงาน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรที่จำเป็นได้รวดเร็วขึ้น

2. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนและความสูญเปล่าในการดำเนินงาน บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพโดยไม่ต้องเสียเวลาไปกับกระบวนการที่ไม่จำเป็น

3. การพัฒนาทักษะและการเรียนรู้ของบุคลากร การทำงานข้ามหน่วยงานช่วยให้บุคลากรมีโอกาสรเรียนรู้จากกันและกัน เพิ่มพูนทักษะด้านการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการงานที่ซับซ้อน

4. การสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อการบริหารจัดการเป็นระบบ บุคลากรจะมีความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ความสำเร็จของโครงการที่เกิดจากความร่วมมือช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

5. การตอบสนองประชาชนได้รวดเร็วขึ้น ลดความล่าช้าในการให้บริการ เนื่องจากกระบวนการดำเนินงานมีความคล่องตัว บุคลากรมีเครื่องมือและแนวทางที่ชัดเจนในการให้บริการแก่ประชาชน

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ปรับปรุงนโยบายและแนวทางการบริหาร นำข้อมูลเชิงลึกจากผลการวิจัยมาปรับปรุงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ สร้างแนวทางให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ

2. พัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบการทำงาน ปรับโครงสร้างการทำงานให้สนับสนุนการบูรณาการ เช่น การสร้างหน่วยงานกลางหรือกลไกที่ช่วยประสานงาน นำเทคโนโลยีมาช่วยเสริมการสื่อสารและประสานงานระหว่างหน่วยงาน

3. เสริมสร้างศักยภาพบุคลากร จัดอบรมเกี่ยวกับการบริหารแบบบูรณาการและการทำงานข้ามหน่วยงาน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะด้านการบริหารความร่วมมือและการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

4. ปรับปรุงระบบติดตามและประเมินผล พัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลสัมฤทธิ์ของการบริหารภาครัฐแบบบูรณาการ ใช้ผลการวิจัยในการสร้างระบบประเมินผลที่สามารถนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารงาน

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบบูรณาการ ค้นหาปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการ เช่น ภาวะผู้นำ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์กร

2. ควรเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารในหน่วยงานรัฐประเภทต่าง ๆ ศึกษาความแตกต่างของการบริหารแบบบูรณาการในหน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น เทศบาล หรือระดับกระทรวง

#### เอกสารอ้างอิง

- พรพรรณ ทศนพานนท์, & อภิรัตน์ กังสดารพร. (2567). การบริหารราชการแบบบูรณาการในการพัฒนาหัตถกรรมดั้งเดิมเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 29(2), 110–123.
- วินัส ธรรมสาโรรัชต์. (2565). การบูรณาการหลักพระพุทธธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมการปริทรรศน์*, 5(2), A175–A185.
- วรินทร์ จินดาวงศ์. (2565). การบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาองค์กร: แนวคิดและการบูรณาการหลักพุทธธรรม. *Journal of Dhamma Duta*, 2(1), 32–40.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *แนวทางการบริหารราชการแบบบูรณาการ*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Armstrong, M. (2021). *Handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

- Bekkers, V., & Zouridis, S. (1999). Electronic service delivery in public administration: Some trends and issues. *International Review of Administrative Sciences*, 65(2), 183–195.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2013). *Public administration: An action orientation* (7th ed.). Cengage Learning.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2019). *Public value in public service transformation: Working with change*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/47c178bf-en>
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.