

การบูรณาการบริหารองค์การในสถานการณ์ตามความแตกต่างเปรียบเทียบ

ระหว่างภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

Integration of Organizational Management in Situations Based on Comparative Differences Between Theory and Practice

ปรีชา ไยแก้ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

Preecha Yaikaew

Loei Rajabhat University, Thailand

E-mail: preecha.6505@gmail.com

บทคัดย่อ

ความสำคัญของสภาวะแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญจะต้องพิจารณาทำให้สามารถแก้ปัญหาของความซับซ้อนและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม การบูรณาการ เป็นการนำหน่วยย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันให้เกิดความผสมกลมกลืนเป็นองค์รวม และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการผนวก การประสาน การเติม การเชื่อมโยง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกันเป็นการจัดการเป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเอกชน ขณะที่การบริหารองค์การภาครัฐ การจัดการเกิดขึ้นในองค์การอาสามัคร หุ่นส่วนและธุรกิจ ส่วนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของรัฐ ซึ่งปกติเกิดขึ้นในบริบทของนโยบายสาธารณะ นอกจากนั้นแล้วองค์การภาคธุรกิจเอกชนโดยทั่วไปมีเป้าหมายที่แคบกว่าการบริหารงานภาครัฐ แต่มีแรงจูงใจจากผลกำไร ด้านการบริหารภาครัฐไม่เพียงมีจุดมุ่งหมายกว้างกว่า แต่มีประเพณีว่าผู้ปฏิบัติต้องยึดถือหลักการเฉพาะ เช่น ความพร้อมรับผิดชอบต่อสาธารณะ ความเป็นธรรม และการกระทำตามกฎหมาย ความสำคัญของการบริหาร เป็นการดำเนินงานที่อาศัยการวางแผนงานที่ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ มาบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารจัดการองค์การแบบบูรณาการ เป็นการนำเอาการบริหารจัดการที่มีผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำระบบการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องภายในกรอบความคิดเชิงนโยบายการบริหาร มาดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม และสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการได้ทันที่ทั้งที่ สำหรับการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีกับการนำไปปฏิบัติ กล่าวคือ ทฤษฎีการบริหารจัดการ เกิดจากนักวิชาการของสถาบันการศึกษาในประเทศตะวันตกได้ร่วมกันคิดและทดลองหาวิธีการบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจนนำไปสู่ข้อสรุปนำไปสร้างเป็นกฎเกณฑ์การบริหารจัดการ ส่วนการนำแนวทางข้อสรุปกฎเกณฑ์การบริหารไปปฏิบัติในภาคสนามต้องประสบปัญหาอุปสรรคที่

* วันที่รับบทความ : 12 มกราคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ 29 มกราคม 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 30 มกราคม 2568

แตกต่างกันคือ ไม่มีทฤษฎีการบริหารจัดการใดที่สุด การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับสภาพการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ดังนั้นนักบริหารองค์การต้องรู้จักใช้วิธีการบูรณาการทฤษฎีการบริหารจัดการหลายๆวิธี นำมาใช้กับองค์การให้อยู่รอดได้ ที่อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ

องค์ความรู้ ทฤษฎีการบริหารจัดการ เกิดจากนักวิชาการได้ร่วมกันคิดและทดลองหาวิธีการว่าทำอย่างไร จะได้วิธีการบริหารจัดการองค์การนำไปสู่ข้อสรุปสร้างเป็นกฎเกณฑ์การบริหารจัดการ ส่วนการนำแนวทางข้อสรุปกฎเกณฑ์การบริหารไปปฏิบัติในภาคสนาม องค์การต้องประสบปัญหาอุปสรรคที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับสภาพการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ดังนั้นนักบริหารองค์การต้องการบูรณาการทฤษฎีการบริหารจัดการหลายวิธี นำมาใช้กับองค์การให้อยู่รอดได้ ที่อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ

สรุปโดยย่อ การบริหารจัดการองค์การแบบบูรณาการ เป็นการนำเอาการบริหารจัดการที่มีผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การนำระบบการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องภายในกรอบความคิดเชิงนโยบายการบริหาร มาดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม และสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้องค์การอยู่รอดได้

คำสำคัญ : การบูรณาการ, การบริหารองค์การ, ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

Abstract

The importance of the environment is an important factor to consider to solve the problems of complexity and variables related to the environment. Integration is the integration of interrelated sub-units to create a harmonious whole and to be able to operate to achieve the objectives effectively. It is the integration, coordination, addition, and connection to lead to the goals effectively together as a management approach for private business administration. While the management of public organizations, management occurs in volunteer organizations, partnerships and businesses. As for the management related to government activities, which usually occurs in the context of public policy, in addition, private business organizations generally have narrower goals than public administration, but are motivated by profit. Public administration not only has broader goals, but also has a tradition that practitioners must adhere to specific principles, such as readiness to be responsible to the public, fairness and compliance with the law. The importance of management is the operation that relies on joint planning in using human resources or other resources, such as budget, materials and equipment, to manage to achieve the specified objectives. Integrated organization management is the use of management through strategic thinking and analysis and strategic planning, the implementation of related management systems within the framework of management policy thinking, to be implemented in a tangible form and to be able to adjust management in a timely manner. For the comparison between theory and practice, namely, management theory It is caused by academics from Western educational institutions who have jointly thought and experimented to find ways to manage organizations effectively and efficiently, leading to conclusions that can be used to create management rules. As for the implementation of the management rules

and conclusions in the field, there are different problems and obstacles: there is no single management theory. Management depends mainly on environmental changes. Therefore, administrators must know how to integrate many management theories and apply them to the organization so that it can survive amidst external environmental changes.

Knowledge and management theories are caused by academics who have jointly thought and experimented to find ways to manage organizations, leading to conclusions that can be used to create management rules. As for the implementation of the management rules and conclusions in the field, the organization must face different problems and obstacles. Management depends mainly on environmental changes. Therefore, administrators must integrate many management theories and apply them to the organization so that it can survive amidst external environmental changes.

In summary, integrated organizational management is the application of management through strategic thinking and analysis, the implementation of related management systems within the framework of management policy thinking, and the implementation of tangible results and the ability to adjust management so that the organization can survive.

Keywords: integration, organizational management, theory and practice

บทนำ

เนื่องจากสถานการณ์ปัจจุบันสถานการณ์ของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และอิทธิพลทางการค้าเสรี ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงในทุกด้าน ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมรวมทั้งวัฒนธรรม โลกจึงเข้าสู่ยุคใหม่ทางการแข่งขัน การบริหารจัดการในองค์กรจึงเข้าสู่ยุคใหม่ที่เรียกว่า รูปแบบการบริหารจัดการยุคศตวรรษที่ 21 (Twenty first century management model) คือ การบริหารจัดการที่ปรับตนเองได้ตลอดเวลา และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการบริหารจึงต้องมีการกระจายอำนาจ (Decentralize) และมีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ได้นั้นก็หมายถึงการบริหารแบบบูรณาการนั่นเอง และหัวใจของการบริหารแบบบูรณาการ คือ มุ่งเอาผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

ดังนั้น เพื่อปกป้องความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีความบางเสี่ยงที่ไม่อาจป้องกันหรือหลีกเลี่ยงได้ เพราะอยู่นอกการควบคุมขององค์กร โดยองค์กรยังต้องเผชิญกับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความเสี่ยงทั้งทางตรงและทางอ้อมอื่นอีกด้วย องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้าง ความพร้อมและเตรียมตัวรับมือ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องแม้เกิดเหตุการณ์ความผันผวนหรือวิกฤติ รวมทั้งยังต้องมีระบบในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงและภัยคุกคามที่มีประสิทธิภาพด้วยมีหลายเหตุการณ์ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ และเป็นเหตุสำคัญที่ใหธุรกิจไม่อาจดำเนินกิจการได้ตามปกติ จึงเป็นเหตุผลให้การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) และการจัดทำแผนความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ดังเช่น นโยบายเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจโลก เกิดสงครามระหว่างประเทศ

ขึ้นส่วนในการผลิตขาดแคลน เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมือง ภัยธรรมชาติ อุทกภัย อัคคีภัย โรคระบาด วิทยาศาสตร์ จลาจล ฯลฯ ซึ่งอาจทำให้กิจการต้องหยุดชะงัก สร้างความเสียหายแก่บริษัทได้ (สถาบัน **People Develop Center**, 2568 : ออนไลน์) ดังนั้นผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะนำเสนอบทความ เรื่อง การบูรณาการ บริหารองค์กรในสถานการณ์ตามความแตกต่างเปรียบเทียบระหว่างภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ เพื่อให้เป็น แนวทางการบริหารจัดการให้แก่ผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบูรณาการ

ความหมายตามราชบัณฑิตยสถาน ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ไม่มีคำว่า “บูรณาการ” โดยตรงแต่มีคำว่า “บูรณ-, บูรณ” ซึ่งเป็นคำกริยาวิเศษณ์ หมายถึง เต็ม อาทิ บูรณาการรวมหน่วยเป็นค่านาม หมายถึง การนำหน่วยที่แยกๆ กัน มารวมเข้าเป็นหนึ่งเดียวกันและบูรณะ เป็นคำกริยา หมายถึง ซ่อมแซม ทำให้กลับคืนมาเหมือนเดิม (ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

พระธรรมปิฎก (ป.อ.) (2539) ได้นิยามคำว่าบูรณาการ คือ การทำให้หน่วยย่อยๆ ทั้งหลายที่สัมพันธ์ อิงอาศัยซึ่งกันและเข้ามารวมหน้าทีประสานกลมกลืนเป็นองค์รวมหนึ่งเดียวกันที่มีความครบถ้วน สมบูรณ์ใน ตัว

วัชรชัย โฉมอินทร์ (2546) ให้ความหมายของ การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การเชื่อมโยง ปัจจัยต่างๆ เข้ากับปัจจัยหลักได้อย่างเหมาะสม โดยเอาปัจจัยหลักเป็นตัวตั้งแล้วนำเอาปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้ามาเชื่อมโยงเข้าหาปัจจัยหลักอย่างครบถ้วนและถูกต้อง และพยายามเชื่อมโยงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็น ปัจจัยหลัก

สุนน อมรวิวัฒน์ (2544) ได้อธิบายความหมายของหลักการบูรณาการว่า การบูรณาการ หมายถึง ความสมบูรณ์ ความเต็ม ความพอดี ความสมดุล ความผสมกลมกลืน มีสัดส่วนพอเหมาะสนองต่อวัตถุประสงค์ และเป็นเอกภาพ โดยมีแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับบูรณาการ คือ 1) เป็นสภาวะ เทคนิค ไม่ใช่รูปแบบ 2) เกิดขึ้น โดยการปฏิบัติ 3) มิใช่เป็นเพียงความเชื่อมโยง 4) เป็นกระบวนการเต็มรูปแบบ มีหลักการ องค์ประกอบ ภาพรวม จุดเริ่มต้น วิธีการและผลที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นองค์รวมของการบูรณาการ คือ ภาพรวม (The whole) ส่วนประกอบ (The part) หลักการ (Principle) วิธีการ (Methodology) และผลผลิตที่เกิดขึ้น (Out come)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549 : 2-3) ได้ให้ความหมายของการบูรณาการ หรือคำในภาษาอังกฤษ ว่า **Integration** มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า **Integrated** หมายถึง การทำให้รวมกันได้ทั้งหมด ไม่มีส่วน ใดขาดหายไป คำว่า การบูรณาการ ในความหมายทั่วไป หมายถึง การทำสิ่งที่บกพร่องให้สมบูรณ์ โดยการ เพิ่มเติมส่วนที่ยังขาดอยู่เข้าไป หรือเป็นการนำส่วนประกอบย่อยมารวมกันตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไป เพื่อทำให้เป็น ส่วนหนึ่งของทั้งหมดที่ใหญ่กว่าการบูรณาการเป็นการเชื่อมโยงสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งเข้าเป็นส่วนประกอบของ

อีกสิ่งหนึ่งเพื่อให้สิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์ขึ้น มักเป็นการรวมกันของส่วนประกอบที่มีความแตกต่างกัน ตั้งแต่สององค์ประกอบขึ้นไป ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า

พระครูปฐมธีรวัฒน์ (บัญชา เทียนทอง) (2563 : 489) ให้ความหมายของ การบูรณาการ เป็นการทำให้สมบูรณ์หรือการทำให้หน่วยย่อย ๆ หรือหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่กระจัดกระจายมารวมกันและมีความสัมพันธ์กัน มารวมกันทำหน้าที่อย่างผสมกลมกลืนเป็นองค์รวมรวมหนึ่งเดียวเพื่อให้เกิดความครบถ้วนสมบูรณ์ในตนเอง ซึ่งในทางพระพุทธศาสนานั้น มีการนำคำว่า การบูรณาการมาใช้โดยการประยุกต์หลักปฏิบัติทางศาสนาเพื่อช่วยแก้ปัญหาทางสังคมตามบริบทความต้องการในแต่ละประเด็น

คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล (2021 : ออนไลน์) ให้ความหมายของคำว่า การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์การ การบูรณาการที่มีประสิทธิผล เป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการ ผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

สรุปได้ว่า การบูรณาการ คือ การนำหน่วยย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันให้เกิดความผสมกลมกลืนเป็นองค์รวม และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการผนวก การประสาน การเติม การเชื่อมโยง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกัน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักการจัดการ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ มีการพัฒนาการมาตามลำดับ เป็นการสะท้อนถึงการปฏิบัติของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 แนวคิด ได้แก่ Classical Approach, Quantitative Approach, Behavior Approach และ Contingency ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2559 : 12-15)

1. Classical Approach

แม้จะมีการใช้การจัดการตั้งแต่ยุคภูมิหลังของการจัดการ แต่การศึกษาเรื่องการจัดการจนเกิดเป็นแนวคิดการจัดการเพิ่งเริ่มต้นจากแนวคิด Classical Approach ซึ่งประกอบด้วย Scientific Management และ General Administrative

1.1 Scientific Management

Frederick Taylor (1856-1912) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต หลักการจัดการวิทยาศาสตร์ของเขา ได้รับการตีพิมพ์ใน ค.ศ. 1911 ในชื่อเรื่อง “Principle of Scientific Management” ซึ่งได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยทฤษฎีการจัดการวิทยาศาสตร์เชื่อว่า การเน้นการใช้วิธีการทาง

วิทยาศาสตร์เพื่อกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และเหมาะสมกับเครื่องมือ เครื่องใช้ การกำหนดมาตรฐานของวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจูงใจในรูปของตัวเงินให้แก่พนักงาน

หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ของ Taylor มี 4 ประการ ได้แก่ 1) นำหลักการทางวิทยาศาสตร์ มาใช้กับงานของพนักงานแต่ละคนแทนการใช้วิธีการแบบเดิม 2) ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ในการคัดเลือก ฝึกอบรม สอนงานและพัฒนาทักษะของพนักงาน 3) ผู้บริหารต้องร่วมมือร่วมใจกับพนักงานเพื่อให้สามารถใช้ หลักการทางวิทยาศาสตร์กับการทำงานอย่างจริงจัง และ 4) มีการแบ่งงานและความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียม กันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดในส่วนที่เหนือกว่าความสามารถของ พนักงาน

นอกจากนี้ Taylor ยังได้ร่วมกับ Frank และ Lillian Gilbreth ทำการศึกษาเทคนิคต่างๆ ที่จะ เพิ่มผลิตภาพในการทำงาน โดยพยายามลดความสูญเปล่าในการเคลื่อนไหวของร่างกาย เทคนิคที่เป็นผลงาน เด่นชัด คือ Time and-Motion Study เป็นวิธีการเคลื่อนไหวของมือและส่วนต่างๆ ของร่างกายของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลมากที่สุดภายใต้เวลาที่ใช้น้อยที่สุด ผู้บริหารยุคปัจจุบันยังคงได้ประโยชน์จากทฤษฎี Scientific Management เพื่อเพิ่มผลผลิต การใช้หลักการว่าจ้างพนักงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมที่สุด และ การออกแบบระบบการจูงใจโดยใช้ผลงานเป็นหลัก เป็นต้น ข้อวิจารณ์ต่อทฤษฎีนี้ คือ การปฏิบัติต่อพนักงาน เหมือนเป็นเครื่องจักร แต่มุ่งงานโดยไม่คำนึงถึงจิตใจและความรู้สึกของพนักงาน

1.2 General Administration Theory

นักคิดคนสำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ Henri Fayol และ Max weber ซึ่งแต่ละท่านมีผลงานคือ

1.2.1 Henri Fayol (1841-1925) เสนอว่าหน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วย Planning Organization Commanding Coordination และ Controlling หรือ POCCC ดังที่ได้กล่าวไว้แล้ว Fayol เป็นอดีตผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจเหมืองถ่านหินขนาดใหญ่ในฝรั่งเศส เขาเชื่อว่าการทำงานในหน้าที่อื่นๆ ใน องค์กร การบริหาร หรือการจัดการ เป็นกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเหมือนกันในทุกประเภท หรือรูปแบบของ องค์กร แม้กระทั่งองค์กรขนาดเล็ก เช่น ครอบครัว นอกจากนี้ Fayol ได้เขียนหนังสือหลักการบริหาร 14 ข้อ (14 Principles of Management) จากประสบการณ์ของเขาเองในปี ค.ศ. 1916 หลักการบริหารทั้ง 14 ข้อ ดังกล่าวส่วนใหญ่ยังคงเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติกันมาจนทุกวันนี้

1) การแบ่งงาน : ผู้บริหารควรจัดให้พนักงานทำงานเฉพาะอย่างตามความถนัดเพื่อให้เกิดความ เชี่ยวชาญเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

2) อำนาจหน้าที่ : ผู้บริหารควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ระเบียบวินัย : พนักงานจะต้องเชื่อฟังและเคารพกฎ ระเบียบขององค์กร

- 4) เอกภาพในการบังคับบัญชา : พนักงานแต่ละคนจะต้องรับฟังคำสั่งผู้บังคับบัญชาตามลำดับจากตนเพียงคนเดียว
- 5) เอกภาพในการอำนวยการ : ในทุกองค์การจะต้องมีแบบแผนงานหลักที่จะชี้นำการทำงานของผู้บริหารและพนักงานไปในทิศทางเดียวกัน
- 6) ผลประโยชน์ของคนส่วนใหญ่ควรสำคัญกว่าคนส่วนน้อย: ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ของพนักงานบางคนหรือบางกลุ่ม
- 7) การให้ผลตอบแทน: พนักงานจะต้องได้รับผลตอบแทนจากการทำงานอย่างเป็นธรรม
- 8) การรวมอำนาจ : ผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามความเหมาะสม นั่นคือองค์การควรมีการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากน้อยตามความเหมาะสม
- 9) สายการบังคับบัญชา : องค์การทั้งหลายควรจัดให้มีลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
- 10) การจัดลำดับการทำงาน : การจัดการทำงานของพนักงาน เครื่องจักรหรือวัตถุดิบควรประสานกันเป็นลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
- 11) ความเสมอภาค: ผู้บริหารควรให้ความเมตตาและความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
- 12) ความมั่นคงในงาน : ผู้บริหารควรมีแผนงานและหลักเกณฑ์ในการบรรจุ แต่งตั้ง และเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ของพนักงานให้ก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ
- 13) ความคิดริเริ่ม : ผู้บริหารควรให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่มเพื่อผลงานที่ดีขึ้น
- 14) ความสามัคคี : ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสามัคคี ประองตอง มีเอกภาพเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้เกิดพลังร่วม

1.1.2 Mex Webber (1864-1920)

เป็นนักคิดในกลุ่ม General Administrative เช่นเดียวกับ Fayol เป็นผู้พัฒนาหลักการที่เน้นโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เรียกว่า “หลักราชการ” (Bureaucracy) ที่เน้นการบางงาน กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีกฎระเบียบละเอียด และไม่เน้นความสัมพันธ์แบบส่วนตัว รวมทั้งให้ความสำคัญกับการยึดหลักคุณธรรม ในการเลือกและประเมินผลพนักงาน หลักการ Bureaucracy ของ Max Weber เหมาะที่จะใช้ในองค์การขนาดใหญ่ แต่อาจไม่เหมาะสมสำหรับองค์การขนาดเล็กที่จำเป็นต้องมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทฤษฎีระบบราชการมีองค์ประกอบของระบบราชการ ดังนี้ (จิระ ประทีป, 2559 : 13-14)

1) หลักลำดับชั้น (Hierarchy) ระบบราชการจัดหมวดหมู่ตำแหน่งต่างๆ เป็นลำดับชั้น ข้าราชการในลำดับชั้นที่สูงทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการที่อยู่ในลำดับชั้นที่ต่ำรองลงมา การจัดลำดับชั้นในระบบราชการเป็นไปเพื่อเป็นหลักประกันว่า เบื้องบนจะสามารถควบคุมเบื้องล่างได้อย่างใกล้ชิด อำนาจของข้าราชการแต่ละคนขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ทางราชการผู้นั้น ในลำดับชั้นขององค์การ “อำนาจ” มิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้น

2) อำนาจสมาชิกขององค์การที่มาจากอำนาจตำแหน่งข้าราชการ อำนาจของแต่ละตำแหน่งจะมีบทบาทปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรที่กำหนดขอบข่ายของอำนาจ และหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งอย่างละเอียด สมาชิกองค์การมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่ ถึงแม้ว่าจะเปลี่ยนตัวข้าราชการตลอดเวลา แต่ตำแหน่งเป็นสิ่งตายตัวไม่เปลี่ยนแปลง ใครก็ตามที่เข้ามารับตำแหน่งหนึ่ง และเล่นบทบาทของตำแหน่งต่างๆ ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ระบบราชการจึงไม่เหมือนกับระบบบริหารที่อาศัยอำนาจสัมพันธ์แบบเฉพาะตัวและประเพณีนิยม

3) การทำงานในองค์การแบบระบบราชการถูกกำหนดโดยกรอบของระเบียบแบบแผนที่เป็นทางการและลายลักษณ์อักษร ทุกคนต้องทำงานตามระเบียบเหมือนกันทุกคน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกเก็บรักษาได้อย่างเป็นระบบ มีการเก็บเอกสารที่มีคุณภาพ ข้าราชการเป็นบุคคลที่ถูกฝึกมาให้มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติตามระเบียบ

4) ข้าราชการต้องวางตัวเป็นกลาง ข้าราชการต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและวัฒนธรรมประเพณีของสังคม และพฤติกรรมของข้าราชการในระบบราชการ “ต้องปราศจากอารมณ์และความเกลียดชัง”

5) การรับราชการถือว่าเป็นอาชีพที่มั่นคง บุคคลที่จะมาเป็นข้าราชการต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญพิเศษและต้องทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับงานราชการ ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อองค์การ เพื่อเป็นการตอบแทนระบบราชการ ในรูปของเงินเดือน สวัสดิการ และบำนาญ

6) ระบบราชการมีลักษณะที่คงทนถาวร เพราะโดยโครงสร้างแล้ว ระบบราชการมีลำดับชั้นที่มั่นคง กำหนดอำนาจของแต่ละตำแหน่งในแต่ละชั้นไว้แน่ชัดไม่มีใครมาทำลายได้ ประชาชนต้องพึ่งพาบริการสาธารณะจากระบบราชการ ข้าราชการทำงานโดยมีกรอบของระเบียบทางราชการ

7) ระบบราชการมีแนวโน้มที่จะเป็นระบบปิด โดยจะปกปิดความรู้ในความลับซับซ้อนของกลไกระบบราชการไม่ให้คนภายนอกมารับทราบ เพื่อเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจของตัวระบบราชการเอง

2. Quantitative Approach

เป็นการนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์มาพัฒนาการตัดสินใจอาจเรียกว่า **Operation Research** หรือ **Management Science** มีจุดเริ่มต้นจากการนำเอาคณิตศาสตร์เข้ามาช่วยในการคำนวณการยิงอาวุธในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อสงครามโลกยุติลงจึงแพร่หลายเข้ามาในทางธุรกิจ เช่น การใช้สถิติมาประยุกต์ในเชิงธุรกิจ **Optimization Model, Computer Stimulizations, Linear Programming, Critical-path Analysis** เป็นต้น

การจัดการเชิงคุณภาพ (**Quality Management**) ในสภาวะการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต การแข่งขันของธุรกิจทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริโภคจะมีสิทธิในการเลือกซื้อสินค้าจากผู้ขายที่ให้สินค้ามีคุณภาพ สินค้าที่มีคุณค่า หรือมีคุณภาพมากที่สุด การจัดการด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นความจำเป็นของธุรกิจ การบริหารคุณภาพโดยรวม (**Total Quality Management**) หรือ **TQM** นับว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูงมาก โดยที่ **TQM** หมายถึง ปรัชญาการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ นักวิทยาศาสตร์ในกลุ่มนี้ จะมีประสบการณ์และความรู้อย่างมากในการแก้สมการของปัญหาต่างๆ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือคณิตศาสตร์ (**Scientific method**) ซึ่งมีกระบวนการดังนี้ (ธนชัย ยมจินดา, 2560 : 70-71)

- 1) การสังเกต ทำการสังเกตอย่างเป็นระบบและขั้นตอนของพฤติกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบของระบบที่จะทำการศึกษา
- 2) สร้างตัวแบบจำลอง นำข้อสังเกตที่ได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง
- 3) การอนุมาน ทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมเช่นไร ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเงื่อนไขเดิม ซึ่งเคยทำการสังเกตไว้
- 4) ทดสอบแบบจำลอง ทำการทดสอบตัวแบบจำลอง โดยการทดลองกับระบบของจริง เพื่อดูพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงไปตามที่พยากรณ์ไว้ในตัวแบบจำลองหรือไม่

ภายในช่วงปี 1965 มีการนำเอาแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้ในบริษัทต่างๆ ในวงที่กว้างไปจากการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม โดยมีการนำไปประยุกต์ใช้ในปัญหาเกี่ยวกับตารางเวลายาน การวางแผนทำเลที่ตั้ง และที่เกี่ยวกับการบรรจุภัณฑ์ ในปี 1980s จากการท้าววิจัยพบว่า มีการนำเอาความคิดของการจัดการเชิงปริมาณไปใช้ในบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งมีปัญหาในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่มีความซับซ้อนมากกว่า และผลจากการวิจัย พบว่า จะมีการนำแนวความคิดการจัดการเชิงปริมาณนี้ ไปใช้ในบริษัทหรือองค์กรขนาดเล็ก ซึ่งปัจจุบันสามารถพบเห็นการใช้ตัวแบบเชิงปริมาณ เช่น ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้า

คงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็น (Probability) ในการแก้ปัญหาตัดสินใจภาคธุรกิจได้โดยทั่วไป

3. Behavior Approach

เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน จึงเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ตัวคนหรือพนักงานมากขึ้น แนวคิด Behavior Approach แบ่งออกได้เป็น 3 ช่วง ดังนี้

3.1 Early Advocates

ในยุคแรกแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 จนถึงศตวรรษที่ 19 ต่อเนื่องจนถึงต้นศตวรรษที่ 20 มีนักคิดในกลุ่มนี้มีความเด่นอยู่ 4 คน ได้แก่ Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett และ Chester I. Barnard ทั้ง 4 คนนี้ มีความคิดและผลงานเน้นแง่มุมแตกต่างกันแต่ทั้ง 4 คน มีความเห็นพ้องกันว่า “คน เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในองค์การ” แนวคิดนี้จึงนำมาสู่การปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวกับคนในองค์การหลายประการ เช่น วิธีการเลือกสรรพนักงาน โปรแกรมการจูงใจ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

1) Robert Owen เน้นการปรับปรุงสภาพการทำงาน สนับสนุนการลงทุนในตัวตน

2) Hugo Munsterberg ให้ความสำคัญในเรื่องจิตวิทยาในการเลือกพนักงาน การฝึกอบรม การใช้แรงจูงใจ เป็นต้น

3) Mary Parker Follett ให้ความสำคัญกับคนและกลุ่มคนต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารต้องไม่ใช้อำนาจในการบังคับ แต่ควรจูงใจและมีจรรยาบรรณ

4) Chester I. Barnard เน้นความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การสื่อสาร การจูงใจ และการมององค์การในลักษณะเปิด

3.2 Hawthorn Studies

เหตุการณ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการในทฤษฎีของกลุ่มพฤติกรรม เช่น การศึกษาที่โรงงาน Hawthorn (The Hawthorne Studies) ของบริษัท Western Electric ของรัฐ Illinois ซึ่งเริ่มในปี ค.ศ. 1924 จนถึงต้นทศวรรษ 1930 เป็นการศึกษาพฤติกรรมของคนงานกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องแสงสว่าง พบว่า ระดับของแสงสว่างไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตของงาน เพราะจากการทดลองเพิ่มระดับแสงสว่างให้กับคนงานผลผลิตจะเพิ่มขึ้น เมื่อทดลองลดแสงสว่างลง ปรากฏว่า ผลผลิตก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน (การทดลองพบว่า จะต้องลดระดับแสงสว่างลงเท่ากับแสงของดวงจันทร์ ผลผลิตจึงจะลดลง)

3.3 Organization Behavior

ในปี ค.ศ. 1927 Elton Mayo ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) มาร่วมเป็นที่ปรึกษาให้การศึกษา มีการทดลองต่อเนื่องหลายโครงการจนถึงปี 1932 Mayo สรุปผลการทดลองอันยาวนานว่า พฤติกรรมและความรู้สึกของงานมีความสัมพันธ์ต่อกัน อิทธิพลของกลุ่มมีผลต่อพฤติกรรมส่วนบุคคลของคนงาน มาตรฐานของกลุ่มจึงมีความสำคัญต่อผลผลิต

3.4 Contemporary Approach

แนวความคิดการจัดการด้านต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางการจัดการของผู้บริหารในแต่ละยุคสมัย ส่วนใหญ่จะเน้นการดำเนินงานจากปัจจัยภายในองค์กร นับตั้งแต่ทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา งานวิจัยทางด้านการจัดการเริ่มให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ แนวคิด Contemporary Approach ได้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ การจัดการเชิงระบบ (System Approach) และการจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Approach)

3.4.1 The System Approach

ระบบ (System) หมายถึง กลุ่มขององค์การที่มีความสัมพันธ์กัน และมีผลกระทบต่อกัน องค์การทั้งหลายในปัจจุบันล้วนอยู่ในระบบเปิด การดำเนินงานจึงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าในระบบการดำเนินงานภายในองค์กรว่าล้วนมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อกัน ธุรกิจนำเข้าวัตถุดิบ พนักงาน เงินทุน เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากสภาพแวดล้อมนำมาเข้ากระบวนการแปรรูป คือ การปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหาร เทคโนโลยี และวิธีการผลิตต่างๆ และได้ผลิตในรูปสินค้าและบริการต่างๆ ส่งให้ลูกค้า และสังคมที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก การดำเนินงานต่างๆ ขององค์การต่างๆ ยังอยู่ภายใต้ระบบของสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี คู่แข่ง ลูกค้า ฯลฯ

3.4.2 The Contingency Approach

ตามแนวความคิดการจัดการลำดับแรกๆ อาทิ แนวคิดของ Taylor, Fayol และ Weber ได้ให้หลักการบริหาร ที่เชื่อว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์การ ทุกสถานการณ์ หรือเป็นสากล แต่ต่อมามีงานวิจัยพบว่า มิได้เป็นเช่นนั้น เช่น หลักการในเรื่องการแบ่งงาน ซึ่งนิยมนำไปใช้อย่างกว้างขวางนั้น ในบางกรณีการแบ่งงานมากเกินไป ก็อาจทำให้เกิดความล่าช้า พนักงานต้องทำงานซ้ำซาก เกิดความเบื่อหน่าย หรือหลักราชการ ซึ่งอาจจะเหมาะสมกับองค์การขนาดใหญ่แต่ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวเมื่อใช้กับองค์การขนาดเล็ก หลักการจัดการทั้งหลายจึงไม่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ หมายความว่า เมื่อสถานการณ์มีความแตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหารก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทาง และเทคนิคการจัดการให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น

แนวทางการจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Approach หรือ Situational Approach) จึงมีหลักการที่ว่า ไม่มีหลักการบริหารใดที่เป็นสากลสามารถนำไปใช้ได้ทุกสถานการณ์หรือทุกองค์การทั้งหลายจะมีความแตกต่างกัน ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ/หรือภายนอก เฉพาะสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน จึงมีแนวทางในการจัดการที่แตกต่างกันดังนี้

1) ขนาดขององค์กร เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น โครงสร้างและจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้น ปัญหาการประสานงานจะเพิ่มขึ้น

2) ลักษณะงาน องค์กรที่มีรูปแบบการทำงานเป็นแบบแผนแน่นอนตายตัวจะมีโครงสร้างขององค์กร รูปแบบภาวะผู้นำ และระบบการควบคุมแตกต่างจากองค์กรที่มีลักษณะยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของลูกค้า

3) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม วิธีการทำงานและการจัดการภายในองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่คงที่ หรือสภาพแวดล้อมที่สามารถทำนายความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ ย่อมแตกต่างจากวิธีการทำงานและการจัดการภายในองค์กรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถทำนายความเปลี่ยนแปลงได้

4) ความแตกต่างของบุคคล : ในองค์กรที่แตกต่างกัน ย่อมมีพนักงานที่อาจมีความแตกต่างกัน ทั้งความทะเยอทะยานในความก้าวหน้า ความเป็นอิสระในความคิดของตนเอง ความมานะอดทนต่อความไม่แน่นอนและความคาดหวัง

แนวคิดการบริหารองค์การ

พจนานุกรมฉบับออกซฟอร์ด (Oxford Dictionary) นิยาม “การบริหาร” หมายถึง “การกระทำที่เกี่ยวกับการบริหาร” ซึ่งความหมายดังกล่าว หมายถึงการจัดกิจกรรมทางบริหาร การสั่งการ และควบคุมทางการบริหาร ขณะเดียวกันนิยามคำว่า “การจัดการ” หมายถึง การกระทำกิจกรรมด้วยตนเองหรือรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง รากศัพท์ละตินทั้งสองคำแตกต่างกัน รากศัพท์ของ “การบริหาร” มาจากคำว่า “minor” ต่อมากลายเป็น “ministrare” หมายถึง รับใช้ (to serve) ภายหลังจึงหมายถึง การปกครอง (to govern) ส่วนรากศัพท์ของ “การจัดการ” มาจากคำว่า “manus” หมายถึง “ควบคุมด้วยตนเอง” (control by hand) ความแตกต่างของคำทั้งสองอยู่ที่ความหมายคำว่า “รับใช้” ของการบริหาร กับคำว่า “ควบคุม” หรือ “ได้ผลลัพธ์” ของการจัดการ จากคำนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเป็นคำที่ทำตามคำสอนและให้บริการ ส่วนการจัดการเกี่ยวข้องกับการบรรลุผลลัพธ์ดังกล่าว ในระบบการจัดการภาครัฐถือว่าคำว่า “การบริหาร” และ “การจัดการ” มีความแตกต่างกันและไม่สามารถใช้แทนกันได้ เนื่องจากการบริหารภาครัฐเป็นกิจกรรมการรับใช้ประชาชน ข้าราชการดำเนินนโยบายตามที่ได้รับจากผู้อื่น จึงต้องสนใจระเบียบการแปลงนโยบายไปปฏิบัติและการจัดการสำนักงาน ส่วน “การจัดการ” มีความหมายกว้างกว่า เพราะรวมความถึงการบริหารและเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ การบริหารภาครัฐเน้นที่กระบวนการ ขั้นตอนและความถูกต้อง แต่การจัดการเน้นไปมากกว่านั้น นอกจากทำตามคำสอนแล้ว ผู้จัดการภาครัฐยังเน้นบรรลุผลลัพธ์ และรับผิดชอบในการกระทำสิ่งนั้นด้วย (Hughes, 2012 : 6)

ส่วนความเห็นที่ว่าการบริหารมีความหมายแคบกว่าการจัดการข้างต้น นับว่าผิดไปจากแนวคิดสมัยก่อน พาร์เนมและฮอร์ตัน Greenwood, John, Pyper, Robert, and Wilson, David. (2002). ได้อธิบายว่า สมัยก่อนถือว่าการจัดการเป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเอกชน ขณะที่การบริหารองค์การภาครัฐการจัดการเกิดขึ้นในองค์การอาสาสมัคร หุ่นส่วนและธุรกิจ ส่วนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของรัฐซึ่งปกติเกิดขึ้นในบริบทของนโยบายสาธารณะ นอกจากนั้นแล้วองค์การภาครัฐกิจเอกชนโดยทั่วไปมีเป้าหมายที่แคบกว่าการบริหารงานภาครัฐ แต่มีแรงจูงใจจากผลกำไร ด้านการบริหารภาครัฐไม่เพียงมีจุดมุ่งหมายกว้างกว่า แต่มีประเพณีว่าผู้ปฏิบัติต้องยึดถือหลักการเฉพาะ เช่น ความพร้อมรับผิดชอบต่อสาธารณะ (public accountability) ความเป็นธรรม (equity) และการกระทำตามกฎหมาย (legitimacy) ทั้งหมดนี้เป็นคำอธิบายในสมัยก่อน แต่ต่อมาปลายศตวรรษที่ 20 แนวคิดที่อธิบายว่าการจัดการแคบกว่าการบริหารก็เปลี่ยนไปเป็นตรงกันข้าม เหตุผลหลักที่เอามาจากภาครัฐรับเอาเทคนิคและเครื่องมือการจัดการมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งที่เดิมออกแบบไว้เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ภาคเอกชน การเกิดเทคนิคบริหารงานภาครัฐ สะท้อนให้เห็นว่าภาครัฐมีปัญหาเรื่องประสิทธิภาพและแรงผลักดันอื่นๆ เช่น ระบบราชการไม่มีประสิทธิภาพ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทรัพยากรขาดแคลน และเชื่อว่าเทคนิคภาคเอกชนมีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้น ช่วงทศวรรษสุดท้ายของศตวรรษที่ 20 จึงปรากฏหลักฐานว่าเกิดความพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพมากกว่าของภาคเอกชนนำมาใช้ ในยุคปัจจุบันถือว่าการจัดการมีความหมายกว้างกว่าการบริหาร การบริหารมีความหมายเพียงการทำตามคำสอนหรือนโยบาย ส่วนการจัดการนอกจากทำตามคำสอนหรือนโยบายแล้ว ยังเน้นเป้าหมาย คือมุ่งให้เกิดผลลัพธ์และมีความรับผิดชอบ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556 : 2-3)

ในขณะที่การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการหรือการปฏิบัติ การควบคุมแนวทางดำเนินการกิจการด้วยการกระทำด้วยการกระทำของตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ (จุมพล หนิมพานิช, 2553 : 8) ส่วน “การบริหารจัดการ” Webster’s Dictionary ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการ หรือหมายถึง ศิลปะของการบริหารจัดการ การปฏิบัติการ หรือการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบางสิ่งที่เป็นเรื่องของธุรกิจ โดยมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การควบคุม และการอำนาจกิจกรรม โครงการอุตสาหกรรมหรือธุรกิจด้วยความรับผิดชอบในผลลัพธ์ โดยใช้เครื่องมือที่จำทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลอย่างสุขุมรอบคอบ

สำหรับคำว่า “การบริหารจัดการ” หรือ “management” ได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศให้นิยามไว้ว่า หมายถึง กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาทำให้งานบรรลุ โดยมีหลักประกันว่างานนั้นๆ จะได้รับการดำเนินการหรือการปฏิบัติการมีลักษณะที่จะทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล หรือสัมฤทธิ์ผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่สร้างสรรค์และรักษาสภาพการณ์ที่จะทำให้วัตถุประสงค์พึงปรารถนาสัมฤทธิ์ผล โดยมีความพยายามช่วยกันของบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการ รวมทั้งกลุ่มบุคคลภายในองค์การที่ในเบื้องต้นมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การนั้นๆ (Owen E. Hughes, 1994 : 4-5) ส่วน ปิยธิดา ตรีเดช

และคณะ (2552 : 6) กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการร่วมกันระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงานในอันที่จะทำให้งานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และยังเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในอันที่จะกระทำการใด ๆ ให้มีการร่วมมือกันอย่างเต็มที่ โดยผ่านการวางแผน การจัดองค์การ การนำปฏิบัติงาน และการควบคุมงาน ส่วน กวี รัชชน (2553 : 21) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Administration Management) เป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงกันกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน อาจเป็นการจัดให้บริการประชาชนในทางราชการ หรือการเป็นการปฏิบัติงานในองค์การใดๆ ทางธุรกิจ

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2548 : 5) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกันเห็นได้อย่างชัดเจน ประกอบด้วยอย่างน้อย 3 ส่วน คือ

1) เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ

2) มีกระบวนการบริหารงานที่ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินการ (acting) และการประเมินผล (Evaluation)

3) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างคือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอนปฏิบัติงาน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนาทางนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการ หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวก และการให้บริการแก่ประชาชน

ซึ่งจะเห็นได้ว่าองค์การสมารถที่จะเขียนข้อกำหนดจริยธรรมองค์การเพิ่มขึ้นตามความเหมาะสมกับธุรกิจเพื่อเป็นการกำหนดรูปแบบในการทำงานของบริษัทให้รอบด้าน และเมื่อมีการกำหนดแล้วให้หาเครื่องมือมาใช้ตรวจวัดในแต่ละด้าน และนำข้อมูลที่ได้ทำการสรุปเพื่อแก้ไข และปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้น การทำงานของแต่ละหน่วย งานให้เกิดความสัมพันธ์และสอดคล้องในระดับองค์กรระดับฝ่ายและหน่วยงานเพื่อให้องค์กรเกิดความสัมพันธ์เช่นการวางแผนและควบคุมการผลิตโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) วิธีการ (Method) และการบริหาร

(Management) หรือที่นิยมเรียกกันว่า 6M's การบริหารและการจัดการทั้งสองประโยคนี้นี้จะมีความหมายที่แตกต่างกันเช่น

1. คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน ซึ่งหน้าที่ของการจัดการ (The Function of Management) ได้มีการวิเคราะห์และกำหนดบทบาทออกเป็น 5 ประเภทคือ

2. คำว่า “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) การบริหารจัดการ (Management) การกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร คำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ความสำคัญทางการบริหารจัดการ

ดิเรก วรรณศรีयर (2548 : 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เป็นศาสตร์ที่ต้องศึกษา และนำไปปฏิบัติได้ตามหลักวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันโดยสภาพทั่วไปในสังคมมีความซับซ้อน การที่ผู้บริหารจะนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่าย การบริหารจัดการที่ดีจึงต้องมีทักษะการบริหารในระดับสูง และในขณะเดียวกันก็ต้องเข้าใจบทบาทหน้าของการบริหารอย่างเด่นชัด

ทองหล่อ เดชไชย (2559 : 13-14) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) เป็นการจัดการ (Management) อย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล คำว่า การบริหารและการจัดการนั้น บางครั้งอาจใช้แทนกันไม่ได้ เนื่องจากคำสองคำนี้เป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน ความสำเร็จของงาน

สรุป ความสำคัญของการบริหาร คือ การดำเนินงานที่อาศัยการวางแผนงานที่ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ มาบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

แนวคิดการบริหารองค์การแบบบูรณาการ

คำว่า “บูรณาการ” เป็นอีกคำหนึ่งที่ถูกนำมาใช้กันทางการบริหารทุกระดับ นับแต่ระดับผู้นำประเทศหรือผู้นำรัฐบาล ที่มีแนวนโยบายปรับรูปแบบการปฏิบัติงานของผู้บริหารราชการ โดยเฉพาะผู้ว่าราชการจังหวัดให้มีลักษณะของ “การบูรณาการ” มากขึ้น โดยให้ยึดแนวทางการปฏิบัติงานในลักษณะของ CEO (Chief Executive Officer) ที่นำมาจากแนวคิดการบริหารของภาคเอกชน ที่มุ่งเน้นการบริหารที่ผู้นำองค์การจะต้องเป็นได้มากกว่า “ผู้ออกคำสั่ง” หรือ “ผู้บังคับบัญชาสูงสุด” เรียกกลุ่มผู้ว่าราชการที่ปรับรูปแบบการปฏิบัติงานว่า “ผู้ว่า ฯ CEO” ซึ่งจะเห็นได้ว่าการนำคำว่า “บูรณาการ” ไปใช้นั้นมีหลากหลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับการใช้งาน แต่โดยรวมแล้วมีจุดร่วมกันคือ “บูรณาการ” เป็นการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือทำให้ดีขึ้น โดยคุณลักษณะของผู้บริหารจึงต้องมีทั้งศาสตร์ คือ ความรู้ ปัญญา ความชำนาญ และมีศิลป์ คือ ความสามารถในการประสานความสำคัญของคน และทรัพยากรในหน่วยงานอย่างเหมาะสม ให้สามารถปฏิบัติงานไปด้วยความราบรื่นมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และเกิดประสิทธิผล (Effective) (จรัสวัณณ์ ภักดีวุฒิ, 2560)

สำหรับการบูรณาการ อีกความหมายหนึ่ง Amorim, Gunther and Almada-Lobo (2012) ร่วมกันอธิบายว่า เป็นการรวม (Combined) 2 หรือ 3 ระบบเข้าด้วยกันดังนี้ 1) การบริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับกลยุทธ์ เป็นการเชื่อมโยงนโยบายกับกลยุทธ์ เป้าหมายและแผนงาน (2) ระดับวิธีการ เป็นการรวบรวมบทบาทของผู้บริหาร การฝึกอบรม และการติดตาม และ (3) ระดับปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามคู่มือ การจัดบันทึก และการรวบรวม และ 2) การบูรณาการเนื้อหาเข้าด้วยกันเป็นเรื่องเดียวกัน สำหรับ Scholtes (1998) ได้เสนอการบูรณาการ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย ลูกค้า กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผู้ส่งมอบ บริบท และผลสะท้อนกลับ มีส่วนสำคัญในการบูรณาการ

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานแบบบูรณาการเป็นการบริหารจัดการจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี การประสานงาน และวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยร่วมกันทำหน้าที่อย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว หรืออาจเรียกว่าเป็นการบริหารงานแบบ CEO (Chief Executive Officer) ซึ่งการบริหารงานแบบบูรณาการเป็นการบริหารที่ภาคเอกชนหรือองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม องค์การเป็นหน่วยธุรกิจทางยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit) ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูลปัญหา อุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา และดำเนินการให้เป็นไปตามการตัดสินใจได้อย่างครบวงจร โดยการปรับบทบาทอำนาจหน้าที่ของ

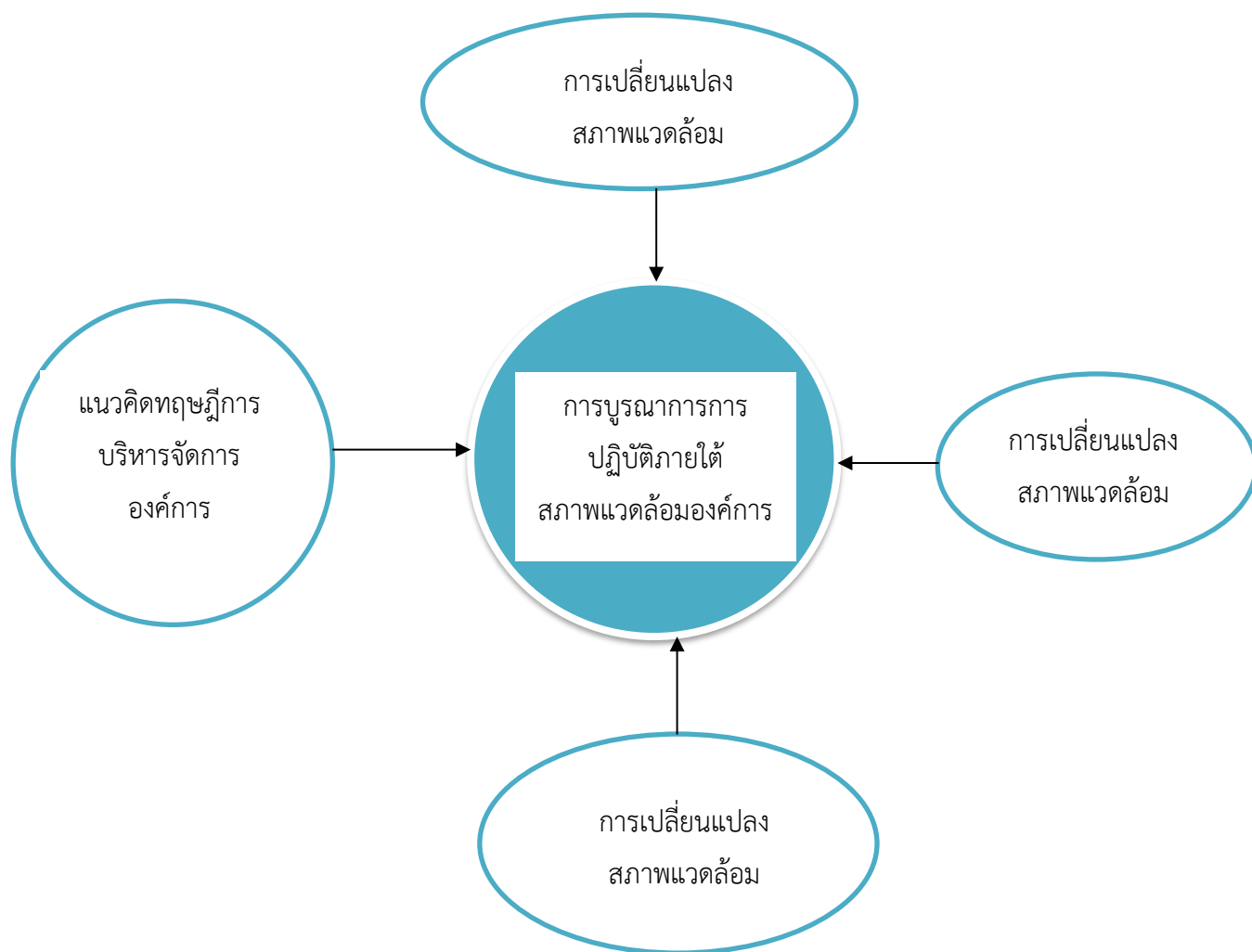
ผู้บริหาร สามารถบังคับบัญชาสั่งการให้ดำเนินการไปได้ด้วยความรวดเร็ว ตรงตามนโยบายและสนองต่อความต้องการและข้อเท็จจริงได้โดยตรง ปรับเปลี่ยนบริหารงานจากแบบ Inside Out Approach เพื่อบริหารงานแบบลดขั้นตอนการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นจากข้างนอกเข้ามาข้างใน (Out side in) นอกจากนี้การบริหารจัดการแบบบูรณาการมุ่งเน้นการให้ความรู้และความเข้าใจ เพื่อส่งผลสำเร็จแก่องค์กร โดยเน้นให้ครอบคลุมสำหรับมาตรฐานด้านคุณภาพ มาตรฐานทางสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานชีวอนามัยเพื่อความปลอดภัย ซึ่งนำมาใช้เพื่อความหลากหลาย และมืองค์การจำนวนมากนำมาประยุกต์ใช้ และได้รับการรับรองโดยหน่วยงานออกหนังสือรับรอง ซึ่งต่อไปก็สามารถที่จะนำมาตรฐานและข้อกำหนดอื่นๆ มาประยุกต์ใช้ตั้งอยู่บนพื้นฐานระบบการบริหารงานแบบบูรณาการทั้งหมดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการองค์การแบบบูรณาการ เป็นการนำเอาการบริหารจัดการที่มีผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำระบบการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องภายในรอบความคิดเชิงนโยบายการบริหาร มาดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม และสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการได้ทันทั่วทั้ง ซึ่ง ยศกร บ่มไธ (2568 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงภาพรวมสำหรับการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งในเบื้องต้นจะเห็นได้ว่าองค์การต่างๆ ควรที่จะมีการกำหนดรูปแบบเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการภายในองค์การ โดยการกำหนดกรอบและหลักการบริหารที่ชัดเจน ได้แก่

1. การกำหนดจริยธรรมองค์การโดยมีจุดประสงค์ให้พนักงานในองค์การทุกคนได้เรียนรู้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติและเป็นแนวทางในการดำเนินการ เช่น
 - 1) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเพื่อส่งเสริมสภาพการทำงาน
 - 2) การสร้างความไว้วางใจสำหรับพนักงานและผู้บริหารเพื่อลดช่องว่างในการสื่อสาร
 - 3) การมีความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดความไว้วางใจกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ
 - 4) การสร้างวัฒนธรรมให้พนักงานทุกระดับรักดีต่อองค์การ ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยและพัฒนาตั้งแต่พื้นที่ในการปฏิบัติงานจนถึงตัวผลิตภัณฑ์เพื่อปลูกจิตสำนึกการมีส่วนร่วมและการเป็นเจ้าของผลิตภัณฑ์
 - 5) การสร้างจรรยาบรรณในการทำงาน การให้เกียรติ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และรวมถึงการสร้างความสำเร็จของทีมงานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้

จากแผนภาพ อธิบายได้ว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการ เกิดจากนักวิชาการได้ร่วมกันคิดและทดลองหาวิธีการว่าทำอย่างไร จะได้วิธีการบริหารจัดการองค์การนำไปสู่ข้อสรุปสร้างเป็นกฎเกณฑ์การบริหารจัดการ ส่วนการนำแนวทางข้อสรุปกฎเกณฑ์การบริหารไปปฏิบัติในภาคสนาม องค์การต้องประสบปัญหาอุปสรรคที่แตกต่างกัน การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม นวัตกรรม เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ความต้องการของผู้บริโภค และนโยบายการเมืองระหว่างประเทศ ดังนั้นนักบริหารองค์การต้องการบูรณาการทฤษฎีการบริหารจัดการหลายวิธี นำมาใช้กับองค์การให้อยู่รอดได้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ



สรุป

การบูรณาการ เป็นการนำหน่วยย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันให้เกิดความผสมกลมกลืนเป็นองค์รวม และสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการผนวก การประสาน การเติม การเชื่อมโยง นำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน การจัดการเป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเอกชน ขณะที่การบริหารองค์การภาครัฐ การจัดการเกิดขึ้นในองค์การอาสามัคร หุ่นส่วนและธุรกิจ การบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของรัฐ ซึ่งปกติเกิดขึ้นในบริบทของนโยบายสาธารณะ นอกจากนั้นแล้วองค์การภาครัฐเอกชนโดยทั่วไปมีเป้าหมายที่แคบกว่าการบริหารงานภาครัฐ แต่มีแรงจูงใจจากผลกำไร ด้านการบริหารภาครัฐไม่เพียงมีจุดมุ่งหมายกว้างกว่า แต่มีประเพณีว่าผู้ปฏิบัติต้องยึดถือหลักการเฉพาะ เช่น ความพร้อมรับผิดชอบต่อสาธารณะ ความเป็นธรรม และการกระทำตามกฎหมาย ความสำคัญของการบริหาร เป็นการดำเนินงานที่อาศัยการวางแผนงานที่ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรอื่นๆ ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ มาบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์การแบบบูรณาการ เป็นการนำเอาการบริหารจัดการที่มีผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำระบบการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องภายในกรอบความคิดเชิงนโยบายการบริหาร มาดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม และสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการได้ทันที

เอกสารอ้างอิง

- กวี รัชชน. (2553). ความหมายและขอบข่ายของการศึกษาบริหารรัฐกิจ ในการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). การคิดเชิงบูรณาการ (*Integrative Thinking*). (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: ชัคเชส มีเดีย.
- คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล. (2021). นิยามศัพท์การบูรณาการ (*Integration*). ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2567. แหล่งที่มา: <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledge/assets/definite>.
- จีระ ประทีป. (2559). “หน่วยที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ยุคบุกเบิกและยุคคลาสสิก”. ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ขอบข่ายการศึกษาและการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุมพล หนิมพานิช. (2553). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย ฉบับปรับปรุง. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จรัสวัณท์ รักดีวุฒิ. (2560). การบูรณาการคืออะไร. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2567. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/post/>.

- ดิเรก วรรณเศียร. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพมหานคร: อัดสำเนา.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2559). *การบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- ธนชัย ยมจินดา. (2560). “หน่วยที่ 2 แนวความคิดทางการจัดการ”, ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาของคณาจารย์และการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.
- ปิยธิดา ตรีเดช, สมชาติ โตรักษา และ พีระ ครีกครั้นจิตร. (2552). *หลักการบริหารจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์จำกัด.
- พระครูปฐมธีรวัฒน์ (ปัญญา เทียนทอง). (2563). การบูรณาการเชิงพุทธกับการบริหาร. *วารสารศิลปศาสตร์ราชมงคลสุวรรณภูมิ*. 2 (2) : 483-490.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2539). *การพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม.
- ยศกร บ่มไล่. (2568). การบริหารและการจัดการองค์กรแบบบูรณาการ (The Building Capacity Organization Management). *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2567. แหล่งที่มา: <http://thailandindustry.com/onlinemag/view2>.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: นามมีบุคส์พับลิเคชั่นส์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด.
- วัชรชัย โฉมอินทร์. (2546). *การบูรณาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น : ศึกษากรณีชมรมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- สถาบัน People Develop Center. (2568). การบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจในภาคปฏิบัติ. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2567. แหล่งที่มา: <https://www.peopledevelop.net/17447453/>.
- สุนน อมรวิวัฒน์. (2544). *กระบวนการเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและธรรมชาติ เสนอคณะกรรมการการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- Amorim, P., Gunther, H.O., and Almada-Lobo, B. (2012). “Multi-objective integration production and distribution planning of perishable product,” *International Journal of Production Economic*, 138 (1), 89-101.
- Greenwood, John, Pyper, Robert, and Wilson, David. (2002). *New public administration in Britain*. London: Routledge.

- Hughes, Owen E. (2012). *Public Management and administration*. 4th ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Owen E. Hughes. (1994). *Public Management & Administration: An Introduction*. New York: St Martin's Press Inc.
- Scholtes, P.R. (1998). *The leader's handoffs making thing happen, getting things done*. New York: McGraw-Hill.