



รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง  
และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

MODEL OF UNDERGROUND WATER BANKING MANAGEMENT FOR  
SUSTAINABLE SOLUTIONS OF DROUGHT AND FLOOD IN  
UBONRATCHATHANI PROVINCE

พลเอก ปกิตน์ สันตินิยม

คุณูปการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๖๔



รูปแบบการบริหารจัดการนาคานน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหายแล้ง  
และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

พลเอก ปกิตน์ สันตินิยม

คุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๖๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Model of underground water banking Management for  
Sustainable Solutions of Drought and Flood in  
Ubonratchathani Province

**General Pakit Santiniyom**

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of  
the Requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
(Public Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

C.E. 2021

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับคุชฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนใน จังหวัดอุบลราชธานี” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, รศ.ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบคุชฎีนิพนธ์

ประธานกรรมการ  
(รศ.พล.ท. ดร.วีระ วงศ์สรรค์)

กรรมการ  
(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

กรรมการ  
(รศ.ดร.สมาน งามสนิท)

กรรมการ  
(รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม)

กรรมการ  
(รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

คณะกรรมการควบคุมคุชฎีนิพนธ์

รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม      ประธานกรรมการ  
รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง      กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(พลเอก ปกิตน์ สันตินิยม)



- ชื่อคุณิพนธ์** : รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากลัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี
- ผู้วิจัย** : พลเอก ปกิตน์ สันตินิยม
- ปริญญา** : ปรัชญาคุณิพนธ์ (รัฐประศาสนศาสตร์)
- คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์**
- : รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม, พท.บ. (สังคมวิทยา), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science), ปร.ด. (สื่อสารการเมือง)
  - : รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, พท.บ. (การบริหารรัฐกิจ), ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๑๑ กันยายน ๒๕๖๔

### บทคัดย่อ

คุณิพนธ์เล่มนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากลัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๓๐ คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๙ รูปหรือคน และกลุ่มเป้าหมายในการสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน ๑๐ รูปหรือคน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และประเด็นในการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติแบบบรรยายและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า

๑) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากลัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ค่าไค-สแควร์ = ๘๘.๖๐; df = ๘๐; p = .๒๓๙; RMSEA = .๐๑๖; GFI = .๙๘๐; AGFI = .๙๕๐ และทุกตัวแปรในโมเดลร่วมกันอธิบายตัวแปรผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินได้ร้อยละ ๑๐๐

๒) ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ประกอบด้วย ๓ ปัจจัย ได้แก่ (๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (๒) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และ (๓) ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔

๓) รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีที่นำเสนอปรากฏว่าหลักอิทธิบาท ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

**Dissertation Title** : A Model of Underground Water Banking Management for Sustainable Solutions of Drought and Flood in Ubonratchathani Province

**Researcher** : Pakit Santiniyom

**Degree** : Doctor of Philosophy (Public Administration)

**Dissertation Supervisory Committee**

: Assoc. Prof. Dr.Surapon Suyaprom, B.A. (Sociology), M.A. (Politics), Ph.D. (Political Science), Ph.D. (Political Communication)

: Assoc. Prof. Dr.Kiattisak Suklueang, B.A. (Public Administration), M.A. (Social Development Management), D.P.A. (Public Administration)

**Date of Graduation** : September 11, 2021

### Abstract

Objectives of this research article were 1) to study the consistent of groundwater bank management model for sustainable solutions of drought and flood in Ubonratchathani Province with empirical data; 2) to analyze factors affecting groundwater bank management model, and 3) to propose a model of groundwater bank management. Mixed methods research was designed by using parallel and equal quantitative and qualitative methods. Data were collected from 430 samples, 19 key informants, and 10 expert of target groups. The research instruments were questionnaires, interview forms and group discussion questions. Quantitative data were analyzed by using descriptive statistics and structural equation model analysis whereas qualitative data was analyzed by analytic induction.

Results showed as follow:

1) Model of groundwater bank management Model for sustainable solutions of drought and flood in Ubonratchathani Province fit with the empirical data which showed chi-squared = 88.60; df = 80; p = .239; RMSEA = .016; GFI = .980; AGFI = .950, all variables within the model can explain the achievement of groundwater bank management at 100 percent.

2) There were 3 factors affecting model of groundwater bank management which were (1) Leadership Factors, (2) Factors management according to the principles of good governance, and (3) the principle of Iddhipada IV.

3) Model of groundwater bank management was proposed, and it found that Iddhipada IV was a mediator between both management factors in accordance with good governance and leadership factors with the achievement of groundwater bank management.

## กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงเป็นไปด้วยดี เพราะได้รับการอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากหลายท่านเป็นอย่างดีตลอดมา ผู้จัดทำขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ประธานที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ และ รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

ขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้เสียสละเวลาและให้ความเมตตาตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการปรับแก้จนดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ห่วงใย เป็นกำลังใจ ให้คำแนะนำช่วยเหลือจนดุษฎีนิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้วิจัยหวังว่าดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนิสิตและผู้สนใจทั่วไป และเป็นประโยชน์ในทางวิชาการในการพัฒนางานวิจัย และเพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ต่อไป จึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

พลเอก ปกิตน์ สันตินิยม

กัญยายน ๒๕๖๔

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามวิจัย	๑๐
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๑๑
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๑๑
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๑๒
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๑๓
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๕
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๑๖</b>
๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ	๑๖
๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ	๒๘
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำ	๖๐
๒.๔ หลักพุทธวิธีการบริหารจัดการน้ำ อธิปไตย ๔	๑๐๑
๒.๕ แนวความคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล	๑๐๘
๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๑๓๐
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๓๒
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๔๕
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๑๔๘</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๔๘
๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ	๑๔๙
๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๕๖

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	๑๗๐
๔.๑ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์	๑๗๐
๔.๒ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี	๑๘๕
๔.๓ การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี	๒๓๑
๔.๔ องค์กรความรู้	๒๓๕
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	๒๓๘
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๓๘
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๔๒
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๔๕
<b>บรรณานุกรม</b>	๒๔๙
<b>ภาคผนวก</b>	๒๕๗
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ตัวอย่างจดหมายนำและผลการตรวจสอบค่า IOC	๒๕๘
ภาคผนวก ข จดหมายนำและเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (การสัมภาษณ์เชิงลึก)	๒๗๘
ภาคผนวก ค จดหมายนำและเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (การสนทนากลุ่มเฉพาะ)	๒๘๔
ภาคผนวก ง Print out โมเดลสมการโครงสร้าง	๓๐๓
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	๓๕๖

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	แสดงแนวคิดผู้นำ และภาวะผู้นำ	๒๖
๒.๒	แสดงแนวคิดการบริหารจัดการ	๓๒
๒.๓	แสดงความสำคัญของการบริหารจัดการ	๓๗
๒.๔	แสดงกระบวนการบริหารจัดการ	๔๒
๒.๕	แสดงทฤษฎีการบริหารจัดการ	๕๑
๒.๖	แสดงทฤษฎีความต้องการ	๕๙
๒.๗	แสดงแนวคิดการบริหารจัดการน้ำ	๙๙
๒.๘	หลักอิทธิบาท ๔	๑๐๘
๒.๙	พุทธธรรมมาภิบาล	๑๑๕
๒.๑๐	สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับหลักธรรมมาภิบาล	๑๑๗
๒.๑๑	สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับจริยธรรมการบริหารภาครัฐที่ดี	๑๒๙
๒.๑๒	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	๑๓๔
๒.๑๓	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ	๑๓๙
๒.๑๔	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธวิธีในการบริหารจัดการ	๑๔๓
๓.๑	สัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง	๑๕๐
๓.๒	แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๑๕๓
๔.๑	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	๑๗๒
๔.๒	ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี (n = ๔๒๓)	๑๗๕
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี (n = ๔๒๓)	๑๗๘
๔.๔	ค่าสถิติการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี	๑๘๒



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๒.๑	แผนภูมิ แนวความคิดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี : ธรรมาภิบาล	๑๒๐
๒.๒	แผนภูมิ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล	๑๒๓
๒.๓	แผนภาพ จริยธรรมการบริหารภาครัฐที่ดี : ธรรมาภิบาลสากล	๑๒๗
๒.๔	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๔๗
๓.๑	การวิจัยแบบผสมวิธีวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน	๑๔๙
๓.๒	รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๕๗
๔.๑	โมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี	๑๘๓
๔.๒	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านมีความคิดริเริ่ม	๑๘๖
๔.๓	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านมีความรู้ความสามารถ	๑๘๘
๔.๔	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านมีความสามารถในการจูงใจ	๑๙๑
๔.๕	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านมีความกล้าตัดสินใจ	๑๙๓
๔.๖	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	๑๙๔
๔.๗	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม	๑๙๗
๔.๘	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม	๑๙๙
๔.๙	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส	๒๐๑
๔.๑๐	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม	๒๐๓
๔.๑๑	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ	๒๐๕
๔.๑๒	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า	๒๐๗
๔.๑๓	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	๒๐๘
๔.๑๔	ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ด้านความรักในหน้าที่ (ฉันทะ)	๒๑๑
๔.๑๕	ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ด้านความเพียรพยายาม (วิริยะ)	๒๑๓
๔.๑๖	ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ด้านความเอาใจใส่ (จิตตะ)	๒๑๕
๔.๑๗	ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)	๒๑๙
๔.๑๘	ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔	๒๑๘
๔.๑๙	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี	๒๒๐
๔.๒๐	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินด้านการบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา	๒๒๒
๔.๒๑	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินด้านการมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย	๒๒๕

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
๔.๒๒ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินด้านการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน	๒๒๗
๔.๒๓ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน	๒๒๘
๔.๒๔ รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนจังหวัดอุบลราชธานี (ทฤษฎีฐานรากที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ)	๒๒๙
๔.๒๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๒๓๕
๔.๒๖ โมเดลองค์ความรู้จากการวิจัย LMIA	๒๓๖

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในดัชนีฉบับนี้ใช้อ้างอิงจาก พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ ส่วนคัมภีร์อรรถกถาบาลี/ภาษาไทย ใช้ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย/มหามกุฏราชวิทยาลัย

การอ้างอิงพระไตรปิฎก จะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังอักษรย่อชื่อคัมภีร์ เช่น ที.สี. (บาลี) ๙/๒๗๖/๙๗, ที.สี. (ไทย) ๙/๒๗๖/๙๗, หมายถึง ทีฆนิกาย สีลขณชวคคปาติ ภาษาบาลี เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๕๐ ทีฆนิกาย สีลขณชวคค ภาษาไทย เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๓๙ ส่วนคัมภีร์อรรถกถา จะระบุชื่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม (ถ้ามี)/หน้า เช่น ที.สี.อ. (บาลี) ๑/๒๗๖/๒๔๐ หมายถึง ทีฆนิกาย สุมงคตวิลาสินี สีลขณชวคคอฎฐกถา ภาษาบาลี เล่ม ๑ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๒๔๐ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามลำดับดังนี้

### ๑. คำอธิบายคำย่อในภาษาไทย

#### ก. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

#### พระสุตตันตปิฎก/พระอภิธรรมปิฎก

คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ภาษา
ที.ม. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ม.ม. (ไทย)	= สุตตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปิณฑาสก	(ภาษาไทย)
อภิ.วิ. (ไทย)	= อภิธรรมปิฎก วิภังค์	(ภาษาไทย)

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

##### ๑.๑.๑ ความเป็นมา

ประเทศไทยเราเป็นประเทศที่มีพื้นฐานส่วนใหญ่ทำการเกษตร และส่งออกพืชผลทางการเกษตรเป็นจำนวนมาก และสร้างรายได้ให้กับประเทศจำนวนมาก หากมองในแง่ของดุลการค้าไทย ยังคงเป็นฝ่ายได้เปรียบดุลการค้าในอาเซียน คิดเป็นมูลค่ากว่าห้าพันสามร้อยล้านบาท โดยสินค้าเกษตรส่งออกที่สำคัญของไทย ได้แก่ น้ำตาล อาหารปรุงแต่งจากเนื้อปลา เครื่องดื่มไม่มีแอลกอฮอล์ ข้าวเจ้าและข้าวหอมมะลิ ผลไม้ และยางพาราธรรมชาติ<sup>๑</sup> ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อพืชผลการเกษตรคือ “น้ำ” ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาประเทศไทยในหลายพื้นที่ประสบปัญหาภัยแล้ง ซึ่งเกิดจากการขาดฝน ผันตกไม่ตรงตามฤดู หรือฝนทิ้งช่วง ส่งผลให้พืชผลทางการเกษตรเสียหายจำนวนมาก ซึ่งมีผลต่อการส่งออกสินค้าทางการเกษตร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ต่างเร่งรัดในการเข้ามาช่วยกันแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ น้ำยังเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตของสิ่งมีชีวิต ทั้งพืช สัตว์ รวมทั้งมนุษย์ด้วย คนเรามีชีวิตอยู่ได้ไม่เกิน ๗ วันหากขาดน้ำ และน้ำยังมีความสำคัญต่อทรัพยากรป่าไม้ ทรัพยากรดินแร่ธาตุต่าง ๆ และน้ำมีผลต่อความอุดมสมบูรณ์ของระบบนิเวศธรรมชาติ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของน้ำและลำน้ำสาขาเป็นแหล่งสะสมน้ำที่มีขนาดใหญ่จนมีปริมาณเพียงพอก่อให้เกิดเป็นสายน้ำไหลลงสู่พื้นที่ราบลุ่มสิ่งมีชีวิตทั้งมนุษย์พืชและสัตว์ได้อาศัยแม่น้ำลำธารในการดำรงชีวิต<sup>๒</sup> ในขณะที่การเก็บกักน้ำหรือการชะลอน้ำตามธรรมชาติลดลง ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศนำไปสู่ปัญหาน้ำท่วม และขาดแคลนน้ำที่ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีการระบายน้ำเสียทิ้งจากภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และชุมชนลงสู่แหล่งน้ำ ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพน้ำเพิ่มขึ้นอีกด้วยที่ผ่านมา แม้ว่าประเทศไทยได้กำหนดแนวนโยบายตลอดจนจัดทำแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำมาอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากสภาพปัญหาที่แปรเปลี่ยนตลอดเวลา ทำให้นโยบายและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับน้ำดังกล่าวไม่อาจ

---

<sup>๑</sup> กองเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ, **เปิดตัวเลขดุลการค้า**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.oae.go.th/view/1/รายละเอียดภาวะเศรษฐกิจการเกษตร/31177/TH-TH> [๒๐ มกราคม ๒๕๖๓].

<sup>๒</sup> สุกาญจน์ รัตนเลิศสุรณ, **หลักการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๕๐), หน้า ๕๓.

ครอบคลุมในทุกปัจจัยของปัญหาประกอบกับความไม่ชัดเจนของการบูรณาการแผนงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานราชการทั้งส่วนกลาง และท้องถิ่นที่รับผิดชอบ จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาน้ำที่ยั่งยืนได้<sup>๓</sup> ทั้งนี้เนื่องจากขาดการบริหารจัดการน้ำที่เหมาะสมมีการใช้ประโยชน์ที่ดินไม่ถูกต้องตามศักยภาพของพื้นที่ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของประชากร และการพัฒนาความเจริญของประเทศทำให้สภาพธรรมชาติถูกเปลี่ยนแปลงซึ่งความเสียหายที่เกิดจากน้ำท่วม และการขาดแคลนน้ำหรือภัยแล้งนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อตรงต่อผลผลิตทางการเกษตรและชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอันมีผลร้ายแรงต่อปัญหาเศรษฐกิจ และสังคมตลอดจนความมั่นคงของชาติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้<sup>๔</sup> นโยบายการบริหารจัดการน้ำของรัฐจะมุ่งเน้นการพัฒนาแหล่งน้ำ เพื่อจัดหาเพิ่มเติมตอบสนองต่อความต้องการใช้น้ำที่เพิ่มขึ้น มากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ต้นน้ำและแหล่งน้ำ การบำรุงรักษาระบบส่งน้ำให้สามารถใช้งานได้เต็มสมรรถภาพ เพื่อลดอัตราการสูญเสียน้ำระหว่างการส่งน้ำ หรือการกำหนดให้มีมาตรการควบคุมการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่า<sup>๕</sup>

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) เป็นเกณฑ์ที่ได้ยึดหลักแนวความคิด Core Value ๑๑ ตัว มาเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทุกส่วนราชการในประเทศ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หน่วยงานจึงได้นำหลักคิดมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของการประเมิณฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับถ่ายทอดนโยบาย และมาตรฐานในการทำงานจากกรมชลประทาน เพื่อปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อการให้บริการในพื้นที่โดยเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฝ่ายส่งน้ำ และบำรุงรักษาโดยแบ่งออกเป็น ๔ หมวดดังนี้ ๑. การบริหารองค์กรที่ดี ๒. การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา ๓. การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำ ชลประทานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ๔. ผลสัมฤทธิ์ของงาน<sup>๖</sup> และนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ของรัฐบาล ด้านการเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ ส่วนหนึ่งได้มุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหา น้ำท่วมในฤดูฝน ทั้งที่ท่วมเป็นบริเวณกว้างและท่วมเฉพาะพื้นที่ และปัญหาขาดแคลนน้ำใน

<sup>๓</sup>กรมทรัพยากรน้ำ, แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ, (กรุงเทพมหานคร : กรมทรัพยากรน้ำ, ๒๕๕๘), หน้า ๘-๙.

<sup>๔</sup>นิวัติ เรืองพานิช, หลักการจัดการลุ่มน้ำ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๗), หน้า ๑๗.

<sup>๕</sup>สมเดช สีแสง, ภูมิศาสตร์-ประวัติศาสตร์ จังหวัดเพชรบูรณ์, (เพชรบูรณ์ : โรงพิมพ์ดีดีการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๔๙- ๕๐.

<sup>๖</sup>กรมชลประทาน, เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๕๖), หน้า ๓๕-๓๘. (อัดสำเนา).

บางพื้นที่และบางฤดูกาล ซึ่งนำความเสียหายและทุกข์ร้อนมาให้แก่เกษตรกร โดยระดมความคิดเพื่อหาทางป้องกันไม่ให้เกิดน้ำท่วมรุนแรงดังเช่นเหตุการณ์น้ำท่วมในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ และหาวิธีที่จะแก้ปัญหาหน้าท่วมเฉพาะพื้นที่ให้ลดลงโดยเร็ว ไม่กระทบต่อพืชผล ส่วนภาวะภัยแล้งจนเกิดการขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตรนั้น รัฐบาลจะเร่งดำเนินการจัดสร้างแหล่งน้ำขนาดเล็กให้กระจายครอบคลุมทั่วพื้นที่เพาะปลูกให้มากที่สุด

ประเทศไทยมีปัญหาด้านโครงสร้างองค์การบริหารจัดการน้ำ ในปัจจุบันมีโครงสร้างองค์กรซึ่งไม่แตกต่างจากอดีต ทำให้เกิดปัญหาการทำงานยังไม่เป็นเอกภาพและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร คณะรักษาความสงบแห่งชาติจึงได้มีคำสั่งที่ ๘๕/๒๕๕๗ ลงวันที่ ๓ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๗ แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำขึ้น เพื่อกำหนดกรอบนโยบายและแผนงานการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ การป้องกัน และแก้ไขปัญหาอุทกภัย ภัยแล้ง และคุณภาพน้ำของประเทศให้เป็นไปอย่างมีเอกภาพและบูรณาการ ซึ่งคณะกรรมการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น ๕ คณะ ประกอบด้วย ๑) คณะอนุกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ๒) คณะอนุกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ๓) คณะอนุกรรมการจัดการระบบข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ ๔) คณะอนุกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเกี่ยวกับการจัดองค์กรและการออกกฎ ๕) คณะอนุกรรมการด้านการประชาสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วม<sup>๗</sup>

ผิวโลกแบ่งออกเป็น ๒ ส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนที่เป็นพื้นผิวน้ำ และส่วนที่เป็นพื้นผิวดิน โดยเฉพาะพื้นน้ำมีอยู่ถึง ๓ ใน ๔ ส่วน ของพื้นที่ทั้งหมด ซึ่งแหล่งเหล่านี้จะกระจายอยู่ทั่วไปบนพื้นโลก แหล่งน้ำแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

#### ๑. แหล่งน้ำที่เกิดโดยธรรมชาติ

น้ำที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติมีอยู่ทั่ว ๆ ไป ได้แก่ พื้นผิวดิน ใต้ดิน ในบรรยากาศ ซึ่งแหล่งน้ำตามธรรมชาติจำแนกได้ ๒ ชนิด ดังนี้

๑.๑ น้ำผิวดิน เป็นแหล่งน้ำที่พบโดยทั่วไปบนพื้นผิวโลก เช่น แม่น้ำ ลำคลอง หนอง บึง ทะเลหรือมหาสมุทร ซึ่งแหล่งน้ำเหล่านี้จะมาจากน้ำฝน จากการละลายของหิมะ การไหลซึมออกมาจากน้ำใต้ดินแล้วไหลไปรวมกัน

๑.๒ น้ำใต้ดิน เกิดจากน้ำผิวดินซึมผ่านชั้นต่าง ๆ ลงไปถึงชั้นดินหรือชั้นหินที่ซึมผ่านไม่ได้ น้ำเหล่านี้จะไปสะสมอยู่ระหว่างช่องว่างของเนื้อดินหรือหิน และปริมาณน้ำใต้ดินบริเวณหนึ่งๆ

<sup>๗</sup>คณะกรรมการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ, แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ, (พฤษภาคม ๒๕๕๘), หน้า ๑-๕

จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับปริมาณน้ำฝน และสภาพภูมิประเทศบริเวณนั้น น้ำใต้ดินแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท

๑.๒.๑ น้ำใต้ดินหรือน้ำใต้ดินชั้นบนน้ำในดิน พบในชั้นดินตื้นๆ ที่เป็นน้ำที่ซึมอยู่ในดินเหนือชั้นหิน เกิดจากน้ำฝนหรือน้ำบนผิวดินดูดซับไว้ เมื่อดินอิ่มตัวไปด้วยน้ำแล้วก็ซึมลงไปในดินจนถึงชั้นของหิน ซึ่งชั้นหินเหล่านี้ จะกั้นน้ำส่วนใหญ่ไม่ให้ซึมผ่านไปได้

๑.๒.๒ น้ำบาดาล เป็นน้ำที่ซึมจากน้ำในดินผ่านชั้นดินซึ่งน้ำซึมผ่านได้ยากไปเก็บกักอยู่ในชั้นหินมีรูพรุน ซึ่งอยู่ถัดไปจากชั้นหินหนาน้ำซึมผ่านได้ยากลงมา และระดับน้ำตอบนสุดของน้ำเรียกว่าระดับน้ำบาดาล ระดับน้ำบาดาลจะเปลี่ยนแปลงได้ตามฤดูกาล หรือเปลี่ยนแปลงตามการเพิ่มหรือสูญเสียน้ำ

## ๒. แหล่งน้ำที่มนุษย์สร้างขึ้น

มนุษย์สร้างแหล่งน้ำขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน เช่น ผลิตกระแสไฟฟ้า น้ำกินน้ำใช้ ทำการเกษตร ป้องกันอุทกภัย แหล่งน้ำที่มนุษย์สร้างขึ้นได้แก่

๒.๑ บ่อน้ำ เป็นการขุดพื้นดินลงไปเพื่อนำน้ำใต้ดินขึ้นมาใช้ ถ้าเป็นบ่อที่ขุดเพื่อนำน้ำดินมาใช้เรียกว่า บ่อน้ำในดิน แต่ถ้าเจาะลึกลงไปถึงชั้นของน้ำบาดาลเรียกว่า บ่อน้ำบาดาล สำหรับการนำน้ำบาดาลมาใช้มากเกินไปจะทำให้แผ่นดินบริเวณนั้นทรุดตัวลงได้ในบริเวณกว้าง เช่น ในกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล

๒.๒ อ่างเก็บน้ำ เป็นแหล่งเก็บกักน้ำขนาดเล็กเกิดจากการสร้างทำนบกั้นหุบเนินนั้นไว้ เพื่อกักเก็บน้ำไว้ใช้ในการเกษตรในบริเวณไม่กว้างขวางนัก สำหรับน้ำกินน้ำใช้หรือปลูกพันธุ์สัตว์น้ำ ตัวอย่างอ่างเก็บน้ำ

๒.๓ เขื่อน เป็นแหล่งกักเก็บน้ำขนาดใหญ่ การสร้างเขื่อนทำโดยการสร้างทำนบขนาดใหญ่กั้นขวางลำน้ำสำหรับกักน้ำหรือกักเก็บน้ำ และมีประตูระบายน้ำให้ไหลผ่านออกไปได้โดยไม่ไหลล้นข้ามตัวเขื่อน น้ำที่ได้จากบริเวณหน้าเขื่อนซึ่งมีระดับน้ำสูงมาก สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทางการชลประทานหรือใช้พลังงานน้ำในเขื่อนผลิตกระแสไฟฟ้าได้

## ประวัติความเป็นมาของธนาคารน้ำใต้ดินในประเทศไทย

เมื่อปี พ.ศ.๒๕๒๔ พระนิเทศศาสนคุณ (หลวงพ่อสมาน สิริปัญญา) ได้รับการแต่งตั้งเป็นพระธรรมทูต เดินทางไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ดำรงตำแหน่งรองประธานคณะสงฆ์ธรรมยุตในสหรัฐอเมริกา เจ้าอาวาสวัดธรรมบูชา รัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา ระหว่างนั้นหลายๆรัฐของรวมถึงรัฐเท็กซัส เป็นหนึ่งในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากปรากฏการณ์เอลนีโญ ทำให้ประสบภัยแล้งรุนแรงมากขึ้น ผู้ว่าการรัฐจึงออกมาตรการฉุกเฉินเพื่อลดปัญหาภัยแล้งและการขาดแคลนน้ำ โดยให้ประชาชนผู้อยู่อาศัยในรัฐลดการใช้น้ำลงร้อยละ ๒๕ รวมถึงสั่งให้หน่วยงานท้องถิ่นของรัฐ ให้ปรับเปลี่ยนลานสนามหญ้าเป็นลานหินที่ไม่ต้องการใช้น้ำในการบำรุงรักษา ดังนั้น ทางออกที่เป็นไป

ได้มากที่สุดสำหรับช่วงเวลาแห่งการขาดแคลนน้ำของสหรัฐอเมริกา คือ การทำธนาคารน้ำ (water banking) ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณูปการอย่างสูงในการบริหารจัดการน้ำในหลายๆรัฐของสหรัฐอเมริกา ธนาคารน้ำ คือ แหล่งกักเก็บน้ำเพื่อการนำกลับมาใช้ใหม่ได้ จากการดูดซึมของหินใต้พื้นผิวดินที่มีน้ำหรือการส่งต่อน้ำบาดาลผ่านบ่อซึม โดยในกระบวนการกักเก็บน้ำมีอยู่ ๒ วิธีการคือการเติมน้ำลงในแอ่งน้ำ (Basin) โดยตรง กับการใช้การแทนที่เพื่อเติมน้ำลงในแอ่งน้ำ ซึ่งจากทั้ง ๒ วิธี จะทำให้ได้น้ำบาดาลที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้

ต่อมาเมื่อปี พ.ศ.๒๕๓๗ พระนิเทศศาสนคุณ (หลวงพ่อดม สิริปัญโญ) ได้เดินทางกลับประเทศไทย พระคุณเจ้าได้นำความรู้ที่ได้จากอยู่สหรัฐอเมริกา นั้น มาศึกษาค้นคว้าเรื่องการเก็บรักษา น้ำไว้ใต้ดินในโดยใช้สถานที่วัดบุญเรืองสุวรรณาราม ตำบลค่ายบกหวาน อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย เป็นที่ทดลอง ผลปรากฏว่าในลำห้วยกอมเกาะที่แห้งแล้งมีน้ำไหลผ่านวัด และน้ำจากทุ่งนา ก็ถูกทำให้ไหลลงบ่อหายไปอยู่ในชั้นหินอุ้มน้ำตามแรงโน้มถ่วงของโลก และแรงเหวี่ยงของโลกที่หมุนรอบตัวเอง ชุมชนรอบวัดศรีบุญเรืองสุวรรณารามในรัศมีประมาณ ๓๐ ตารางกิโลเมตรก็มีน้ำสะอาดไว้กินและใช้ นับเป็นบุญของชาวบ้านคำโป่งเป็่งที่ได้รับานิสงส์จากการที่พระนิเทศศาสนคุณ ได้ทดลองทำระบบบริหารจัดการน้ำด้วยการเก็บน้ำลงใต้ดินที่วัดบุญเรืองสุวรรณารามได้สำเร็จ จากนั้นพบว่าปริมาณน้ำในสระตลอดทั้งปีไม่เคยแห้งอีกเลย ส่งผลให้พืชพรรณไม้ในบริเวณวัดเขียวชอุ่มตลอดทั้งปี และยังสามารถใช้เป็นแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคของชาวบ้านคำโป่งและชุมชนใกล้เคียงได้ตลอดมา

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ พระนิเทศศาสนคุณได้นำองค์ความรู้นี้มาพัฒนาพื้นที่วัดอาวาสศิลาวาส ตำบลโคสี อำเภอเมือง จังหวัดบึงกาฬ และบริเวณรอบ ๆ ผลการทดลองก็ประสบความสำเร็จเช่นกันกล่าวคือจากเดิมพื้นที่ในบริเวณใกล้วัดแม้จะอยู่กับแม่น้ำโขงแต่เกิดความแห้งแล้งมากในช่วงฤดูร้อน เมื่อท่านเจ้าคุณสมาน แสงศรี ได้ทดลองบริหารจัดการน้ำใต้ดินผ่านไปอีกว่า ๘๐ เมตร ปัจจุบันมีน้ำที่ผิวดินระดับ ๑ เมตรเท่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันสภาพแวดล้อมบริเวณวัดอาวาสศิลาวาสมีความอุดมสมบูรณ์มาก พืชพรรณเขียวชอุ่ม สระน้ำที่เคยแห้งแล้งก็มีน้ำให้ใช้ได้ตลอดปีพร้อมกันนี้ เนื่องจากพื้นที่วัดตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำโขงและมีโขดหินเรียงรายอยู่ในแม่น้ำยื่นจากฝั่งออกไปสู่กลางลำน้ำโขง มีชื่อเรียกว่า “แก่งอาสง” หรือจุดชม “สะดือแม่น้ำโขง” ถือว่าเป็นจุดที่แม่น้ำโขงมีความลึกที่สุด หลวงพ่อจึงใช้พื้นที่ดังกล่าวพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้การจัดการน้ำใต้ดิน เพื่อการขยายผลสำเร็จดังกล่าวไปยังพื้นที่อื่นอีกหลายแห่งอย่างต่อเนื่อง และวัดอาวาสศิลาวาสยังกลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวอีกแห่งหนึ่งของจังหวัดบึงกาฬด้วย

หลักจากนั้นท่านเจ้าคุณสมาน สิริปัญโญ ได้นำความรู้เรื่องธนาคารน้ำใต้ดินไปช่วยพัฒนาวัดถ้ำปู่หล้า ตำบลพระพุทธรบาท อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย ซึ่งเป็นวัดที่ขาดแคลนน้ำ ถึงแม้จะสามารถเจาะน้ำบาดาลขึ้นมาแต่ก็ไม่อาจนำมาใช้ได้เพราะเป็นน้ำเค็ม ตัวอย่างเช่นเมื่อนำน้ำมาซัก



จิวร เมื่อจิวรแห่งจะพบคราบเกลือติดจิวร ดังนั้นน้ำใต้ดินที่วัดนี้จึงไม่สามารถใช้บริโภคได้เลย ทางวัดจึงต้องเก็บน้ำฝนเพื่อเอาไว้ใช้ตลอดปี ผลจากการพัฒนาระบบธนาคารน้ำใต้ดิน ในปัจจุบันพบว่าเกิดมวลน้ำในบริเวณวัดมากมายและน้ำเค็มที่เคยปรากฏเมื่อในอดีตก็หายไปไม่ปรากฏอีกเลย

ในเวลาต่อท่านเจ้าคุณฯ ได้นำองค์ความรู้ที่เชื่อมั่นได้ในการเก็บน้ำไว้ใต้ดินและสามารถแก้ไขปัญหาคาขาดแคลนน้ำได้ ไปพัฒนาในอีกหลายพื้นที่ด้วยตนเอง ได้แก่ วัดถ้ำจำปา ตำบลหนองสูง อำเภอคำชะอี การดำเนินงานจัดเก็บน้ำใต้ดินที่วัดทั้ง ๒ แห่งนี้ก็ได้รับสำเร็จเป็นอย่างดีเช่นเดียวกัน

จนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๕๕๗ ท่านเจ้าคุณ ฯ จึงเกิดแนวคิดที่จะขยายองค์ความรู้การเก็บน้ำไว้ใต้ดินด้วยการนำไปทดลองในพื้นที่อื่นมากขึ้น และเริ่มถ่ายทอดความรู้แก่ลูกศิษย์จากทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย เนื่องจากท่านเห็นว่าประเทศไทยยังคงขาดแนวทางในการบริหารจัดการน้ำอย่างได้ผลทำไรทำนาอย่างเพียงพอ เพราะน้ำจืดที่ผืนโลกได้สะสมเอาไว้กำลังจะหมดไป เมื่อน้ำจืดหมดต่อไปน้ำเค็มซึ่งอยู่ลึกใต้ดินจะยกตัวลอยขึ้นเหนือผิวดิน เข้ามาแทนน้ำจืดที่เคยใช้ ซึ่งจะเป็นหายนะของชาวไทยในอนาคตอันใกล้นี้ ประเทศไทยต้องรีบแก้ไขปัญหาน้ำอย่างเร่งด่วน ถ้าน้ำอุปโภคบริโภคและน้ำในภาคการเกษตรสำหรับทำไรทำนาปลูกพืชผักหมดไป คนไทยจะอยู่กันอย่างไร นับเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่งสำหรับคนรุ่นหลัง ท่านเจ้าคุณ ฯ คิดว่าหากไม่เร่งรีบแก้ไขวันนี้ประเทศไทยจะต้องเกิดปัญหาวิกฤติเรื่องน้ำอย่างแน่นอนในอนาคตไม่เกิด ๒๐ ปีข้างหน้า ท่านจึงได้เริ่มต้นทำด้วยตัวท่านเอง ลงมือพัฒนาต้นแบบให้ผู้สนใจศึกษาเรียนรู้ที่วัดทั้ง ๕ วัดดังกล่าวข้างต้น

หลังจากนั้นพระคุณเจ้าได้ไปช่วยวัดถ้ำป่าหล้า ตำบลพุทธรบาท อำเภอศรีเชียงใหม่ จังหวัดหนองคาย ซึ่งเป็นวัดที่ขาดแคลนน้ำ ถึงแม้จะเจาะน้ำบาดาลขึ้นมาใช้ก็ไม่อาจนำมาใช้ได้ เพราะน้ำมีรสเค็ม ใช้ซักสบงจิวรก็มีคราบเกลือเมื่อแห้ง ดังนั้นน้ำใต้ดินในบริเวณวัดนี้จึงไม่สามารถใช้ได้เลย วัดจึงต้องเก็บน้ำฝนเอาไว้ใช้ตลอดปี แต่ในปัจจุบันนี้พบว่า เกิดมวลน้ำในบริเวณวัดมากมาย และน้ำเค็มที่เคยปรากฏเมื่อในอดีตก็หายไปอย่างถาวรในเวลาต่อมา พระคุณเจ้าได้คิดค้นวิธีเก็บน้ำฝนไว้ใต้ดินที่วัดถ้ำจำปา ตำบลหนองสูง อำเภอคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร และวัดหนองป่าอ้อ ตำบลปะขาว อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งก็ประสบผลสำเร็จเช่นกัน ในปัจจุบันนี้วัดทั้งหมดที่กล่าวมาได้เปิดให้ผู้สนใจได้ศึกษาเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

อย่างไรก็ตามด้วยภารกิจที่จะเข้ามาข้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการเรื่องน้ำทั้งแผ่นดินนั้น ถือว่าไม่ใช่กิจของสงฆ์ที่พ่อแม่ครูบาอาจารย์พร่ำสอนมา ดังนั้นเพื่อให้เป้าหมายที่ต้องการจะเก็บน้ำฝนให้ได้มากที่สุดเท่าที่ฝนตกลงมาในแผ่นดินไทย ไม่ให้เกิดน้ำไหลทิ้งลงลำน้ำและ ล้นตลิ่งอย่างเปล่าประโยชน์จนเกิดปัญหาน้ำท่วมในฤดูน้ำหลาก แล้วซ้ำเติมด้วยปัญหาขาดแคลนน้ำในช่วงฤดูแล้ง ท่านเจ้าคุณฯ จึงได้ดำริให้จัดตั้งสถาบันนิเทศศาสนคุณ ภายใต้การอุปถัมภ์ของมูลนิธิหลวงปู่เสาร์ กนตสีโล ซึ่งมีท่านเจ้าคุณสมาน แสงศรี เป็นประธานมูลนิธิ เพื่อเป็นหลักให้องค์กรสามารถทำงานในด้านการบริหารจัดการน้ำในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศได้ โดยเริ่มต้นมอบหมายให้ผู้ช่วยศาสตราจารย์วามะลุน

ไปรวบรวมผู้มีจิตอันเป็นกุศลในจตุรราชธานีในเบื้องต้น และในจังหวัดอื่น ๆ ทั่วประเทศ เพื่อร่วมกันทำงานในนามสถาบันวิจัยนิเทศศาสตร์คุณอุบลราชธานี ซึ่งจัดตั้งขึ้นในวันที่ ๒๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗ แต่ต่อมาเนื่องจากในการก่อตั้งมูลนิธิหลวงปู่เสาร์ กนตสีโล ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ ท่านเจ้าคุณฯ จึงได้ปิดสถาบันวิจัยนิเทศศาสตร์คุณอุบลราชธานีและได้ก่อตั้งมูลนิธิพระนิเทศศาสตร์คุณขึ้นที่จังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ ๑๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๙ โดยมีพระนิเทศศาสตร์คุณ เป็นประธาน และได้แต่งตั้งนายมงคลรัตน์ ตะวันเดือน เป็นผู้อำนวยการสถาบันน้ำนิเทศศาสตร์คุณคนแรก รวมทั้งตั้งคณะกรรมการอีกจำนวนหนึ่ง เพื่อร่วมกันดำเนินงานภายใต้ชื่อโครงการมีน้ำใช้อย่างยั่งยืน ต่อมานายมงคลรัตน์ ตะวันเดือน ได้ขอลาออกจากตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันน้ำนิเทศศาสตร์คุณ เมื่อวันที่ ๗ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๐ ท่านเจ้าคุณฯ จึงได้แต่งตั้ง นายเร้งรัต สุทธิสน ให้เป็นผู้อำนวยการสถาบันน้ำนิเทศศาสตร์คุณ นับตั้งแต่วันที่ ๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๐ เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน นอกจากนี้ท่านเจ้าคุณฯ ยังได้จัดตั้งมูลนิธิสิริปัญญา เพื่อสนับสนุนให้สถาบันน้ำนิเทศศาสตร์คุณสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำภายใต้แนวคิดการพัฒนาธนาकरणน้ำใต้ดินในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทยได้สืบต่อไป

ธนาकरणน้ำใต้ดินมี ๒ แบบ ได้แก่<sup>๘</sup>

#### ๑. ธนาकरणน้ำใต้ดิน ระบบปิด

ธนาकरणน้ำใต้ดินระบบปิดเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการทำธนาकरणน้ำใต้ดินให้สมบูรณ์ ธนาकरणน้ำใต้ดินระบบปิดมีหน้าที่การเติมน้ำลงดิน โดยมีหน้าที่นำน้ำที่อยู่บนดินลงสู่ใต้ดินอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้โดยลักษณะทั่วไปน้ำที่อยู่บนผิวดินกว่าจะซึมซับลงไปชั้นดินแต่ละชั้นต้องใช้เวลามาก เนื่องด้วยในชั้นผิวดินนั้นมีอากาศแทรกอยู่ ทำให้การซึมซับน้ำลงดินได้ช้า การทำธนาकरणน้ำใต้ดินระบบปิดคือการเปิดช่องผิวดินเพื่อการเติมน้ำลงใต้ดินโดยตรงในระดับบนสุดของเปลือกโลกชั้นผิวดิน โดยน้ำที่เติมน้ำลงสู่ใต้ดินเป็นน้ำเหลือใช้ และน้ำที่เกินจากความต้องการ เช่น น้ำฝนที่ตกลงมาบนพื้นดินที่มีจำนวนมากเกินกว่าที่พืชหรือบ่อใช้รองรับน้ำฝน ซึ่งน้ำส่วนเกินที่ล้นออกมานั้นจะส่งผลให้เกิดน้ำท่วมขัง หรือสะสมจนเข้าจนกลายเป็นน้ำเสียที่จะส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศหรือส่งผลกระทบต่อสุขภาพ

หลักการของธนาकरणน้ำใต้ดินระบบปิดคือการเก็บน้ำไว้ใต้ดิน แต่ไม่ทะลุชั้นดินเหนียวลงไปสู่ชั้นหินอุ้มน้ำ เพื่อเป้าหมายสร้างความชุ่มชื้นให้กับดิน แก้ปัญหาน้ำท่วมขัง ลดการไหลบ่าของน้ำ และแก้ไขปัญหาน้ำเน่าเสีย การเก็บน้ำด้วยวิธีนี้จะไม่สามารถนำน้ำขึ้นมาใช้ได้โดยตรง เพราะมีเป้าหมายการเก็บน้ำไว้ใต้ดิน แต่ในกรณีที่พื้นที่ใกล้เคียงกับระบบปิดนี้มีบ่อน้ำตื้นหรือบ่อน้ำซับ ความชุ่มชื้นของดินอาจจะส่งผลให้มีน้ำในบ่อดังกล่าวนั้นมากขึ้นที่สามารถนำไปใช้ได้ หรือในบางพื้นที่อาจจะสามารถขุดบ่อน้ำตื้นได้ในระดับไม่เกิน ๒-๓ เมตร และอาจจะมียังน้ำใช้ได้ตลอดปี แต่ควรทำ

<sup>๘</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, หน้า ๓๑.

ความเข้าใจให้ชัดเจนว่าโดยลักษณะของระบบปิดนี้ไม่ได้มีหน้าที่หลักในการนำน้ำขึ้นมาใช้โดยตรง เป็นเพียงช่องทางการเติมหรือเพิ่มน้ำลงสู่ใต้ดิน

การทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดสามารถทำได้ทั้งในพื้นที่เป็นชุมชนเมืองและชุมชนชนบทในปัจจุบันเมืองเกิดการขยายตัวอย่างไม่สิ้นสุด มีการก่อสร้างเติมแต่งอาคารบ้านเรือนและถนนหนทางเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะการถมดินเพื่อก่อสร้างถนนและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ได้ส่งผลให้ที่อยู่อาศัยตั้งอยู่ในระดับต่ำกว่า จนเกิดความเสียหายในเรื่องน้ำท่วมขัง การระบายน้ำ หรือน้ำเน่าเสียสร้างความเดือดร้อนให้กับประชาชน ดังนั้นการทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะสามารถช่วยปัญหาดังกล่าวในพื้นที่บ้านเรือนและชุมชนได้ สำหรับในพื้นที่ชนบทนอกจากการทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดจะสามารถช่วยลดปัญหาน้ำท่วมขังและขาดแคลนน้ำหรือความชุ่มชื้นในบริเวณที่เป็นพื้นที่เกษตรกรรมได้อีกด้วย

## ๒. ธนาคารน้ำใต้ดิน ระบบเปิด

ธนาคารน้ำใต้ดินระบบเปิด มีหลักการสำคัญคือเป็นความพยายามเก็บน้ำไว้ใต้ดินทะเลชั้นดินเหนียวถึงชั้นหินอุ้มน้ำที่เชื่อมต่อกับชั้นน้ำบาดาล วิธีนี้จะเก็บน้ำได้ปริมาณมากเพราะสามารถกระจายน้ำไปได้ทั่วโดยไม่มีขีดจำกัด ระบบนี้สามารถนำน้ำขึ้นมาใช้ได้จากบ่อกักเก็บและส่งน้ำหรือจากบ่อน้ำบาดาล วิธีนี้เหมาะกับพื้นที่เกษตรกรรม เนื่องจากสามารถสูบน้ำจากบ่อน้ำมาใช้ได้โดยไม่มีหมดเพราะเมื่อปริมาณน้ำลดลงจากใต้ดินก็จะซึมซับกลับขึ้นมาเติมปริมาณน้ำในบ่อให้มีน้ำอย่างสม่ำเสมอที่ผ่านมามักจะเลือกทำบ่อระบบเปิดโดยมีเป้าหมายในการแก้ปัญหาขาดแคลนน้ำ น้ำท่วม และน้ำเค็ม

ในระบบนี้เหมาะที่จะทำในพื้นที่สวน ไร่ นา พื้นที่การเกษตรที่สามารถทำบ่อน้ำเป็นขนาดใหญ่ได้ ควรทำในพื้นที่ลุ่มที่น้ำจากธรรมชาติไหลมารวมกันหรือ ไหลผ่านโดยเฉพาะน้ำฝนที่ตกลงมา จะไหลมาที่บ่อใหญ่ที่สุดไว้ ขนาดของบ่อน้ำขนาดใหญ่นี้สามารถทำตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับว่าจะมีพื้นที่สำหรับทำบ่อได้มากน้อยแค่ไหน เมื่อขุดบ่อน้ำขนาดใหญ่ขึ้นแล้ว ควรให้มีความลึกมากพอที่จะกักเก็บน้ำเอาไว้ใช้ได้ตลอดปี แล้วทำธนาคารน้ำด้วยการขุดหลุมกันบ่อลงไป เจาะพื้นบ่อเป็นหลุม ๓ หลุม ให้ลึกถึงชั้นหินอุ้มน้ำ เพื่อให้ น้ำไหลลงชั้นหินอุ้มน้ำได้ดี และมีช่องสำหรับถ่ายเทอากาศจากโพรงใต้ดินเมื่อถูกน้ำถูกเก็บจนเต็มพื้นที่ชั้นหินอุ้มน้ำมีบริเวณมากพอ น้ำจะเอ่อล้นขึ้นมาเองโดยอัตโนมัติขึ้นมาเพิ่มปริมาณน้ำในบ่อน้ำขนาดใหญ่ที่เราได้ทำระบบธนาคารน้ำใต้ดินในระบบเปิดไว้ เราก็จะสามารถใช้น้ำในบ่อนี้ได้ตลอดปี

### ๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

จังหวัดอุบลราชธานีเป็นพื้นที่ราบลุ่มตั้งอยู่ในแอ่งโคราช โดยลาดเอียงมาจากทิวเขาเพชรบูรณ์ มีแม่น้ำสายหลัก คือ แม่น้ำมูล และแม่น้ำชี ซึ่งจะไหลลงไปสู่มแม่น้ำโขงแม่น้ำมูลไหลมาจากอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ในจังหวัดนครราชสีมา และไหลไปทางทิศตะวันออก บรรจบกับแม่น้ำโขงในจังหวัดอุบลราชธานี แม่น้ำชี ซึ่งไหลผ่านตอนกลางของภาคอีสาน ก่อนที่จะไหลไปทางใต้เพื่อบรรจบกับแม่น้ำมูลในจังหวัดศรีสะเกษ<sup>๙</sup> ซึ่งแม่น้ำทั้งสองสายนี้เป็นแม่น้ำสายหลักที่หล่อเลี้ยงชีวิตผู้คนในเขตจังหวัดอุบลราชธานี ช่วงฤดูฝนในบางปี น้ำจากแม่น้ำทั้งสองสายไหลเอ่อท่วมบ้านเรือน และพื้นที่การเกษตรของเกษตรกร ประกอบกับในพื้นที่การเกษตรขาดการบริหารจัดการน้ำที่ดี ทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนน้ำตามมา ดังที่ได้ทราบกันอยู่ประจักษ์

ในแต่ละรอบปี หลายๆพื้นที่ของจังหวัดอุบลราชธานีถูกประกาศว่าเป็นพื้นที่ประสบภัยพิบัติด้านภัยแล้ง และน้ำท่วมในพื้นที่เดียวกัน เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการน้ำของภาครัฐยังไม่ประสบความสำเร็จ

หากไม่มีการบริหารจัดการน้ำที่ดีจะก่อให้เกิดปัญหาน้ำท่วมสร้างความเสียหายแก่บ้านเรือนและพื้นที่การเกษตร และปัญหาขาดแคลนน้ำจนต้องมีการแย่งน้ำกันเกิดขึ้นดังที่เคยเกิดขึ้นในครั้งพุทธกาลที่เกิดเหตุการณ์พระญาติของพระพุทธองค์เกิดการทะเลาะกันเพราะเหตุแห่งน้ำ ซึ่งศากยตระกูลกับโกลิยะตระกูลอันเป็นตระกูลฝ่ายพุทธมารดาและพุทธบิดาของพระองค์ทะเลาะกันเรื่องน้ำ พระพุทธเจ้าได้เสด็จไปทรงห้ามเหตุโดยหลักการเจรจา ปัจจุบันการแย่งน้ำเข้านาของชาวไทยยังมีอยู่มากเมื่อถึงฤดูฝนก็เปิดน้ำเข้านาคนอื่น พอถึงฤดูแล้งก็แย่งกันสูบน้ำจนเป็นเหตุทะเลาะวิวาทกันก็มาก<sup>๑๐</sup>เรื่องน้ำในพระไตรปิฎกในการก่อสงครามแย่งน้ำโดยประยูรญาติทั้งสองฝ่ายของพระพุทธองค์ แสดงให้เห็นว่าน้ำมีความสำคัญต่อชีวิตมาตั้งแต่สมัยโบราณกาล หากใช้ทรัพยากรน้ำอย่างไม่รู้คุณค่าในอนาคตอาจจะเกิดปัญหาการแย่งชิงน้ำขึ้นมาได้ ทางพระพุทธศาสนานั้นมีการกล่าวถึงการอนุรักษ์แหล่งน้ำเช่นกัน ถ้าใครทำให้น้ำเสีย คือทำลายคุณภาพของน้ำถือว่าเป็นบาปอย่างยิ่ง เพราะสรรพสัตว์ที่อาศัยน้ำนั้นหากขาดน้ำจะถึงจุดจบ ในขุททกนิกาย เปตวัตถุ ระบุไว้ว่า “หากบุคคลทำลายสระน้ำ บ่อน้ำ สวน ศาลาน้ำ หรือสะพาน ย่อมเกิดเป็นเปรต เปลือยกายและน่าเกลียดน่าชังดุจเดียวกับเศรษฐีชนบาล”<sup>๑๑</sup> ในภาพรวมพระพุทธองค์ใช้หลักการบริหารจัดการโดยยึดพระธรรมวินัยอันเป็นหลักของการอยู่ร่วมกันในสังคมและการอยู่ร่วมกันกับธรรมชาติควรอย่างยิ่งที่ประชาชนจะนำหลัก

<sup>๙</sup>วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, ภาคอีสาน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: [https://th.wikipedia.org/wiki/ภาคอีสาน\\_\(ประเทศไทย\)](https://th.wikipedia.org/wiki/ภาคอีสาน_(ประเทศไทย)) [๒๐ มกราคม ๒๕๖๓].

<sup>๑๐</sup>พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, การไกลเกลี่ยระดับข้อพิพาทตามแนวทางพระพุทธศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๑๙-๑๒๔.

<sup>๑๑</sup>ช.ว.(ไทย) ๒๖/๓๕๖๘/๑๔๖-๑๔๘.

พุทธวิธีมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เพราะพระพุทธเจ้ามีพระชนม์ชีพสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับธรรมชาติตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงวาระสุดท้ายแห่งพระชนม์ชีพ คือได้ประสูติ ณ ลุมพินีนอุทยาน มีแม่ไม้ที่ร่มรื่นตรัสรู้พระสัมมาสัมโพธิญาณภายใต้ต้นโพธิ์ริมฝั่งแม่น้ำเนรัญชรา และดับขันธปรินิพพาน ณ ป่าสาละวัน เมืองกุสินารา พระพุทธองค์ทรงประทับอยู่ตามราวป่าและภูเขา เป็นเวลา ๔๕ พรรษา<sup>๑๒</sup> และพระพุทธองค์ได้ตรัสบอกภิกษุเรื่องการใช้สอยเสนาสนะอันสงัดอันได้แก่ป่าโคนไม้หรือเรือนว่างมีซอกเขาถ้ำในภูเขาป่าช้าป่าละเมาะที่โล่งแจ้งลอมฟางที่สงัดมีเสียงน้อยมีเสียงอีกที่ก้น้อยไม่มีคนสัญจรไปมาไม่มีคนพลุกพล่านว่าเหมาะเป็นที่หลีกเร้นเป็นสถานที่ปฏิบัติธรรม<sup>๑๓</sup>

จากความข้างต้นจะเห็นได้ว่าสถานที่ที่อยู่อาศัยและพื้นที่ทำกินที่เหมาะสมจะต้องมีน้ำสมบูรณ์ ดังเช่นสถานที่อุรุเวลาเสนานิคมที่พระพุทธเจ้าตกลงพระทัยใช้เป็นที่พักบิณฑบาตเพื่อบำเพ็ญเพียรพระองค์ทรงพรรณาน่าว่า “มีไพรสมถ์ร่มรื่น น่าชื่นบาน ทั้งมีแม่น้ำไหลผ่าน น้ำใส เย็นชื่นใจ” สถานธรรมณียะที่ท่านบรรยายไว้ มีความพร้อมมั่งคั่งด้วยน้ำและร่มเงาที่ต่างกันไปหลากหลาย เช่น บางแห่งว่า “สระโบกขรณีมีน้ำใส น้ำมีรสอร่อย เย็นชื่นใจ สะอาด สะท้อนแสงระยิบระยับตา มีทำน้ำเรียบงาม นำความรื่นรมย์ ดกตื้นด้วยรุกขชาตินานาชนิดแผ่คลุมให้ร่มเงา” แต่ไม่ว่าจะวิจิตรงดงามอย่างไรคือน้ำที่อุดม มีร่มไม้ให้พักพิง<sup>๑๔</sup> ดังนั้นในการบริหารจัดการน้ำในเบื้องต้นจำเป็นต้องยึดหลักในการบริหารจัดการน้ำตามแนวพุทธ โดยการบูรณาการหลักของอิทธิบาท ๔ ประการ ที่พระพุทธเจ้าและพระภิกษุสงฆ์ในอดีต ซึ่งเป็นผู้มีปัญญา มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกลเกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมถึงการรักษาน้ำให้มีอยู่ และสามารถนำน้ำนั้นมาใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและปัญหาดังกล่าวจังหวัดอุบลราชธานีได้พยายามแก้ไขปัญหาน้ำท่วมและน้ำท่วมมาโดยตลอด แต่ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร กล่าวคือ มีน้ำท่วมในพื้นที่ที่ไม่ต้องการน้ำ และขาดแคลนน้ำในพื้นที่ที่ต้องการน้ำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา “รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาน้ำแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี” ด้วยเล็งเห็นว่าหากมีการศึกษาถึงกระบวนการ และวิธีการในการบริหารจัดการน้ำที่ดี โดยการนำทฤษฎีการบริหารและหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการน้ำ จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาน้ำท่วมและปัญหาการขาดแคลนน้ำได้อย่างยั่งยืนต่อไป

<sup>๑๒</sup>ที.ม.(ไทย) ๑๐/๒๖๕/๒๑๗.

<sup>๑๓</sup>สุริย์ มีผลกิจ และวิเชียร มีผลกิจ, พระพุทธกิจ ๔๕ พรรษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพฯมหานคร : บริษัทคอมฟอร์มจำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๔๑-๔๒.

<sup>๑๔</sup>พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), บทนำสู่พุทธธรรม “ชีวิตงาม สังคมดี ธรรมชาติเป็นรมณียะ”, (กรุงเทพฯมหานคร : สำนักพิมพ์เพ็ทแอนด์โฮม จำกัด, ๒๕๕๙), หน้า ๔.

## ๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีเป็นอย่างไร

๑.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีอะไรบ้าง

๑.๒.๓ รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ควรเป็นอย่างไร

## ๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

๑.๓.๒ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี” มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ๑) หลักภาวะผู้นำ ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม มีความรู้ความสามารถ มีความสามารถในการจูงใจ มีความกล้าตัดสินใจ ๒) หลักการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ๓) หลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ความรักในหน้าที่ ความเพียรพยายาม ความเอาใจใส่ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรดังนี้

๑) ตัวแปรแฝงภายนอก ๒ ตัวแปร ประกอบด้วย

๑.๑ หลักภาวะผู้นำ ๔ ประการ

๑) มีความคิดริเริ่ม

๒) มีความรู้ความสามารถ

๓) มีความสามารถในการจูงใจ

๔) มีความกล้าตัดสินใจ

#### ๑.๒ การบริการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ๖

๑) หลักนิติธรรม

๒) หลักคุณธรรม

๓) หลักความโปร่งใส

๔) หลักการมีส่วนร่วม

๕) หลักความรับผิดชอบต่อ

๖) หลักความคุ้มค่า

๒) ตัวแฝงภายใน ๑ ตัวแปร โดยการใช้หลักพุทธธรรมอิทธิบาท ๔ ได้แก่

๑) ฉันทะ : ความรักในหน้าที่

๒) วิริยะ : ความเพียรพยายาม

๓) จิตตะ : ความเอาใจใส่

๔) วิมังสา : ความเข้าใจการปฏิบัติงาน

๓) จากตัวแปรแฝงภายนอก ๒ ตัวแปรและตัวแปรแฝงภายใน ๑ ตัวแปร ส่งผลให้เกิดสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ๔ ประการดังนี้

๑) การบริหารจัดการองค์กรที่ดี

๒) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำและการบำรุงรักษา

๓) การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔) แก้ไขปัญญากัญแล้งและน้ำท่วมได้อย่างยั่งยืน

#### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

##### ๑) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ประชากรที่อาศัยอยู่ในอำเภอน้ำยืนและอำเภอเชียงใน จังหวัดจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นอำเภอที่มีการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินประสบผลสำเร็จอย่างได้ผลดีซึ่งมีประชากรทั้งหมดจำนวน ๖๘,๓๖๓ คน<sup>๑๕</sup> รวม ๙ ตำบล

---

<sup>๑๕</sup>วิกิพีเดีย, จังหวัดอุบลราชธานี, จำนวนประชากร, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://th.wikipedia.org/wiki> (๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๓).

## ๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย

**๒.๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)** ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิที่สำคัญและมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จำนวน ๑๙ รูปหรือคน ดังนี้ ผู้เชี่ยวชาญจากผู้แทนหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำในเขตจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน ๓ คน ผู้เชี่ยวชาญจากผู้แทนองค์การปกครองท้องถิ่น จำนวน ๓ คน ผู้เชี่ยวชาญจากผู้แทนผู้นำชุมชน จำนวน ๔ คน นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๓ คน ผู้มีส่วนได้เสียหรือประชาสังคม จำนวน ๕ คน และผู้เชี่ยวชาญด้านหลักพุทธธรรมซึ่งเป็นบรรพชิต ๑ รูป

**๒.๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)** เป็นการสัมภาษณ์ในอีกรูปแบบหนึ่งที่รวบรวมข้อมูลกับการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาเฉพาะเจาะจง ในหัวข้อเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการธนาการน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี โดยมีผู้ดำเนินรายการสนทนากลุ่ม (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในหัวข้อวิจัยหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ๑๐ รูป/คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อร่วมกันค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเคลือหรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วยให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ในที่นี้ได้เลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน ๑๐ รูปหรือคน ประกอบด้วย นักวิชาการทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ๓ คน ผู้เชี่ยวชาญด้านพุทธธรรมซึ่งเป็นบรรพชิต ๑ รูป ผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัย ๓ คน และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการธนาการน้ำใต้ดิน ๓ คน

### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่การวิจัย ได้แก่ อำเภอน้ำยืนและอำเภอเมืองใน จังหวัดอุบลราชธานี

### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการทำวิจัยระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๓ – เดือนกรกฎาคม ๒๕๖๔ รวมระยะเวลา ๑๖ เดือน

## ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

๑.๕.๑ สมมติฐานที่ ๑ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาการน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๑.๕.๒ สมมติฐานที่ ๒ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการน้ำตามหลักภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาล ๖ และปัจจัยด้านหลักอิทธิบาท ๔ มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการ



บริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

## ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้เข้าใจความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเชิงปฏิบัติการในการวิจัย ไว้ดังนี้

**๑.๖.๑ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน** หมายถึง การบริหารจัดการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา กรมชลประทาน ประกอบด้วย

**๑) ธนาคารน้ำใต้ดิน** หมายถึง การนำเอาน้ำจากผิวดินส่งไปสู่แหล่งกักเก็บน้ำในชั้นใต้ดินตามความลึกต่าง ๆ กันน้ำสามารถไปกักเก็บไว้ได้และสามารถที่จะนำกลับขึ้นมาใช้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำและน้ำท่วมขัง ซึ่งมี ๒ ระบบ ได้แก่

**๑. ธนาคารน้ำใต้ดิน ระบบปิด** หมายถึง การนำเอาน้ำจากผิวดินลงไปสู่แหล่งกักเก็บน้ำในชั้นใต้ดินที่มีความความลึกยังไม่ทะลุชั้นดินเหนียวเพื่อเป้าหมายสร้างความชุ่มชื้นให้กับดินลดปัญหาน้ำเน่าเสียที่มีการท่วมขังและการไหลบ่าของน้ำเมื่อฝนตก การเก็บน้ำวิธีนี้ไม่มีเป้าหมายที่จะนำขึ้นมาใช้โดยตรง

**๒. ธนาคารน้ำใต้ดิน ระบบเปิด** หมายถึง การนำเอาน้ำจากผิวดินลงไปสู่แหล่งกักเก็บน้ำในชั้นใต้ดินที่มีความลึกทะลุชั้นดินเหนียวเพื่อกักเก็บน้ำไว้ชั้นหินอุ้มน้ำ ซึ่งน้ำที่ส่งลงไปกักเก็บน้ำในชั้นใต้ดินที่ระดับความลึกนี้สามารถกักเก็บน้ำไว้ในปริมาณมาก เนื่องจากน้ำสามารถกระจายได้ทั่วไปไม่มีขีดจำกัด สามารถช่วยแก้ไขปัญหา น้ำท่วมขังและน้ำไหลหลากในปริมาณมากจากผิวดินลงไปกักเก็บไว้ในชั้นใต้ดินเมื่อน้ำถูกกักเก็บไว้ในรูปแบบของบ่อน้ำเปิดขนาดใหญ่ เพื่อใช้เป็นแหล่งน้ำในการทำการเกษตรแบบเกษตรแปลงใหญ่ได้ ธนาคารน้ำใต้ดินระบบเปิดมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำและน้ำท่วม รวมทั้งการแก้ไขปัญหา น้ำเค็มได้อีกด้วย

**๔) การบริหารองค์กรที่ดี** หมายถึง การบริหารจัดการน้ำให้เกิดความเหมาะสมกับพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของการบริหารจัดการองค์กร มีศักยภาพ ที่ส่งผลให้องค์กรเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**๕) การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา** หมายถึง การกักเก็บน้ำ การระบายน้ำ และการบำรุงรักษาแหล่งน้ำในจังหวัดอุบลราชธานี โดยเป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น ซึ่งมีการบำรุงรักษาบริหารจัดการตามกรอบที่ได้วางไว้และระยะเวลาที่กำหนดไว้

๖) การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรผู้ใช้น้ำในจังหวัดอุบลราชธานี โดยมีส่วนร่วมในการใช้น้ำรับประโยชน์จากน้ำอย่างเท่าเทียมกันและรับผิดชอบในผลกระทบร่วมกัน

๗) การแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน หมายถึง การบริหารจัดการน้ำที่มีผลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนในจังหวัดอุบลราชธานี คือการแก้ปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการลงพื้นที่สำรวจภัยแล้วบริหารจัดการให้มีภัยแล้งและน้ำท่วมในแต่ละพื้นที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ประชาชนได้รับความเดือนร้อนจากภัยแล้งและน้ำท่วมลดลงอย่างต่อเนื่อง

๑.๖.๒ ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการน้ำที่ดี ประกอบด้วย

๑) ความรู้ความสามารถ หมายถึง การบริหารจัดการน้ำด้วยความรู้ความสามารถที่มี และบริหารจัดการอย่างเต็มความสามารถ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการถ่ายทอดความรู้ในการบริหารจัดการน้ำต่อสมาชิกในองค์กร

๒) ความคิดริเริ่ม หมายถึง การบริหารจัดการน้ำ ด้วยความคิดริเริ่มกล้าแสดงออกกล้าตัดสินใจหาแนวทางใหม่ๆ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการน้ำ

๓) การตัดสินใจ หมายถึง การบริหารจัดการน้ำด้วยความเด็ดเดี่ยวมั่นใจกล้าตัดสินใจโดยมีวิจาร์ณญาณ รับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมตัดสินใจ

๑.๖.๓ การบริหารจัดการน้ำตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการน้ำหลากหลายตามฤดูกาลในภาวะวิกฤต โดยมีการกักเก็บน้ำไว้ในพื้นที่ที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการอุปโภคบริโภคของประชาชนในจังหวัดอุบลราชธานีตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

๑) หลักนิติธรรม หมายถึง การบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ทางสังคม ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคมเพื่อความเสมอภาคร่วมกัน

๒) หลักคุณธรรม หมายถึง การบริหารจัดการน้ำโดยยึดหลักความเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงามเพื่อให้เกิดค่านิยมที่ดีงามในการปฏิบัติตามหลักการเพื่อให้เกิดความซื่อสัตย์สุจริตความเสียสละความอดทนขยันหมั่นเพียรตามหลักคุณธรรม

๓) หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปตามหลักความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ตรงไปตรงมา

๔) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารจัดการน้ำโดยอาศัยหลักความเสมอภาคความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสังคมโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการมีส่วนร่วมได้แก่การแจ้งความเห็นการได้สวนสาธารณะการประชาพิจารณ์และการลงมติต่าง ๆ ของสังคม

**๕) หลักความรับผิดชอบ** คือการบริหารจัดการน้ำโดยอาศัยหลักความรับผิดชอบได้แก่ การให้ทุกส่วนทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมรับผิดชอบในประโยชน์และข้อบกพร่องร่วมกัน โดยที่ทุกคนใส่ใจเสมอว่าเป็นงานของเราเป็นประโยชน์ของเราและเป็นความรับผิดชอบของเรา

**๖) หลักความคุ้มค่า** หมายถึง คือการบริหารจัดการน้ำให้เกิดความคุ้มค่าโดยคำนึงเสมอว่าทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า และประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

**๑.๖.๔ อธิปไตย ๔** หมายถึง การบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปตามหลักอธิปไตย ๔ ได้แก่

**๑) ฉันทะ** หมายถึง ความพอใจ ความรัก ความชอบ ความสนใจในการบริหารจัดการน้ำ โดยมีการวางแผนจากวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

**๒) วิริยะ** หมายถึง ความขยันหมั่นเพียรที่พึงมี มีความมุ่งมั่นพยายามบริหารจัดการน้ำด้วยความอดุสาหะอดทน ทำอย่างเต็มที่เต็มกำลังและเต็มความสามารถ จัดการน้ำตามขั้นตอนในแผนงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

**๓) จิตตะ** หมายถึง เอาใจใส่ในกระบวนการและวิธีการจัดการน้ำ หมั่นตรวจตราดูแลอยู่เสมอ ตั้งใจและจดจ่อในงานบริหารจัดการน้ำอย่างเต็มที่ ตรวจสอบผลการจัดการน้ำในแต่ละขั้นตอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**๔) วิมังสา** หมายถึง พิจารณาไตร่ตรองโดยใช้สติปัญญา ใคร่ครวญว่ากระบวนการหรือวิธีการจัดการน้ำนั้นดีหรือไม่อย่างไร และคิดหาวิธีแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการและวิธีการให้ดีขึ้นหาแนวทางในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ

**๑.๖.๕ รูปแบบการบริหาร** หมายถึง กระบวนการ วิธีการ การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

## ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

**๑.๗.๑** ต้องค์ความรู้ของสภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากลัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

**๑.๗.๒** ต้องค์ความรู้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากลัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

**๑.๗.๓** ได้รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากลัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างยั่งยืน

**๑.๗.๔** ผลของการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากลัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี และภูมิภาคอื่น ๆ ได้

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน เพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีตามลำดับ ดังนี้

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำ
- ๒.๔ หลักทฤษฎีวิธีการบริหารจัดการน้ำ อิทธิบาท ๔
- ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
- ๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่องแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน เพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ

การศึกษา ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะให้ความหมายของคำว่าผู้นำตรงกันว่า เป็นกระบวนการของอิทธิพลทางสังคม ที่บุคคลหนึ่งใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนภาวะผู้นำก็จะให้ความหมายว่าเป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้ทำหน้าที่นำเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์แบบ อาจกล่าวได้ว่าเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำก็ได้ อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะมากมายหลายประการ ยิ่งถ้าผู้นำมีคุณสมบัติอันพึงประสงค์มากเท่าใด ก็จะทำให้ผู้นำนั้นสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถที่เขามี องค์กรต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จ ก็ล้วนมาจากการมีผู้นำที่ดีทั้งนั้น เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์การ ที่ผ่านมายังไม่มีใครสามารถสรุปให้ตายตัวได้ว่า คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” คืออะไร

หมายถึงอะไร แต่นักวิชาการทั้งหลายต่างก็ได้ให้ความหมายของคำทั้งสอง ซึ่งแม้ว่าจะแตกต่างกันบ้าง โดยรายละเอียด แต่โดยความแล้วก็ไม่ต่างกัน ดังจะเห็นได้จากความหมายของคำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ดังต่อไปนี้

### ๒.๑.๑ ผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการบริหารงานองค์การ ทุกองค์การล้วนแต่มีวัตถุประสงค์องค์การที่องค์การนั้น ๆ จะต้องดำเนินไปให้ถึงเหมือนกันทั้งนั้น ที่ต่างกันก็คือ ผู้นำ ถ้าหากองค์การใดมีผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง สามารถใช้อำนาจสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้ องค์การนั้นก็ประสบความสำเร็จกล่าวคือบรรลุวัตถุประสงค์องค์การได้ แต่ในทางกลับกันหากองค์การใดได้ผู้นำไม่ดีไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้้องค์การนั้นประสบความสำเร็จล้มเหลว ฉะนั้นผู้นำจึงสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานองค์การ เนื่องจากมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางขององค์การ ให้ดำเนินในทิศทางต่าง ๆ ตามต้องการ อาจกล่าวได้ว่าองค์การจะเสื่อมหรือเจริญรุ่งเรืองนั้นมีผู้นำเป็นสำคัญ

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

ผู้นำ (Leader) คือ ผู้นำจะเป็นเพียงบุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น แต่ตรงกันข้ามอาจจะไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำก็ได้<sup>๑</sup>

ผู้นำ คือ ผู้เป็นตัวละครสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นจำนวนมาก<sup>๒</sup>

ผู้นำ คือ ผู้มีหน้าที่ควบคุม ควบคุมตรวจตรา ประสานงาน วินิจฉัย สั่งการ โนมน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดและมีประสิทธิผลสูงสุด<sup>๓</sup>

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำบุคคลอื่นซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup>วิเชียร วิทย์อุดม, ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอสฟิล์มและ โซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๓.

<sup>๒</sup>ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : เอส เอลจี กราฟฟิค, ๒๕๕๑), หน้า ๕๑.

<sup>๓</sup>กวี วงศ์พุ่ม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บี.เค.อินเตอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔.

<sup>๔</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ คือ

๑. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้ง หรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

๒. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำออกแบบ<sup>๕</sup>

ผู้นำ (Leader) กับ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการมองคนละด้าน คำว่า ผู้นำ มองเน้นที่ตัวบุคคล ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ มองเน้นที่คุณลักษณะในตัวบุคคลเราสามารถให้คำนิยามของคำว่า ผู้นำ ได้โดยอาศัยหลัก ๓ ประการ สรุปได้ดังนี้

๑. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่น คำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้ หมายความว่า ผู้อื่นทุกคน ในกลุ่มคนที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย แต่ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดมากกว่าปริมาณคนที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

๒. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ๒ ทาง (Two-way Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยด้วย

๓. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน ๒ คนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำ บุคคลจะเป็นผู้นำได้ต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำอาจไม่มีภาวะผู้นำก็ได้ เนื่องจากขาดคุณลักษณะที่ทำให้ตนเป็นผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ<sup>๖</sup>

<sup>๕</sup>ธีระ รุญเจริญ, “ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู”, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๐๙), หน้า ๒๔.

<sup>๖</sup>สมศักดิ์ ขาวลาภ, ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓.

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยกย่อง จากบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร และให้การยอมรับด้วยการแต่งตั้ง และนับถือให้เป็นหัวหน้าในกิจการงานต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นตัวการสำคัญ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น และยังคงคอยตรวจตราดูแลให้การสนับสนุน บุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร สามารถที่จะควบคุมดูแล สั่งการ ชักจูง ดึงดูด ใช้อำนาจ หรือกลวิธีต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอันจะทำให้องค์กรดำเนินไปสู่ ความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยความเต็มใจและพึงพอใจ

### ๒.๑.๒ ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความหมายคล้าย ๆ กับผู้นำ จนบางคนอาจเข้าใจผิดว่า ภาวะผู้นำกับผู้นำคือ อย่างเดียวกัน หากจะแปลตามรูปศัพท์แล้ว ภาวะผู้นำ ก็คือความเป็นผู้นำนั่นเอง อันได้แก่คุณลักษณะ ที่ทำให้บุคคลเป็นผู้นำ บุคคลจะเป็นผู้นำได้ต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่นำ อาจไม่มี ภาวะผู้นำก็เป็นได้ เนื่องจากขาดคุณลักษณะที่ทำให้ตนเป็นผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นการมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพหรือคุณค่าของผู้นำอยู่ที่ว่าสามารถตัดสินใจได้ว่า จะต้องทำอะไรและสามารถชักชวนให้ผู้อื่นช่วยทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป ดังที่ตั้งใจไว้ ที่ได้ไม่มีพลังซึ่งจะมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำของผู้อื่น ที่นั่นก็ไม่มีภาวะผู้นำ<sup>๗</sup>

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่ชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร<sup>๘</sup>

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ<sup>๙</sup>

ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจ บารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพลักษณะของความ

<sup>๗</sup>Stogdill, R.M., *Leadership*, (Membership and Organization: Psychological Bulletin, 1950), p. 40, อ้างใน วิเชียร วิทยอดม, ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค, หน้า ๒.

<sup>๘</sup>รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, หน้า ๓๑.

<sup>๙</sup>ชาญชัย อาจินสมาจาร, ภาวะผู้นำในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ปัญญาชน ๒๕๕๐), หน้า ๑.

เป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>๑๐</sup>

สรุปและให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า

ยังไม่มี การลงมติเป็นเอกฉันท์ว่า “ความเป็นผู้นำ” หมายถึงอะไร และเราควรจะให้ ความหมายแก่คำนี้ได้อย่างไรจึงจะครบถ้วนครอบคลุมเนื้อหา และความสำคัญของมันได้ทั้งหมด แม้ว่า จะมีนักวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์หลายท่านได้พยายามอธิบายความหมาย เช่น

ความเป็นผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเขาทำหน้าที่สั่งการหรือนำกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ความเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลหนึ่งจะเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูลในลักษณะการที่เมื่อบุคคลอื่น ๆ ได้รับข่าวสารนั้นแล้ว จะเกิดความเชื่อถือหรือยอมทำตาม คำแนะนำจากข่าวสารข้อมูลนั้น

ความเป็นผู้นำเป็นแบบหนึ่งพฤติกรรม ซึ่งสามารถจะอธิบายได้จากการรับรู้ของสมาชิกใน กลุ่มว่าบุคคลหนึ่งในกลุ่มมีสิทธิในการสร้างแบบ แล้วส่งให้สมาชิกในกลุ่ม มีแบบของพฤติกรรมซึ่ง จำเป็นสำหรับการเป็นสมาชิกในกลุ่ม

ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการของการสร้างอิทธิพล โดยที่การกระทำของบุคคลที่จะ เปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าอิทธิพลที่ถูกต้องและการ เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ

จะเห็นได้ว่า “ความเป็นผู้นำ” หรือ “ภาวะผู้นำ” มักจะทำให้ความสนใจของเราไปที่คนที่ เป็นผู้นำเท่านั้น และมักจะทำให้เราสนใจแต่เพียงวิธีการที่ผู้นำเหล่านั้นสร้างอิทธิพล ในการโน้มน้าว จิตใจหรือนำผู้ตามของเขา ซึ่งผลที่ตามมาก็คือ การศึกษาผู้นำจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม

ผู้บริหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำองค์การ จะต้องมึบทบาทในการนำทางและจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้ความพยายาม ที่จะดึงดูดเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มาบูรณา การเข้ากับจุดประสงค์ขององค์การ กับการจูงใจปัจเจกชน<sup>๑๑</sup>

กล่าวไว้ใน “การพัฒนาบุคลิกผู้นำและผู้บริหาร” ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็น กระบวนการ มิใช่บุคคล ถึงแม้ว่าจะขึ้นอยู่กับความชอบธรรมในการใช้อำนาจของตัวผู้นำ ซึ่งเป็น ศูนย์กลางและเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำ และผู้ตามเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ขาดไม่ได้ หากไม่มีผู้ตามจะมีผู้นำไม่ได้ จึงสรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อการ

<sup>๑๐</sup>วิเชียร วิทยอุดม, ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค, พิมพ์ครั้งที่ ๔, หน้า ๓.

<sup>๑๑</sup>กวี วงศ์พัฒน์, ภาวะผู้นำ, หน้า ๑๘.



กำหนดเป้าหมาย และบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และหากกล่าวถึงความเข้มแข็งของภาวะผู้นำในองค์กร จะดูได้จากความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว<sup>๑๒</sup>

สรุปความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือพฤติกรรม คุณลักษณะ เอกลักษณ์ ความสามารถ ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น หรือนิสัยเฉพาะตัว ซึ่งทำให้บุคคลที่ทำหน้าที่นำ เป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์แบบ และยังหมายถึงกิจกรรมของกลุ่มที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อำนาจอิทธิพลกลยุทธ์ของตน หรือกลุ่มตนโน้มน้าว ชักนำ ชักชวน กระตุ้นให้ บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมี เป้าหมายคือความสำเร็จ

### ๒.๑.๓ คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มที่สำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่วิถีทางความอยู่รอดและพัฒนา เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องประกอบด้วยคุณสมบัติที่ดี ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มี ทั้งความรู้และความสามารถ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำ ที่จะบ่งบอกให้เห็นถึงลักษณะของการบริหารงาน ซึ่งได้สรุปไว้ดังต่อไปนี้

อำนาจแบ่งออกเป็น อำนาจตามจารีตประเพณี อำนาจบารมี และอำนาจตามตัวบท กฎหมาย นอกจากนี้เวเบอร์เชื่อว่ามนุษย์จะยอมเชื่อฟังอำนาจ ก็เพราะว่าอำนาจนั้นตั้งอยู่บนรากฐาน ของความดี และความน่าเกรงขามของผู้นำ นอกจากนี้ยังเชื่อในความชอบธรรมของอำนาจนั้น<sup>๑๓</sup> การ ยอมรับที่ผู้ปฏิบัติมีต่อผู้นำของตนจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ<sup>๑๔</sup> ผู้นำจะต้องมีสายตายาวไกล ไม่ใช่มองดูแต่เป้าหมายและผลประโยชน์ในระยะสั้นเท่านั้น แต่ต้องมองดูผลประโยชน์และ เป้าหมายในระยะยาว<sup>๑๕</sup> ผู้นำจะต้องปรึกษากับผู้ปฏิบัติก่อนลงมือทำงานใด ๆ และจะสนับสนุนให้ ลูกน้อง ได้ตัดสินใจด้วยตนเอง<sup>๑๖</sup> การเป็นผู้นำให้แก่ตนเองและองค์กรในรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมกับ

<sup>๑๒</sup>ณรงค์ลักษณ์ สุทธิวิวัฒน์พันธ์, การพัฒนาบุคลิกผู้นำและผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เคสดีไทย จำกัด, ๒๕๓๙), หน้า ๑๕.

<sup>๑๓</sup>ประสิน โสภณบุญ, สังคมวิทยาของการบริหารรัฐกิจ ภาค ๑ แนวความคิดทั่วไปและทฤษฎี องค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๗.

<sup>๑๔</sup>สนธิ บางยี่ขัน, และจุฑารัตน์ บางยี่ขัน, การวิเคราะห์องค์กร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย รามคำแหง, ๒๕๒๖), หน้า ๑๐๙.

<sup>๑๕</sup>บุญทัน ดอกไธสง, และเอ็ด สาระภูมิ, ประสิทธิภาพการใช้นุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๒๙), หน้า ๓๐๒.

<sup>๑๖</sup>สนธิ บางยี่ขัน, การวิเคราะห์องค์กร : การพัฒนาองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย รามคำแหง, ๒๕๓๙), หน้า ๒๑๓.

เวลา ระยะเวลาแวดล้อมนั้นก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า โดยผู้นำที่ติดจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

**๑. มีอัจฉริยภาพสูง** คือมีการมองรอบรู้และมีพลังความคิดริเริ่มที่จะทำการปรับเปลี่ยนในเชิงสร้างสรรค์ (Transformational) มากกว่าที่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน (Transactional) หรืองานประจำ

**๒. มองการณ์ไกล** ผู้นำยุคใหม่ควรกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นการล่วงหน้า ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านของโครงสร้างประชากร การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีก็มีโอกาส(Opportunity) อยู่เสมอ

**๓. แสวงหาโอกาส** มีการวิเคราะห์และทำความเข้าใจในความต้องการของผู้รับบริการว่าเขาเหล่านั้นต้องการอะไร ซึ่งเรียกรวม ๆ ได้ว่า คุณค่า (Value) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองนั้นคืออะไร พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพซึ่งล้วนแต่เป็นภาระหน้าที่ และเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำพึงมี

**๔. บริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ** ผู้นำต้องเข้าใจในการจัดโครงสร้างขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบต่อการแข่งขัน และนำองค์กรเข้าสู่การบริหารอย่างมีคุณธรรม และจริยธรรม

**๕. มุ่งมั่นให้แก่งาน** ผู้นำจะต้องเรียนรู้และลงมือทำโดยรู้ตนอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไร อยู่ในสถานภาพแบบใดและจะต้องทำอะไรต่อไป มีกำลังใจที่จะฟันฝ่าปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ และเป็นศูนย์รวมจิตใจให้แก่คนทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจในวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกันว่ามีอนาคตที่ดี รอเราอยู่ แต่ที่สำคัญก็คือการทำให้ทุกคนในองค์กรมีจิตใจที่มั่นคงต่อการเปลี่ยนแปลง

**๖. การสร้างพันธมิตร** ทุก ๆ องค์กรจะต้องประกอบไปด้วยผู้มีส่วนในผลประโยชน์ (Stakeholders) ซึ่งจะเป็นทั้งส่วนได้ส่วนเสีย ถ้าเป็นองค์กรธุรกิจก็จะต้องมีลูกค้า ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ตัวแทนจำหน่ายร้านค้าต่าง ๆ ผู้จัดส่ง (Suppliers) ชุมชน (Community) พนักงานภายในองค์กร ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ธนาคาร สถาบันการเงิน ผู้ให้กู้ยืม รวมไปถึงจนถึงหน่วยงานของรัฐ เช่น กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม หรือสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา เป็นต้น โดยขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจที่จะต้องไปเกี่ยวข้อง<sup>๑๗</sup>

องค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นทิศทาง (Direction) ให้องค์กรและทีมงานได้ก้าวเดินต่อไปอย่างสอดคล้องกันและสามารถประสานพลังกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่าง ๆ การ

<sup>๑๗</sup>วีรวิธ มาฆะศิริานนท์, **เล่าให้คิด**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๒๕-๒๙.

ตัดสินใจผู้นำจะต้องเข้าใจในความต้องการขององค์กรทั้งหมด การให้ผู้ปฏิบัติในองค์กรยอมรับในอำนาจของตน ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์และสร้างอำนาจที่ถูกต้องให้แก่ตนด้วย<sup>๑๘</sup>

ในเรื่องของคุณสมบัติของผู้นำนี้ มีนักวิชาการหลายท่านต่างก็ให้ความคิดเห็นว่าคุณนำที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ เพื่อให้มองเห็นภาพของความเป็นผู้นำที่ดีที่ประกอบด้วยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงลักษณะที่เห็นเด่นชัดของผู้นำที่ดีในเรื่องของการบริหารองค์การ และได้สรุปไว้ ๘ ข้อดังนี้<sup>๑๙</sup>

**๑. เป็นผู้ริเริ่มความริเริ่มในงานใหม่ (As an initiator)** นักบริหารที่ดี มักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นต้นเอาไว้เป็นอย่างดี ผู้บริหารมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ

**๒. เป็นนักปรับปรุง (As an improver)** การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการงาน การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา ผู้บริหารจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจ แก่พนักงาน สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เสนอแนะวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เนือง ๆ

**๓. เป็นผู้ให้การยอมรับ (As a recognizer)** คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่าเราเองเป็นผู้บริหารที่ดี ที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ หน้าที่ของผู้บริหาร คือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวเขาออกมาใช้ให้ปรากฏ และมองให้เห็นถึงปัญญาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับคำชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ เพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

**๔. เป็นที่พึ่งที่ปรึกษา (As a counselor)** นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด และจำต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือพนักงานใหม่ หรือเก่าที่มีปัญหา มาปรึกษาขอความช่วยเหลือจากตน

**๕. มีศิลปะการเป็นนักพูด (As an effective speaker)** สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ ประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์แห่งศรัทธาและความเชื่อถือให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงจังในการพูดด้วย

<sup>๑๘</sup> สนั่น บายย์ชั้น, การวิเคราะห์องค์การ : การพัฒนาองค์การ, หน้า ๑๐๖.

<sup>๑๙</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : เอสแอล จี กราฟฟิค, ๒๕๕๑), หน้า ๕๔-๕๕.

**๖. เป็นผู้ประสานงานที่ดี** (As a coordinator) ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายด้วยความเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จของงาน

**๗. เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี** (As a social man) ผู้บริหารจะต้องอยู่กับคนจำนวนมากทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อความสำเร็จของงาน ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสมตามกาลเทศะ กล่าวคือจะต้องรู้จักเลือกและใช้เวลากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

**๘. เป็นนักเปลี่ยนแปลง** (As a change agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงสถานที่ ปรับปรุงสำนักงาน วิธีทำงาน เพื่อให้เกิดความสนใจและมีชีวิตชีวา การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ต้องมีแนวความคิด โดยคำนึงถึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสมด้วย<sup>๒๐</sup>

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ ๑๐ ประการ ดังนี้

๑. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด เป็นเลิศมีไหวพริบดี (Intelligence)
๒. สามารถในการวิเคราะห์ (analytical ability)
๓. สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินความ (Judgment)
๔. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ (initiative and resourcefulness)
๕. เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ (dependability)
๖. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร (decisiveness)
๗. รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม (adaptability and flexibility)
๘. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ (emotional stability)
๙. มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (personality)
๑๐. มีคุณลักษณะของผู้นำ (leadership in action)<sup>๒๑</sup>

คุณลักษณะของผู้นำที่ดีทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และได้รวบรวมไว้ ๔ คุณสมบัติ ดังนี้

๑. จะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลียวสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิด ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามเขา และจะต้องเข้าใจความรู้สึก

<sup>๒๐</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔-๕๕.

<sup>๒๑</sup>อ้างแล้ว, หน้า ๖๓.

และพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้

๒. จะต้องมีความวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Breadth) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวอย่างกว้างขวาง มีความวุฒิภาวะทางอารมณ์จะต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

๓. จะต้องมีความแรงใจภายใน (Inner Motivation & Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีความแรงใจภายในสูง และจะต้องมีความแรงขบที่จะทำให้อะไรให้ดีขึ้น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

๔. จะต้องมีความเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับคนอื่น<sup>๒๒</sup>

จึงเห็นได้ว่า ผู้นำ ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับยกย่องขึ้นให้เป็นที่หัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะเป็นผู้ประกอบด้วยคุณสมบัติของผู้นำ และเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะนำพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่ว โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้น ให้มีความเชื่ออย่างเต็มใจมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ภาวะผู้นำนั้น ย่อมจะเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ ฉะนั้น ผู้นำย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อ

<sup>๒๒</sup>ชาญชัย อาจิมสมาจาร, ภาวะผู้นำในองค์การ, หน้า ๑๘.

ผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิถีปฏิบัติงานและผลงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

**ตารางที่ ๒.๑ แสดงแนวคิดผู้นำ และภาวะผู้นำ**

นักวิชาการหรือ แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วิเชียร วิทยอุดม	ผู้นำจะเป็นเพียงบุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา
ยงยุทธ เกษสาคร	ผู้เป็นตัวอย่างสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นจำนวนมาก
กวี วงศ์พุด	ผู้มีหน้าที่ควบคุม ตรวจสอบ ประสานงาน วินิจฉัย สั่งการ โน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดและมีประสิทธิผลสูงสุด
รังสรรค์ ประเสริฐศรี	เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำบุคคลอื่นซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
ธีระ รุญเจริญ	๑. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะได้จากการแต่งตั้ง หรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง ๒. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำออกแบบ
สมศักดิ์ ขาวลาภ	บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ

## ตารางที่ ๒.๑ แสดงแนวคิดผู้นำ และภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
	ต้องการ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มี อิทธิพลเหนือผู้นำ หรือผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน ๒ คนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป
Stogdill, R.M.	ภาวะผู้นำ เป็นการมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพ หรือคุณค่าของผู้นำอยู่ที่ว่าสามารถตัดสินใจได้ว่า จะต้องทำอะไร และสามารถชักชวนให้ผู้อื่นช่วยทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปดังที่ตั้งใจไว้ ที่ได้ไม่มีพลังซึ่งจะมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำของผู้อื่น ที่นั่นก็ไม่มีภาวะผู้นำ
ชาญชัย อาจินสมาจาร	ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เข้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ
วิเชียร วิทยอดุม	ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ
ณรงค์ลักษณ์ สุทธิวิวัฒนพันธ์	ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการ มิใช่บุคคล ถึงแม้ว่าจะขึ้นอยู่กับความชอบธรรมในการใช้อำนาจของตัวผู้นำ ซึ่งเป็นศูนย์กลางและเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการภาวะผู้นำ
ประสิน โสภณบุญ	อำนาจนั้นตั้งอยู่บนรากฐานของความดี และความน่าเกรงขามของผู้นำ นอกจากนี้ยังเชื่อในความชอบธรรมของอำนาจนั้น
สนธิ บางยี่ขัน	การยอมรับที่ผู้ปฏิบัติมีต่อผู้นำของตนจะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ
บุญทัน ดอกไรสง	ผู้นำจะต้องมีสายตายาวไกลไม่ใช่มองดูแต่เป้าหมายและผลประโยชน์ในระยะสั้นเท่านั้น แต่ต้องมองดูผลประโยชน์และเป้าหมายในระยะยาว
สนธิ บางยี่ขัน	ผู้นำจะต้องปรึกษากับผู้ปฏิบัติก่อนลงมือทำงานใด ๆ และจะสนับสนุนให้ลูกน้อง ได้ตัดสินใจด้วยตน

ตารางที่ ๒.๑ แสดงแนวคิดผู้นำ และภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
วีรุธ มาชะศิริรานนท์	ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ ๑. มีอัจฉริยภาพสูง ๒. มองการณ์ไกล ๓. แสวงหาโอกาส ๔. บริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ๕. มุ่งมั่นให้แก่งาน ๖. การสร้างพันธมิตร ทุก ๆ องค์กร
ยงยุทธ เกษสาคร	ลักษณะที่เห็นเด่นชัดของผู้นำที่ดี ในเรื่องของการบริหารองค์การ และได้สรุปไว้ ๘ ข้อดังนี้ ๑. เป็นผู้มีความริเริ่มในงานใหม่ ๒. เป็นนักปรับปรุง ๓. เป็นผู้ให้การยอมรับ ๔. เป็นที่พึ่งที่ปรึกษา ๕. มีศิลปะการเป็นนักพูด ๖. เป็นผู้ประสานงานที่ดี ๗. เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี ๘. เป็นนักเปลี่ยนแปลง

## ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ

หลักการบริหารงานสมัยใหม่ จำเป็นต้องอาศัยวิทยาการด้านการจัดการบริหารเข้ามาสนับสนุนองค์กร เพื่อเสริมพลังการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (บุคคล) ขององค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุน ด้านฐานข้อมูล การสร้างบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อนำองค์กรเข้าสู่โลกาภิวัตน์ และความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ของระบบทุนนิยมในปัจจุบัน ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ศึกษาดังต่อไปนี้

### ๒.๒.๑ แนวคิดการบริหารจัดการ

แนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบโดยเฮนรีฟาโยนักบริหารชาวฝรั่งเศสได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือการวางแผนการจ้ดองค์การการบังคับบัญชาการประสานงานและการควบคุมต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหารเช่นทฤษฎีของลูเธอร์ กูลิคศาสตราจารย์ การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกันที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโยกำหนด



หน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCORB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)<sup>๒๓</sup> นอกจากนี้ การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคลและยังเสนอว่าการบริหารและการจัดการนั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงานการบริหารใช้มากในการบริหารรัฐกิจส่วนการจัดการใช้มากในทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวว่าการบริหารมุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผนส่วนการจัดการเป็นการนำเอานโยบาย และแผนไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้<sup>๒๔</sup> ซึ่งมีนักวิชาการทั้งนอกและในประเทศได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นิยามความหมายคำว่า การบริหารจัดการของนักวิชาการตะวันตก ดังนี้

การบริหารจัดการ ว่าเป็นกระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>๒๕</sup> ซึ่งก็มีความคิดคล้ายกับ Campbell Corbally and Ramseyer การบริหารงานเป็นกระบวนการบริหารงาน หมายถึงวิถีทางที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย<sup>๒๖</sup> แม้ว่าจะมีทิศทางไปในส่วนของกระบวนการแต่สำหรับ Holt กลับมองว่า การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม<sup>๒๗</sup> ทางด้าน Herbert A.Simon ระบุว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก<sup>๒๘</sup> ส่วนKelling and Kallaus กล่าวไว้คล้าย ๆ กับ Herbert และHolt ว่า การบริหารเป็นศิลปะ

<sup>๒๓</sup>สุปรีชา กมลาศน์, พลอากาศโท, หม่อมหลวง, กลยุทธ์การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

<sup>๒๔</sup>ทองหล่อ เดชไทย, หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

<sup>๒๕</sup>Wagner, J.A., & Hollenbeck, J.R. *Management of Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice – Hall, 1995), p.74.

<sup>๒๖</sup>Campbell, Carbally and Ramseyer, *Introduction to Education Administration*, (Fourth ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1962), p.138.

<sup>๒๗</sup>Holt, D.H., *Management principles and practices*, (New Jersey: Prentice – Hall, 1993), p.3.

<sup>๒๘</sup>Herbert A. Simon อ้างถึงใน เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, *ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ*, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

เพื่อความชำนาญที่ถูกนำมาใช้โดยเชื่อมองค์ประกอบ 6M's เข้าด้วยกัน ได้แก่ Manpower, Materials, Money, Methods, Machines และ Morale เพื่อกำหนดและบรรลุเป้าหมายขององค์การ<sup>๒๙</sup> ส่วน Barnard มุ่งที่จะอธิบายว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานภายในองค์การซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป<sup>๓๐</sup> จะเห็นได้ว่านักวิชาการจากตะวันตกมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความหมายในไปทิศทางที่คล้ายๆ กันว่า เป็นในรูปของกระบวนการที่สามารถสร้างศิลปะในการบริหารงาน ซึ่งอาจจะเชื่อมโยง 4M, 6M ก็ตามแต่กระนั้นจะต้องเกิดจากระบบการจัดการองค์การที่เหมาะสมเพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

นิยามความหมายคำว่า การบริหารจัดการของนักวิชาการตะวันออก ดังนี้

การบริหารจัดการเป็นการทำงานเพื่อให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น<sup>๓๑</sup> เป็นประการสำคัญไม่ว่าจะเป็นทั้ง คน วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักร งบประมาณ วิธีการ และอำนาจในการสั่งการ เป็นต้นกระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจนั้น หมายถึง กระบวนการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ<sup>๓๒</sup> เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่มซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด<sup>๓๓</sup> กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคลเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบด้วย<sup>๓๔</sup> มุ่งไปที่การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาการบริหารทรัพยากร (Resource of Administration) มาประกอบกระบวนการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมี

<sup>๒๙</sup>Lewis, Keeling B. & Kallaus Norman F, **Administrative Office Management**, 11<sup>th</sup> ed., (Cincinnati, Ohio: South-Western Education Publishing, 1996), p.3.

<sup>๓๐</sup>Barnard Chester I, **The Function of the Executive**, (Cambridge., Mass: Harvard University Press, 1964), p 72.

<sup>๓๑</sup>พระธรรมโกศาจารย์, ศ.ดร. (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑.

<sup>๓๒</sup>ดิน ปรัชญพฤทธิ, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕), หน้า ๘.

<sup>๓๓</sup>ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

<sup>๓๔</sup>ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรปริทรรศน์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๒.

ประสิทธิภาพ<sup>๓๕</sup> ของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของข้าราชการที่ทำงานด้วยความเต็มใจ ด้วยความเที่ยงธรรมและอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้<sup>๓๖</sup> การจัดการ หมายถึง ศิลปะ ในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๓๗</sup> ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีปฏิบัติงานเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน<sup>๓๘</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ เป็นกระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์มาผนวกกับการทำงานในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพและพึงพอใจแก่ผู้รับบริการหรือผู้ใช้สินค้า เป็นต้น นอกจากนี้ การบริหารจัดการยังมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดผลในทางปฏิบัติมากที่สุดหรือที่เรียกว่า เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารจัดการนั่นเอง

---

<sup>๓๕</sup>ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

<sup>๓๖</sup>พิทยา บวรวัฒนา, การบริหารเชิงบูรณาการ, (นนทบุรี: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๖), หน้า ๒.

<sup>๓๗</sup>สมคิด บางโม, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑.

<sup>๓๘</sup>สมาน รังสิโยภักดิ์, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑.

ตารางที่ ๒.๒ แสดงแนวคิดการบริหารจัดการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สุปรีชา กมลาศน์	ระบบการบริหารของเฮนรีฟาโยนักบริหารชาวฝรั่งเศสได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไป อันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ ในการบริหาร ๕ ประการ คือ การวางแผนการจ้ดองค์การการบังคับบัญชาการประสานงานและการควบคุม
ทองหล่อ เดชไทย	การบริหารมุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผนส่วนการจ้ดการเป็นการนำเอานโยบาย และแผนไปดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
Wagner, J.A., & Hollenbeck, J.R., Campbell, Carbally and Holt, D.H.	การบริหารจัดการ ว่าเป็นกระบวนการวางแผนการจ้ดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุม เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย การบริหารงานเป็นกระบวนการบริหารงาน หมายถึงวิถีทางที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการ และปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจ้ดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม
Herbert A. Simon, (เดิมศักดิ์ทองอินทร์)	ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ
Lewis, Keeling B. & Kallaus Norman F, Barnard Chester I	การบริหารเป็นศิลปะ เพื่อความชำนาญที่ถูกลำมาใช้โดยเชื่อมโยงองค์ประกอบ 6M's การทำงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมตั้งแต่สองคนขึ้นไป
พระธรรมโกศาจารย์, ศ.ดร. (ประยูร ฐมจินดีโต) ติน ปรัชญพฤทธิ ธงชัย สันติวงษ์	การบริหารจัดการเป็นการทำงานเพื่อให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุประสงค์ประสานเข้าด้วยกัน

ตารางที่ ๒.๒ แสดงแนวคิดการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธีรวุฒิ บุญโยโสภณ และวีระ	กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน
พงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, ธีระรัตน์ กิจจักษ์	การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาการบริหารทรัพยากร
สมคิด บางโม	การบริหารเป็นเรื่องของการนำเอากฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล
สมาน รังสิโยภุชฎ์	การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด

๑) ความสำคัญของการบริหารจัดการ

ความสำคัญของการบริหารจัดการอยู่ที่ผู้บริหารจะเห็นความสำคัญในฐานะนักบริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง และบางครั้งก็มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรโดยรวมทั้งหมดที่จะทำให้เกิดความเชื่อใจ และยอมทำตามในคำสั่งของผู้บริหารเพราะ นักบริหารได้ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารนั่นเอง ซึ่งนักวิชาการได้ระบุถึงความสำคัญของการบริหารจัดการ ว่าการบริหารมีลักษณะสำคัญ ๘ ประการดังนี้

๑. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งมิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร

๒. การบริหารเป็นงานที่มีจุดหมายทั้งนี้หมายความว่าในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายไว้ก่อนไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจนหรือไม่ก็ตามส่วนการบริหารนั้นจะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

๓. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายในและภายนอกองค์กร ดังเช่นถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่าถ้าองค์กรนั้น ๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคมเช่นส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษา หรือบริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียนก็บ่งว่าองค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมภายนอกองค์กร หรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อความเดือดร้อนรำคาญ ซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้นเช่นสิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

๔. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคนธุรกิจก่อตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยกลุ่มคนมิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียง

บุคคลเดียวเท่านั้นทั้งนี้เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัด ทั้งด้านกำลังกายกำลังสมอง และเวลาจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน

๕. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็แต่โดยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของเช่นผู้ถือหุ้น อาจไม่มีเวลาหรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่น ที่มีความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่น ที่มีความสามารถในการบริหารให้มาบริหารในองค์กร

๖. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็แต่โดยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่งผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิคในการปฏิบัติโดยตรงแต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหาร คือการวางแผนการจ้ดองค์การ ฯลฯ

๗. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่าการบริหารดำเนินไปอย่างไรได้ผลดี หรือไม่เพียงใดนั้นก็คือผลงานเพราะว่าผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

๘. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ในนามของเจ้าของธุรกิจ<sup>๓๔</sup>

การบริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม จำต้องมีกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จความเรียบร้อยขึ้นในองค์การ และในสังคมนั้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารจัดการมีความสำคัญดังต่อไปนี้

๑. การบริหารช่วยทำให้มนุษย์ดำรงอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก
๒. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นเป็นผลทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องขยายงานด้านบริหารจัดการให้กว้างขึ้น
๓. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม
๔. การบริหารเป็นมรรควิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
๕. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้ม ทั้งในด้านความเจริญ และความเสื่อมของสังคมในอนาคต
๖. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ
๗. การบริหารมีลักษณะที่ต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ และการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร

<sup>๓๔</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๘.

๘. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการศึกษาในเรื่องการบริหารจึงทำให้มนุษย์ดำรงชีพได้อย่างฉลาด

๙. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกกันได้โดยเด็ดขาด ดังกล่าวกันว่า การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน<sup>๔๐</sup>

นอกจากนี้ สรศักดิ์ กิตติอสุภกุล ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารว่า มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรหลายประการด้วยกันดังต่อไปนี้<sup>๔๑</sup>

๑. การบริหารเป็นการทำงานร่วมกันโดยใช้ปัจจัยที่มีอยู่
๒. การบริหารเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
๓. การบริหารเป็นเครื่องมือที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความเจริญขึ้น หรือความเสื่อมถอยของสังคมในอนาคตได้อย่างดี
๔. การบริหารเป็นสิ่งที่สามารถมีอยู่ควบคู่กับสังคมและการเมืองได้ เพราะสังคมและการเมืองจำเป็นต้องใช้การบริหาร
๕. การบริหารได้มีส่วนช่วยให้มนุษย์มีการดำเนินชีวิตที่สะดวกดีขึ้น และวางแนวทางได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

ลักษณะและความสำคัญของการบริหารมี ๗ ประการคือ<sup>๔๒</sup>

๑. การบริหารต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน
๒. การบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม
๓. การบริหารต้องมีการแบ่งงานกันทำ
๔. การบริหารต้องมีการประสานงาน ร่วมมือร่วมใจสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน
๕. การบริหารต้องมีทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ
๖. การบริหารเป็นงานของผู้บริหารหรือผู้นำ
๗. การบริหารไม่มีตัวตน แต่สามารถวัดผลของความสำเร็จของการบริหารด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

<sup>๔๐</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, อ่างใน สายันต์ โพธิ์สิงห์, “ปัจจัยและกระบวนการบริหารที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการเป็นวัดพัฒนาตัวอย่างที่มีผลงานดีเด่น ในเขตการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดขอนแก่น”, รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘).

<sup>๔๑</sup>สรศักดิ์ กิตติอสุภกุล, อ่างใน วราภรณ์ ไชยชาติ, “ปัจจัยการบริหารจัดการที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของกลุ่มเกษตรกรทำนาหนองแปนจังหวัดกาฬสินธุ์”, รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕).

<sup>๔๒</sup>กลม อัญชันภาติ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ณะการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๖๐-๖๑.

นอกจากนี้ทางด้านสมคิด บางโม ได้มองถึงองค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์กร ดังนี้

๑. วัตถุประสงค์ที่แน่นอน กล่าวคือ จะต้องรู้ว่า จะดำเนินการไปทำไม เพื่ออะไร และต้องการอะไรจากการดำเนินการ เช่น ต้องมีวัตถุประสงค์ในการให้บริการ หรือในการผลิตต้องรู้ว่า จะผลิตเพื่อใคร ต้องการผลตอบแทนเช่นใด ถ้าหาไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีความหมายที่จะบริหารการดำเนินงานต่าง ๆ จะไม่มีผลสำเร็จ เพราะไม่มีเป้าหมายกำหนดไว้แน่นอน

๒. ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องใช้เพื่อประกอบการดำเนินงานรวมถึงความสามารถในการจัดการ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ 4Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ 6Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากขึ้น

๓. มีการประสานงานระหว่างกัน หรือเรียกได้ว่ามีปฏิริยาระหว่างกัน กล่าวคือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมทั้งทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4Ms หรือ 6Ms ดังกล่าว จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและเกิดปฏิริยาระหว่างกัน หรือกล่าวได้ว่าจะต้องมีระบบของการทำงานร่วมกัน และที่เกิดขึ้นจริง ๆ ด้วย การนำปัจจัยทั้งหลายเบื้องต้นมาไว้ร่วมกันแล้วไม่เกิดปฏิริยาระหว่างกัน ไม่เกิดความสัมพันธ์ ระหว่างกัน การบริหารก็จะไม่เกิดขึ้น

๔. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการบริหารงานนั้นสิ่งที่วัดผลสำเร็จของงานว่า บรรลุเป้าหมายของวัตถุประสงค์ ขององค์กรก็คือ ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในการใช้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ระยะสั้น โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้าและค่าใช้จ่ายกับปัจจัยนำออกและรายได้ขององค์กร<sup>๔๓</sup>

จึงสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ มีความสำคัญ ในฐานะที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่จะต้องศึกษาให้รู้และเข้าใจ เพราะการบริหารเป็นกิจกรรมขององค์กรที่มีจุดมุ่งหมายคือความสำเร็จ นักบริหารจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์กล่าวคือการบริหารเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายขององค์กร และการบริหารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ในฐานะที่เราเป็นสมาชิกของสังคม จำต้องมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จความเรียบร้อยขึ้นในองค์กร และในสังคมนั้น ๆ นั้งเอง

<sup>๔๓</sup>สมคิด บางโม, องค์กรและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๕), หน้า ๖๒-๖๓.



ตารางที่ ๒.๓ แสดงความสำคัญของการบริหารจัดการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
สมยศ นาวิการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง</li> <li>๒. การบริหารเป็นงานที่มีจุดหมาย</li> <li>๓. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญ</li> <li>๔. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคน</li> <li>๕. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดี</li> <li>๖. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>๗. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน</li> <li>๘. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเอง</li> </ol>
กลม อัญชันภาติ	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การบริหารต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์</li> <li>๒. การบริหารมีลักษณะเป็นกระบวนการ</li> <li>๓. การบริหารต้องมีการแบ่งงานกันทำ</li> <li>๔. การบริหารต้องมีการประสานงาน</li> <li>๖. การบริหารเป็นงานของผู้บริหารหรือผู้นำ</li> <li>๕. การบริหารต้องมีทรัพยากรในการบริหาร</li> <li>๗. การบริหารไม่มีตัวตน</li> </ol>
สมคิด บางโม	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. วัตถุประสงค์ที่แน่นอน</li> <li>๒. ทรัพยากรในการบริหาร</li> <li>๓. มีการประสานงานระหว่างกัน</li> <li>๔. ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล</li> </ol>

## ๒) กระบวนการบริหารจัดการ

ความหมายของคำว่า “กระบวนการ” ในพจนานุกรมว่า “ขบวนการ, แบบแผน, วิธีการ, ชั้นเชิง, เล่ห์กล, อุบาย, ลำดับรายการ”<sup>๔๔</sup> เมื่อใช้กับการบริหารว่า กระบวนการบริหารจึงน่าจะหมายความว่า ลำดับรายการในการบริหาร หรือ วิธีการในการบริหาร คือในการบริหารนั้นจะต้องมีลำดับรายการก่อนหลังว่าจะทำอะไรก่อน และต่อ ๆ ไปจะทำอะไร เช่น จะต้องวางแผนก่อนแล้วจึงจัด

<sup>๔๔</sup>เปลื้อง ณ นคร, พจนานุกรมฉบับทันสมัย, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖),

โครงการให้เข้ารูปเข้าร่างต่อไปจึงจัดหาบุคลากรมาทำงาน รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจ แล้วจึงแนะนำช่วยเหลือในการทำงานของบุคลากร จะต้องประสานงานไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ต่อไปก็ต้องรายงานผลการทำงานไปยังผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้นทางด้าน Campbell Corbally and Ramseyer มองว่ากระบวนการบริหารหมายถึงวิถีทางที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย<sup>๔๕</sup> ส่วน Litchfield กล่าวว่า “กระบวนการบริหารเป็นวงจรของการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้คือ การวินิจฉัยสั่งการ การวางโครงการการติดต่อสื่อสาร การควบคุมและการประเมินผลงานซ้ำ<sup>๔๖</sup> นอกจากนี้ นักผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ เป็น “ผู้นำ-ผู้บริหาร” ผู้นำสามารถสร้างคนได้ พัฒนาได้ ความสามารถในการนำที่ดี เกิดจากหลายฐาน เช่นความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ความสามารถในการทำงานสำเร็จ การมีคุณสมบัติที่คนเคารพนับถือได้ และความสามารถในการฝึกและพัฒนาผู้อื่นซึ่งสอดคล้องกับไอเซนฮาว ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า หมายถึงความสามารถในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ต้องการโดยที่เขาเองก็อยากจะทำซึ่งพฤติกรรมของนักบริหารมี ๑๐ ประการ คือ

๑. นักบริหารจะต้องมั่นคง ยุติธรรม โดยไม่ลืมเรื่องสถานการณ์และรู้จักยืดหยุ่น
๒. นักบริหารจะต้องใช้ประสบการณ์และความสามารถของผู้อื่นให้เป็นประโยชน์
๓. นักบริหารต้องไม่โอ้อวดอำนาจ เพราะคนมาทำงานกับท่านไม่ใช่เขามาทำงานให้ท่าน
๔. นักบริหารต้องยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ไม่โยนความผิดให้คนอื่น
๕. นักบริหารต้องตรงไปตรงมาแม้บางครั้งจะต้องทนต่อความเจ็บปวดก็ตามต้องบอกถูกผิด ยกย่องสรรเสริญเป็น
  ๖. นักบริหารต้องมีหลักมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญกับสังคม มีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
  ๗. นักบริหารต้องริเริ่มทำเอง หัดแปลงความคิดออกมาเป็นการกระทำให้ผู้อื่นยอมรับให้ได้
  ๘. นักบริหารต้องไม่กลัวที่จะฝึกผู้ช่วยไว้แทนตำแหน่งเมื่อท่านเลื่อนสูงขึ้นไปไม่เก่งคนเดียว
  ๙. บอกให้เขารู้ ไม่เก็บเรื่องเสียบ ให้เพื่อนร่วมงานรู้ว่าอะไรเป็นอะไรและให้ความมั่นใจแก่เพื่อนร่วมงาน

<sup>๔๕</sup>Campbell, Corbally and Ramseyer, *Introduction to Education Administration*, (Fourth ed., Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1962), p.138.

<sup>๔๖</sup>Litchfield Edward H., “Notes on a General Theory of Administration”, *Administrative Science Quarterly*, (Vol. No. 1, June, 1956): 3-29.

๑๐. นักบริหารต้องอ่านเรียนเสมอๆ ต้องใช้ความรู้เทคนิคแนวคิดใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้า ยิ่งๆ ขึ้นไป<sup>๔๗</sup>

พฤติกรรมของผู้บริหารของเกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) ไว้ว่า บุคคลทุกกลุ่มที่ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์ด้วย ต่างก็มีความต้องการที่จะเห็นผู้บริหารนั้น ๆ ประพฤติหรือปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้ด้วยกันทั้งนั้น ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นผลรวมของความเกี่ยวพันของตัวการ ๓ ประการคือ

๑. วัฒนธรรมประเพณี และความปรารถนาของสังคมที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่

๒. ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ บทบาทหน้าที่ของสถาบันและผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกำหนดให้ผู้บริหารปฏิบัติและความคิดของผู้บริหารเองที่คาดคะเนว่าผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้ตนเองปฏิบัติอะไรและอย่างไร

๓. ตัวบุคคล บุคลิกภาพและความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะตนของบุคคล

ตัวการทั้ง ๓ ประการดังกล่าวข้างต้น มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารในระบบสังคมทุกชนิด ในการปฏิบัติงานและการวางตนของผู้บริหารโดยปกติจะพอสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ โดยพึงถือว่าการปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของสถาบันต้องตรงตามบทบาทและหน้าที่ที่สถาบันหรือผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ให้ทำโดยตำแหน่งและความคิดนึกที่ผู้บริหารคาดคะเนด้วยตนเองว่า ผู้อื่นที่ตนเกี่ยวข้องโดยตำแหน่ง คิดหรือต้องการให้ตนทำอะไรอย่างไร ทั้งภายในขอบเขตของวัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

๒. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคลและความต้องการ หรือความจำเป็นของแต่ละบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่าการต้องการและความจำเป็นของสถาบันไม่สำคัญเท่า

๓. พฤติกรรมที่มีลักษณะว่า ผู้บริหารได้คำนึงถึงทั้ง ๒ อย่าง ดังกล่าวแล้ว คือ ทั้งในด้านความต้องการและความจำเป็นของสถาบัน ภายในขอบข่ายของวัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคมและความต้องการหรือความจำเป็นส่วนบุคคลโดยถือว่าการกระทำใดต้องประสมกลมกลืนกันให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์แก่สถาบันและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กันไป<sup>๔๘</sup>

<sup>๔๗</sup>สุรัสวดี ศิลปะอนันต์, **นักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๗), หน้า ๒๐๗-๒๒๔.

<sup>๔๘</sup>ภิญโญ สาร, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๑๕-๑๖.

หลักสำคัญของการบริหาร ๕ ลักษณะ<sup>๔๔</sup> คือ

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคน และโดยอาศัยคน หมายความว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่รวมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จสาระสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี มีความเป็นผู้นำ และสามารถทำงานเป็นทีมได้มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ และมีความสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้

๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ เป้าหมายต้องสูงแล้วสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไป ก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำไปก็ไม่ท้าทายไม่มีคุณค่า ประการที่สอง การจะไปถึงเป้าหมายจะต้องมีระบบงานที่ดีมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ประการสุดท้าย จะต้องระบุเวลาที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ คำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่า ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ หมายความว่าทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือ เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุผลตามที่ต้องการและการใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า เราอาศัยในโลกที่มีทรัพยากรจำกัดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนัก ๒ ข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้วทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถกลับคืนมาใหม่ได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสม อย่าให้เกิดสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์จึงเป็นการศึกษาถึงเรื่องการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้อง สามารถคาดคะเนเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นหรือ

<sup>๔๔</sup>เสนาะ ดิยาวาร์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๑-

วิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากที่สุดวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร ๗ ประการ ได้แก่

๑. การวางแผน (P-Planning) เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การจัดองค์การ (O-Organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง หรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) นอกจากนี้ อาจพิจารณาในแง่ของการควบคุม (Span of Control) หรือพิจารณาในแง่ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานหลัก (Line) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) เป็นต้น

๓. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน (S-Staffing) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดเอาไว้

๔. การอำนวยการ (D-Directing) เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นต้น

๕. การประสานงาน (CO- Coordinating) เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานได้ต่อเนื่องและเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

๖. การรายงาน (R-Reporting) เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์กรอยู่ด้วย

๗. การงบประมาณ (B-Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำบัญชีการควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง<sup>๕๐</sup>

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการคือ ขบวนการวางแผนวิธีการที่มีชั้นเชิงที่ใช้สำหรับการบริหาร ที่ได้เกิดจากการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นต้น ที่มีทั้งแนวทาง วิธีปฏิบัติและแนวทางการแก้ไขปัญหา ในขั้นตอนของการบริหารอาจจะพบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ หลายประการ กระบวนการบริหารจัดการจะสามารถกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ โดยสรุปแล้ว กระบวนการบริหารจัดการจะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารโดยตรง โดยที่ผู้บริหารคือกลไกที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

<sup>๕๐</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

## ตารางที่ ๒.๔ แสดงกระบวนการบริหารจัดการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เปลื้อง ณ นคร Campbell, Carbally and Ramseyer, LitchfieldEdward H. สุรัฐ ศิลปะอนันต์	<p>ขบวนการ, แบบแผน, วิธีการ, ชั้นเชิง, เล่ห์กล, อุบาย, ลำดับรายการ</p> <p>วิถีทางที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการและปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย</p> <p>กระบวนการบริหารเป็นวงจรของการปฏิบัติงาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. นักบริหารจะต้องมั่นคง ยุติธรรม</li> <li>๒. นักบริหารจะต้องใช้ประสบการณ์</li> <li>๓. นักบริหารต้องไม่โอ้อวดอำนาจ</li> <li>๔. นักบริหารต้องยอมรับข้อผิดพลาด</li> <li>๕. นักบริหารต้องตรงไปตรงมา</li> <li>๖. นักบริหารต้องมีหลักมนุษยสัมพันธ์</li> <li>๗. นักบริหารต้องริเริ่มทำเอง</li> <li>๘. นักบริหารต้องไม่กลัว</li> <li>๙. ไม่เก็บเรื่องเจียบ</li> <li>๑๐. นักบริหารต้องอ่านเรียนเสมอๆ</li> </ol>
ภิญโญ สาร	<p>บุคคลทุกกลุ่มที่ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์ด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. วัฒนธรรมประเพณี</li> <li>๒. ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ บทบาทหน้าที่ของสถาบันและผู้อื่น</li> <li>๓. ตัวบุคคล บุคลิกภาพ</li> </ol>
เสนาะ ตีเขาวี	<ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคน</li> <li>๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมาย</li> <li>๓. การบริหารเป็นการสมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ</li> <li>๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด</li> <li>๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป</li> </ol>

ตารางที่ ๒.๔ แสดงกระบวนการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์	กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญ
ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์	กระบวนการหรือวิธีในการบริหารแบบ POSDCORB เป็นกระบวนการหรือวิธีในการบริหารที่ได้รับการยกย่องมากวิธีหนึ่งอันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญ

### ๒.๑.๒ ทฤษฎีทางการบริหาร

ทฤษฎีของการบริหารเป็นศาสตร์ที่มีองค์ประกอบของความรู้ หลักและกฎเกณฑ์ที่นำมาจากศาสตร์สาขาต่าง ๆ เพื่อไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริง การบริหารที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถประสบการณ์และทักษะของผู้บริหาร การประยุกต์เอาทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการบริหารไปสู่การปฏิบัติจริงให้ได้ อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ที่สำคัญทฤษฎีทางการบริหารมีจำนวนมากมายเพราะนักบริหารสามารถนำมาใช้บูรณาการหรือการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้แทบทั้งสิ้นซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของนักบริหารว่าจะนำเอาหลักการทฤษฎีมาใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะได้นำเอาทฤษฎีทางการบริหารที่ใช้กันมากเพื่อเป็นกรณีศึกษาต่อไป

#### ๑) ทฤษฎีการบริหารองค์กร

ทฤษฎีการบริหารซึ่งเป็นทฤษฎีค่อนข้างจะได้รับความนิยมของนักบริหารอย่างมากจนนักวิชาการหลายท่านได้นำมาเขียนในรูปของวิชาการมากมายในลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาลโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่างกันซึ่ง Fayol ชาวฝรั่งเศส ผู้ที่ได้ชื่อว่า “เป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงจัดการ” มีความเห็นว่า การบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งและเป็นหลักการสากลที่สามารถนำไปใช้กับการบริหารทุกประเภท ที่กล่าวถึงส่วนสำคัญพื้นฐานของการบริหารงานเรียกว่า The Elements of Management ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม ๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน (To Plan) ๒) การจัดองค์การ (To Organize) ๓) การบังคับบัญชา (To

Command) ๔) การประสานงาน (To Coordinate) และ ๕) การควบคุมงาน (To Control)<sup>๕๑</sup> ดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึงภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำต้องจัดให้มีโครงของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงหน้าที่ในการสั่งการงานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดีโดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตนจะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึง จะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้น และลง นอกจากนี้ยังต้องการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วยหากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกันถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพการไต่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว<sup>๕๒</sup>

นอกจากนี้ ทฤษฎีการบริหาร ๕ ประการนี้ซึ่ง Fayol ยังได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการจัดการขึ้นอีก ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการจัดการดังนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโยได้เสนอว่าคนงานควรจะได้รับกรมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้นหรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

<sup>๕๑</sup>Henry Fayol, อังโน จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บิ๊คพ้อยท์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๔-๓๕.

<sup>๕๒</sup>Price, Alan, **Human Resource Management**, In a Business Context, 2 edition, (London : Thomson Learning, 2004), p. 110.



๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์และฟาโยได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชาส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรคู่กัน

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโยกล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานเช่นการรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชาและทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยากและผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชามากจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชาโดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดที่ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่างรวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลงและองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้นภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่าง ๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้นเนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่นและรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้นสำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสายซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชาแต่เป็นการกำหนดว่าควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไรอย่างไรและมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไรสิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การองค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผลซึ่งจะไม่มีการณ์มุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคลแต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นที่ร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่ากิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การ ในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุดและเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคนและเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคตการวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับทุกคนและทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การเนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงานและความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุลซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ชัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมาสำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชาความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆคนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การและเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไรเป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การรวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาวเมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานานโดยพยายามพัฒนาทักษะและปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การการจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกคนหรือของทุกกลุ่มในองค์การในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่มในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การและสิทธิในการสั่งการหรือการบริโภคนและความร่วมมือ กันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงานโดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลังเมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง<sup>๕๓</sup>

นอกจากนี้ประเด็นเกี่ยวกับการแบ่งงานกันทำและการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

<sup>๕๓</sup>ฟาโย, อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **ทฤษฎีองค์การฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร:ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผนผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร<sup>๔๔</sup>

ส่วน ความ ของ เห็น ของ American Association of School Administration มีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันมากนักเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ<sup>๔๕</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผน หรือ โครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหา กำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Co – Ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกัน เพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

การบริหารองค์การผู้ที่ได้ร่วมกันนำเอาความคิดของฟาโยล์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management ๕ ประการของฟาโยล์ มาใช้ในการจัดองค์การทางราชการโดยขยายกิจกรรมทางการบริหารออกเป็น ๗ ประการ คือ

๑. Planning หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าว่าองค์การจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

<sup>๔๔</sup>พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙, Ph.D.), พุทธวิธีบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๔ - ๕.

<sup>๔๕</sup>American Association of School Administration, อังโน ฉีระรัตน์ กิจจักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

๒. Organizing หมายถึง การจัดองค์การ การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การจัดสายการบังคับบัญชาและการกำหนดตำแหน่งหน้าที่

๓. Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนา การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การประเมินผลงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การให้สวัสดิการและการให้พ้นจากงาน

๔. Directing หมายถึง การอำนวยการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการและการควบคุมบังคับบัญชา

๕. Coordinating หมายถึง การประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

๖. Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน

๗. Budgeting หมายถึง การงบประมาณ การใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่าย และการตรวจสอบด้านการเงิน<sup>๕๖</sup>

การบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้<sup>๕๗</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุนิติที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

๓. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุน ให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ

๕. การควบคุม (Controlling) การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

---

<sup>๕๖</sup>Luther Gulick and Lyndall Urwick.อ้างใน จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บั๊ค พอยท์, ๒๕๔๓),หน้า ๓๕-๓๖.

<sup>๕๗</sup>คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙ .

นอกจากนี้ทางด้าน ภารดี อนันต์นาวิ<sup>๕๘</sup> ได้กล่าวทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ๖ ประการ คือ

๑. หลักเรื่องเวลา ถือว่า เป็นการวัดความสามารถในการผลิต โดยการจัดเวลาในการผลิตและการตั้งเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตทั้งหมด ซึ่งการวัดผลผลิตของการทำงานนั้น ถ้าจะวัดให้ถูกต้อง ต้องใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสิน และควรมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของเวลาที่ควรใช้ในการทำงานแต่ละอย่างหรือประเภทด้วย

๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ค่าจ้างสำหรับบุคลากรนั้นต้องเหมาะสมกับผลงานและอัตราค่าจ้างนั้นควรพิจารณา โดยยึดหลักเกณฑ์ข้อ ๑ นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานควรได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองมากที่สุด

๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ คือ ฝ่ายบริหารควรทำหน้าที่ด้านการวางแผนและประสานงาน เพื่อให้ฝ่ายปฏิบัติงานทำงานได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้ฝ่ายปฏิบัติงานเป็นฝ่ายรับผิดชอบในการคิดและวางแผนในการทำงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ เวลาและข้อมูลอื่น ๆ ตามหลักเกณฑ์ในข้อ ๑ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิต การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะดวกรวดเร็วขึ้นทันเหตุการณ์นอกจากนั้นการทำงานต้องมีระบบและวิธีการที่เหมาะสม

๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ถือว่า วิธีการของการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้รับผิดชอบ (ไม่ใช่ฝ่ายปฏิบัติงาน) ในการจัดวิธีการทำงาน แสวงหาวิธีและเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่เหมาะสมและดีที่สุดมาใช้ และฝ่ายบริหารต้องฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมในการทำงานตามเทคนิคนั้น ๆ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ถือว่า ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหารซึ่งตั้งอยู่บนหลักการของวิทยาศาสตร์ และสามารถประยุกต์หลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการจัดการและการควบคุมให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น และฝ่ายบริหารต้องเป็นฝ่ายควบคุมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานด้วย

๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน มีการพิจารณานำหลักการบริหารแบบทหารมาใช้ ควรมีการจัดองค์การให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและทำงานอย่างประสาน

<sup>๕๘</sup>ภารดี อนันต์นาวิ, หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา, (ชลบุรี : บริษัทสำนักพิมพ์มนตรี จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

สัมพันธ์กันระหว่างแผนการต่าง ๆ ในองค์การนั้น โดยยึดถือความเคร่งครัดในระเบียบวินัยในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

การศึกษายังพบอีกว่าทฤษฎีการบริหาร สามารถที่จะจัดไปตามลักษณะแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรไว้ ๓ ประการ<sup>๕๙</sup> คือ

๑. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น คือ สมาชิกในองค์การย่อมมีความปรารถนาที่จะได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานในองค์การ การรับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การแล้ว

๒. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย คือ เมื่อมีความร่วมมือเกิดขึ้นภายในองค์การ ก็ทำให้สมาชิกทั้งหมดภายในองค์การมีเป้าหมายเดียวกัน เป็นการยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลทางใจอันนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

๓. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ คือ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การ

กล่าวได้ว่า ทฤษฎีของการบริหารองค์การ จะเห็นว่า ความระบอบการบริหารที่ผนวกกับหลักเกณฑ์ มีการสังเกตและทดสอบจนเป็นที่แน่ใจ ทฤษฎีเป็นส่วนของมโนทัศน์ที่เชื่อมโยงกัน เป็นข้อสรุปแบบกว้างที่ได้พรรณนาและอธิบายถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ ถ้าทฤษฎีได้รับการพิสูจน์บ่อย ๆ ก็จะกลายเป็นกฎเกณฑ์ทฤษฎีเป็นแนวความคิดที่มีเหตุผลและสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติได้ ทฤษฎีมีบทบาทในการให้คำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทั่วไปและชี้แนะแนวทางในการวิจัย

#### ตารางที่ ๒.๕ แสดงทฤษฎีการบริหารจัดการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Henry Fayol, อ้างใน จันทร์ธานี สงวนนาม	“เป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงจัดการ” มีความเห็นว่า การบริหารเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งและเป็นหลักการสากลได้แก่ ๑) การวางแผน (To Plan) ๒) การจัดองค์การ (To Organize) ๓) การบังคับบัญชา (To Command) ๔) การประสานงาน (To Coordinate) และ ๕) การควบคุมงาน (To Control)
Price, Alan	๑. การวางแผน (Planning) ๒. การจัดองค์การ (Organizing) ๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)

<sup>๕๙</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๐.

## ตารางที่ ๒.๕ แสดงทฤษฎีการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Henry Fayol, อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์	๔. การประสานงาน (Coordinating)
	๕. การควบคุม (Controlling)
	๑. การแบ่งงานกันทำ
	๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
	๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว
	๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่
	๕. การรวมอำนาจ
	๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน
	๗. หลักความเสมอภาค
	๘. การออกคำสั่ง
	๙. ความคิดริเริ่ม
	๑๐. ความมีระเบียบวินัย
	๑๑. ค่าตอบแทน
	๑๒. ความมั่นคงในงาน
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต)	๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ
	๑๔. ความสามัคคี
	P คือ Planning หมายถึง การวางแผน
	O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร
	S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร
ธีระรัตน์ กิจจารักษ์	D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ
	C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล
	๑. การวางแผน หมายถึง การวางแผน
	๒. การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์
	๓. การเสริมกำลังบำรุง หมายถึง การบำรุงขวัญ
๔. การประสานงาน หมายถึง ผู้แทนของหน่วยงานย่อย	
๕. การประเมินผลงาน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงาน	



ตารางที่ ๒.๕ แสดงทฤษฎีการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Luther Gulick and Lyndall Urwick, อ้างใน จันทรานี สงวนนาม	๑. Planning หมายถึง การวางแผน ๒. Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ๓. Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล ๔. Directing หมายถึง การอำนวยการ ๕. Coordinating หมายถึง การประสานงาน ๖. Reporting หมายถึง การรายงานผล ๗. Budgeting หมายถึง การงบประมาณ
คณาจารย์ ภาควิชาบริหารรัฐกิจ	๑. การวางแผน หมายถึง การสร้างทางเลือก ๒. การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง ๓. การบังคับบัญชา หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงาน ๔. การประสานงาน หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน ๕. การควบคุม การติดตามการดำเนินงาน
การดี อนันต์นาวี	๑. หลักเรื่องเวลา ๒. หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง ๓. หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ ๔. หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ๕. หลักการควบคุมงานโดยฝ่ายบริหาร ๖. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน
Luther Gulick and Lyndall Urwick, อ้างใน จันทรานี สงวนนาม	๑. Planning หมายถึง การวางแผน ๒. Organizing หมายถึง การจัดองค์การ ๓. Staffing หมายถึง การบริหารงานบุคคล ๔. Directing หมายถึง การอำนวยการ ๕. Coordinating หมายถึง การประสานงาน ๖. Reporting หมายถึง การรายงานผล ๗. Budgeting หมายถึง การงบประมาณ

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow's Hierarchy of Needs Theoryตามลำดับชั้นของ มาสโลว์ ได้รับความนิยมนอย่างมากจากนักวิจัยทั่วไปว่าเป็นทฤษฎีที่พยายามอธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การว่าเมื่อตอบสนองความต้องการได้แล้วจะสามารถทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติหรือคุณภาพของงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในเรื่องความต้องการนี้ได้มีนักจิตวิทยากล่าวและให้อธิบายไว้มากมาย มาสโลว์เป็นคนแรกที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย สมมติฐานดังกล่าวมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ดังนี้คือ

๑. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการณ์ที่ไม่มีสิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

๒. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่สนใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งสนใจของพฤติกรรม

๓. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตอนตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of need) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction)

Maslow ได้แบ่งลำดับชั้นของความต้องการได้ดังต่อไปนี้

๑. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และ ความต้องการทางเพศ ฯลฯ

๒. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็เข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุอาชญากรรม ฯลฯ

๓. ความต้องการทางสังคม (Social belonging need) เมื่อความต้องการสองประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่า ก็จะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นเข้าร่วมและได้รับการยอมรับเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

๔. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or egoistic needs) ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ เป็นต้น

๕. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-realization or self-actualization needs) ความต้องการขั้นสูงสุดนั้นเป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมาก นึกอยากจะเป็นนึกอยากจะได้แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็ได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษไป<sup>๖๐</sup> ที่การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในแต่ละขั้นซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการดังกล่าวเพื่อเป็นแรงกระตุ้น หรือแรงขับเคลื่อนจิตใจให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

ทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Herzberg ที่ได้ทำการทดลองโดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงาน ประมาณ ๒๐๐ คน ถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ และไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ผลจากการสอบถาม Herzberg ได้แบ่งปัจจัยหรือองค์ประกอบเกี่ยวกับแรงจูงใจออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ผู้ปฏิบัติงานคาดหวังว่าจะได้รับจากการทำงาน ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้ามีก็ไม่ถึงกับก่อให้เกิดความพอใจ ทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าเขาต้องได้รับอยู่แล้ว ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene Factors) แบ่งออกเป็น ๑) นโยบายและการบริหาร ๒) วิธีการบังคับบัญชา ๓) เงินเดือน ๔) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ๕) สภาพการทำงาน ๖) ความมั่นคงของงาน ๗) สถานภาพ ๘) ชีวิตส่วนตัว

๒. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปัจจัยเหล่านี้ถึงจะไม่มีให้ผู้ปฏิบัติงานก็จะไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกรู้สึกไม่พอใจ แต่ถ้ามีก็จะก่อให้เกิดความพอใจขึ้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจนี้ ได้แก่ ๑) ความสำเร็จในการทำงาน ๒) ความเป็นงาน ๓) การได้รับการยอมรับ ๔) ความรับผิดชอบ ๕) ความก้าวหน้า<sup>๖๑</sup>

ซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการ “หมายถึง ภาวะการณแสดงออกถึงความรู้สึกในทางบวกที่เกิดจากการประเมินเปรียบเทียบประสบการณ์การได้รับบริการที่ตรงกับสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวัง หรือดีเกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการในทางตรงกันข้ามความไม่พึงพอใจหมายถึง ภาวะการณแสดงออกถึงความรู้สึกในทางลบที่เกิดจากการประเมินเปรียบเทียบประสบการณ์การได้รับบริการที่ต่ำ

<sup>๖๐</sup>Maslow, Abraham Harold, **Motivation and Personality**, (New York: Harber and Brother, 2000), pp. 80-81.

<sup>๖๑</sup>Herzberg Frederick, **Work and the Nature of Man**, (Ohio: Word Publishing Co, 1966), pp. 15-16.

กว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ”<sup>๖๒</sup>ที่แสดงถึงความยินดีหรือความผิดหวังอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่แต่ละบุคคลเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้บริการหรือบริโภคผลิตภัณฑ์จริง ๆ เมื่อเทียบกับความคาดหวังเดิมของลูกค้า”<sup>๖๓</sup>

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีดังนี้

๑. ผลิตภัณฑ์บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการจะเกิดขึ้น เมื่อได้รับบริการที่มีลักษณะคุณภาพ และระดับการให้บริการตรงกับความต้องการ ความเอาใจใส่ขององค์กรบริการ และคำนึงถึงคุณภาพของการนำเสนอบริการเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

๒. ราคาค่าบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการขึ้นอยู่กับราคาค่าบริการที่ผู้รับบริการยอมรับหรือพิจารณาว่าเหมาะสมกับคุณภาพของการบริการตามความเต็มใจที่จะจ่ายของผู้รับบริการ ทั้งนี้เจตคติของผู้รับบริการที่มีต่อราคาค่าบริการที่มีราคาสูง เป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ในขณะที่ลูกค้าบางคนจะพิจารณาราคาค่าบริการตามลักษณะความยากง่ายของการให้บริการ เป็นต้น

๓. สถานที่บริการ การเข้าถึงบริการได้สะดวกเมื่อผู้รับบริการมีความต้องการย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการบริการ ทำเลที่ตั้งและการกระจายสถานที่บริการให้ทั่วถึงเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการจึงเป็นเรื่องสำคัญ

๔. การส่งเสริมแนะนำบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเกิดขึ้นได้จากการได้ยินข้อมูลข่าวสารหรือบุคคลอื่นกล่าวขานถึงคุณภาพของการบริการไปในทางบวก ซึ่งหากตรงกับความเชื่อที่มีอยู่ก็จะรู้สึกดีกับบริการดังกล่าว อันเป็นแรงจูงใจผลักดันให้มีความต้องการบริการตามมาได้

๕. ผู้ให้บริการ ผู้ประกอบการ หรือผู้บริหารการบริการ และผู้ปฏิบัติงานบริการล้วนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานบริการให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจทั้งสิ้น ผู้บริหารการบริการที่วางนโยบายการบริการ โดยคำนึงถึงความสำคัญของผู้รับบริการเป็นหลักย่อมสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจได้ง่าย เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานบริการที่ตระหนักถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ จะแสดงพฤติกรรมการบริการและสนองบริการผู้ที่มารับบริการด้วยความสนใจเอาใจใส่อย่างเต็มที่ด้วยจิตสำนึกของการบริการ

๖. สภาพแวดล้อมของการบริการ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการบริการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผู้รับบริการมักจะชื่นชมสภาพแวดล้อมของการบริการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบอาคาร สถานที่ ความสวยงามของการตกแต่งภายในด้วยเฟอร์นิเจอร์ และ

<sup>๖๒</sup>จิตตินันท์ เดชะคุปต์, “ความคิดเห็นของผู้ปกครองเกี่ยวกับการจัดบริการสถานรับเลี้ยงเด็กในเขตกรุงเทพมหานคร: ความต้องการ รูปแบบ และคุณภาพ”, รายงานการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๙.

<sup>๖๓</sup>เพลินทิพย์ โกเมศโสภาก, การวางแผนการตลาด, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๗๖.

การใช้สีส้น การจัดแบ่งพื้นที่เป็นส่วน สลัดจนการออกแบบวัสดุเครื่องใช้ในงานบริการ เช่น กระดาษจดหมาย-ซอง เป็นต้น

๗. กระบวนการบริการ วิธีการนำเสนอบริการในกระบวนการบริการเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ ประสิทธิภาพของการจัดการระบบ การบริการส่งผลให้การปฏิบัติงานบริการแก่ผู้รับบริการมีความคล่องตัวและสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้องมีคุณภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการระบบข้อมูล

รูปแบบของแรงจูงใจเป็น ๕ ประเภทดังนี้

๑. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ จะไม่ทำงานเพราะ หวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๑.๑ มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) และกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure)

๑.๒ มีความทะเยอทะยานสูง

๑.๓ ตั้งเป้าหมายสูง

๑.๔ มีความรับผิดชอบในการงานดี

๑.๕ มีความอดทนในการทำงาน

๑.๖ รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง

๑.๗ เป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีการวางแผน

๑.๘ เป็นผู้ที่ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง

๒. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affinitive Motive) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่โอบอ้อมอารี เป็นที่รักของเพื่อนมีลักษณะเห็นใจผู้อื่นซึ่งเมื่อศึกษาจากสภาพครอบครัวแล้วผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มักจะเป็นครอบครัวที่อบอุ่น บรรยากาศในบ้านปราศจากการแข่งขันพ่อแม่ ไม่มีลักษณะข่มขู่ พี่น้องมีความรักสามัคคีกันดีผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์จะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๒.๑ เมื่อทำสิ่งใด เป้าหมายก็เพื่อได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

๒.๒ ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความเกรงใจสูง ไม่กล้าแสดงออก

๒.๓ ตั้งเป้าหมายต่ำ

๒.๔ หลีกเลี่ยงการโต้แย้งมักจะคล้อยตามผู้อื่น

๓. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) สำหรับผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้น พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจแบบนี้ส่วนมากมักจะพัฒนามาจาก ความรู้สึกที่ตนเอง "ขาด" ในบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการ อาจจะเป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้ทำให้เกิดมีความรู้สึกเป็น "ปมด้วย" เมื่อมีปมด้วย จึงพยายามสร้าง "ปมเด่น" ขึ้นมาเพื่อชดเชยกับสิ่งที่ตนเองขาด ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะมีลักษณะสำคัญดังนี้

๓.๑ ชอบมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบางครั้งอาจจะออกมาในลักษณะการก้าวร้าว

๓.๒ มักจะต่อต้านสังคม

๓.๓ แสวงหาชื่อเสียง

๓.๔ ชอบเสี่ยง ทั้งในด้านของการทำงาน ร่างกาย และอุปสรรคต่าง ๆ

๓.๕ ชอบเป็นผู้นำ

๔. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจแบบนี้มักเป็นผู้ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบเข้มงวดมากเกินไป บางครั้งพ่อแม่อาจจะใช้วิธีการลงโทษที่รุนแรงเกินไป ดังนั้นเด็กจึงหาทางระบายออกกับผู้อื่น หรืออาจจะเนื่องมาจากการเลียนแบบบุคคลหรือจากสื่อต่าง ๆ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว จะมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

๔.๑ ถือความคิดเห็นหรือความสำคัญของตนเป็นใหญ่

๔.๒ ชอบทำร้ายผู้อื่น ทั้งการทำร้ายด้วยกายหรือวาจา

๕. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive) สาเหตุของการมีแรงจูงใจแบบนี้ก็เพราะการเลี้ยงดูที่พ่อแม่ทะนุถนอมมากเกินไปไม่เปิดโอกาสให้เด็กได้ช่วยเหลือตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่พึ่งพาจะมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

๕.๑ ไม่มั่นใจในตนเอง

๕.๒ ไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง มักจะลังเล

๕.๓ ไม่กล้าเสี่ยง

๕.๔ ต้องการความช่วยเหลือและกำลังใจจากผู้อื่น<sup>๖๔</sup>

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหาร เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารโดยตรง โดยทฤษฎีการบริหารเปรียบเสมือนหนึ่งเข็มทิศที่ทำให้ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นทฤษฎีการบริหารจึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่ง เพราะโดยสภาพของการบริหารแล้วเมื่อนำเอาทฤษฎีการบริหารมาจับก็จะเข้าหลักการของการบริหารได้ จากนั้นผู้บริหารก็สามารถประยุกต์ทฤษฎีต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ ซึ่งผ่านการทดลองและพิสูจน์แล้วนั้น มาใช้ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>๖๔</sup>ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, จิตวิทยาการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ), หน้า

ตารางที่ ๒.๖ แสดงทฤษฎีความต้องการ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
Maslow, Abraham Harold	๑. ความต้องการทางร่างกาย ๒. ความต้องการความปลอดภัย ๓. ความต้องการทางสังคม ๔. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม ๕. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด
Herzberg Frederick	๑ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ (Hygiene Factors) ๒. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจ (Motivator Factors)
จิตตินันท์ เดชะคุปต์	ภาวการณ์แสดงออกถึงความรู้สึกในทางลบที่เกิดจากการประเมินเปรียบเทียบประสบการณ์การได้รับบริการที่ต่ำกว่าความคาดหวัง
เพลินทิพย์ โกเมศโสภา	เป็นความรู้สึกที่แสดงถึงความยินดีหรือความผิดหวังอันเป็นผลสืบจากการที่แต่ละบุคคลเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้บริการ
ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์	๑. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ๒. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affinitive Motive) ๓. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) ๔. แรงจูงใจใฝ่ก้าวร้าว (Aggression Motive) ๕. แรงจูงใจใฝ่พึ่งพา (Dependency Motive)

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ทบทวนผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ จากทัศนคติต่าง ๆ ของนักวิชาการที่มีความหมายหลากหลายขององค์การแต่ละแห่งย่อมมีรูปแบบหรือแนวทางการปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับของตนเองและมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ เป็นต้นว่า กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในองค์การขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การ ไหนก็ตามที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งต่างก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีเอกลักษณ์ และถือเป็นพฤติกรรมขององค์การที่แตกต่างกันออกไปจากองค์การหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอีกแห่งหนึ่ง ทั้งนี้อาจเกิดจากผู้เริ่มก่อตั้งองค์การ ได้สร้างเกณฑ์ ระเบียบหรือข้อกำหนดต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ เพื่อที่จะให้ผู้ที่เข้ามาทำงานในองค์การได้ทราบถึงขั้นตอน วิธีการทำงาน ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การแล้วบุคลากรในองค์การก็ได้มีการยึดถือเป็นแบบแผนปฏิบัติและเป็นที่ทราบโดยทั่วกันทั้งองค์การ

## ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำ

ความหมายการบริหารจัดการน้ำหมายถึง การปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาการจัดสรรและใช้ประโยชน์การป้องกันและการฟื้นฟูลุ่มน้ำแม่น้ำลำคลองเพื่อให้ได้รับประโยชน์อย่างเสมอภาคและยั่งยืนจากนักคิดนักวิจัยได้เสนอแนวความคิดว่าการบริหารจัดการน้ำนั้นมีความหมายของการบริหารจัดการน้ำมีวิธีการดำเนินการในพื้นที่รับประโยชน์จากน้ำอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการจัดหาการพัฒนาการเก็บรักษาซ่อมแซมสิ่งสึกหรอให้คืนสู่สภาพการฟื้นฟูแหล่งเสื่อมโทรมให้ใช้ประโยชน์ได้ต่อไปเพื่อให้สิ่งที่ดำเนินการนั้นบังเกิดผลอย่างยั่งยืนต่อมวลมนุษย์และธรรมชาติ<sup>๖๕</sup> ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการน้ำเป็นวิธีการหรือกิจกรรมดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งน้ำการจัดสรรน้ำการป้องกันและแก้ไขภัยธรรมชาติด้านน้ำและการป้องกันแก้ไขมลพิษทางน้ำเพื่อให้สามารถใช้น้ำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด<sup>๖๖</sup> ด้วยความสมเหตุสมผลต่อการบริหารจัดการน้ำเป็นกระบวนการในการจัดหา น้ำจัดสรรอนุรักษ์ฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากน้ำอย่างยั่งยืนตลอดจนการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับน้ำในทุกพื้นที่<sup>๖๗</sup>มีความเป็นแนวทางการปฏิบัติต่อการบริหารจัดการน้ำความหมายโดยรวมของการบริหารจัดการน้ำตามมาตรการวิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาปัญหาการวางแผนการกำหนดนโยบายการพิจารณาตัดสินใจในการดำเนินการจัดหาจัดสรรอนุรักษ์ฟื้นฟูใช้ประโยชน์จากทรัพยากรน้ำและแก้ไขปัญหาทรัพยากรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพเสมอภาคเป็นธรรมและยั่งยืน

### ๒.๓.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการน้ำ<sup>๖๘</sup>

น้ำมีความจำเป็นทั้งในภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศได้แก่การอุปโภคบริโภคการประกอบอาหารชำระร่างกายการเพาะปลูกเลี้ยงสัตว์เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยของปลาและสัตว์น้ำอื่น ๆ ในภาคอุตสาหกรรมต้องใช้น้ำในขบวนการผลิตโดยใช้ล้างของเสียหล่อเครื่องจักรและระบายความร้อนน้ำจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างมากและเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าจึงมีความจำเป็นที่ทุกฝ่ายต้องรับรู้ตระหนักและเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งต่อวงจรการเกิดน้ำในระบบนิเวศธรรมชาติของป่าต้นน้ำเป็นหน้าที่ของทุกคนและทุกภาคส่วนต้องช่วยกันปกป้องดูแลรักษา

<sup>๖๕</sup>เกษม จันทร์แก้ว, วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร : อักษรสยามการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๐.

<sup>๖๖</sup>ปธาน สุวรรณมงคล, การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ, รายงานการวิเคราะห์โครงการปรับ ภาคราชการสู่ยุคโลกาภิวัตน์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (โรงพิมพ์กองกลาง : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๐), หน้า ๑๕.

<sup>๖๗</sup>กรมทรัพยากรน้ำ, การบริหารจัดการน้ำของประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร : กรมทรัพยากรน้ำ, ๒๕๔๖. (อัดสำเนา).

<sup>๖๘</sup>กรมทรัพยากรน้ำ, แนวคิดเกี่ยวกับลุ่มน้ำ, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : [www.dnp.go.th/watershed/class](http://www.dnp.go.th/watershed/class). [๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๙].



อนุรักษ์ป่าต้นน้ำการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าเพื่อให้มีปริมาณและคุณภาพน้ำใสสะอาดไหลตลอดทั้งปี อีกทั้งในอนาคตจำนวนประชากรเพิ่มมากขึ้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจและการพัฒนาความเป็นอยู่ให้สูงขึ้นจำเป็นต้องใช้น้ำปริมาณเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยในขณะที่ปริมาณน้ำมีจำนวนจำกัดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเนื่องจากสาเหตุหลายประการจึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรน้ำให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด<sup>๖๙</sup> ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เกิดคำถามว่า “การจัดการทรัพยากรน้ำ” คืออะไรมีเป้าหมายหลักการและวิธีการของการจัดการทรัพยากรน้ำอย่างไรดังนี้

ความหมายของการจัดการทรัพยากรน้ำ กรมทรัพยากรน้ำได้นิยามความหมายของการจัดการทรัพยากรน้ำไว้ว่า “การจัดการทรัพยากรน้ำคือการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกันอย่างบูรณาการเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำและทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้องในเขตลุ่มน้ำ”<sup>๗๐</sup> และการจัดการทรัพยากรน้ำประกอบด้วยการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อประโยชน์ด้านต่าง ๆ ให้ประชาชนทุกพื้นที่มีน้ำใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างพอเพียงในทุกฤดูกาลมีการจัดสรรและใช้ทรัพยากรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรมมีการอนุรักษ์ต้นน้ำลำธารทรัพยากรน้ำและแหล่งน้ำมีการแก้ไขปัญหาน้ำท่วมที่เป็นเหตุทำให้เกิดการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินทั้งจากการที่เกิดเองตามธรรมชาติและโดยที่มนุษย์เป็นเหตุทำให้เกิดขึ้นและมีการแก้ไขปัญหาคุณภาพน้ำทั้งที่เกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติและที่มนุษย์ทำขึ้นโดยมีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ด้วยความคิดและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเร่งรัดดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการประชาชนพ้นจากความเดือดร้อนให้ทั่วทุกลุ่มน้ำ

การจัดการทรัพยากรน้ำว่า “การจัดการทรัพยากรน้ำหมายถึงการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันไม่ใช่เฉพาะการส่งน้ำหรือเอาไปแจกแต่เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำได้แก่ปัญหาการขาดแคลนน้ำปัญหาน้ำท่วมและปัญหาน้ำเสีย”<sup>๗๑</sup> ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรน้ำคือการจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดจากทรัพยากรน้ำและต้องจัดการควบคู่กับป่าต้นน้ำด้วยความสำคัญของงานอนุรักษ์ต้นน้ำตอนบนนั้นเปรียบเสมือนแหล่งน้ำธรรมชาติที่สามารถให้น้ำต่อพื้นราบหรือพื้นที่ตอนล่างได้มากพอตลอดเวลาและมีคุณภาพดีตามที่ต้องการในกรณีที่พื้นที่ป่าถูกทำลายน้ำอาจไม่ถูกเก็บไว้ในดินมักก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนน้ำในฤดูแล้งและการมีน้ำมากเกินไปในฤดูฝนซึ่งจะแปรสภาพอุทกภัยโดยเฉพาะในเขตร้อนนักจัดการลุ่มน้ำจำเป็นต้องมีการสร้างอ่างหรือเขื่อนเก็บน้ำเพื่อทดแทนดินที่ไม่สามารถเก็บน้ำได้อ่าง

<sup>๖๙</sup>ปราโมทย์ ไม้กลัด, *คู่มืองานเขื่อนดินขนาดเล็กและฝาย*, (นนทบุรี : สมาคมศิษย์เก่าวิศวกรรมชลประทาน, ๒๕๒๕), หน้า ๖.

<sup>๗๐</sup>กรมทรัพยากรน้ำ, *การจัดการทรัพยากรน้ำ*, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.dwr.go.th/contents> [๓ มกราคม ๒๕๖๓].

<sup>๗๑</sup>ปราโมทย์ ไม้กลัด, *ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรน้ำในประเทศไทย*, เอกสารประกอบการบรรยาย, (เชียงใหม่ : คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗.

หรือเขื่อนอาจจะมีการยกเลิกไปถ้ามีการพัฒนาที่ดินให้มีสมรรถภาพในการเก็บน้ำได้อย่างไรก็ตามการสร้างอ่างหรือเขื่อนเก็บน้ำเพื่อเอาไว้ใช้สอยเป็นหลักประกันในการมีน้ำใช้สอยได้ตามเวลาที่ต้องการอีกทั้งยังช่วยให้น้ำที่มีตะกอนปนอยู่ในใสสะอาดขึ้นทำให้สามารถนำน้ำมาใช้ได้และลดต้นทุนในการทำควมสะอาดน้ำ<sup>๗๒</sup> น้ำเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีประโยชน์อันดีและมีโทษมหันต์หากไม่ได้มีการจัดการและควบคุมที่ดีพอการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรน้ำจำเป็นจะต้องอาศัยการวางแผนการจัดการและพัฒนาแหล่งน้ำและการควบคุมปริมาณและอัตราการไหลของน้ำให้พอเหมาะพร้อมทั้งคำนึงถึงคุณภาพและระยะเวลาการไหลของน้ำในเวลาเดียวกันด้วยนอกจากนี้การอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำจะต้องพิจารณาควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรน้ำทุกประเภทร่วมกันให้บังเกิดผลคุ้มค่ามากที่สุดเพราะการใช้ประโยชน์จากน้ำแต่ละประเภทจะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาดได้ยาก<sup>๗๓</sup>

สรุปการจัดการทรัพยากรน้ำจึงหมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำและทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้องในเขตลุ่มน้ำร่วมกันโดยจัดการทรัพยากรน้ำให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าและทั่วถึงกันอย่างยุติธรรมและการจัดการทรัพยากรน้ำมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตหากไม่มีการจัดการทรัพยากรน้ำจะทำให้เกิดปัญหาได้ซึ่งปัญหาวิกฤตการณ์ของน้ำส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมตามมาด้วยเหตุนี้การจัดการทรัพยากรน้ำจึงมีความสำคัญที่ทุกคนต้องร่วมมือกันในการจัดการเพื่อให้มีคุณภาพและปริมาณที่เหมาะสมโดยเป้าหมายในการจัดการทรัพยากรน้ำจะได้อีกต่อไป

เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรน้ำ การจัดการทรัพยากรน้ำมีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์น้ำได้แก่การขาดแคลนน้ำอุทกภัยคุณภาพน้ำเสื่อมโทรมอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้ปัญหาบรรเทาหรือกำจัดจนหมดสิ้นไปและเพื่อให้ทุก ๆ สิ่งในสังคมทั้งคน สัตว์และพืชฯมีการดำเนินชีวิตที่ดีมีความหลากหลายทางชีวภาพพัฒนาทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมีน้ำใช้อย่างยั่งยืนและทั่วถึง<sup>๗๔</sup> เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรน้ำตามกรอบแนวความคิดในการจัดทำนโยบายน้ำแห่งชาติมีอยู่ว่าการจัดทำนโยบายน้ำแห่งชาติมุ่งเน้นกระบวนการประสานงานการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรน้ำร่วมกับทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้องโดย

<sup>๗๒</sup> กองพัฒนาการเกษตรพื้นที่เฉพาะกรมส่งเสริมการเกษตร, การบริหารจัดการน้ำและการพัฒนาการเกษตรในเขตชลประทาน, (กรุงเทพมหานคร : กองพัฒนาการเกษตรพื้นที่เฉพาะกรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘), หน้า ๒๐.

<sup>๗๓</sup> พระสมบุรณ์ ปุณฺณปุณฺโณ (พุ่มจันทร์), “บทบาทของพระสงฆ์วัดพระบรมธาตุดอยผาฮ่อมในการส่งเสริมและพัฒนาสิ่งแวดล้อมศูนย์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเศรษฐกิจพอเพียงตำบลแม่สาบอำเภอสะเมิงจังหวัดเชียงใหม่”, การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๔).

<sup>๗๔</sup> กรมทรัพยากรน้ำ, การจัดการทรัพยากรน้ำ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dwr.go.th/contents> [๓ มกราคม ๒๕๖๓].

คำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญโดยมุ่งหวังให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมวิสัยทัศน์น้ำแห่งชาติและภายในปี พ.ศ. ๒๕๖๘ ประเทศไทยจะมีน้ำใช้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพโดยมีระบบบริหารจัดการองค์ระบบกฎหมายในการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างเป็นธรรมยั่งยืนโดยคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและการมีส่วนร่วมในทุกระดับ<sup>๗๕</sup> เป้าหมายของการจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการอย่างมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและชุมชนในการร่วมกันจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเนื่องจากชุมชนที่อาศัยอยู่ในแต่ละพื้นที่ที่มีความต้องการใช้น้ำที่แตกต่างกันไปเป้าหมายการจัดการทรัพยากรน้ำของภาครัฐจึงต้องตอบสนองความต้องการของคนในชุมชนในการจัดการทรัพยากรน้ำให้เพียงพอทันต่อความต้องการใช้งานไม่ท่วมขังและมีคุณภาพน้ำที่ดีซึ่งการจัดการทรัพยากรน้ำต้องมีแนวคิดในการจัดการว่าจะต้องวางแผนการจัดการทรัพยากรน้ำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายสรุปเป้าหมายการจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์น้ำได้แก่การขาดแคลนน้ำ อุทกภัยคุณภาพน้ำเสื่อมโทรมอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้ปัญหาบรรเทาหรือกำจัดจนหมดสิ้นไปและเพื่อให้มีการดำเนินชีวิตที่ดี มีความหลากหลายทางชีวภาพพัฒนาทางเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมีน้ำใช้อย่างยั่งยืนและทั่วถึงโดยมุ่งเน้นกระบวนการประสานงานการพัฒนาและการบริหารทรัพยากรน้ำร่วมกับทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

หลักการของการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ในอดีตการบริหารจัดการน้ำชลประทานเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการในภาครัฐเป็นการลงทุนทั้งในระดับการศึกษาการสำรวจการออกแบบการก่อสร้างการส่งน้ำและบำรุงรักษาตลอดอายุการใช้งานของโครงการแต่ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานระดับชาติ World Trade Organization (WTO) หรือ Asian Development Bank (ADB) ที่มีเงื่อนไขต่อการบริหารจัดการน้ำชลประทานที่ต้องการให้ผู้ใช้น้ำได้มีบทบาทในการร่วมรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการรวมถึงการบำรุงรักษาระบบชลประทานที่ผู้ใช้น้ำได้รับประโยชน์โดยตรงดังนั้นเทคโนโลยีต่างที่ภาครัฐได้พัฒนาในอดีตจำเป็นต้องเผยแพร่และถ่ายทอดให้ผู้ใช้น้ำได้รับทราบเพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตัวเองดังนั้นการจัดระบบการควบคุมการใช้น้ำชลประทานจึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดขอบเขตและบทบาทของภาครัฐและผู้ใช้น้ำในอนาคต<sup>๗๖</sup>

หลักการจัดการทรัพยากรน้ำของกรมชลประทานมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ใช้น้ำชลประทานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับดูแลและบริหารระบบชลประทานในทุกระดับและทุก ๆ ด้านเกษตรกรควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจทั้งในด้านการปรับปรุงระบบโครงสร้างอาคารชลประทานและ

<sup>๗๕</sup> พงศธร โสภากันต์และคณะ, โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้เรื่องการจัดการน้ำชลประทานสำหรับเยาวชน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๔๗), หน้า ๔๘.

<sup>๗๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘.

ในด้านสถาบันองค์กรในรูปของการปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรเกษตรกรเองการบริหารจัดการชลประทานแบบมีส่วนร่วมนอกจากจะเป็นการเพิ่มบทบาทให้กับเกษตรกรเองในเรื่องการบริหารจัดการระบบชลประทานแล้วยังหมายรวมถึงการถ่ายโอนหน้าที่บางประการในการจัดการชลประทานจากภาครัฐไปยังองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำหรือภาคเอกชนหากแต่การบริหารจัดการน้ำชลประทานแบบมีส่วนร่วมไม่ได้หมายถึงเฉพาะองค์กรและเกษตรกรที่เกี่ยวข้องเท่านั้นแต่ยังหมายถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานด้านชลประทานที่มีต่อผู้ใช้น้ำซึ่งครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงจากผู้ดำเนินงานและบำรุงรักษามาเป็นการให้คำแนะนำทางด้านวิชาการการสนับสนุนงานบริการและส่งเสริมศักยภาพองค์กรผู้ใช้น้ำในประเทศไทยรวมถึงความพยายามในการพัฒนาผลประโยชน์ทางด้านเกษตรกรรมอีกด้วย

ในเรื่องเดียวกันนี้ปราโมทย์ ไ้มักลัดดีอดีตอธิบดีกรมชลประทานได้บรรยายพิเศษเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในประเทศไทยซึ่งสรุปหลักจัดการทรัพยากรน้ำได้๕ประการ<sup>๗๗</sup> ดังนี้

๑. การพัฒนาแหล่งน้ำหรือการจัดการน้ำมุ่งถึงการจัดหาน้ำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ด้านต่างๆตามศักยภาพของกรมทรัพยากรน้ำวางแผนการใช้น้ำอย่างมีระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดมีการใช้อย่างยั่งยืน

๒. การจัดสรรน้ำให้มีประสิทธิภาพงานจัดสรรน้ำและใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพในแต่ละลุ่มน้ำจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการงานจัดสรรและการใช้ทรัพยากรน้ำที่มีประสิทธิภาพ

๓. การอนุรักษ์แหล่งน้ำในลุ่มน้ำลุ่มน้ำประกอบด้วยพื้นที่ต้นน้ำกลางน้ำและปลายน้ำพื้นที่ต้นน้ำต้องอนุรักษ์ระบบป่าในแหล่งน้ำธรรมชาติบางแห่งต้นเขนมิวซ์พืชสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาน้ำให้มีคุณภาพดีเป็นหน้าที่ของประชาชนที่จะต้องร่วมมือกันรักษาแหล่งน้ำดูแลน้ำให้มีคุณภาพ

๔. การแก้ไขปัญหาน้ำท่วมเป็นกิจกรรมสำคัญเพราะธรรมชาติประเทศไทยเราตั้งอยู่ในเขตฝนตกมากในช่วงเดือนสิงหาคม-ตุลาคมในเขตภาคเหนือ

๕. การควบคุมคุณภาพน้ำซึ่งในขณะนี้ปัญหาสำคัญของประเทศทั้งในชุมชนเล็กชุมชนใหญ่รวมทั้งพื้นที่เกษตรกรรมประสบปัญหาเน่าเสีย

อีกทั้งการบริหารจัดการน้ำที่ดีจะต้องสอดคล้องกับทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้องในลุ่มน้ำด้วยนับตั้งแต่ที่ดินรวมไปถึงทรัพยากรคนการบริหารจัดการน้ำหากไม่ให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมย่อมไม่สำเร็จโดยเฉพาะการให้สิทธิในการใช้น้ำดังต่อไปนี้

<sup>๗๗</sup>ปราโมทย์ ไ้มักลัดดี, การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๑), หน้า ๕.

๑. การพัฒนาแหล่งน้ำหรือจัดหาน้ำเพื่อประโยชน์ด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันเราประสบปัญหาการขาดแคลนน้ำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในฤดูแล้งจึงต้องมีระบบจัดการแหล่งน้ำบาดาลและแหล่งน้ำผิวดินเพื่อกักเก็บน้ำในพื้นที่ต่าง ๆ กระจายไปทั่วทุกชุมชนระดับหมู่บ้านตำบลอำเภอหรือจังหวัดเพื่อให้มีแหล่งน้ำใช้ในหน้าแล้งอย่างเพียงพอในทุกพื้นที่ลุ่มน้ำต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และสภาพภูมิประเทศที่สามารถพัฒนาได้โดยการพัฒนาไม่เกิดผลกระทบต่อชุมชน

๒. การจัดสรรและใช้ทรัพยากรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรมในแต่ละพื้นที่ซึ่งมีน้ำตามธรรมชาติหรือแหล่งน้ำต่าง ๆ ที่ได้พัฒนาไว้จะต้องมีกระบวนการเพื่อให้การนำน้ำที่มีอยู่ในแต่ละสถานะไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรมกระบวนการที่จะดำเนินการจัดสรรควบคุมกำกับการใช้น้ำในแต่ละกลุ่มนั้นต้องมีความชัดเจนเหมาะสมกับสถานะของประเทศและชุมชนซึ่งเทคนิควิธีการจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์และวางรูปแบบกำหนดมาตรฐานของประเทศและชุมชนซึ่งด้านเทคนิควิธีการจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์และวางรูปแบบกำหนดมาตรการโดยประชาชนมีส่วนร่วมให้ชัดเจนเพื่อให้กระบวนการจัดสรรและใช้ทรัพยากรน้ำมีประสิทธิภาพและยุติธรรม

๓. การอนุรักษ์ต้นน้ำลำธารทรัพยากรน้ำและแหล่งน้ำด้วยการดูแลรักษาฟื้นฟูแหล่งน้ำที่มีอยู่ตามธรรมชาติและแหล่งน้ำที่สร้างขึ้นไม่ให้เสื่อมโทรมลงตามธรรมชาติและการกระทำของมนุษย์เพื่อให้มีสภาพการใช้งานได้ยืนนานเริ่มตั้งแต่ต้องมีการอนุรักษ์ต้นน้ำลำธารต้องรักษาหรือหยุดยั้งไม่ให้เกิดการทำลายระบบนิเวศน์เพื่อควบคุมหรือรักษาให้พื้นที่ต้นน้ำลำธารที่เป็นอ่างเก็บน้ำธรรมชาติให้มีต้นน้ำลำธารที่เป็นอ่างเก็บน้ำธรรมชาติให้มีต้นน้ำลำธารหรือพื้นที่ป่าที่มีความอุดมสมบูรณ์จะเป็นแหล่งเก็บรวบรวมน้ำฝนไว้ในช่องของดินแล้วค่อยๆระบายลงสู่ต้นน้ำลำธารต่าง ๆ ให้เกิดมีน้ำใช้เองตามธรรมชาติส่วนการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำและแหล่งน้ำต้องดูแลรักษาไม่ให้ถูกบุกรุกตื้นเขินป้องกันและกำจัดวัชพืชให้หมดไปเพื่อรักษาสภาพแหล่งน้ำให้ดีที่สุด<sup>๗๘</sup>

ส่วนแนวคิดการจัดการทรัพยากรน้ำในกลุ่ม“ลุ่มน้ำ”<sup>๗๙</sup>เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากความรู้ทางนิเวศวิทยาที่จะศึกษาระบบความสัมพันธ์ของธรรมชาติเช่นดินน้ำป่าสิ่งมีชีวิตและอื่น ๆ ที่ประกอบเป็นหน่วยทางนิเวศหน่วยหนึ่งโดยใช้สันปันน้ำเป็นเส้นลากแบ่งขอบเขตของหน่วยทางนิเวศจุดเริ่มต้นของลุ่มน้ำจึงเป็นความรู้ทางนิเวศกายภาพการนำเอาแนวคิด“ลุ่มน้ำ”(Watershed) มาใช้กับการพัฒนามีที่มาจากการพัฒนาลุ่มน้ำเทนเนสซี (Tennessee Vally Authority - TVA) ประเทศ

<sup>๗๘</sup>ปราโมทย์ ไม้กลัด, **คู่มืองานเขื่อนดินขนาดเล็กและฝาย**, (นนทบุรี : สมาคมศิษย์เก่าวิศวกรรมชลประทาน, ๒๕๒๕), หน้า ๒๐.

<sup>๗๙</sup>บุญทิวา พันธุ์เพ็ง, **การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเกษตรกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการทรัพยากรน้ำโดยชุมชนกรณีอำเภอเวียงแหงจังหวัดเชียงใหม่**, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐)

สหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๓๖ โครงการดังกล่าวมีเป้าหมายการจัดการทรัพยากรแบบผสมผสาน เพื่อการพัฒนาครบด้านทั้งด้านเศรษฐกิจการพลังงานการชลประทานการเกษตรการรักษาสิ่งแวดล้อม เนื่องจากเห็นว่าการพัฒนาด้านต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงกันต่อมารูปแบบของโครงการ TVA ได้ถูกนำมาใช้ในประเทศต่าง ๆ ในการพัฒนาอย่างบูรณาการบนฐานของหน่วยทางนิเวศกายภาพและหน่วยทางสังคมที่มีขอบเขตชัดเจน Blaikie และ Gibbs<sup>๘๐</sup> ได้กล่าวว่าบ่อยครั้งที่การจัดการลุ่มน้ำไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากทิศทางนโยบายการปฏิบัติการมักมุ่งไปในมุมมองบนฐานของชีวภาพหรือมิติทางเศรษฐศาสตร์แต่ขาดการทำความเข้าใจถึงปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างระบบนิเวศกับระบบทางสังคมซึ่งขอบเขตทางสังคมและการเมืองหาได้สอดคล้องกับหน่วยทางนิเวศอย่างตายตัวการทำความเข้าใจลุ่มน้ำจะต้องมีมิติประวัติศาสตร์มิติเศรษฐกิจสังคมและนิเวศวิทยาของชุมชนท้องถิ่น ตลอดจนเห็นความเชื่อมโยงระหว่างต้นน้ำกับปลายน้ำเพื่อนำไปสู่การจัดการลุ่มน้ำสถาบันโดยมีชุมชนท้องถิ่นเป็นฐาน

สำหรับประเทศไทยแนวคิดเรื่องลุ่มน้ำเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๑๒ นักวิทยาศาสตร์ได้สนใจการจัดการต้นน้ำโดยดำเนินการวิจัยการจัดการลุ่มน้ำบนภูเขาซึ่งสะท้อนได้ว่าแนวคิดลุ่มน้ำที่นักวิทยาศาสตร์สนใจในขณะนั้นยังจำกัดเฉพาะการจัดการพื้นที่ต้นน้ำโดยยังไม่ครอบคลุมนิเวศวิทยาลุ่มน้ำทั้งระบบ เนื่องจากการจัดการของกรมป่าไม้จะดูแลเขตต้นน้ำเป็นหลัก สาเหตุของปัญหาการจัดการลุ่มน้ำในประเทศไทยเกิดจากการพัฒนาต้นน้ำหรือลุ่มน้ำตอนบนเป็นภูมิภาคชั้นรองเป็นพื้นที่ห่างไกลและเข้าถึงได้ยากส่วนด้านเศรษฐกิจถือเป็นหน่วยสุดท้ายที่จะพัฒนาเพราะพื้นที่ตอนบนเป็นคนที่มีความสามารถเมืองน้อยจึงอยู่ห่างไกลจากการบริการของรัฐทำให้คนลุ่มน้ำตอนบนใช้ประเพณีเข้ามาจัดการพื้นที่ซึ่งต่างจากคนปลายน้ำที่ได้รับบริการจากรัฐดีกว่าและเป็นศูนย์กลางของอำนาจในการจัดการทรัพยากรน้ำ

จากปัญหาการจัดการลุ่มน้ำที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรชุมชนหลายพื้นที่ได้ประสานความร่วมมือรวมกลุ่มกันขึ้นเพื่อสร้างระบบการจัดการทรัพยากรส่วนรวมจนได้พัฒนาเป็นแนวคิดการจัดการรูปแบบใหม่ที่เป็นทางเลือกภายใต้ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรส่วนรวม (Commons Property)<sup>๘๑</sup> โดยมีเป้าหมายการจัดการเพื่อความยั่งยืนของระบบนิเวศเศรษฐกิจชุมชนและความเป็นธรรมในการจัดการทรัพยากรอย่างเท่าเทียมโดยอาศัยรากฐานวัฒนธรรมดั้งเดิมผสมผสานกับการสร้างองค์การจัดการแบบใหม่ของชุมชนเข้ามาบริหารจัดการร่วมกันแนวคิดทรัพยากรร่วมกันได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างชัดเจนโดยเฉพาะภายใต้กระแสนิยมที่ทำให้ทรัพยากรทุกอย่างกลายเป็นสินค้าและ

<sup>๘๐</sup>ชูศักดิ์ วิทยานัก, ชุมชนกับการจัดการทรัพยากรน้ำในภาคเหนือ : ในพลวัตของชุมชนในการจัดการทรัพยากร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

<sup>๘๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๐.

นำไปสู่การผูกขาดของทุนแต่ระบบการจัดการทรัพยากรเป็นสิ่งที่กลไกตลาดยังไม่สามารถทำให้เป็นสินค้าได้

ดังนั้น แนวทางจัดการทรัพยากรของชุมชนจึงมีความสำคัญในการแก้ไขปัญหาการจัดการ กระแสหลักที่มีอยู่ได้โดยการแก้ปัญหาการจัดการของรัฐที่ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนและแก้ปัญหาทุนนิยมหรือตลาดเสรีที่ทำให้การถือกรรมสิทธิ์ที่ดินไม่เป็นธรรมจนเกิดผลกระทบต่อ เศรษฐกิจการจัดการโดยชุมชนและการจัดการเชิงซ้อนจึงมีความยืดหยุ่นและหลากหลายนอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติต้องคำนึงถึงภาพรวมไม่ควรแยกพิจารณาเฉพาะส่วนเนื่องจาก ทรัพยากรธรรมชาติทุกชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดในการวางแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ จะต้องไม่แยกคนออกจากสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมและทางกายภาพเพราะวัฒนธรรมและ สังคมมนุษย์ได้พัฒนาการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติการจัดการทรัพยากรธรรมชาติได้ประสบความสำเร็จ เกิดจากผู้ใช้ทรัพยากรตระหนักถึงคุณค่าและรู้จักใช้อย่างชาญฉลาดรวมทั้งก่อให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้านส่วนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติตามนโยบายของรัฐที่ผ่านมาซึ่งประสบความสำเร็จในบางกรณี เช่นการพัฒนาพื้นที่และการกำหนดเขตอุทยานแห่งชาติแต่บางกรณีก็ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ค่อนข้างมากโดยปรากฏเป็นภาพของการแย่งชิงทรัพยากรระหว่างนายทุนกับชาวบ้านที่อาศัยอยู่ใน พื้นที่ป่าหรือระหว่างรัฐกับชาวบ้านที่เกิดจากการประกาศพื้นที่ป่ามาทับซ้อนที่ของชาวบ้านและการ เกิดจากการพัฒนาโครงการและการก่อสร้างขนาดใหญ่ของภาครัฐที่เข้ามาดำเนินการในระดับชุมชนที่ ดำรงอยู่และดูแลรักษามายาวนานปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นการมองใน ๒ ด้าน<sup>๘๒</sup> คือ

๑. การมองว่าทรัพยากรธรรมชาติเป็นเพียงปัจจัยการผลิตที่นำมาพัฒนาประเทศโดยมิได้ คำนึงถึงระบบนิเวศที่ทุกสิ่งทุกอย่างมีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ดินป่าต้นไม้อากาศแมลงสัตว์ต่าง ๆ มนุษย์และสิ่งทีเหนือธรรมชาติตามความเชื่อของชุมชนเช่นเทพารักษ์ผีป่าผีนํ้า ฯลฯ

๒. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติของรัฐเป็นไปลักษณะสั่งการจากบนลงล่าง (top down approach) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ที่อาศัยอยู่ในท้องถิ่นและใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติพยายามใช้เครื่องมือคือนโยบายและกฎหมายดังนั้นยุทธศาสตร์สำคัญในการ จัดการทรัพยากรธรรมชาติที่รัฐควรให้ความสำคัญอย่างมากคือการส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นได้เข้ามามี บทบาทในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติโดยมุ่งให้เกิดกระบวนการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเข้าใจที่สอดคล้องกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติแบบยั่งยืนต่อจากฐานชีวิตและวัฒนธรรม ของท้องถิ่นโดยมีหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นฝ่ายกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิด กระบวนการเรียนรู้สิ่งสำคัญคือจะต้องกระจายภาระหน้าที่การมีส่วนร่วมการตัดสินใจการจัดการ การควบคุมการฟื้นฟูและแนวทางการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติไปสู่ชาวบ้านและองค์กรชุมชนเป็นหลัก

<sup>๘๒</sup>สำนักงานประสานงานวิจัยเชิงบูรณาการมหาวิทยาลัยแม่โจ้, แนวคิดการจัดการลุ่มน้ำ : คนชุมชน ลุ่มน้ำ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา :<http://www.trf.mju.ac.th/lobby> [๓ มกราคม ๒๕๖๓].

### ๒.๓.๒ หลักการจัดการทรัพยากรน้ำ

ทรัพยากรน้ำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ เช่น ดิน ป่าไม้ สัตว์ เป็นต้น ไม่สามารถแยกการจัดการน้ำได้เพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำมีขอบเขตของการจัดการที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ในด้านการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งน้ำ การจัดสรรน้ำ การป้องกันภัยพิบัติทางธรรมชาติ การป้องกันมลพิษทางน้ำ และการบำบัดน้ำเสีย ซึ่งมีผลต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนินการจัดการทรัพยากรน้ำให้เกิดความยั่งยืนต่อไป ต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน โดยมีผู้ให้หลักการและแนวทางไว้ดังนี้

หลักการจัดการทรัพยากรน้ำว่าต้องคำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้<sup>๘๓</sup>

๑) การพัฒนาอย่างองค์รวม (Holistic Approach) น้ำเป็นทรัพยากรธรรมชาติประเภทหนึ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติอย่างใกล้ชิด เช่น ดิน ป่าไม้ ในมิติต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ

๒) มีลักษณะของสหวิทยาการ (Interdisciplinary) การจัดการทรัพยากรน้ำเป็นการนำความรู้จากหลายหลายวิธีมาใช้ในการจัดการทรัพยากรน้ำ เช่น ด้านวิศวกรรมศาสตร์ ด้านเศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และด้านสังคมวิทยา และมนุษยวิทยา ครอบคลุมตั้งแต่การออกกฎระเบียบเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากน้ำ เทคโนโลยีการก่อสร้างเพื่อนำน้ำมาใช้ ประโยชน์การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์ตามนโยบายผู้บริหารประเทศ ขนบธรรมเนียมประเพณีเกี่ยวกับน้ำ ในชุมชน รวมถึงการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการใช้น้ำระหว่างกลุ่มคนในสังคม เป็นต้น

๓) อยู่ภายใต้กรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) เป็นการผสมผสานการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสังคมในขณะเดียวกันก็มีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติให้เหมาะสมกับของทรัพยากรต่าง ๆ

๔) มีความเป็นเอกภาพ (Unity) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติทั้งหลายจะต้องมีความเชื่อมโยงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบนิเวศตามธรรมชาติ

๕) มีความเป็นเครือข่าย (Network) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติจะต้องเน้นเครือข่าย ในที่นี้หมายถึงเครือข่ายของทรัพยากรธรรมชาติทั้งหลาย และเครือข่ายของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติเหล่านั้น อันได้แก่ รัฐ เอกชน และประชาชน

๖) การมีส่วนร่วมของประชาชน (People Participation) นำจัดเป็นสมบัติสาธารณะที่ทุกฝ่ายในสังคมต้องมีส่วนร่วมในการจัดการเพื่อจัดหาน้ำที่มีคุณภาพ และตอบสนองวัตถุประสงค์ของการใช้น้ำได้ นับตั้งแต่การจัดหาน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรม รวมไปถึงการธำรงรักษาวัจจร

<sup>๘๓</sup> ปธาน สุวรรณมงคล, การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ, (รายงานการวิเคราะห์โครงการปรับภาคข้าราชการสู่ยุคโลกาภิวัตน์), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗.



ชีวิตของสิ่งมีชีวิตในน้ำได้<sup>๘๔</sup> จึงมีความสอดคล้องกับเป็นองค์กรจัดการทรัพยากรน้ำประเทศแคนาดา ได้ใช้หลักการจัดการทรัพยากรน้ำให้ประสบความสำเร็จและเกิดความยั่งยืนว่าต้องคำนึงถึงคุณภาพของระบบนิเวศและความเท่าเทียมกันของคนในสังคมสำหรับคนรุ่นปัจจุบันและอนาคตมีองค์ประกอบ การจัดการทรัพยากรน้ำดังนี้

การจัดการทรัพยากรน้ำอย่างผสมผสานโดยการเชื่อมโยงคุณภาพและปริมาณน้ำกับการจัดการทรัพยากรประเภทอื่น ๆ ความตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบสถาบันที่

สนับสนุนการอนุรักษ์และคุ้มครองคุณภาพน้ำโดยตระหนักถึงคุณค่าของปริมาณน้ำที่มีอยู่ จำกัดรวมทั้งค่าใช้จ่ายในการจัดการทั้งปริมาณและคุณภาพสร้างความสมดุลในด้านการศึกษาการใช้ น้ำกลไกตลาดและกฎเกณฑ์เพื่อสนับสนุนทางเลือกให้กับผู้ใช้และตระหนักถึงความรับผิดชอบและ ประโยชน์ที่ผู้ใช้ต้องรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรน้ำ

การแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรน้ำโดยนำเอาระบบการวางแผนติดตามประเมินผลและการวิจัยมาใช้ นำเอาระบบข้อมูลทุกด้านมาประกอบการตัดสินใจสนับสนุนให้มีการปรึกษาหารือและการมีส่วนร่วมจากสาธารณชนมีการนำกลยุทธ์การเจรจาต่อรองและการไกล่เกลี่ยมาใช้เพื่อหาฉันทามติ รวมทั้งสนับสนุนให้สาธารณชนรับทราบถึงข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใสและให้การศึกษา กับประชาชน

### ๒.๓.๓ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ

ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำการจัดการชุมชนบนพื้นที่ต้นน้ำจึงควรยึดแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนให้เกิดความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาแบบทางสายกลาง รวมถึงการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของความสมดุลระหว่างการคุ้มครองทรัพยากรธรรมชาติควบคู่กับการใช้ประโยชน์<sup>๘๕</sup> ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การจัดองค์กรได้แก่การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การบริหารในรูปของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำจำเป็นต้องสอดคล้องกับลักษณะของ ทรัพยากรธรรมชาติอื่นที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายและพึ่งพิงซึ่งกันและกันได้แก่ทรัพยากรดิน ทรัพยากรป่าไม้ที่อยู่ในเขตลุ่มน้ำอันหนึ่งลักษณะการจัดองค์กรมีผลต่อการจัดการทรัพยากรน้ำแตกต่างกัน กล่าวคือการจัดองค์กรแบบตามหน้าที่เป็นการจัดองค์กรในแนวตั้งองค์กรลักษณะนี้ทำให้การ ดำเนินงานขาดความเชื่อมโยงต่อเนื่องกันในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติมีความเกี่ยวโยงซึ่งกันและกันใน

<sup>๘๔</sup>สถาบันดำรงราชานุภาพสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, **คู่มือการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างผสมผสานในพื้นที่ระดับตำบล**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๗.

<sup>๘๕</sup>ปราน สุวรรณมงคล, **การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๐), หน้า ๗๖.

แนวราบตั้งนั้นการจัดองค์การที่ดีต้องจัดให้เหมาะสมกับความเชื่อมโยงของทรัพยากรธรรมชาติในลักษณะ  
เครือข่ายโดยจัดให้มีระบบการประสานงานระหว่างองค์กรภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชน

งบประมาณในการบริหารงานทั่วไปงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ทำให้การ  
ดำเนินงานเกิดการขับเคลื่อนของทรัพยากรการบริหารไปสู่เป้าหมายที่วางไว้งบประมาณที่จัดสรรใน  
แต่ละด้านจึงเป็นตัวชี้วัดทิศทางการพัฒนาขององค์กรว่าให้ความสำคัญกับงานด้านใด

การบริหารทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน กระบวนการสนับสนุนการพัฒนาความร่วมมือ  
ในการจัดการน้ำ ผืนดิน และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางด้าน  
เศรษฐกิจ และสวัสดิการสังคมในทางแนวที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน โดยไม่ทำลายและรักษาไว้ซึ่งระบบ  
นิเวศที่สำคัญ น้ำควรได้รับการจัดการภายใต้ขอบเขตความเป็นลุ่มน้ำ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและ  
การมีส่วนร่วมของสาธารณะ<sup>๘๖</sup> การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสานหมายถึง กระบวนการ  
จัดการน้ำที่มองเป็นองค์รวม (Holistic) เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ในการจัดสรรน้ำและการควบคุมการ  
ใช้น้ำในบริบทของสังคม เศรษฐกิจ และเป้าหมายของสิ่งแวดล้อม การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์  
ในการจัดการทรัพยากรน้ำ ได้แก่ การตั้งราคาค่าน้ำการเรียกเก็บค่าน้ำจากผู้ใช้น้ำตามปริมาณน้ำที่ใช้  
หรือตามประเภทพืชที่เพาะปลูกในอัตราที่สะท้อนถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสในการจัดหาน้ำ ดังเช่น การ  
เก็บเงิน “ค่าเบี่ยน้ำ” ในการจัดการน้ำของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งรัฐบาลกลางต้องจ่ายค่าเบี่ยน้ำประมาณ  
ร้อยละ ๖๗ รัฐบาลท้องถิ่นหรือจังหวัดซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้จัดการอ่างเก็บน้ำต้องจ่ายร้อยละ ๒๐ - ๒๓  
และเกษตรกรต้องร่วมจ่ายด้วยประมาณร้อยละ ๑๐ - ๑๓ เป็นต้น หรือการลดการใช้น้ำโดยการ  
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้น้ำ เป็นต้น อีกทั้งการกำหนดสิทธิในน้ำ ซึ่งอาจกระทำโดยการออกโฉนด  
น้ำ การกำหนดการจัดเก็บค่าน้ำเพื่อคืนเงินลงทุน (Cost Recovery) ภายใต้กลไกตลาดเสรี ทั้งนี้  
เพื่อให้สิทธิการใช้น้ำสามารถจำหน่าย หรือถ่ายโอน เปลี่ยนเจ้าของได้เหมือนกับโฉนดที่ดิน เพื่อให้เกิด  
การใช้น้ำที่คุ้มค่า<sup>๘๗</sup> ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งองค์การทางสังคมเป็นโครงสร้าง  
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มและระหว่างกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร<sup>๘๘</sup>

<sup>๘๖</sup>GWP-TAC, *Integrated Water Resources Management, TAC Background Papers*, (Stockholm: Global Water Partnership, 2000), P. 4.

<sup>๘๗</sup>ธนาคารโลก, “ก้าวพ้นวิกฤติ : ยุทธศาสตร์เพื่อสร้างโฉมใหม่แก่การพัฒนาชนบทไทย” ,ท.ป.ม , ๒๕๔๒. (อัดสำเนา).

<sup>๘๘</sup>Blau, Pter M., & Scott, Richard, *Formal Organization*, (Sanfransisco: Charkdler publishing Co.,Ltd., 1962), p.4

ที่มีแนวทางสู่การปฏิบัติในทางแก้ปัญหาวิกฤตอุทกภัย ดังนั้นประเทศต่าง ๆ จึงพยายามแก้ไขปัญห การขาดแคลนน้ำโดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบและระบบในการจัดการทรัพยากรน้ำให้มีประสิทธิภาพ<sup>๘๔</sup>

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำจากอดีตจนถึงปัจจุบัน การพัฒนาแหล่งน้ำ ของประเทศได้ส่งผลให้ประเทศไทยมีน้ำต้นทุนเพื่อตอบสนองต่อความเป็นอยู่ของประชาชนใน ประเทศ การพัฒนาด้านการเกษตร เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม ปริมาณน้ำต้นทุน ดังกล่าว สามารถตอบสนองความต้องการน้ำได้เพียงครึ่งหนึ่งของความต้องการน้ำโดยรวมของ ประเทศ โดยคาดว่าในอนาคตข้างหน้า ความต้องการน้ำจะสูงมากขึ้น และปริมาณต้นทุนที่มีอยู่ไม่ เพียงพอต่อความต้องการ นอกจากนี้ ในหลายพื้นที่ของประเทศยังประสบปัญหาพื้นที่ป่าต้นน้ำเสื่อม โทรม เกิดการชะล้างพังทลายของดิน และภัยจากโคลนถล่ม ส่งผลกระทบให้เกิดการขาดแคลนน้ำ ภัย แล้ง น้ำหลากท่วมในพื้นที่กลางน้ำ ซึ่งเป็นแหล่งชุมชนและพื้นที่เศรษฐกิจของประเทศที่รุนแรงและม ีความถี่มากขึ้น ในขณะเดียวกัน การพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่เพิ่มเติม มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ก่อสร้างที่ เหมาะสม หรือที่ดินได้ถูกครอบครองนำไปใช้ประโยชน์ และยังคงต่อต้านหรือไม่ยอมรับของ ประชาชน รวมทั้งลำน้ำสายหลักมีคุณภาพน้ำเสื่อมโทรมจากการระบายน้ำเสียของชุมชนและจาก พื้นที่เกษตรกรรม ปัญหาเกี่ยวกับน้ำจึงรุนแรงมากขึ้น กระทบต่อคุณภาพชีวิตและการผลิตทาง เศรษฐกิจของประเทศทั้งในปัจจุบันและในระยะยาว

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการน้ำ กำหนดขึ้นโดยยึดหลักการบริหารจัดการน้ำในกลุ่มน้ำ อย่างบูรณาการและยั่งยืน แนวนโยบายของรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน และการวิเคราะห์สถานการณ์น้ำและ แนวโน้มความต้องการใช้น้ำ ปัญหาการขาดแคลนน้ำ อุทกภัย และคุณภาพน้ำในอนาคต

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) ฉบับปัจจุบัน กำหนดแนวทางบริหารจัดการน้ำไว้ในยุทธศาสตร์ความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหาร และพลังงาน ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน และ ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยได้ให้ความสำคัญกับการ บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ ทั้งการจัดการป่าต้นน้ำ การจัดหา น้ำ การป้องกันและเตือนภัยน้ำ แล้งและน้ำท่วม การจัดการน้ำเสีย ครอบคลุมการพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งน้ำ ทั้งผิวดินและบาดาล แหล่งน้ำชุมชน แหล่งน้ำในไร่นา แก้มลิงและฝายชะลอน้ำ การเพิ่มพื้นที่ชลประทานและประสิทธิภาพ การกระจายน้ำ การผันน้ำระหว่างลุ่มน้ำภายในและระหว่างประเทศ การพัฒนาศักยภาพการ ให้บริการน้ำอุปโภคบริโภคทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่มีมาตรฐานสากล การส่งเสริมการใช้น้ำ

<sup>๘๔</sup>Dyson, M., Bergkamp, G., and Scanlon อ้างถึงใน เสาวนีย์ วิจิตรโกสุ, การจัดการทรัพยากรน้ำ ในลุ่มน้ำลำตะคองแบบบูรณาการ, วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑).

อย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการพัฒนาระบบข้อมูลความมั่นคงด้านน้ำและการพยากรณ์น้ำ<sup>๙๐</sup>

เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายในภาพรวมที่วางไว้ และบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การจัดการน้ำอุปโภคบริโภค
๒. ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงของน้ำภาคการผลิต (เกษตรและอุตสาหกรรม)
๓. ยุทธศาสตร์การจัดการน้ำท่วมและอุทกภัย
๔. ยุทธศาสตร์การจัดการคุณภาพน้ำ
๕. ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ฟื้นฟูสภาพป่าต้นน้ำที่เสื่อมโทรมและป้องกันการพังทลายของดิน
๖. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ<sup>๙๑</sup>

สรุปหลักการของการจัดการทรัพยากรน้ำประกอบด้วยการพัฒนาแหล่งน้ำการจัดสรรน้ำให้มีประสิทธิภาพการอนุรักษ์แหล่งน้ำในลุ่มน้ำการแก้ไขปัญหาน้ำท่วมการควบคุมคุณภาพน้ำและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติร่วมกับทรัพยากรชนิดอื่นโดยให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการจัดการเพื่อส่งเสริมให้การจัดการทรัพยากรน้ำมีความเหมาะสมและยั่งยืนเนื่องจากปัญหาการจัดการทรัพยากรน้ำเกิดจากการจัดการทรัพยากรน้ำโดยอำนาจรัฐฝ่ายเดียวขาดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนหลักการจัดการทรัพยากรน้ำจึงเป็นแนวคิดในการวางแผนอันจะนำไปสู่วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำในภาคปฏิบัติได้ต่อไป

วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำ วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ การกักเก็บน้ำการส่งน้ำเพื่อการเพาะปลูกการระบายน้ำดังต่อไปนี้

การเก็บกักน้ำ<sup>๙๒</sup> เป็นกิจการที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บและรักษาปริมาณและระดับน้ำไว้ใช้ประโยชน์ต่าง ๆ กันเช่นเพื่อการเพาะปลูกการบรรเทาอุทกภัยการไฟฟ้าพลังน้ำการคมนาคมทางน้ำและการป้องกันน้ำเค็มเป็นต้นการเก็บน้ำทำได้หลายวิธีเช่นการสร้างเขื่อนเก็บกักน้ำ (Storage Dam) ปิดกั้นลำน้ำในหุบเขาเป็นแหล่งน้ำขนาดใหญ่ (Reservoir) การสร้างทำนบปิดกั้นลำน้ำในหุบเขาหรือหุบเนินเป็นแหล่งน้ำขนาดเล็ก (Tank หรือ Small Reservoir) ซึ่งเขื่อนเก็บกักน้ำหรือทำนบจะต้องมี

<sup>๙๐</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๕๕), หน้า ๓-๗.

<sup>๙๑</sup>กรมทรัพยากรน้ำ, **แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ**, (กรุงเทพมหานคร : กรมทรัพยากรน้ำ, ๒๕๕๘), หน้า ๓๔.

<sup>๙๒</sup>กองส่งเสริมธุรกิจเกษตรกรรมส่งเสริมการเกษตร, **การจัดการน้ำเพื่อการเกษตร**, (กรุงเทพมหานคร : กองส่งเสริมธุรกิจเกษตรกรรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๓๗), หน้า ๒๗.

อาคารประกอบที่จำเป็นคือทางระบายน้ำซึ่งที่สร้างกันโดยทั่วไปใช้ระบายน้ำจากตอนบนให้น้ำล้นข้ามสันหรือธรณีของอาคารระบายน้ำเรียกทางระบายน้ำล้น (Spillway) เพื่อระบายน้ำที่เกินต้องการทิ้งไป ป้องกันน้ำล้นข้ามสันเขื่อนหรือทำนบอันเป็นสาเหตุให้เขื่อนหรือทำนบนั้นพังได้ การส่งน้ำเพื่อการเพาะปลูก<sup>๙๓</sup> เป็นกิจการที่จัดทำขึ้นเพื่อส่งน้ำไปใช้ในการเพาะปลูกซึ่งการส่งน้ำจากต้นน้ำไปตามคลองส่งน้ำหรือสู่พื้นที่เพาะปลูกทำได้ ๒ วิธีการให้น้ำไหลไปเองโดยความดึงดูดของโลก (Gravity Irrigation) คือให้น้ำไหลจากที่สูงลงสู่ที่ต่ำและการใช้แรงยกอย่างอื่นยกน้ำให้สูงขึ้น (Lift Irrigation) ในพื้นที่ที่ไม่สามารถทำให้น้ำไหลไปเองโดยความดึงดูดของโลกได้กิจกรรมประเภทนี้ได้แก่การใช้แรงงานคนแรงลมแรงน้ำเพื่อหมุนกังหันระหัดวิดน้ำ เป็นต้น

สำหรับการจัดทำที่ทันสมัยได้แก่การใช้เครื่องจักรซึ่งจัดทำได้ตั้งแต่งานขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ เช่นการใช้รถนาครีโอนาครวมถึงโครงการสูบน้ำด้วยเครื่องยนต์และโครงการสูบน้ำด้วยไฟฟ้าซึ่งอาจสูบน้ำจากแหล่งน้ำต่าง ๆ เช่นแม่น้ำลำคลองรวมถึงการสูบน้ำจากแหล่งน้ำใต้ดินเพื่อส่งให้แก่พื้นที่เพาะปลูกการระบายน้ำ<sup>๙๔</sup> เป็นกิจการที่จัดทำขึ้นเพื่อระบายน้ำหรือไขน้ำที่เกินต้องการออกจากพื้นที่เพื่อประโยชน์ต่าง ๆ เช่นการระบายน้ำส่วนเกินออกจากพื้นที่เพาะปลูกสำหรับการระบายน้ำที่เป็นโครงการขนาดใหญ่มักจะเกี่ยวกับการเพาะปลูกเป็นส่วนใหญ่ซึ่งการส่งน้ำกับการระบายน้ำสำหรับการเพาะปลูกนี้เป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินร่วมกันโดยจะมีน้ำคลองระบายน้ำสายใหญ่สายชอยและสายแยกเช่นเดียวกับคลองส่งน้ำแต่คลองระบายน้ำอยู่ในระดับต่ำกว่าสำหรับคลองระบายน้ำสายใหญ่ที่ทิ้งน้ำลงทะเลหรือลำน้ำตอนที่น้ำทะเลขึ้นถึงก็จำเป็นต้องสร้างประตูระบายน้ำที่ปลายคลองเพื่อป้องกันน้ำเค็มไหลย้อนเข้ามาในคลองด้วยการระบายน้ำเพื่อการเพาะปลูกนี้โดยทั่วไปให้น้ำไหลไปเองโดยแรงดึงดูดของโลก

### ๒.๓.๔ วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำของหน่วยงานต่าง ๆ

วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำผู้วิจัยได้แยกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบได้แก่กรมทรัพยากรน้ำ กรมชลประทานกรมส่งเสริมการเกษตรองค์การบริหารส่วนตำบลโครงการพระราชดำริเกี่ยวกับการจัดการน้ำระบบเหมืองฝายและกระบวนการชุมชนกลุ่มน้ำดังนี้

#### ๑. วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำของกรมทรัพยากรน้ำ

กรมทรัพยากรน้ำได้จัดทำแผนแม่บทการจัดการทรัพยากรน้ำแบบบูรณาการระดับลุ่มน้ำ เป็นแผนหลักแสดงยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหา กำหนดถึงวิธีการและมาตรการแก้ไขปัญหาของแต่ละพื้นที่และชุมชนเมื่อดำเนินการตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทครบถ้วนสามารถแก้ไขปัญหาตามเป้าหมายได้ซึ่งประกอบด้วย ๑. แผนแม่บทการจัดการและพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อ

<sup>๙๓</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘.

<sup>๙๔</sup>อ้างแล้ว, หน้า ๔๖.

ประโยชน์ในกิจกรรมต่าง ๆ ๒. แผนแม่บทการจัดสรรและใช้ทรัพยากรน้ำ ๓. แผนแม่บทการอนุรักษ์ต้นน้ำลำธารทรัพยากรน้ำและแหล่งน้ำ ๔. แผนแม่บทการแก้ไขปัญหาอุทกภัยและ ๕. แผนแม่บทการแก้ไขปัญหาคุณภาพน้ำโดยมียุทธศาสตร์และวิธีการที่กำหนดในแต่ละแผนให้มีการบูรณาการทั่วพื้นที่ลุ่มน้ำดังนี้

#### ๑.๑ แผนแม่บทการจัดการและพัฒนาแหล่งน้ำ

๑.๑.๑ แผนแม่บทการจัดการและพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคด้วยมาตรการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกันขุดเจาะบ่อน้ำบาดาลขุดลอกหนองและบึงสร้างสระเก็บน้ำประจำหมู่บ้านจัดสรรน้ำจากแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรสร้างอ่างเก็บน้ำขนาดเล็กสร้างฝายเก็บกักน้ำสร้างระบบประปาหมู่บ้านสร้างภาชนะเก็บน้ำขนาดใหญ่ประจำหมู่บ้านเพื่อทำนาคมน้ำ

๑.๑.๒ แผนแม่บทการจัดการและพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรด้วยมาตรการจัดทำฝนเทียม (ฝนหลวง) กรณีเกิดความแห้งแล้งยาวนานผิปกติสร้างอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ขนาดกลางขนาดเล็กสร้างฝายทดน้ำสร้างระบบส่งน้ำจากอ่างเก็บน้ำและฝายตามความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่และที่มีน้ำต้นทุนสร้างโครงการสูบน้ำด้วยไฟฟ้าขุดลอกหนองและบึงสร้างสระเก็บน้ำในไร่นาตามพระราชดำริตามแนว “ทฤษฎีใหม่” พัฒนาน้ำบาดาลเพื่อการเพาะปลูก

๑.๑.๓ แผนแม่บทการจัดการและพัฒนาแหล่งน้ำเพื่ออุตสาหกรรมด้วยมาตรการสร้างหรือขยายเขตประปาจัดสรรน้ำจากอ่างเก็บน้ำที่สร้างเพื่อประโยชน์อเนกประสงค์สร้างอ่างเก็บน้ำสนับสนุนสร้างสระเก็บน้ำโดยนิคมอุตสาหกรรมดำเนินการและพัฒนาแหล่งน้ำบาดาลเพื่ออุตสาหกรรม

#### ๑.๒ แผนแม่บทการจัดสรรและใช้ทรัพยากรน้ำ

๑.๒.๑ แผนแม่บทการจัดสรรน้ำตามลำดับความจำเป็นด้วยมาตรการสนับสนุนการเพาะปลูกพืชฤดูฝนในทุกพื้นที่ส่วนในฤดูแล้งจัดสรรเพื่อการอุปโภคบริโภคลำดับแรกจัดสรรเพื่อการรักษาระบบนิเวศลำดับที่สองหลังจากนั้นจัดสรรแบ่งปันเพื่อการปลูกพืชฤดูแล้งและอื่น ๆ

#### ๑.๒.๒ แผนแม่บทการสร้างจิตสำนึกแก่ผู้ใช้

#### ๑.๒.๓ แผนแม่บททางเศรษฐศาสตร์

#### ๑.๓ แผนแม่บทการอนุรักษ์ต้นน้ำลำธารทรัพยากรน้ำและแหล่งน้ำ

๑.๓.๑ แผนแม่บทการอนุรักษ์ต้นน้ำลำธารด้วยมาตรการควบคุมมิให้มีการใช้ประโยชน์พื้นที่“ป่าต้นน้ำลำธาร”อย่างจริงจังยังมิให้ผู้ใดบุกรุกทำประโยชน์ในพื้นที่ต้นน้ำลำธารโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ“บ้านเล็กในป่าใหญ่”ฟื้นฟูป่าในหลักการ“ป่าสามารถฟื้นฟูตัวเองตามธรรมชาติโดยไม่ต้องปลูก”และสร้างฝายเก็บกักน้ำต้นน้ำลำธาร

๑.๓.๒ แผนแม่บทการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำและแหล่งน้ำด้วยมาตรการป้องกันและกำจัดวัชพืชดูแลป้องกันผู้ประกอบกิจการต่าง ๆ และบ้านเรือนทิ้งขยะและน้ำเสียลงแหล่งน้ำรักษาและฟื้นฟูแหล่งน้ำธรรมชาติที่ต้นเงินให้มีสภาพที่ดีขึ้นจัดการการบุกรุกแหล่งน้ำและที่ดินที่เกี่ยวข้อง

กับแหล่งน้ำปรับปรุงการใช้ที่ดินให้ถูกต้องตามสมรรถนะบำบัดนำน้ำเสียกลับมาใช้ใหม่สร้างจิตสำนึกให้ประชาชนตระหนักในคุณค่าทรัพยากรน้ำและแหล่งน้ำ

#### ๑.๔ แผนแม่บทการแก้ไขปัญหาอุทกภัย

๑.๔.๑ แผนแม่บทการแก้ไขปัญหาอุทกภัยด้วยสิ่งก่อสร้างด้วยมาตรการการก่อสร้างคันกันน้ำการก่อสร้างคลองผันน้ำการปรับปรุงชุดลอกและตักแต่งลำน้ำการก่อสร้างเขื่อนเก็บกักน้ำรองรับน้ำไหลหลากไว้ในอ่างเก็บน้ำการระบายน้ำออกจากพื้นที่น้ำท่วมขังการอนุรักษ์พื้นที่ต้นน้ำลำธาร

๑.๔.๒ แผนแม่บทการแก้ไขปัญหาอุทกภัยด้วยการไม่ใช้สิ่งก่อสร้างด้วยมาตรการปรับปรุงระบบผังเมืองให้ถูกต้องโยกย้ายหมู่บ้านบางส่วนหรือทั้งหมดไปอยู่ที่สูงไม่ขวางทางน้ำ (กรณีหมู่บ้านเชิงเขา) ปรับระบบการปลูกพืชให้หลีกเลี่ยงสภาพน้ำท่วมใช้ปรากฏการณ์ธรรมชาติเกิดน้ำท่วมให้เป็นประโยชน์ตักเก็บน้ำที่ท่วมไว้ใช้ประโยชน์สร้างระบบพยากรณ์และระบบเตือนภัยจัดระบบประกันความเสี่ยงภัยด้วยธุรกิจประกันภัย

๑.๕ แผนแม่บทการแก้ไขปัญหาคุณภาพน้ำสร้างจิตสำนึกกรณีกรณีให้ชุมชนมีความตระหนักเรื่องการอนุรักษ์น้ำอย่างจริงจังปรับปรุงกฎหมายให้เหมาะสมกับการปัจจุบันและเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมายจัดให้มีระบบบำบัดน้ำเสียชุมชนในทุกระดับระดับหมู่บ้านชุมชนขนาดใหญ่หรือเทศบาลดูแลและตรวจสอบการที่ต้องบำบัดน้ำเสียของโรงงานอุตสาหกรรมให้เข้มแข็งบังคับใช้กฎหมายกับผู้ประกอบกิจการเกษตรเช่นฟาร์มเลี้ยงสุกรไก่ปลากุ้งต้องจัดสร้างระบบบำบัดน้ำเสียให้ได้มาตรฐานทุกแห่ง

### ๒. วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำของกรมชลประทาน

วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำของกรมชลประทานมีวิธีการจัดการตามโครงสร้างบริหารจัดการน้ำชลประทานประกอบด้วยโครงการส่งน้ำด้วยระบบแรงโน้มถ่วงโครงการชลประทานที่มีการจัดการโดยเกษตรกรผู้ใช้น้ำและโครงการชลประทานราษฎร์ดังนี้

๒.๑ โครงการส่งน้ำด้วยระบบแรงโน้มถ่วงถ้าพิจารณาลักษณะการจัดการและการดูแลรักษาโครงการชลประทานสามารถแบ่งได้ ออกเป็น ๒ กลุ่มคือโครงการชลประทานที่หน่วยงานของรัฐเป็นเจ้าของครอบคลุมถึงโครงการชลประทานขนาดใหญ่และขนาดกลางโดยรับผิดชอบการส่งน้ำเป็นหลักส่วนกลุ่มที่สองคือระบบการส่งน้ำในระดับไร่นาอยู่ในความรับผิดชอบของกรมชลประทานและกลุ่มผู้ใช้น้ำตามลำดับในระดับลุ่มน้ำการจัดการในระบบส่งน้ำหลักจะถูกจัดการโดยกรมชลประทานเพื่อแจกจ่ายและควบคุมปริมาณน้ำเข้าออกโดยมีการประสานงานกับสำนักชลประทานในเขตต่าง ๆ ในระดับโครงการหน้าที่ของกรมชลประทานนอกจากจัดหาน้ำแล้วยังรวมถึงการจัดสรรน้ำเพื่อใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรมแนวความคิดของการจัดสรรน้ำคือการกำหนดล่วงหน้าว่าควรส่งน้ำให้ใครอย่างไรเมื่อไรและเท่าไรโดยมีเป้าหมายว่าจะต้องให้ทุกฝ่ายได้รับน้ำตามเวลาและตามจำนวนที่ต้องการต้องพิจารณาให้น้ำต้นทุนและน้ำที่ต้องการให้มีความสมดุลกัน

ในการจัดสรรน้ำกรมชลประทานจะต้องประมาณความต้องการการใช้น้ำเพื่อกิจกรรมในภาคต่าง ๆ เพื่อกำหนดปริมาณน้ำมาตรฐานที่จะต้องจัดสรรน้ำให้แก่กิจกรรมในภาคต่าง ๆ รวมทั้งน้ำเพื่อกิจกรรมนอกภาคการเกษตรได้แก่ประปาสำหรับการใช้น้ำในภาคเกษตรในฤดูแล้งกรมชลประทานตั้งกฎและแนวทางที่ใช้ในการจัดสรรน้ำให้กับชาวบ้านที่ทำข้าวนาปรังเพื่อชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการผลิตในช่วงนาปีเป็นอันดับแรก

๒.๒ โครงการชลประทานที่มีการจัดการโดยเกษตรกรผู้ใช้น้ำพบในโครงการชลประทานขนาดเล็กเนื่องจากนโยบายของรัฐในการส่งเสริมและพัฒนาโครงการชลประทานขนาดเล็กต้องการให้เกษตรกรผู้ได้รับประโยชน์จากโครงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอนดังนั้นเกษตรกรผู้ใช้น้ำจะต้องจัดกลุ่มขึ้นมาเพื่อการขอเสนอโครงการและมีหน้าที่การจัดการโครงการหลุดจากโครงการที่เสร็จแล้วแต่ในการดูแลรักษาโครงการให้อยู่ในสภาพที่ใช้ประโยชน์ได้หน่วยงานในระดัท้องถิ่นมีหน้าที่สนับสนุนในเรื่องเงินทุนเช่นในกรณีที่โครงการมีความเสียหายเกิดขึ้นกลุ่มเกษตรกรผู้ใช้น้ำจะต้องทำการซ่อมแซมเองในกรณีค่าใช้จ่ายไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาทถ้าเกิน ๕,๐๐๐ บาทแต่ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาทกลุ่มเกษตรกรจะต้องออกค่าใช้จ่ายเองร้อยละ ๒๐ และที่เหลือออกเองโดยหน่วยงานท้องถิ่นแต่ในกรณีที่ค่าใช้จ่ายเกิน ๑๐,๐๐๐ บาทหน่วยงานที่รับผิดชอบในการก่อสร้างในโครงการนั้นจะออกค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด

๒.๓ โครงการชลประทานราษฎร์ระบบเหมืองฝายเป็นระบบชลประทานราษฎร์ในภาคเหนือที่ชาวบ้านได้ใช้มากกว่า ๗๐๐ ปีองค์กรเหมืองฝายแต่ละแห่งในภาคเหนือจัดตั้งขึ้นโดยสมาชิกผู้ใช้น้ำเพื่อเกษตรในท้องถิ่นนั้น ๆ สมาชิกผู้ใช้น้ำทุกคนมีกรรมสิทธิ์ร่วมกันในการใช้ทรัพยากรน้ำในระบบเหมืองฝายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดสิทธิหน้าที่บทลงโทษและระเบียบต่าง ๆ ไว้ในสัญญาเหมืองฝายดังนั้นการจัดการเหมืองฝายจึงดำเนินการโดยสถาบันเหมืองฝายหรือองค์กรเหมืองฝายที่สมาชิกผู้ใช้น้ำทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลงและกฎเกณฑ์การใช้น้ำ ตัวอย่างเช่นสมาชิกผู้ใช้น้ำมีสิทธิ์ดังนี้คือหนึ่งมีสิทธิ์ออกเสียงเลือกตั้งหัวหน้าเหมืองฝายตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ กฎระเบียบหรือข้อกำหนดที่เขียนขึ้นด้วยความสมัครใจและเป็นที่ยอมรับระหว่างผู้บริหารเหมืองฝายและผู้ใช้น้ำเพื่อควบคุมการใช้น้ำในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพนั้นเรียกว่าสัญญาเหมืองฝาย<sup>๔๕</sup>

ส่วนวิธีการส่งน้ำชลประทานเป็นการเปิดน้ำจากแหล่งน้ำเข้าสู่ระบบส่งน้ำเพื่อให้ไหลไปยังพื้นที่เพาะปลูกที่ต้องการน้ำโดยปริมาณน้ำที่ส่งให้ นั้นพอเหมาะกับความต้องการน้ำของพืชขนาดของพืชที่เพาะปลูกและตรงเวลากับการให้น้ำในโครงการชลประทานโดยทั่วไปน้ำที่นำมาให้แก่พืชอาจจะได้มาจากแม่น้ำลำธารหรืออ่างเก็บน้ำดังนั้นเพื่อให้พืชได้รับน้ำอย่างทั่วถึงจึงจำเป็นต้องมีระบบส่งน้ำ

<sup>๔๕</sup> พงศธร โสภากันธุ์และคณะ, โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้เรื่องการจัดการน้ำชลประทานสำหรับเยาวชน, หน้า ๔๑-๔๓.



อาคารควบคุมบังคับน้ำตลอดจนวิธีการส่งน้ำที่มีกฎเกณฑ์แน่นอนเพื่อให้ น้ำที่ส่งไปนั้นช่วยเพิ่มผลผลิตได้ตามวัตถุประสงค์ระบบส่งน้ำแบ่งแยกออกเป็น ๒ ประเภทคือระบบส่งน้ำที่เป็นทางน้ำเปิดหรือคลองส่งน้ำและระบบส่งน้ำที่เป็นท่อระบบส่งน้ำที่เป็นคลองก็คือทางน้ำเปิดที่เปิดขึ้นหรือถมขึ้นบนดินเพื่อให้ น้ำจากแหล่งน้ำไหลไปถึงพื้นที่เพาะปลูกโดยอาศัยแรงดึงดูดของโลกคลองส่งน้ำอาจแบ่งแยกตามขนาดและลักษณะหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑) คลองส่งน้ำสายใหญ่ (Main Canal) หมายถึงคลองสายแรกที่ขุดขึ้นเพื่อรับน้ำจากแหล่งน้ำไปยังพื้นที่เพาะปลูกทั้งหมดหรือพื้นที่ส่วนใหญ่ของโครงการโดยทั่ว ๆ ไปจะสามารถส่งน้ำให้แก่พื้นที่ทั้งสองฝั่งของลำน้ำธรรมชาติตั้งนั้นปรกติแล้วจะมีคลองส่งน้ำสายใหญ่สองสายคือคลองส่งน้ำสายใหญ่ฝั่งซ้ายและคลองส่งน้ำสายใหญ่ฝั่งขวาโดยทั่วไปแล้วไม่นิยมจ่ายน้ำจากคลองสายใหญ่ให้แก่พื้นที่เพาะปลูกโดยตรงยกเว้นแต่เป็นโครงการชลประทานขนาดเล็กซึ่งมีแต่คลองส่งน้ำสายใหญ่อย่างเดียวหรือกรณีจำเป็นเช่นพื้นที่เพาะปลูกไม่สามารถรับน้ำจากคลองสายอื่นได้

๒) คลองซอย (Lateral) เป็นคลองที่ขุดแยกออกจากคลองสายใหญ่เพื่อรับน้ำไปจ่ายพื้นที่เพาะปลูกซึ่งคลองซอยสายนั้นควบคุมอยู่แนวคลองซอยจะวางอยู่บนที่สูงเพื่อให้ น้ำไหลไปสู่พื้นที่เพาะปลูกโดยอาศัยแรงดึงดูดของโลกได้การจ่ายน้ำจากคลองซอยไปสู่พื้นที่เพาะปลูกอาจทำได้โดยการส่งผ่านท่อส่งน้ำเข้านา (Farm Turnout) ให้ไหลไปท่วมแปลงนาโดยตรง

๓) คลองซอยแยก (Sub-Lateral) เป็นคลองขนาดเล็กที่ขุดแยกออกจากคลองซอยอีกทีเพื่อรับน้ำออกจากคลองซอยเพื่อจ่ายน้ำให้แก่พื้นที่เพาะปลูกให้ทั่วถึงยิ่งขึ้นถ้าไม่มีคลองซอยแยกแล้วพื้นที่ที่อยู่ห่างจากคลองซอยออกไปจะไม่ได้รับน้ำหรืออาจจะต้องใช้คูส่งน้ำที่ยาวเกินไปอย่างไรก็ตามการส่งน้ำเข้าสู่พื้นที่เพาะปลูกโดยไม่ผ่านคูส่งน้ำนั้นใช้ได้เฉพาะกับนาเท่านั้นไม่เหมาะแก่การเพาะปลูกพืชไร่เพราะไม่สามารถควบคุมการส่งน้ำได้

๔) คูส่งน้ำ (Farm Ditch) เป็นทางน้ำเปิดขนาดเล็กที่ขุดขึ้นเพื่อรับน้ำจากท่อส่งน้ำเข้านาไปสู่พื้นที่เพาะปลูกที่อยู่ห่างออกไปคูส่งน้ำจะช่วยให้สามารถควบคุมน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกล่าวคือถ้าไม่มีคูส่งน้ำก็ต้องส่งน้ำผ่านแปลงนาที่อยู่ใกล้ท่อส่งน้ำออกไปหาแปลงที่อยู่ไกลออกไปทำให้เกิดปัญหาเมื่อแปลงนาเหล่านี้ปุ๋ยและไม่ต้องการน้ำแต่แปลงอื่น ๆ ยังต้องการน้ำอยู่ในระบบส่งน้ำที่เป็นท่อน้ำจะไหลไปยังจุดที่ต้องการน้ำโดยอาศัยแรงดันที่จุดส่งน้ำเข้าระบบท่อเช่นเดียวกับระบบประปาโดยปรกติแล้วท่อส่งน้ำจะฝังไว้ใต้ดินแล้วมีท่อโผล่ขึ้นมาบริเวณเหนือแปลงเพาะปลูกเมื่อต้องการให้น้ำก็เปิดวาล์วหรือประตูน้ำน้ำจะไหลเข้าแปลงระบบส่งน้ำโดยท่อนี้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงเพราะไม่มีการสูญเสียน้ำโดยการระเหยหรือการรั่วซึมรวมทั้งในพื้นที่ที่ระดับน้ำสม่ำเสมอระบบส่งน้ำโดยท่อจะให้ประสิทธิภาพที่ดีกว่าระบบคลองส่งน้ำอย่างไรก็ตามค่าลงทุนของ

ระบบส่งน้ำที่สูงมากเพราะต้องการอุปกรณ์พิเศษหลายอย่างดังนั้นระบบนี้จึงเหมาะกับพืชผลที่ให้ผลผลิตสูงเท่านั้น<sup>๙๖</sup>

### ๓. วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำของกรมส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรมีการวางแผนการส่งน้ำกำหนดความต้องการใช้น้ำในการปลูกพืช วิธีการส่งน้ำและการควบคุมปริมาณน้ำในเขตโครงการชลประทานโดยการพิจารณาจากแผนการปลูกพืชปริมาณฝนใช้การได้และปริมาณน้ำชลประทานต้นทุนในช่วงระยะเวลาที่กำหนดตามแผนการส่งน้ำนั้น ๆ เพื่อนำไปจัดทำตารางการส่งน้ำให้แก่พืชในแต่ละส่วนของโครงการต่อไปการวางแผนการส่งน้ำที่ดีจะทำให้การจัดการน้ำชลประทานในภาพรวมมีประสิทธิภาพดีขึ้นซึ่งการวางแผนการส่งน้ำจะต้องจัดทำขึ้นก่อนฤดูกาลเพาะปลูก ด้านวิธีการให้น้ำเป็นวิธีการควบคุมบังคับน้ำที่แปลงเพาะปลูกพืชด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ดินมีโอกาสดูดซับน้ำไว้ได้ในปริมาณความลึกของน้ำที่พืชต้องการและปริมาณความลึกของน้ำที่ดินดูดซับไว้ต้องมีความสม่ำเสมอเท่าเทียมกันทั่วทั้งแปลงโดยมีการสูญเสียให้น้ำน้อยที่สุดดังนั้นเมื่อพิจารณาวิธีการให้น้ำต้องพิจารณาเกณฑ์ ๓ ประการ คือความพอเพียงของน้ำตามที่พืชต้องการความสม่ำเสมอของการแพร่กระจายน้ำการกำหนดการให้น้ำแก่พืชเพื่อให้พืชเจริญเติบโตและให้ผลผลิตสูงเนื่องจากปริมาณน้ำมีจำกัดหรือยังไม่ถึงกำหนดส่งน้ำจากโครงการชลประทานดังนั้นจึงต้องทราบด้วยว่าจะมีน้ำที่สามารถให้แก่พืชได้อย่างแน่นอนเท่าไรและมีกำหนดการส่งน้ำอย่างไรการวางแผนการปลูกพืชที่เหมาะสมการวางแผนการปลูกพืชให้เหมาะสมกับสภาพภูมิอากาศของพื้นที่เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้ลดความต้องการน้ำชลประทานลงเพราะจะมีน้ำฝนมาช่วยเสริมถ้าสามารถวางแผนการปลูกพืชให้ช่วงที่พืชต้องการน้ำสูงสุดตรงกับช่วงที่มีฝนตกชุกที่สุดก็จะช่วยลดความต้องการน้ำชลประทานลงเพราะแผนดังกล่าวจำเป็นต้องทราบข้อมูลเกี่ยวกับความถี่และโอกาสที่ฝนจะตกไม่น้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดให้การลดการสูญเสียการสูญเสียน้ำในไร่นาแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทคือการสูญเสียน้ำในระบบส่งน้ำและการสูญเสียน้ำในขณะให้น้ำ ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดจะเป็นส่วนสำคัญในการทำให้การจัดการน้ำมีประสิทธิภาพสูงขึ้นแต่เนื่องจากการจัดการน้ำจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือหลายฝ่ายทั้งเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐเกษตรกรหรือองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำฉะนั้นความเข้าใจกันระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับเกษตรกรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและสิ่งที่ขาดเสียมิได้คือการพัฒนาองค์กรกลุ่มผู้ใช้น้ำให้เข้มแข็งขึ้นสามารถมีบทบาทในเรื่องการจัดการน้ำการบำรุงรักษาในระดับแปลงนาเพราะนอกจากจะทำให้การจัดการน้ำชลประทานมีประสิทธิภาพดีขึ้นแล้วยังสามารถช่วยแบ่งเบาภาระของเจ้าหน้าที่ของรัฐได้อีกด้วย<sup>๙๗</sup>

<sup>๙๖</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๔-๔๕.

<sup>๙๗</sup>กองพัฒนาการเกษตรพื้นที่เฉพาะกรมส่งเสริมการเกษตร, การจัดการน้ำเพื่อการเกษตร, (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายเกษตรชลประทานกองส่งเสริมธุรกิจเกษตรกรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘), หน้า ๔๗.

#### ๔. วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำของบริษัทในกลุ่ม ปตท.

การบริหารจัดการน้ำโดยกำหนดให้การจัดการน้ำเป็นหนึ่งในความเสี่ยงระดับธุรกิจและยังได้จัดตั้งคณะทำงานบริหารจัดการน้ำบริษัทในกลุ่ม ปตท. (PTT Group Water Management Team) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการน้ำและระบบสาธารณสุขของกลุ่ม ปตท. มีบทบาทหน้าที่ติดตามประเมินและรายงานสถานการณ์น้ำภาคตะวันออกซึ่งเคยเกิดการขาดแคลนน้ำเมื่อปี๒๕๔๘และเป็นพื้นที่ตั้งของสายการผลิตหลักที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจคณะทำงานจะประเมินและคาดการณ์ความต้องการใช้น้ำในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมในอีก ๑๐ ปีข้างหน้าเพื่อบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงกรณีหากเกิดภัยแล้งโดยจัดทำแผนดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะยาวนำเสนอผู้บริหาร ปตท. บริษัทในกลุ่มและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาสพื้นที่การผลิตที่มีการใช้น้ำอย่างมีนัยสำคัญของกลุ่ม ปตท. อยู่บริเวณภาคตะวันออก (จังหวัดชลบุรีและระยอง)คณะทำงานบริหารจัดการน้ำบริษัทในกลุ่ม ปตท. ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำด้วยหลัก 3Rs (Reduce, Reuse, Recycle) แผนการบริหารจัดการน้ำซึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ (Effluent Management) และผลักดันให้เกิดความร่วมมือและแบ่งปันแนวทางการบริหารจัดการน้ำที่เป็นเลิศ (Best Practice Sharing) ภายในกลุ่มรวมทั้งการติดตามและผลักดันโครงการด้านการจัดการน้ำของภาครัฐในเขตจังหวัดระยองและชลบุรีทั้งนี้การบริหารจัดการน้ำตามหลัก 3R เช่นการเปลี่ยนระบบน้ำหล่อเย็นที่โรงไฟฟ้าจากระบบเปิดเป็นระบบปิดทำให้สามารถลดการใช้น้ำโครงการนำพลังงานความร้อนที่เหลือจากหม้อไอน้ำทิ้ง (Blow-down Tank) มาใช้เช่นการลดปริมาณการใช้น้ำหล่อเย็นที่ใช้ในการลดอุณหภูมิก่อนปล่อยสู่บ่อบำบัดน้ำเสียรวมทั้งนำน้ำระบายทิ้ง (Blow-down Water) มารดน้ำต้นไม้โครงการ Reverse Osmosis Intermediated เพื่อนำน้ำกลับมาใช้ในการหล่อเย็นเพื่อให้น้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุดโครงการนำน้ำ Condensate กลับมาใช้ในกระบวนการผลิตไอน้ำโรงแยกก๊าซธรรมชาติหน่วยที่๕มีการนำน้ำทิ้งที่เกิดจากกระบวนการ Dehydration มาใช้ให้เกิดประโยชน์โดยนำมาใช้ทดแทนเป็นน้ำ Make up ในกระบวนการ Acid Gas Removal Unit (AGRU) ช่วยลดปริมาณน้ำ Make up ได้ ๑๗,๕๐๐๐ ลูกบาศก์เมตรต่อปีนอกจากนี้อยู่ในระหว่างศึกษาความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำด้วยระบบ Eco Industrial ซึ่งจะดึงน้ำทิ้งซึ่งผ่านการบำบัดแล้วกลับมาเป็นน้ำที่สามารถใช้ได้ใหม่อีกครั้งเพื่อใช้ในการบริหารจัดการน้ำให้กับกลุ่ม ปตท. ต่อไป<sup>๔๘</sup> นอกจากนี้การบริหารจัดการน้ำบริษัทในกลุ่ม ปตท. แล้ว ปตท. ยังได้บูรณาการความร่วมมือเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืนโดยจัดตั้งคณะทำงานและศูนย์ประสานงานความร่วมมือเพื่อการจัดการน้ำระหว่างภาครัฐและเอกชนประกอบด้วยกรมชลประทานและผู้แทนจากภาคเอกชนของกลุ่ม

<sup>๔๘</sup>PTT Public Company Limited, การจัดการทรัพยากรน้ำ, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.pttplc.com/th/Sustainability> (๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๙).

อุตสาหกรรมที่ประกอบการในพื้นที่จังหวัดระยองและชลบุรีซึ่งรวมถึงบริษัทในกลุ่ม ปตท. ด้วยโดย คณะทำงานมีบทบาทหน้าที่บริหารจัดการน้ำในพื้นที่จังหวัดระยองและชลบุรีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นคำนึงถึงความต้องการใช้น้ำให้ครบทุกภาคส่วนเช่น ภาคเกษตรกรรมภาคอุตสาหกรรมและชุมชนการจัดหาแหล่งน้ำที่มีศักยภาพทั้งจากภายในและภายนอกพื้นที่เพิ่มเติมและเสริมสร้างความมั่นคงในการจัดหาสำรองรับต่อความต้องการที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องในพื้นที่

#### ๕. วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำของโครงการพระราชดำริเกี่ยวกับทรัพยากรน้ำ

พระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ทรงตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของทรัพยากรน้ำเป็นอย่างยิ่งดังที่ได้พระราชทานพระดำรัสว่า “น้ำคือชีวิต” ทั้งยังได้พระราชทานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริด้านการพัฒนาแหล่งน้ำจำนวนมากรัฐบาลและประชาชนไทยทั้งมวลจึงพร้อมใจกันน้อมเกล้าฯ น้อมกระหม่อมถวายพระราชสมัญญาแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ว่า “พระบิดาแห่งการจัดการทรัพยากรน้ำ” ความพยายามของกระทรวงมหาดไทยที่จะถอดบทเรียนจากพระราชดำริและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเพื่อให้กลุ่มจังหวัดจังหวัดอำเภอและองค์การปกครองท้องถิ่นได้นำไปเป็นแนวทางในการบริการจัดการน้ำในแต่ละพื้นที่ตามความเหมาะสมจึงเป็นหนึ่งในกิจกรรมการขับเคลื่อนนโยบายปกป้องสถาบันสำคัญของชาติโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำแก้ปัญหา น้ำท่วมและการบำบัดน้ำเสียดังนี้

๕.๑ พระราชดำริในการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำได้แก่การสร้างอ่างเก็บน้ำเป็นการอาศัยแหล่งน้ำผิวดินที่มีอยู่ตามธรรมชาติได้แก่แม่น้ำลำธารห้วยร่องน้ำ ฯลฯ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำในท้องที่ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ซึ่งลำธารและลำห้วยมีน้ำไหลมาแต่เฉพาะในฤดูฝนโดยอ่างเก็บน้ำจะเก็บน้ำที่ไหลมาในตอนช่วงฤดูฝนไว้เป็นแหล่งน้ำต้นทุนที่จะนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ได้จนตลอดฤดูแล้งตัวอย่างโครงการพระราชดำริได้แก่โครงการอ่างเก็บน้ำเขาเต่าอันเนื่องมาจากพระราชดำริบ้านเขาเต่าตำบลหนองแก่อำเภอหัวหินจังหวัดประจวบคีรีขันธ์การก่อสร้างฝายทดน้ำเป็นการก่อสร้างปิดขวางทางน้ำไหลเพื่อทดน้ำที่ไหลมาให้มีระดับสูงขึ้นจนสามารถผันน้ำเข้าไปตามคลองหรือคูส่งน้ำให้แก่พื้นที่เพาะปลูกบริเวณสองฝั่งลำน้ำได้สะดวกส่วนน้ำที่เหลือจะไหลล้นฝายไปเองตัวอย่างโครงการพระราชดำริได้แก่โครงการฝายคลองทับยาวอันเนื่องมาจากพระราชดำริอำเภอ กะปงจังหวัดพังงาการขุดลอกหนองบึงการขุดลอกหนองบึงเป็นการเพิ่มพื้นที่รองรับน้ำฝนให้ได้ปริมาณมากขึ้นสำหรับนำมาใช้ประโยชน์ในการเกษตรในฤดูแล้งและช่วยให้การระบายน้ำในฤดูน้ำหลากเป็นไปอย่างรวดเร็วบรรเทาปัญหาความเดือดร้อนอันเกิดจากอุทกภัยตัวอย่างโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริได้แก่ โครงการพัฒนาห้วยวังหิน

๕.๒ พระราชดำริในการแก้ไขปัญหา น้ำท่วม พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ได้พระราชทานพระราชดำริให้มีระบบการบริหารจัดการน้ำท่วมด้วยวิธีการที่เรียกว่า “แก้มลิง” หรือ การผันน้ำส่วนเกินไปกักเก็บไว้ในพื้นที่ลุ่มรับน้ำหรืออ่างเก็บน้ำที่อยู่บริเวณริมแม่น้ำเพื่อชะลอปริมาณ

และความเร็วของน้ำซึ่งจะช่วยบรรเทาและแก้ไขปัญหาน้ำท่วมหรือเพื่อรอใช้ประโยชน์ในฤดูแล้ง อันเป็นวิธีเดียวกับพฤติกรรมของลิงเวลากินกล้วยที่มักจะเก็บไว้ในกระพุ้งแก้มทั้งสองข้างก่อนแล้ว เคี้ยวกลืนในภายหลังแก้มจึงเป็นวิธีป้องกันน้ำท่วมวิธีหนึ่งที่นักภูมิศาสตร์ทางธรรมชาติมาใช้เพื่อชะลอความเร็วและปริมาณน้ำในฤดูน้ำหลากโดยใช้หลักการทฤษฎีแรงโน้มถ่วงของโลก (Gravity Flow) เพื่อบรรเทาปัญหาความเดือดร้อนจากอุทกภัยของชุมชนและบ้านเรือนที่ตั้งอยู่บริเวณริมน้ำ ในขณะที่เดียวกันยังช่วยบรรเทาความเดือดร้อนของราษฎรให้มิน้ำใช้เพื่อการอุปโภคบริโภคและเพื่อการเกษตรในฤดูแล้งและทำให้เกิดความสมดุลของระบบนิเวศอีกด้วยตัวอย่างแนวพระราชดำริ “แก้มลิง” ได้แก่โครงการแก้มลิง “คลองมหาชัย- คลองสนามชัย” ที่มีวัตถุประสงค์ในการช่วยระบายน้ำท่วมขังจากพื้นที่ตอนบนโดยเฉพาะอย่างยิ่งทางตะวันตกของแม่น้ำเจ้าพระยา (ฝั่งธนบุรี) ในเขตกรุงเทพฯ และปริมาณชลเพื่อระบายน้ำออกสู่ทะเลโดยเร็วที่สุด

๕.๓ พระราชดำริในการจัดการน้ำเสีย การจัดการน้ำเสียด้วยหลักการ “น้ำดีไล่น้ำเสีย” เป็นการนำหลักการธรรมชาติแห่งแรงโน้มถ่วงของโลก (Gravity Flow) ด้วยการใช้น้ำคุณภาพดีมาช่วยบรรเทาน้ำเน่าเสียหรือการใช้น้ำที่มีคุณภาพดีช่วยผลักดันน้ำเน่าเสียออกไปและช่วยให้ น้ำเน่าเสียมีสภาพเจือจางลงตัวอย่างโครงการพระราชดำริได้แก่โครงการปรับปรุงระบบไหลเวียนของน้ำและขุดลอกคลองในเขตชุมชนหนาแน่นของกรุงเทพมหานครโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพน้ำคลองในเขตชุมชนหนาแน่นของกรุงเทพมหานครให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นและจัดให้มีการไหลเวียนของน้ำคลองในพื้นที่ดังกล่าวโดยการนำน้ำสะอาดจากแม่น้ำเจ้าพระยาเข้ามาเจือจางน้ำในคลองสำคัญตัวอย่างแนวพระราชดำริได้แก่ โครงการกรองน้ำเสียด้วยผักตบชวา (Filtration) ตามแนวทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ “บึงมีกะสัน”<sup>๙๙</sup>

## ๖. วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

๖.๑ ขุดลอกอ่างเก็บน้ำขุดลอกลำเหมืองลำห้วยและแม่น้ำเพื่อปรับปรุงแหล่งน้ำอุปโภคบริโภคและน้ำเพื่อการเกษตรกรรม

๖.๒ สนับสนุนการบริหารจัดการน้ำให้ได้ประโยชน์ในหมู่บ้านสนับสนุนการใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำเช่นการเลี้ยงปลาในกระชัง

๖.๓ จัดให้มีการสร้างระบบกักเก็บและระบายน้ำขนาดใหญ่สร้างฝายสร้างอาคารแบ่งน้ำ อ่างเก็บน้ำฝายน้ำล้นอาคารแบ่งน้ำตาดคอนกรีตลำเหมืองคลองส่งน้ำและสร้างทำนบกักน้ำไว้ใช้ การเกษตรได้ตลอดปีตาดคอนกรีตลำเหมืองและคลองส่งน้ำเข้าสู่พื้นที่ทางการเกษตรและซ่อมแซมระบบส่งน้ำเพื่อการเกษตร

<sup>๙๙</sup>กระทรวงมหาดไทย, แนวพระราชดำริพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในการบริหารจัดการน้ำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๕-๒๖.

๖.๔ สนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำดูแลและฟื้นฟูแหล่งน้ำธรรมชาติ

๖.๕ แก้ไขปัญหาการทิ้งขยะลงในแหล่งน้ำธรรมชาติประชาสัมพันธให้ประชาชนทิ้งขยะให้เป็นระเบียบเรียบร้อยสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกหมู่บ้านและชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาน้ำเสียในครัวเรือนโดยการจัดทำหลุมซึมบำบัดน้ำเสียทุกครัวเรือน<sup>๑๐๐</sup>

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรน้ำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเช่นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารทรัพยากรน้ำแห่งชาติพ.ศ. ๒๕๕๐ สำคัญคือให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสานงานกับส่วนราชการหรือคณะกรรมการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการทรัพยากรน้ำและด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อกำหนดแนวทางจัดการสิ่งแวดล้อมในการบริหารทรัพยากรน้ำและป้องกันภัยพิบัติเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนป้องกันภัยพิบัติอันเนื่องมาจากทรัพยากรน้ำและการรักษาคุณภาพน้ำกำหนดลำดับความสำคัญเพื่อการจัดสรรและควบคุมการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการทั้งในด้านการอุปโภคบริโภคการอุตสาหกรรมการเกษตรกรรมการรักษาระบบนิเวศน์การขนส่งทางน้ำการผลิตไฟฟ้าพลังน้ำและด้านอื่น ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับการถ่ายโอนภารกิจด้านทรัพยากรน้ำจากคณะกรรมการน้ำแห่งชาติไปปฏิบัติและผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนภายหลังการถ่ายโอนตามกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<sup>๑๐๑</sup>

### ๗. วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำระบบเหมืองฝาย

วิธีการจัดการทรัพยากรน้ำด้วยระบบเหมืองฝาย<sup>๑๐๒</sup>ซึ่งอยู่ในโครงการชลประทานราษฎร์ด้วยเป็นการจัดการแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนตั้งแต่แรกเริ่มระดมความคิดการสำรวจพื้นที่ภูมิศาสตร์ทางกายภาพเพื่อกำหนดบริเวณที่ตั้งการใช้วัสดุในการก่อสร้างการทดน้ำไปตามลำเหมืองในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงและมีความเป็นธรรมการบำรุงรักษาลำเหมืองและน้ำมิให้เน่าเสียตลอดจนการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารและคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำกระบวนการทั้งหมดชุมชนเป็นผู้ดำเนินการและคิดค้นด้วยภูมิปัญญาชาวบ้านกฎหมายของพระยามังรายเกี่ยวกับเหมืองฝายสะท้อนให้เห็นความสำคัญและความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของระบบ

<sup>๑๐๐</sup> ชัยพงษ์ สำเนียง, การจัดการทรัพยากรน้ำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://prachatai.com/journal> (๑๖มิถุนายน๒๕๕๙).

<sup>๑๐๑</sup> ส่วนกฎหมายสำนักมาตรการป้องกันสาธารณภัยกระทรวงมหาดไทย, ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารทรัพยากรน้ำแห่งชาติพ.ศ. ๒๕๕๐, [ออนไลน์].แหล่งที่มา :<http://๖๑.๑๙.๕๔.๑๓๗/law/dpmlaw/main> [๓ มกราคม ๒๕๖๓].

<sup>๑๐๒</sup> ชัชวาล ทองดีเลิศ, สืบสานล้านนาสืบต่อลมหายใจของแผ่นดิน, (เชียงใหม่ : มิ่งเมืองเนาวรัตน์การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖-๒๗.

ชลประทานเหมืองฝายกับการดำรงชีพของผู้ใช้น้ำนอกจากนี้ยังควบคุมการบำรุงรักษาระบบชลประทานจนถึงระดับไร่นาที่เรียกว่า“แต”ซึ่งเป็นอาคารแบ่งน้ำสำหรับใช้ในไร่นาไม่ให้นำมาทำลายให้เสียหาย<sup>๑๐๓</sup> การใช้แรงงานในการทำงานเหมืองฝายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในระบบเหมืองฝายไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างฝายการขุดลอกเหมืองการทดน้ำเข้านาถ้าผู้หนึ่งผู้ใดหนึ่งงานนี้หรือไม่ยอมไปทำงานคอยแต่เอาผลประโยชน์เช่นการลักขโมยน้ำในหน้าแล้งการขุดลำเหมืองผ่านที่นาคนอื่นโดยพลการสังคมนานาถือว่าผู้นั้นได้กระทำผิดต่อสังคมอย่างรุนแรงสมควรได้รับโทษหนักหรือปรับเป็นจำนวนที่สูงมากบางกรณีถึงขั้นประหารชีวิตหรือในกรณีที่เป็นปลาที่หน้าฝายสร้างความเสียหายแก่ลำเหมืองและคันนาจะต้องถูกลงโทษเช่นเดียวกันหรือการเลี้ยงช้างและปล่อยช้างมาทำลายลำเหมืองสายใหญ่ชำรุดเสียหายหรือปลุกข้าวกลักกลางลำเหมืองกีดขวางทางน้ำชลประทานเข้าไร่นาหรือมีส่วนทำให้ฝายชำรุดล้นได้รับโทษทั้งสิ้น การส่งแรงงานซ่อมเหมืองฝายและการขุดลอกลำเหมืองนั้นนับว่าเป็นเกณฑ์ที่ให้ความเสมอภาคและให้ความยุติธรรมกับสมาชิกทุกคนเพราะได้เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ได้สัดส่วนพอเหมาะระหว่างแรงงานที่ใช้ทำงานกับจำนวนหรือขนาดของที่ดินด้วยหลักเหตุผลว่าผู้ที่มีที่ดินน้อยใช้น้ำน้อยใช้แรงงานในการทำงานน้อยในทางตรงข้ามผู้ที่มีดินมากได้น้ำมากต้องใช้แรงงานมาก

การซ่อมตัวฝายและการขุดลอกลำเหมืองเป็นกิจกรรมสำคัญประจำปีที่สมาชิกผู้ใช้น้ำทุกคนรู้จักกันดีในภาษาพื้นเมืองว่า“การล่องเหมือง”หรือ“ตีฝาย”ผู้ใช้น้ำจะต้องมีอุปกรณ์ในการซ่อมแซมเหมืองฝายคือ

๑) หลักฝายโดยทั่วไปทำจากไม้ ๒ ชนิดได้แก่ไม้เนื้อแข็งเรียกว่าไม้ลำและอีกชนิดก็คือไม้ไผ่หรือไม้รวกหลักฝายหรือไม้หลักนี้จะมีขนาดและรูปร่างต่าง ๆ กันไปคือมีทั้งหลักใหญ่หลักเล็กทั้งนี้ขึ้นกับความยาวและเส้นผ่านศูนย์กลางของหน้าไม้หลักฝายที่เป็น“ไม้หลัก”ต้องนำมาเสียมปลายให้แหลมให้ด้านหนึ่งส่วน“ไม้ข้าว”หรือไม้ที่ตัดหัวตัดท้ายไม่ต้องเสียมปลายให้แหลมและ“ไม้ง่าม”คือไม้ที่ถ่างไว้ด้านหนึ่งส่วนอีกด้านหนึ่งต้องเสียมปลายให้แหลม

๒) ตะเข้หรือจระเข้คือไม้รวกลำเล็ก ๆ ที่นำมารวมกันมัดปลายเอาหินใส่ตรงกลางแล้วมัดเป็นเปลาะๆ

๓) ค้อนหน้าแวนคือค้อนที่ทำด้วยไม้ท่อนตัดขวางลำต้นของไม้เนื้อแข็งเส้นผ่านศูนย์กลาง ๕-๖ นิ้วตัวค้อนยาวประมาณ ๑๐ นิ้วมีด้ามติดอยู่ตรงกลางตัวค้อนทั้งนี้เพื่อสะดวกใช้ทุบทั้งสองด้าน

<sup>๑๐๓</sup> พิชรินทร์ บัวลอย, “ความหลากหลายและวิวัฒนาการเกี่ยวกับการจัดการน้ำ : กรณีศึกษากลุ่มผู้ใช้น้ำเหมืองฝายวังไฮตำบลเชียงดาวอำเภอเชียงดาวจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๙).

๔) ค้อนกระทงคือค้อนไม้เนื้อแข็ง๒ด้านตรงหัวมีขนาดใหญ่ใช้สองมือจับเพื่อให้กระทงดินให้แน่นหรือใช้ตอกหลักฝาย

๕) ค้อนหางก้างคือค้อนไม้ที่ทำขึ้นอย่างหยาบๆจากไม้ที่หาจากป่าบริเวณใกล้เหมืองฝายนั้นๆโดยเอามาตัดความยาวประมาณ ๕๐ ซม. เหลาและถ่างด้านหัวให้เป็นค้อนส่วนด้ามมือจับหรือด้ามถือเหลาให้เรียวยาว

๖) มีเหม็บคือมีดทำนาขนาดใหญ่ใบมีดยาวและโง้งผู้ใช้น้ำจะทำลอกใส่เวลาไปทำงานจะเหม็บไว้ที่ผ้าเคียนเอาด้านหลังเรียกกันว่ามิดยวามิดโง้งหรือมิดเหม็บ

๗) สะเปาะหรือบั้งก็เล็กทำด้วยไม้ไผ่สานใช้สำหรับขุดดินบางท้องที่เรียกว่าเปาะ

๘) จอบหรือเรียกในภาษาเหนือว่า”ขอบก”ส่วนเครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการขุดลอกลำเหมืองคือ ๑) จอบหรือพลั่วอย่างใดอย่างหนึ่ง ๒) สะเปาะ ๓) มีดเหม็บอย่างไรก็ตามหัวหน้าเหมืองฝายจะเป็นผู้กำหนดอุปกรณ์และเครื่องมือในการซ่อมตัวฝายและขุดลอกลำเหมืองในแต่ละปีหรือแต่ละครั้งในการขุดลอกลำเหมืองจะทำปีละ ๑-๒ ครั้งโดย มอบหน้าที่ให้ลำนน้ำเป็นผู้ไปข่าวประกาศแจ้งให้สมาชิกทราบก่อนถึงกำหนดนัดหมายประมาณเดือนมิถุนายนของทุกปีก่อนฤดูทำนาการใช้น้ำจะต้องมีการแบ่งน้ำเข้านาเรียกว่าการแบ่งน้ำซึ่งหมายถึงการแบ่งน้ำด้วยอาคารแบ่งน้ำในเหมืองซอยที่เรียกว่าเขียงหรือแตในเขียงหรือแตจะมีช่องให้น้ำผ่านเรียกว่าต้างหรือท่อส่งน้ำเข้านาอาคารนี้ผู้ใช้น้ำจะสร้างขึ้นเองโดยพลการไม่ได้หรือหัวหน้าเหมืองฝายจะมาทำให้คนเดียวไม่ได้ต้องเห็นพ้องต้องกันและสร้างต่อหน้าทั้งสองฝ่ายการแบ่งน้ำจะเริ่มจากเหมืองซอยแรกจนถึงเหมืองซอยสุดท้ายตามลำดับก่อนที่หัวหน้าจะวางไม้เขียงแบ่งน้ำลงในลำเหมืองและตอกไม้หลักให้ยึดอยู่กับที่จะต้องเช็คจำนวนต้างน้ำที่สมาชิกหรือเจ้าของนาแต่ละคนจะได้รับตามเกณฑ์แล้วจะให้สมาชิกนั้นบอกไม้เป็นช่องตามขนาดต้างที่ตกลงไว้เป็นเกณฑ์เช่นกันในการบริหารจัดการน้ำผู้บริหารจะได้น้ำยกหรือค่าตอบแทนซึ่งมากจากความหมายว่าน้ำต้างที่ได้รับการยกเว้นหมายถึงได้รับการยกเว้นน้ำในการเพาะปลูกฟรีไม่ต้องส่งแรงงานไม่ต้องจัดหาอุปกรณ์รวมทั้งไม่ต้องเสียเงินเมื่อมีการเรียกเก็บเงินในกิจการเหมืองฝายนายกให้ให้แก่หัวหน้าเหมืองฝายและผู้ช่วยในบางพื้นที่ได้ให้แก่ผู้บริหารหรือคณะกรรมการร่วมระดับตำบลและหมู่บ้านที่ได้ช่วยควบคุมดูแลงานขุดลอกและซ่อมแซมฝายด้วยส่วนลำนน้ำไม่ได้รับค่าน้ำยกเนื่องจากเป็นเพียงผู้ใช้แรงงานในการไปข่าวประกาศแก่สมาชิกจึงได้รับค่าตอบแทนตามหน้าที่ดังกล่าวด้วยการยกเว้นไม่ต้องไปออกแรงขุดลอกลำเหมืองหรือซ่อมแซมฝายระบบเหมืองฝายของชาวไทยภาคเหนือบ่งบอกถึงความตระหนักและการอนุรักษ์ป่าต้นน้ำที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตการเกษตรกรรมและการใช้สอยเพื่อประโยชน์อื่น ๆ เกิดการเรียนรู้ในการจัดสรรทรัพยากรด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนมีการเชื่อมโยงประเพณีวัฒนธรรมความเชื่อและพิธีกรรมต่าง ๆ ที่ได้วางรากฐานและสร้างแนวทางการอยู่ร่วมกันระหว่างมนุษย์กับทรัพยากรธรรมชาติได้อย่างเหมาะสมและยาวนานเช่นพิธีบวชป่าเลี้ยงผีขุนน้ำสืบชะตาเหมืองฝายเป็นต้นความเชื่อเรื่องผีและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่คุ้มครอง



รักษาป่าไม้และแหล่งน้ำทำให้เกิดพิธีกรรมขึ้นและผู้มาร่วมพิธีกรรมก็ได้มีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติทำให้คนในชุมชนเกิดความรักใคร่สามัคคีกันอีกทั้งพระสงฆ์ก็ได้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นผู้ประกอบพิธีกรรมและสอดแทรกคำสอนให้คนเกิดจิตสำนึกกตัญญูต่อสิ่งแวดล้อมและร่วมกันอนุรักษ์ป่าไม้และแหล่งน้ำสืบต่อไปนอกจากนี้ในกลุ่มลุ่มน้ำก็มีวิธีการจัดการลุ่มน้ำโดยชุมชนโดยมีมุมมองความสัมพันธ์ระหว่างคนกับระบบนิเวศที่ผู้คนในชุมชนได้พึ่งอาศัยและใช้ประโยชน์ชุมชนจะมีความรู้ในการจัดการและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติในมุมมองว่าทุกสิ่งทุกอย่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันจนเกิดเป็นความหลากหลายของรูปแบบการจัดการและวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นโดยมิตินการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรชุมชนนั้นเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิตทั้งทรัพยากรธรรมชาติมีความสัมพันธ์กับขนบธรรมเนียมประเพณีและภูมิปัญญาที่ให้ความเคารพต่อธรรมชาติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างเหมาะสมปัจจุบันมีชุมชนในลุ่มน้ำเป็นจำนวนมากได้รวมตัวกันเป็นองค์กรชาวบ้านเพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและลุ่มน้ำตามสิทธิในการจัดการและการใช้ทรัพยากรบนพื้นฐานของชุมชนที่มีสิทธิตามธรรมชาติอีกทั้งยังเป็นการปรับตัวเพื่อจัดการกับความขัดแย้งในการแย่งชิงการจัดการทรัพยากรธรรมชาติแบบรวมศูนย์ที่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของชุมชน การรวมกลุ่มของชุมชนเกิดขึ้นตามเงื่อนไขของระบบการจัดการตามภูมิปัญญาท้องถิ่นเช่นระบบเหมืองฝายรวมทั้งมีการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการเรียนรู้จากประสบการณ์กับกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งร่วมกันหาทางออกในการจัดการกับปัญหาด้วยความเข้าใจในระบบนิเวศ

## ๘. วิธีการจัดการน้ำด้วยกระบวนการชุมชนกลุ่มน้ำ

วิธีการจัดการลุ่มน้ำก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทในการจัดการเพราะมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของสังคมมนุษย์อย่างไรก็ตามการจัดการลุ่มน้ำยังมีแนวคิดและหลักการที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้การจัดการลุ่มน้ำมีความเหมาะสมและยั่งยืนเป็นการมองในมิติของการพึ่งพาอาศัยและการใช้ประโยชน์ประกอบด้วย ๑. ระบบความสัมพันธ์และการพึ่งพา ๒. ระบบการจัดการและการใช้ประโยชน์และ ๓. องค์ประกอบในการจัดการลุ่มน้ำโดยชุมชนดังนี้

๘.๑ ระบบความสัมพันธ์และการพึ่งพาแนวคิดในการจัดการลุ่มน้ำจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของคนกับทรัพยากรธรรมชาติในลักษณะต่าง ๆ คือ

๘.๑.๑ เป็นแนวทางการทำงานและการจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมชุมชน

๘.๑.๒ การจัดการในขอบเขตลุ่มน้ำจะต้องมีความครอบคลุมการมองปัญหาและการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นองค์รวม

๘.๑.๓ มีการผสมผสานทั้งองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์สมัยใหม่และภูมิปัญญาท้องถิ่น

๘.๑.๔ การมองเห็นสถานการณ์ของคนและลุ่มน้ำจะต้องทำให้มองเป็นปัญหาร่วมกันหรือการมีชะตากรรมร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือโดยการสร้างเวทีการเรียนรู้ของคนในลุ่มน้ำเดียวกัน

๘.๑.๕ มองการอยู่รอดของคนและระบบนิเวศลุ่มน้ำโดยพิจารณาลุ่มน้ำในแง่ที่เป็นหน่วยงานนิเวศและหน่วยงานทางสังคมไม่แยกจากการบริหารจัดการของชุมชนท้องถิ่นที่มีพื้นฐานทางประวัติศาสตร์และกระบวนการการพัฒนาร่วมกัน

๘.๑.๖ มีการสร้างกระบวนการฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรในลุ่มน้ำพร้อมไปกับการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชนในบริเวณลุ่มน้ำเพื่อการดำรงชีพทั้งในปัจจุบันและอนาคตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคมเศรษฐกิจการเมืองและทรัพยากรธรรมชาติ

๘.๑.๗ กำหนดแนวทางในการรับรองสิทธิของชุมชนในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในลุ่มน้ำ

การจัดการทรัพยากรธรรมชาติในลุ่มน้ำโดยชุมชนนั้นมีลักษณะที่สำคัญ๔ประการคือ

๑. เป็นการจัดการทรัพยากรแบบองค์รวมคือการจัดการทรัพยากรตามภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งมองทรัพยากรป่าไม้ น้ำ และที่ดินเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กันและคำนึงถึงผลประโยชน์และหน้าที่ของทรัพยากรแต่ละชนิดเป็นไปตามธรรมชาตินอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับทรัพยากรธรรมชาติแบบองค์รวมทั้งในความสัมพันธ์เชิงกายภาพและความสัมพันธ์เชิงจิตใจเช่นความเชื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งศักดิ์เหนือธรรมชาติ

๒. เป็นการจัดการทรัพยากรโดยคำนึงถึงความหลากหลายทางชีวภาพของระบบนิเวศความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่มีเงื่อนไขความแตกต่างของแต่ละท้องถิ่นเป็นตัวกำหนด

๓. เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีลักษณะกระจายอำนาจสู่ชุมชนโดยประชาชนมีส่วนร่วมโดยตรงเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเช่นการจัดการป่าชุมชนการจัดการน้ำในระบบเหมืองฝายลักษณะพิเศษของการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นเหล่านี้คือชุมชนและสมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการมีการจัดการในรูปแบบต่าง ๆ เช่นกลุ่มประเพณีผู้อาวุโสกลุ่มเหนือฝาย ฯลฯ มีการร่างกฎระเบียบในการจัดการของตนเองมีการลงโทษและปรับผู้กระทำผิดและมีการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกันโดยเป็นกรรมสิทธิ์ร่วมของชุมชนเป็นหลัก

๔. เป็นการจัดการทรัพยากรที่ยึดหลักคุณธรรมศีลธรรมในการควบคุมการอำนาจการจัดการและการแสวงหาผลประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติรวมทั้งการตรวจสอบและควบคุมซึ่งกันและกันของสมาชิกองค์กรผลจากการที่ชุมชนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรลุ่มน้ำในชุมชนก่อให้เกิดการสั่งสมองค์ความรู้และภูมิปัญญาในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติการจัดการและการใช้ประโยชน์ของชุมชนจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๔.๑ ความเชื่อและพิธีกรรม ในอดีตชาวบ้านมีการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ โดยใช้ระบบของความเชื่อและคำสั่งสอนที่สืบทอดส่งต่อกันมาจากบรรพบุรุษระบบความเชื่อเหล่านี้ เป็นกฎระเบียบที่ชุมชนรับรู้ร่วมกันและปฏิบัติตามในรูปแบบของพิธีกรรมหรือประเพณีซึ่งมีความ สอดคล้องกับระบบนิเวศของทรัพยากรธรรมชาติในกลุ่มน้ำความเชื่อและพิธีกรรมต่าง ๆ ได้ปฏิบัติ สืบเนื่องกันมาจนถึงปัจจุบันควบคู่กันไปกับการจัดการแบบใหม่ของภาครัฐและความรู้จากท้องถิ่นอื่น โดยใช้รูปแบบของคณะกรรมการและการมีกฎระเบียบในการควบคุมดูแลการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติความเชื่อของคนในแต่ละชุมชนอาจแตกต่างกันไปตามกลุ่มชาติพันธุ์แต่มี เป้าหมายเดียวกันคือให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติที่เหมาะสมระบบความเชื่อของ คนจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันกับธรรมชาติและสิ่งเหนือธรรมชาติ (ผีสาวเทวดานางไม้) ผู้คนใน อดีตจะให้คุณค่าแก่สิ่งเหนือธรรมชาติกว่าสามารถดูแลปกป้องรักษาคนในชุมชนให้อยู่เย็นเป็นสุขให้ ผลผลิตเจริญงอกงามมีฝนตกต้องตามฤดูกาล ดังนั้นจึงมีการแสดงความเคารพต่อความเชื่อดังกล่าว โดยการประกอบพิธีกรรมและประเพณีต่าง ๆ เช่นการเลี้ยงผีเจ้าป่าการเลี้ยงผีขุนน้ำการขอฝน เป็นต้น นอกจากนี้ชุมชนจะกำหนดบริเวณหรือสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ที่เชื่อกันว่ามีสิ่งศักดิ์สิทธิ์เหล่านี้ดูแลอยู่อัน ได้แก่ป่าที่มีต้นไม้ใหญ่บริเวณที่มีน้ำซึมจอมปลวกป่าบริเวณต้นน้ำบริเวณเหล่านี้เป็นสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ ของชุมชนซึ่งจะใช้ในการประกอบพิธีกรรมต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่นความเชื่อของชาวบ้านตำในจังหวัด พะเยาเกี่ยวกับป่าพิธีกรรมโดยในชุมชนจะกำหนดให้มีป่าพิธีกรรมซึ่งเป็นบริเวณที่มีน้ำซึมและชาวบ้าน ได้สร้างหอพิธีกรรมไว้ในบริเวณดังกล่าวเพื่อใช้ในการประกอบพิธีกรรมเลี้ยงผีขุนน้ำและขอฝน

๔.๒ องค์ความรู้ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติองค์ความรู้ของชุมชนในการ จัดการทรัพยากรธรรมชาติเกิดขึ้นมาจากความสัมพันธ์ของคนกับธรรมชาติที่ได้ฟังฟังและใช้ประโยชน์ ซึ่งการใช้ประโยชน์นั้นได้ให้ความสำคัญกับการใช้อย่างเหมาะสมดังนั้นจึงมีการแสวงหาความรู้ใน รูปแบบที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์และได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษจนเกิด การสั่งสมเป็นภูมิปัญญาและถ่ายทอดสู่คนรุ่นต่อไปองค์ความรู้ในด้านการจัดการแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทดังนี้

๔.๒.๑ การจัดการตามระบบความเชื่อดั้งเดิมเกิดจากการที่ชุมชนให้คุณค่า กับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยชาวบ้านจะแสดงความเคารพต่อจิตวิญญาณหรือสิ่ง ศักดิ์สิทธิ์ดังกล่าวโดยการประกอบพิธีกรรมเช่นการเลี้ยงผีขุนน้ำการเลี้ยงผีเจ้าป่าเจ้าเขาเป็นต้นรวมทั้ง การบนบานสาถนกล่าวต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์ให้ช่วยดูแลผลผลิตให้ฝนตกตามฤดูกาลหรือผลผลิตมีความอุดม สมบูรณ์

๔.๒.๒ การจัดการตามประเพณีท้องถิ่นในบางชุมชนจะมีการนำประเพณี ท้องถิ่นซึ่งมักจะเป็นประเพณีในพุทธศาสนามาเชื่อมโยงกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติโดยให้

ความสำคัญกับประเพณีท้องถิ่นที่จะเสริมสร้างจิตสำนึกการอนุรักษ์ให้กับคนที่เข้ามาร่วมงานเช่น ประเพณีลอยกระทงประเพณีไหว้พระธาตุตอคำที่อำเภอเชียงดาวจังหวัดพะเยา

๔.๒.๓ การจัดการโดยการประยุกต์ประเพณีทางพุทธศาสนาโดยการบวช ต้นไม้การสืบชะตาแม่น้ำซึ่งชุมชนหลายแห่งที่ประสบปัญหาการลักลอบตัดไม้ทำลายป่าหรือชุมชนที่ต้องการสร้างจิตสำนึกให้คนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ได้นำวิธีการดังกล่าวมาใช้ในการประยุกต์พิธีกรรม เหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการนำคุณค่าของพุทธศาสนามาใช้ในการอนุรักษ์การยับยั้งทำลาย ทรัพยากรธรรมชาติ

๔.๓ องค์ความรู้ในด้านการใช้ประโยชน์ การใช้ประโยชน์ในระบบผลิตชุมชนโดยชุมชนได้ จำแนกพื้นที่การใช้ประโยชน์ในการผลิตของชุมชน ๔ ประเภทหลักได้แก่พื้นที่ป่าชุมชนพื้นที่ เกษตรกรรมพื้นที่ป่าใช้สอยและลำห้วยแต่ละพื้นที่จะมีการใช้ประโยชน์แตกต่างกันซึ่งเกิดมาจาก เงื่อนไข ๓ ประการคือ

๔.๓.๑ เงื่อนไขทางวัฒนธรรมตามความเชื่อต่อสิ่งศักดิ์สิทธิ์

๔.๓.๒ เงื่อนไขของระบบผลิตของชุมชนที่จะต้องรักษาพื้นที่ป่าต้นน้ำเพื่อเป็นแหล่ง ของปัจจัย ๔ ในการดำรงชีพของชุมชน

๔.๓.๓ เงื่อนไขของคุณค่าการดำเนินชีวิตที่ไม่เอารัดเอาเปรียบต่อทรัพยากรธรรมชาติส่วน การใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพในกลุ่มน้ำโดยชุมชนมีความรู้ระหว่าง การใช้ประโยชน์และการดูแลรักษาเพื่อให้พืชและสัตว์เกิดการขยายพันธุ์ต่อเนื่องกันไปดังนั้นในการใช้ ประโยชน์จะใช้เท่าที่จำเป็นต่อการดำรงชีพเท่านั้นเช่นความรู้ในการใช้พืชสมุนไพรในการรักษาโรค การตัดไม้ใช้สอยการหาของป่าและการล่าสัตว์ป่าอย่างยั่งยืนเพื่อให้มีการขยายพันธุ์ในระบบนิเวศ สมดุล

๔.๓.๔ การพัฒนาเป็นองค์กรชุมชนในอดีตชุมชนมีการใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษา ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งทำการควบคุมโดยใช้ระบบความเชื่อระบบการผลิตและการใช้ประโยชน์อย่าง ยั่งยืนหลังจากนั้นได้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การแย่งชิงทรัพยากรจากกลุ่มบุคคลภายนอกชุมชนไม่ว่า จะเป็นกลุ่มอิทธิพลชุมชนใกล้เคียงหรืออำนาจรัฐทำให้ชาวบ้านเกิดการปรับกระบวนการภายในชุมชน สร้างกลไกและพัฒนาเป็นองค์กรชุมชนที่มีคณะกรรมการมีภูมิลำเนาที่อยู่นบนพื้นฐานของระบบความ เชื่อและสิทธิอันชอบธรรมของชุมชนในการดูแลรักษาปัจจุบันเกิดกลุ่มองค์กรในการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติโดยชุมชนมากมายหลายกลุ่มรวมทั้งการรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายในแต่ละลุ่มน้ำ เพื่อสร้างความร่วมมือในการจัดการลุ่มน้ำในลักษณะของพหุภาคีและการจัดการอย่างเป็นองค์รวม เพราะทรัพยากรธรรมชาติในกลุ่มน้ำล้วนมีความสัมพันธ์ในระบบนิเวศหนึ่งๆการพัฒนาในลักษณะของ องค์กรชุมชนนอกจากจะเป็นการพัฒนาคนให้มีความสามารถในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติใน ชุมชนของตนเองแล้วยังนำไปสู่การสร้างพลังในการเรียกร้องการต่อรองสิทธิชุมชนในระดับนโยบาย

เช่นการออกพระราชบัญญัติป่าชุมชนฉบับประชาชนการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนหรือยกเลิกนโยบายที่มีผลกระทบต่อชุมชน เป็นต้น

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจัดการลุ่มน้ำเป็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างคนกับทรัพยากรธรรมชาติในลุ่มน้ำเป็นลักษณะของการใช้ประโยชน์และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันโดยใช้ระบบความเชื่อของชุมชนเป็นพื้นฐานในการจัดความสัมพันธ์และผสมผสานกับการปรับตัวเป็นกลุ่มองค์กรชุมชนเพื่อให้เกิดพลังและความชอบธรรมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในลุ่มน้ำและสิ่งสำคัญคือจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การวิเคราะห์สถานการณ์การพัฒนาคนในชุมชนให้มีความรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างเท่าทัน

สรุปวิธีการจัดการทรัพยากรน้ำมีทั้งการจัดการของกรมทรัพยากรน้ำกรมชลประทานกรมส่งเสริมการเกษตรโครงการพระราชดำริเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรน้ำระบบเหมืองฝายและกระบวนการชุมชนกลุ่มลุ่มน้ำซึ่งแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของกลุ่มและวิธีการ การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำมีวิธีการดำเนินการในพื้นที่รับประโยชน์จากน้ำอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการจัดการพัฒนาการเก็บรักษาซ่อมแซมสิ่งสึกหรอให้คืนสู่สภาพการฟื้นฟูแหล่งเสื่อมโทรมให้ใช้ประโยชน์ได้ต่อไปเพื่อให้สิ่งที่ดำเนินการนั้นบังเกิดผลอย่างยั่งยืนต่อมวลมนุษยและธรรมชาติ<sup>๑๐๔</sup> ความสำนึกปฏิบัติถ้าทำในสิ่งนั้น ๆ แล้วจะได้รับความสำเร็จและสัมฤทธิ์ดังที่ตั้งเป้าประสงค์เอาไว้ ดังนั้นปรัชญาการจัดการลุ่มน้ำคือความเชื่อได้กระทำกิจกรรมทางการจัดการลุ่มน้ำที่ตั้งเป้าเอาไว้ สัมฤทธิ์ผลทางการจัดการลุ่มน้ำ<sup>๑๐๕</sup> ด้วยวิธีการค้นคว้าจากผลงานวิจัยหรือนั่นคือลักษณะการไหล/การมีให้และคุณภาพเป็นไปตามต้องการโดยต้องมีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตามหลักวิชาการซึ่งปรัชญาทางการจัดการลุ่มน้ำคือ “เก็บน้ำไว้ในดินเก็บดินไว้กับที่และลดน้ำฤดูฝนเพิ่มน้ำฤดูร้อน”<sup>๑๐๖</sup> เพื่อให้เกิดคุณค่าทางการใช้น้ำในลุ่มน้ำ ลุ่มน้ำหมายถึงหน่วยของพื้นที่หนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการน้ำโดยเฉพาะมีขนาดตามความต้องการของแต่ละบุคคลและประเภทการศึกษา

<sup>๑๐๔</sup>กรมทรัพยากรน้ำ, รายงานสรุปสำหรับผู้บริหารโครงการจัดทำแผนรวมการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำชายฝั่งทะเลตะวันออก, กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, ๒๕๔๗. หน้า ๒๙.

<sup>๑๐๕</sup>กรมทรัพยากรน้ำ, ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารทรัพยากรน้ำแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๐, กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, ๒๕๕๐. หน้า ๑๓๒.

<sup>๑๐๖</sup>เกษม จันทรแก่, หลักการจัดการลุ่มน้ำ, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒, ภาควิชาอนุรักษ์วิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๙๘.

### ๒.๓.๕ หลักการจัดการลุ่มน้ำ<sup>๑๐๗</sup>

การจัดการลุ่มน้ำเป็นการจัดการพื้นที่ซึ่งมีสิ่งแวดล้อมหลากหลายรวมกันอยู่เป็นระบบ พื้นที่ลุ่มน้ำหรือระบบนิเวศลุ่มน้ำดังนั้นถ้าจะกล่าวว่าการจัดการลุ่มน้ำก็คือการจัดการสิ่งแวดล้อมในระบบลุ่มน้ำเพื่อให้ทำงานร่วมกันสร้างผลผลิตหรือแสดงบทบาทของลุ่มน้ำในการ “ให้น้ำ” ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถและประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมในระบบลุ่มน้ำเป็นการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืนตลอดไปให้น้ำและผลผลิตอื่น ๆ ควบคู่กันไปอย่างสม่ำเสมอทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้หลักการจัดการลุ่มน้ำซึ่งลุ่มน้ำหลัก ทั้ง ๒๕ ลุ่มน้ำหลักของกรมทรัพยากรน้ำ<sup>๑๐๘</sup>

การบริหารจัดการน้ำที่ผ่านมาการบริหารจัดการน้ำ มีแนวทางตามหลักการบริหารจัดการน้ำแบบบูรณาการ ได้แก่

๑) บริหารจัดการน้ำในภาพรวมทั้งระบบ พิจารณาการเกิดและการใช้น้ำให้ครบวงจร โดยวางแผนการบริหารจัดการน้ำเพื่อเก็บกักน้ำในฤดูฝนโดยทำหน้าที่ป้องกัน/บรรเทา น้ำท่วมไปพร้อม ๆ กับการวางแผนการจัดสรรน้ำเพื่อแก้ไขปัญหาขาดแคลนน้ำและน้ำเสียที่จะเกิดขึ้นในช่วงฤดูแล้งด้วย อีกทั้งบริหารจัดการน้ำในภาพรวมอย่างเป็นระบบทั้งลุ่มน้ำ เนื่องจากการบริหารจัดการ ณ พื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อพื้นที่อื่น ๆ ด้วย เช่น ในการบริหารจัดการน้ำเพื่อป้องกันและบรรเทาอุทกภัย เมื่อมีฝนตกในลุ่มน้ำตอนบน ก็จำเป็นต้องเร่งระบายน้ำในพื้นที่ตอนล่าง เพื่อเตรียมรองรับน้ำในพื้นที่ตอนบนที่จะไหลลงมา แต่หากมีฝนตกในพื้นที่ตอนล่าง ก็ใช้เครื่องมือที่มีอยู่ เช่น อ่างเก็บน้ำ โดยชะลอน้ำด้านบนไม่ให้ไหลลงมาสมทบในพื้นที่ตอนล่าง เป็นต้น

๒) บริหารจัดการน้ำโดยวางแผนการจัดสรรน้ำให้สอดคล้องกับปริมาณน้ำต้นทุนตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมการใช้น้ำ ดังนี้

ลำดับ ๑ สำรองน้ำไว้สำหรับการใช้น้ำในช่วงต้นฤดูฝน เพื่อสนับสนุนการเพาะปลูกข้าวนาปี

ลำดับ ๒ จัดสรรน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคในช่วงฤดูแล้ง

ลำดับ ๓ จัดสรรน้ำเพื่อการรักษาระบบนิเวศในช่วงฤดูแล้ง

ลำดับ ๔ จัดสรรน้ำเพื่อการเกษตรกรรม

ลำดับ ๕ จัดสรรน้ำเพื่อการอุตสาหกรรม

๓) บริหารจัดการทั้งดินและน้ำไปด้วยกัน การวางแผนการใช้ที่ดินในช่วงเวลาที่เหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำ จึงได้วางแผนปรับระบบการปลูกพืชให้เหมาะสม โดยพื้นที่ใดที่เป็นที่ลุ่มต่ำมีความเสี่ยงที่จะถูกน้ำท่วมในฤดูฝน ได้มีการส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกข้าวนาปีให้

<sup>๑๐๗</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๓.

<sup>๑๐๘</sup> กรมชลประทาน, แผนที่แสดงอ่างเก็บน้ำและพื้นที่ชลประทานในลุ่มน้ำต่าง ๆ ของประเทศไทย, กรมชลประทาน, (กรุงเทพมหานคร : กรมชลประทาน, ๒๕๕๗), หน้า ๒๓.

เร็วขึ้น เพื่อให้เก็บเกี่ยวเสร็จก่อนฤดูน้ำหลาก ซึ่งจะช่วยป้องกันความเสียหายต่อผลผลิตของเกษตรกร นอกจากนี้พื้นที่นาข้าวที่เก็บเกี่ยวเสร็จแล้วนี้ยังสามารถใช้เป็นพื้นที่แก้มลิงที่จะช่วยชะลอน้ำหลากไม่ให้ไหลไปท่วมในพื้นที่ท้ายน้ำของพื้นที่ดังกล่าว

๔) บริหารจัดการโดยคำนึงถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนของสภาพอากาศ ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่า การเปลี่ยนแปลงสภาวะอากาศของโลก ทำให้สภาพฝนเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต จึงมีการร่วมกันของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะอากาศโลกต่อน้ำฝน น้ำท่า และการใช้น้ำในประเทศ เพื่อนำมาวางแผนบริหารจัดการน้ำในอนาคตให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง

๕) นำแนวทางการผสมผสานวิธีการบริหารจัดการน้ำที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดมาใช้ ทั้งมาตรการที่ใช้สิ่งก่อสร้างและไม่ใช้สิ่งก่อสร้างร่วมกัน เนื่องจากการใช้สิ่งก่อสร้างมีข้อจำกัดของการป้องกันและบรรเทาภัยจากน้ำได้ในระดับหนึ่ง เช่น อ่างเก็บน้ำสามารถรองรับน้ำได้ในปริมาณหนึ่งตามทีออกแบบไว้ หากมีฝนตกมากและมีน้ำท่าไหลเข้าอ่างเก็บน้ำเป็นปริมาณมากจนเกินความจุของอ่างเก็บน้ำ จะทำให้อ่างเก็บน้ำสูญเสียคุณสมบัติในการชะลอน้ำหลาก ดังนั้น จะต้องนำมาตรการที่ไม่ใช้สิ่งก่อสร้าง เช่น การคาดการณ์สภาพน้ำฝนและน้ำท่า โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ระบบโทรมาตร แบบจำลองน้ำฝนน้ำท่า มาใช้ในการวางแผนการเก็บหรือระบายน้ำในอ่างเก็บน้ำอย่างเหมาะสม สำหรับสิ่งก่อสร้างนั้นก็มิด้วยกันหลายรูปแบบ ได้แก่ เขื่อนเก็บกักน้ำ ฝายทดน้ำ พนังกั้นน้ำ สถานีสูบน้ำ เป็นต้น

๖) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการน้ำ : การบริหารจัดการน้ำให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้น ประชาชนผู้มีส่วนได้เสียจะต้องเข้าใจ มีความตระหนักและยอมรับแนวทางในการบริหารจัดการน้ำ จึงได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการน้ำ เช่น ให้มีการรวมกลุ่มเกษตรกรเป็นกลุ่มผู้ใช้น้ำ ในการวางแผนการส่งน้ำ เกษตรกรแจ้งความต้องการปลูกพืชด้วยตนเอง โดยกรมชลประทานเป็นผู้ให้คำแนะนำว่าพื้นที่ตามความต้องการนั้นเหมาะสมหรือไม่ หากความต้องการมากเกินกว่าปริมาณน้ำต้นทุนที่มีอยู่ เกษตรกรจะได้รับแจ้งให้ลดพื้นที่เพาะปลูกลง ซึ่งกลุ่มผู้ใช้น้ำจะตกลงกันเองว่าจะลดพื้นที่ใด แล้วจึงนำมาทำแผนและข้อตกลงการส่งน้ำและรอบเวรการส่งน้ำร่วมกับเจ้าหน้าที่ชลประทาน เมื่อถึงฤดูส่งน้ำกลุ่มผู้ใช้น้ำจะบริหารปิดเปิดประตูระบายน้ำในคลองส่งน้ำเอง ในส่วนของการป้องกันและบรรเทาอุทกภัย มีการจัดทำสัญลักษณ์แสดงสถานการณ์น้ำและมีบอร์ดเตือนภัย เพื่อให้ประชาชนสามารถติดตามและประเมินสถานการณ์น้ำได้ด้วยตนเอง เป็นต้น<sup>๑๐๙</sup>

<sup>๑๐๙</sup>กรมชลประทาน, กระบวนการดำเนินงานเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ, (กรุงเทพมหานคร : กรมชลประทาน, ๒๕๕๘), หน้า ๒๑.

### ๒.๓.๖ การบริหารจัดการน้ำปัจจุบัน

การบริหารจัดการน้ำในฤดูแล้งเป็นช่วงที่วิกฤติซึ่งจะเป็นไปตามสภาพปริมาณน้ำต้นทุนเมื่อสิ้นสุดฤดูฝน โดยพิจารณาตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมการใช้น้ำ ดังนี้

ลำดับ ๑ สำรองน้ำไว้สำหรับการใช้น้ำในช่วงต้นฤดูฝน เพื่อสนับสนุนการเพาะปลูกข้าวนาปี

ลำดับ ๒ จัดสรรน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคในช่วงฤดูแล้ง

ลำดับ ๓ จัดสรรน้ำเพื่อการรักษาระบบนิเวศในช่วงฤดูแล้ง

ลำดับ ๔ จัดสรรน้ำเพื่อการเกษตรกรรม

ลำดับ ๕ จัดสรรน้ำเพื่อการอุตสาหกรรม<sup>๑๐๐</sup>

เป้าหมายในภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เพื่อแก้ไขปัญหาทรัพยากรน้ำในด้านต่าง ๆ ระดับประเทศ จึงได้กำหนดเป้าหมายในภาพรวมของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการแก้ไขปัญหาทรัพยากรน้ำในระยะ ๑๒ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๙) ให้บรรลุเป็นไปตามวิสัยทัศน์ ดังนี้

๑) จัดหาน้ำสะอาดเพื่ออุปโภคบริโภค ที่เพียงพอทั้งปริมาณคุณภาพ ให้แก่ชุมชนชนบท (ครบทุกหมู่บ้านในปี พ.ศ. ๒๕๖๐) และชุมชนเมือง พื้นที่เศรษฐกิจ แหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ

๒) จัดหาน้ำเพื่อการเกษตร อุตสาหกรรม และรักษาระบบนิเวศ เพื่อจัดหาแหล่งน้ำสำหรับชุมชนเพื่อการประกอบอาชีพพื้นฐาน การทำเกษตรน้ำฝน การผลิตต่าง ๆ ของชุมชนให้เพียงพอ จัดหาแหล่งน้ำเพื่อการพัฒนาตามเป้าหมายของประเทศ การพัฒนาเกษตรชลประทานและพัฒนาด้านเศรษฐกิจรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม โดยต้องพิจารณาศักยภาพข้อจำกัดของพื้นที่และมิติทางสังคม/วิถีชุมชน รวมทั้งควบคุมและจัดสรรน้ำให้สมดุลและเพียงพอเพื่อรักษาระบบนิเวศ และบริหารจัดการความต้องการใช้น้ำให้สมดุลกับน้ำต้นทุน

๓) พัฒนาแหล่งน้ำในแต่ละลุ่มน้ำ เพื่อให้สามารถสร้างความสมดุลในมิติสังคม การพัฒนาเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม โดยการพัฒนาอย่างน้อยต้องเพียงพอต่อความต้องการใช้น้ำขั้นต่ำของกลุ่มน้ำ มีน้ำเพื่อระบบนิเวศ อุปโภค บริโภค และการพัฒนาด้านเศรษฐกิจของพื้นที่

๔) ลดความเสียหายจากอุทกภัยของชุมชนเมืองพื้นที่เศรษฐกิจหลัก โดยการป้องกันในเขตชุมชนและพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญที่มีผลกระทบรุนแรงและเสียหายสูง ให้มีการใช้มาตรการเชิงรุกในการควบคุมการใช้ประโยชน์ที่ดินและมาตรการผังเมืองเพื่อลดผลกระทบในอนาคต การลดความเสียหายจากน้ำหลาก ดินโคลนถล่ม น้ำท่วมฉับพลัน โดยการชะลอน้ำในพื้นที่ต้นน้ำและกลางน้ำ จัดการข้อมูลและการเตือนภัยที่มีประสิทธิภาพ และลดความเสียหายในพื้นที่ลุ่มน้ำวิกฤติ(รุนแรงหรือ

<sup>๑๐๐</sup>กรมชลประทาน, โครงการพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ที่มีความจุอ่างเก็บน้ำมากกว่า ๑๐๐ ล้านลูกบาศก์เมตร, (กรุงเทพมหานคร : กรมชลประทาน, ๒๕๕๓), หน้า ๔๔.



มีความเสียหายสูง) รวมทั้งการปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ การสนับสนุนการปรับตัวและ  
หนีภัย

๕) การจัดการคุณภาพน้ำ เพื่อให้คุณภาพน้ำในแม่น้ำสายหลักและในลุ่มน้ำที่มีคุณภาพน้ำ  
วิกฤต ให้มีคุณภาพน้ำอยู่ในระดับพอใช้ขึ้นไป โดยให้ความสำคัญกับการลดน้ำเสียจากแหล่งกำเนิด  
การบังคับใช้กฎหมาย การให้ความรู้ ความตระหนัก และมาตรการตรวจวัดเฝ้าระวังคุณภาพน้ำ

๖) พื้นฟูป่าต้นน้ำที่เสื่อมโทรมให้ได้ร้อยละ ๔๐ ของประเทศ และการจัดการการใช้  
ประโยชน์ที่ดินในพื้นที่ต้นน้ำ เพื่อให้สามารถสร้างความสมดุลของน้ำท่า ลดผลกระทบต่อนิเวศวิทยาการ  
ขาดแคลนน้ำและน้ำท่วม

๗) การบริหารจัดการ เมืองคักร กลไก กฎหมาย (รวมทั้งข้อตกลง ความร่วมมือระหว่าง  
ประเทศ) ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำที่เป็นเอกภาพ และมีข้อมูลที่ต้องการ แม่นยำ บริหาร  
จัดการได้รวดเร็ว อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๑๑</sup>

### ๒.๓.๗ ปัญหาการบริหารจัดการ

กลไกการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำที่ผ่านมา กำหนดโครงสร้างตามระเบียบสำนัก  
นายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรี  
หรือรองนายกรัฐมนตรีได้รับมอบหมาย และมีอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำเป็นเลขานุการ ทั้งนี้ การ  
ดำเนินงาน คณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ หรือ กนช. ต้องประสานงานกับหน่วยงานราชการถึง  
๘ กระทรวง และ ๑ องค์การอิสระ และมีคณะกรรมการลุ่มน้ำ ๒๕ คณะเป็นองค์การระดับพื้นที่และมี  
ประเด็นปัญหาหลักของโครงสร้างตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้แก่

๑) คณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ (กนช.) มีอำนาจไม่เพียงพอในการสร้างเอกภาพ  
และการผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีอำนาจหน้าที่เพียงเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรี และประสาน  
กับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องไม่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายกลั่นกรองแผนงาน/โครงการ  
เกี่ยวกับน้ำก่อนเสนอคณะรัฐมนตรี

๒) คณะกรรมการลุ่มน้ำไม่สามารถเป็นกลไกในระดับพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพมีอำนาจ  
หน้าที่เพียงประสานการจัดทำแผนและติดตามประเมินผลส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นไม่มีอำนาจในการกำกับดูแลหน่วยงานราชการและกลั่นกรองแผนงาน/โครงการในระดับพื้นที่  
ไม่สามารถสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อผลักดันแผนงาน/โครงการในลักษณะ Bottom Up ได้

นอกจากนี้ ปัญหาหลักที่สำคัญ คือ การบูรณาการในเชิงพื้นที่หรือหน่วยงานราชการ เมื่อ  
พิจารณาจากโครงสร้างดังกล่าว พบว่า มีลำดับชั้นการสั่งการที่ค่อนข้างชัดเจน แต่การกำหนดพื้นที่

<sup>๑๑๑</sup>กรมทรัพยากรน้ำ, แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ,  
(กรุงเทพมหานคร : กรมทรัพยากรน้ำ, ๒๕๕๘), หน้า ๑๖.

หน้าที่ความรับผิดชอบยังไม่ชัดเจน เช่น การดูแลพื้นที่เขตเมือง พื้นที่เศรษฐกิจ พื้นที่ชลประทาน พื้นที่นอกเขตชลประทาน เป็นต้น จากรูปแบบและอำนาจหน้าที่ตามกลไกดังกล่าว ส่งผลถึงระบบการจัดการฐานข้อมูล ทั้งการรวบรวมสถิติ ข้อมูลพื้นฐาน การคาดการณ์พยากรณ์ และติดตามเฝ้าระวังของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ซึ่งมีถึง ๒๔๐ รายการข้อมูล ยังมีลักษณะเป็นโครงการเดี่ยว เน้นกิจการภายในหน่วยงานเป็นหลัก ไม่ได้มองภาพรวมและผลสำเร็จของส่วนร่วม ดังนั้นการมีระบบคลังข้อมูลน้ำแห่งชาติ และระบบโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อรวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญ หมายรวมถึงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่มีคุณภาพไปถึงมือกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ปัจจุบันพบว่า ช่องทางการรับรู้และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารมีหลากหลายช่องทางและกระจายไปอย่างรวดเร็ว หากข้อมูลที่ส่งไปไม่มีคุณภาพ ข้อมูลที่เป็นเท็จ ย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายและการสื่อสารที่ผิดพลาด ดังนั้น คุณภาพของข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยได้สรุปปัญหาด้านการบริหารจัดการในแต่ละมิติ ดังนี้

๑) ปัญหาด้านฐานข้อมูลและองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรน้ำ

(๑) ข้อมูลที่มีอยู่กระจัดกระจายในหลายหน่วยงานราชการ และหลายครั้งมีการขัดแย้งของข้อมูล

(๒) ข้อมูลมีความหลากหลาย และยังไม่มีการจัดกลุ่มข้อมูลอย่างเป็นระบบและอยู่ในมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ยากต่อการนำไปใช้

(๓) การขาดความเชื่อมโยง เชื่อมต่อ ของข้อมูลที่สมบูรณ์และทันสมัย

(๔) การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

(๕) มีระบบคลังข้อมูล แต่ไม่มีการนำไปใช้ หรือขาดการยอมรับ ขาดความร่วมมือ

๒) ปัญหาเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรน้ำ

(๑) ความหลากหลายของกฎหมาย

การขาดกฎหมายแม่บท หรือพระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำแห่งชาติ ปัญหาความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ถึงแม้ว่าบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรน้ำมีแฝงอยู่ในกฎหมายหลายฉบับ แต่มีเนื้อหาสาระไม่ครอบคลุมเบ็ดเสร็จทำให้การบังคับใช้ยังไม่ครอบคลุมทุกกรณี

ปัญหาความซ้ำซ้อนของกฎหมาย ส่วนใหญ่เป็นความซ้ำซ้อนกันในการบังคับใช้กฎหมาย โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับบตลงโทษ

ปัญหาความล้าสมัยและมีช่องว่างของกฎหมาย กฎหมายเกี่ยวข้องกับน้ำที่บังคับใช้อยู่ในปัจจุบัน บางฉบับได้ประกาศใช้มาเป็นเวลานาน โดยมีได้มีการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของกฎหมายให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบันแต่อย่างไร จึงก่อให้เกิดปัญหาในการใช้บังคับ

(๒) การขาดความเป็นเอกภาพ สภาพของกฎหมายที่ใช้ ยังขาดความเป็นเอกภาพ เนื่องจากกฎหมายที่บังคับใช้ในเรื่องเดียวกันมีจำนวนมาก โดยแต่ละฉบับมีการบังคับใช้ไม่ครอบคลุม

ในทุกกรณี ซึ่งนอกจากจะก่อความสับสนในการใช้กฎหมายแล้ว ยังก่อให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ตามมาอีกด้วย เพราะถ้าผู้บังคับใช้มักเกิดความสับสน ไม่แน่ใจสมควรจะใช้กฎหมายฉบับใดบังคับใช้ แก่กรณีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดแล้วก็ต้องเสียเวลาในการวินิจฉัยและตีความว่าจะเข้าความผิดกรณีใด จึงขาดความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๓) ปัญหาด้านโครงสร้างองค์กรการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ในปัจจุบันด้านโครงสร้างองค์กรซึ่งไม่แตกต่างจากอดีต ทำให้เกิดปัญหาการทำงานยังไม่เป็นเอกภาพและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะหน่วยงานส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบแก้ไขปัญหาทรัพยากรน้ำที่มีอยู่ หลากหลายยังคงสังกัดอยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหลายกระทรวง โดยมีหน่วยงานปฏิบัติในบาง กระทรวงมีหน้าที่แบบไม่ใช่ภารกิจหลักหรือเป็นงานฝาก บางหน่วยงานได้กำหนดการทำงานไว้หลาย ประเภทหลายวัตถุประสงค์ เกินบทบาทหน้าที่ของกระทรวงที่สังกัด แต่งานบางประเภทที่มีความสำคัญกลับไม่มีเจ้าภาพรับผิดชอบเหมือนที่เป็นในสมัยก่อนการปฏิรูประบบราชการ และที่สำคัญที่สุดก็คือ ภาระหน้าที่งานจัดการทรัพยากรน้ำอันเป็นอำนาจหน้าที่ต้องดำเนินการไม่ว่าจะเป็น ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงคมนาคม และกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตามที่กล่าวข้างต้นก็ปรากฏว่า ไม่ใช่ภารกิจหลักของกระทรวงใดเลย โดยสรุปแล้ว สภาพและปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ มีดังนี้ ๑) การขาดองค์กรและโครงสร้างหลักในการบริหารจัดการ ๒) โครงสร้างองค์กรบริหารจัดการทรัพยากรน้ำยังกระจัดกระจาย ๓) การขาดเจ้าภาพในการบริหารจัดการที่แท้จริงและเป็นรูปธรรม ๔) ขาดความเป็นเอกภาพและความชัดเจนในการบริหารจัดการและการปฏิบัติ ๕) การขาดงบประมาณและแผนงบประมาณในการดำเนินการ<sup>๑๑๒</sup>

### ๒.๓.๘ แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality Award) เป็นเกณฑ์ที่ได้ยึดหลักแนวความคิด Core Value ๑๑ ตัวของ Malcolm Baldrige มาเป็นเกณฑ์ในการขับเคลื่อนแนวความคิดในการพัฒนาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยอาศัยแนวความคิดหลักค่านิยมหลัก(Core Value) ๑๑ ประการดังนี้ ๑) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ๒) ความรับผิดชอบต่อสังคม ๓) การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า ๔) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นที่ลูกค้า ๕) การมุ่งเน้นอนาคต ๖) ความคล่องตัว ๗) การเรียนรู้ขององค์กร และแต่ละบุคคล ๘) การจัดการเพื่อนวัตกรรม ๙) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ๑๐) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ๑๑) มุมมองเชิงระบบ

<sup>๑๑๒</sup> คณะอนุกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเกี่ยวกับการจัดการองค์กร และการออกกฎ, กลไกการบริหารจัดการน้ำในปัจจุบัน, (กรุงเทพมหานคร : คณะอนุกรรมการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเกี่ยวกับการจัดการองค์กร และการออกกฎ, ๒๕๕๘), หน้า ๑๙-๒๔.

ฉะนั้นเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงเป็นเกณฑ์ที่ถูกนำมาใช้ทุก ส่วนราชการในประเทศเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากขึ้นตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ การประยุกต์เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพโดยการนำแนวคิดจาก Core Value ๑๑ ประการและ เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทของการประเมินฝ่ายส่ง น้ำและบำรุงรักษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับถ่ายทอดนโยบายและมาตรฐานในการทำงานจากกรมฯ เพื่อ ปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อการให้บริการในพื้นที่ตามบริบทของภารกิจหลักของโครงการฯ และฝ่ายส่ง น้ำและบำรุงรักษานั้น ๆ ซึ่งการใช้เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จะมี รายละเอียดบางประการที่เป็นเรื่องของหน่วยงานหลักของกรมทำให้เกิดแนวความคิดที่จะมีการ ประยุกต์เกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้เหมาะสมกับบริบทของฝ่าย ส่งน้ำและบำรุงรักษาเกณฑ์การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฝ่ายส่งน้ำและ บำรุงรักษาได้เทียบเคียงกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาและโครงการชลประทานมา ประยุกต์รวมกันเพื่อให้เกิดการสะท้อนถึงภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานในภารกิจด้านการส่งน้ำ และบำรุงรักษาและภารกิจด้านการบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำซึ่งเป็นภารกิจหลักที่ฝ่ายส่งน้ำและ บำรุงรักษาและโครงการฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่อยู่ในชั้นกึ่งนโยบายกึ่งวิชาการและเน้นทางด้าน การปฏิบัติงานคือการนำนโยบายผสมกับหลักวิชาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการในพื้นที่โดยฝ่ายส่งน้ำและ บำรุงรักษาต้องดำเนินการแปลงนโยบายจากกรมฯ สำนักชลประทานและพื้นที่ที่โครงการฯ ตั้งอยู่โดย นำนโยบายทั้งหมดมากำหนดเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานผสมกับหลักวิชาการและแปลงไปสู่การ ปฏิบัติในพื้นที่เพื่อตอบสนองต่อภารกิจและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน พื้นที่นั้นๆ จึงเป็นแนวความคิดในการจัดทำเกณฑ์การดำเนินงานเชิงพื้นที่นอกจากนั้นยังใช้เป็น เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภารกิจด้านการส่งน้ำและบำรุงรักษาตามมาตรฐานที่ กรมฯ กำหนดโดยการยู่บเกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จาก๗หมวดเหลือเพียง ๔ หมวด เพื่อให้เกิดการปรับใช้เกณฑ์การประเมินให้เหมาะสมกับบริบทของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาแบ่งออกเป็น ๔ หมวดดังนี้

หมวดที่ ๑ การบริหารองค์กรที่ดี

หมวดที่ ๒ การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา

หมวดที่ ๓ การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำชลประทานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ ๔ ผลสัมฤทธิ์ของงาน

หมวดที่ ๑ การบริหารองค์กรที่ดี เนื่องจากฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาเป็นหน่วยงานภายใต้ โครงการส่งน้ำและบำรุงรักษาและโครงการชลประทานที่เป็นหน่วยงานในการแปลงนโยบายและ

วิชาการไปสู่การปฏิบัติการดังนั้นในการตรวจประเมินถึงภาวะผู้นำของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาจะพิจารณาถึงความสามารถในการกำหนดทิศทางของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาในการแปลงนโยบายมาสู่บริบทของพื้นที่โดยจะพิจารณาถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานและการพัฒนาการจัดบุคลากรและพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและตรงกับการปฏิบัติงานในพื้นที่นอกจากนั้นจะพิจารณาการจัดเก็บรวบรวมองค์ความรู้และระบบฐานข้อมูลของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาเพื่อใช้ในการดำเนินงานและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการซึ่งผลรวมดังกล่าวที่ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาดำเนินการจะส่งผลทำให้โครงการฯ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานมีดังนี้ คือ ๑. การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ๒. การจัดทำแผนป้ายและข้อมูลในสถานที่ทำงาน ๓. การสร้างบรรยากาศในการทำงานในที่ทำงาน

การจัดทำระบบข้อมูลมีดังนี้คือ ๑. การรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา ๒. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการป้อนข้อมูลและรอบระยะเวลาในการป้อนข้อมูล ๓. การสำรองข้อมูล (Backup) ความถี่และผู้รับผิดชอบ ๔. การป้องกันระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

การพัฒนาองค์กร มีดังนี้คือ ๑. การนำระบบเทคโนโลยีอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติงาน ๒. การจัดวางอัตรากำลังบุคลากรอย่างเหมาะสม ๓. การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ๔. การรับฟังและตอบสนองความคิดเห็นจากผู้รับบริการ/ผู้ใช้น้ำ ๕. การสื่อสารและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ๖. การจัดสวัสดิการภายในหน่วยงาน ๗. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในพื้นที่

หมวดที่ ๒ การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษาเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานส่งน้ำโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนการส่งน้ำโดยจะดูวิธีการของฝ่ายส่งน้ำในการวางแผนการส่งน้ำโดยประกอบด้วยขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนการบริหารจัดการน้ำต้นทุนแผนการบริหารจัดการน้ำและแผนการควบคุมเช่นการดูกระบวนกรวางแผนการส่งน้ำเช่น Rule Curve, Reservoir Operation Study ฯลฯ การตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์การชลประทานการจัดทำปฏิทินการเพาะปลูกพืช (Cropping Carenda) การกำหนดพื้นที่เพาะปลูกพืชและแผนการบริหารจัดการน้ำ

หมวดที่ ๓ การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำชลประทานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการมองถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาว่าฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาได้มีการให้ความสำคัญและการให้บริการเป็นไปในลักษณะใดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะมองถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยในหมวดนี้ได้มีการปรับปรุงให้เข้ากับบริบทของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาโดยเน้นไปที่เป้าหมายของโครงการฯ ว่าได้ดำเนินการดูแลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของฝ่ายส่งน้ำและ

บำรุงรักษาตามภารกิจการบริหารจัดการน้ำครบถ้วนตามวิธีการที่กำหนดเพื่อให้ผู้รับบริการจากฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาและโครงการฯ เกิดความพึงพอใจมากที่สุดโดยเกณฑ์การประเมินจะทำการตรวจสอบตั้งแต่การอำนวยความสะดวกในการติดต่อช่องทางในการติดต่อสื่อสารการให้ข้อมูลขั้นตอนหรือกระบวนการให้บริการการมีปฏิสัมพันธ์และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการวัดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความประทับใจในการรับบริการนอกจากนั้นยังสอบถามถึงการที่โครงการสร้างเครือข่ายจากพื้นที่เพื่อช่วยดำเนินการให้โครงการในการบริหารจัดการน้ำและการแจ้งเตือนภัยเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริงของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาและโครงการฯในพื้นที่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกษตรกรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของอาคารชลประทานและช่วยโครงการดูแลพื้นที่เสมือนการเป็นเจ้าของพื้นที่ของโครงการในการบริหารจัดการน้ำ

หมวดที่ ๔ ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นหมวดที่วัดผลการดำเนินงานจากการปฏิบัติงานของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา โดยเกณฑ์ดังกล่าวจะตรวจสอบถึงผลสัมฤทธิ์ของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาในแต่ละด้านเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาในมิติต่าง ๆ แบ่งออกเป็น ๔ มิติได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยใน ๔ มิตินั้นฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาจะถูกประเมินผลการดำเนินงานจากข้อ คำถามข้างต้นเพื่อนำมาคูณผลลัพธ์จากการดำเนินงานในเรื่องนั้น ๆ เพื่อใช้ในการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาว่าเป็นอย่างไรมีแนวโน้มในการดำเนินงานเป็นอย่างไรถ้าดีขึ้นเรื่อย ๆ แสดงว่าการดำเนินงานมีแนวทางที่ต้องส่งผลทำให้มีผลสัมฤทธิ์ในเชิงบวกแต่ถ้าผลการดำเนินงานไม่ดีแนวโน้มผลการดำเนินงานลดลงหรือเท่าเดิมก็เป็นโอกาสในการปรับปรุงให้งานดังกล่าวดีขึ้นโดยกลับไปดูในกระบวนการให้บริการนั้น ๆ ว่ามีจุดอ่อนหรือข้อผิดพลาดในเรื่องใดหรือยังไม่ได้ดำเนินการตามมาตรฐานการดำเนินงานจะได้ใช้เป็นเครื่องมือหรือปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในเรื่องนั้น ๆ ให้ดีขึ้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกณฑ์การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาทั้ง ๔ หมวดได้ประยุกต์รวมการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่เข้ากับการประเมินผลตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เข้าด้วยกันโดยได้มองในลักษณะของฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาเป็นหน่วยงานที่รับนโยบายจากโครงการฯไปสู่การปฏิบัติตามมาตรฐานหรือแนวทางที่กรมฯกำหนดเพื่อให้ฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาได้สำรวจพฤติกรรมในการดำเนินงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านการส่งน้ำและบำรุงรักษา (Operation and Maintenance) ที่กรมฯกำหนดไว้ครบถ้วนหรือไม่โดยดูจากข้อกำหนดที่สำคัญที่โครงการฯและฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาซึ่งการดำเนินงานควรจะต้องมีการปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาถ้าฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษามีความเหนือชั้นกว่ามาตรฐานที่กรมฯกำหนดไว้ให้นำเสนอ

ข้อมูลทั้งนี้เพื่อตรวจหาจุดอ่อนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษาและโครงการฯที่ปฏิบัติอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ผลตามที่กรมฯกำหนดไว้<sup>๑๑๓</sup>

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ของนักวิชาการที่มีความสัมพันธ์มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังตาราง  
ตารางที่ ๒.๗ แสดงแนวคิดการบริหารจัดการน้ำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
เกษม จันทร์แก้ว	๑. วิธีการดำเนินการ ๒. การฟื้นฟูแหล่งเสื่อมโทรม
ปธาน สุวรรณมงคล	๑. ประสิทธิภาพสูงสุด
กรมทรัพยากรน้ำ	๑. จัดการทรัพยากรน้ำ
สถาบันดำรงราชานุภาพสำนักงาน	๑. ความเท่าเทียมกันของคนในสังคม
ปลัดกระทรวงมหาดไทย	๒. จัดการทรัพยากรน้ำ
GWP-TAC	๑. การบริหารทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน
ธนาคารโลก	๑. กระบวนการจัดการน้ำที่มองเป็นองค์รวม ๒. เกิดการใช้น้ำที่คุ้มค่า
Dyson, M., Bergkamp, G., and Scanlon อ้างถึงในเสาวนีย์วิจิตรโกสุม	๑. โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ประเวศ วสี, (๒๕๔๗, หน้า ๑๖).	๑. การพัฒนาที่ยั่งยืน
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต),	๑. หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน
เสาวคนธ์ สุตสวาท	๑. การพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของความสมดุล
กิติชัย รัตนะ	๑. การคุ้มครองทรัพยากรธรรมชาติ ๒. การพัฒนา
สมพันธ์ เตชะอธิก	การสร้างพลังต่อรองของสมาชิกในชุมชน

<sup>๑๑๓</sup>กรมชลประทาน, เกณฑ์การพัฒนาคณาภาพการบริหารจัดการฝ่ายส่งน้ำและบำรุงรักษา, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์), ๒๕๔๖, (อัดสำเนา). หน้า ๓-๕.

ตารางที่ ๒.๗ แสดงแนวคิดการบริหารจัดการน้ำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
พระมหาสุทิตย์ อาภากรโ (อบอุ้น), ปาริชาติ วลัยเสถียร	<p>ธรรมาธิความรู้และการจัดการ</p> <p>๑. การสร้างกลุ่ม</p> <p>๒. การขยายเครือข่าย</p>
กิติชัย รัตน์ะ และชาญชัยงามเจริญ	<p>๑. การฟื้นฟูระบบนิเวศต้นน้ำโดยชุมชนมีส่วนร่วม</p> <p>๒. การฟื้นฟูฐานทรัพยากรดินน้ำ</p>
สุรพล พะยอมแย้ม	<p>๑. ส่งเสริมการปลูกหญ้าแฝกเพื่ออนุรักษ์ดินและน้ำ</p> <p>๒. ปลูกป่าฟื้นฟูระบบนิเวศ</p>
สหัทยา วิเศษ และนิคมบุญเสริม	<p>การเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ของชุมชนในการอนุรักษ์ต้นน้ำ</p>
จีรพรรณ กาญจนะจิตรา โกวิทย์ พวงงาม	<p>๑. การจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงพื้นที่</p> <p>๑. บริบทของชุมชน</p> <p>๒. แบบมีส่วนร่วมไปประยุกต์ใช้ในการทำงานระดับพื้นที่</p>
บุญเลิศ ไพรินทร์	<p>๑. แบบมีส่วนร่วมในการทำงานระดับพื้นที่</p> <p>๒. รูปแบบการจัดการชุมชนบนพื้นที่ต้นน้ำ</p>
วันชัย วัฒนศัพท์	<p>๑. กำหนดนโยบาย</p> <p>๒. วัฒนธรรมและจารีตชุมชน</p>
พระไพโรธเรศน์ จิตตทนต์	<p>๑. แบบบูรณาการในพื้นที่จังหวัด</p> <p>๒. การดำเนินแผนงาน</p> <p>๓. การบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน</p> <p>๔. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน</p>
ดิเรก ถึงฝั่ง	<p>๑. สาเหตุการเกิดปัญหาอุทกภัย</p> <p>๒. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</p>
พระสมบุรณ์ ปุณณปณโณ (พุ่มจันทร์)	<p>การจัดการและการพัฒนาแหล่งน้ำ</p>



ตารางที่ ๒.๗ แสดงแนวคิดการบริหารจัดการน้ำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ศักดิ์ วิทยาภัก, ปราโมทย์ ไม้กลัด	การจัดนิเวศวิทยาของชุมชนท้องถิ่น ๑. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ ๒. แก้ปัญหาน้ำท่วม ๓. การบำบัดน้ำเสีย
กรมส่งเสริมการเกษตร	๑. ป้องกันปัญหาที่เกิดจากทรัพยากรน้ำ ๒. จัดการป่าต้นน้ำ ๓. การสร้างอ่างหรือเขื่อน
พงศธร โสภภาพันธุ์และคณะ, ปราโมทย์ ไม้กลัด	จัดระบบการควบคุมการใช้น้ำ ๑. การจัดสรรน้ำให้มีประสิทธิภาพ ๒. การอนุรักษ์แหล่งน้ำในลุ่มน้ำ ๓. การแก้ไขปัญหาน้ำท่วม ๔. การควบคุมคุณภาพน้ำ
กรมส่งเสริมการเกษตร	๑. การกักเก็บน้ำ ๒. การส่งน้ำเพื่อการเพาะปลูก ๓. การระบายน้ำ
กระทรวงมหาดไทย	๑. แก้ไขปัญหาการขาดแคลนน้ำ ๒. แก้ปัญหาน้ำท่วม ๓. การบำบัดน้ำเสีย

#### ๒.๔ หลักธรรมอิทธิบาท ๔

แนวคิดการบริหารจัดการและหลักพุทธวิธีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำ เป็นการประยุกต์ใช้หลักพุทธวิธี คือ การใช้หลักพุทธวิธีทางพระพุทธศาสนา ที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมมาพุทธเจ้าได้เคยแสดงไว้ ที่ปรากฏหลักฐานอยู่ในคัมภีร์พระไตรปิฎกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริหารจัดการน้ำอันจะส่งผลให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการน้ำตามหลักพุทธวิธี ซึ่งมีประเด็นน่าสนใจดังนี้

### ๒.๔.๑ หลักอิทธิบาทธรรม ตามพระไตรปิฎก

จากการศึกษาหลักอิทธิบาท ตามพระไตรปิฎกสำหรับการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการน้ำ หลักอิทธิบาทธรรม มีองค์ประการที่สำคัญอยู่ ๔ ประการ ตามที่ท่านผู้รู้ได้ทำการศึกษาและแสดงให้เห็นว่า มีความสำคัญและเป็นแนวทางให้ผู้นำไปปฏิบัติ เกิดพลังพิเศษ ส่งเสริมให้กิจการทั้งปวงสัมฤทธิ์ผล ดังต่อไปนี้

๑. ฉันทะ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อยากร่ำทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ อยากร่ำงานนั้น บรรลุถึงจุดหมาย

๒. วิริยะ ได้แก่ ความเพียร ความอาจหาญแก้อุปสรรคก้าวไปใฝ่สู่มิย่อท้อ ไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรค และความยากลำบาก

๓. จิตตะ ได้แก่ ความคิดจดจ่อ หรือเอาใจใฝ่ คือความมีจิตผูกพันจดจ่อเฝ้าเรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้นไม่ปล่อยไม่ห่างไปที่อื่น

๔. วิมังสา ได้แก่ ความสอบสวนไตร่ตรอง การใช้สติปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน บกพร่อง หรือข้อข้องใจเป็นต้น ในกิจที่ทำ<sup>๑๑๔</sup>

อิทธิบาทธรรม ๔ ประการ เป็นหลักธรรมให้บรรลุถึงความสำเร็จ พระพุทธเจ้าได้ตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย อิทธิบาทธรรม ๔ ประการนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในพระธรรมวินัยนี้ เจริญอิทธิบาทธรรมที่ประกอบด้วยฉันทสมาธิปธานสังขาร เจริญอิทธิบาทธรรมที่ประกอบด้วยวิริยสมาธิปธานสังขาร เจริญอิทธิบาทธรรมที่ประกอบด้วยจิตตสมาธิปธานสังขาร เจริญอิทธิบาทธรรมที่ประกอบด้วยวิมังสาสมาธิปธานสังขาร ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายพึงเจริญอิทธิบาทธรรม ๔ ประการเพื่อยังรู้ เพื่อกำหนดรู้ เพื่อกำหนดความสิ้นไป เพื่อละอุทัมภาคิยสังโยชน์ ๕ ประการแล”<sup>๑๑๕</sup>

### ๒.๔.๒ ประโยชน์ของหลักอิทธิบาทธรรม

จากการศึกษาประโยชน์ของหลักอิทธิบาทธรรม ในการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการน้ำ จะพบว่าอิทธิบาทธรรม ๔ ประการ เป็นหลักธรรมที่ช่วยอุปถัมภ์ผู้บริหารจัดการช่วยกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ และเป็นแรงเสริมกำลังใจที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ

๑. ฉันทะ ความพอใจ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ และพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้น อย่างทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ อยากร่ำงานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุถึงจุดหมาย พุดง่าย ๆ ว่ารักงาน และรักจุดหมายของงาน พุดให้ลึกลงไปในทางธรรมว่า ความรักความใฝ่ปรารถนาต่อภาวะดีงาม เต็มเปี่ยมสมบูรณ์ ซึ่งเป็นจุดหมายของสิ่งที่กระทำ หรือซึ่งจะเข้าพึงได้ด้วยการทำงานนั้น อยากร่ำให้สิ่งนั้น ๆ เข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้น เกิดมีเป็นจริงขึ้น อยากร่ำให้ทำสำเร็จผล

<sup>๑๑๔</sup>ที.ปา. (บาลี) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓., (ภาษาไทย) ๑๑/๒๓๑/๑๗๖.

<sup>๑๑๕</sup>ส.ม. (บาลี) ๑๘/๑๑๐๘/๓๒๖-๓๒๘., (ภาษาไทย) ๑๘/๑๑๐๘/๒๖๘-๒๖๙.



เท่านั้นเดือน เขาก็ไม่ท้อถอย กลับเห็นเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะเอาชนะให้ได้ทำให้เสร็จ เช่น นักบวชนอกศาสนาหลายท่านในสมัยพุทธกาล เมื่อสดับพุทธธรรม เลื่อมใส ขอบรรพชาอุปสมบท ครั้นรับทราบว่ามีผู้เคยเป็นนักบวชนอกศาสนาจะต้องประพฤติวัตรทดสอบตนเองก่อน เรียกว่า อยู่ปริวาส เป็นเวลา ๔ เดือน ใจก็ไม่ท้อถอย กลับกล้าเสนอตัวประพฤติวัตรทดสอบเป็นเวลาถึง ๔ ปี ส่วนผู้ที่ขาดความเพียรอยากบรรลุความสำเร็จเหมือนกัน แต่พอได้ยินว่าต้องใช้เวลานานเป็นปี ก็หมดแรง ถอยหลัง ถ้าอยู่ระหว่างการปฏิบัติก็ฟุ้งซ่าน จิตใจวุ่นวาย ปฏิบัติได้ผลอยาก คนที่มี ความเพียร เท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่นมั่นคง มุ่งตรงต่อจุดหมาย ผู้บริหารต้องมีความขยันหมั่นเพียร ประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ท้อถอย ความเพียรในการประกอบความดี ความบากบั่นในการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และประสบการณ์เกี่ยวการงานที่ตนบริหารจัดการ ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวต่อความยากลำบาก โดยตระหนักตามพุทธภาษิตที่ว่า “วิริเยน ทุกขมจเจติ” คนจะล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร คนที่มีความเพียร เท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงาน จิตใจจะแน่วแน่น มั่นคง มุ่งตรงต่อจุดหมาย<sup>๑๑๗</sup>

๓. **จิตตะ** คือ ความจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ ฝักใฝ่เรื่องนั้น ใจอยู่กับงานนั้น ไม่ปล่อย ไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้า ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จะสนใจงานนั้นเป็นพิเศษทันที บางทีจัดทำเรื่องนั้น งานนั้น ขลุกข่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืน ไม่เอาใจใส่ร่างกาย การแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรจะเกิดขึ้นก็ไม่สนใจ เรื่องอื่นเกิดขึ้นใกล้ ๆ บางทีก็ไม่รู้ ทำจนลืมวันลืมคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจจดจ่อฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมนำไปสู่สมาธิที่มั่นคงอยู่กับงาน ทำงานด้วยความไม่ประมาท ไม่ทอดธุระ ไม่ปล่อยปละละเลยในงานที่ทำ จนไม่สนใจรับรู้สิ่งอื่นรอบข้าง จะสนใจรับรู้แค่เพียงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนกำลังทำเท่านั้น ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาใจจดจ่อ ไม่ปล่อยจิตให้ฟุ้งซ่านเลือนลอย หมั่นใส่ใจ สนใจฝักใฝ่ในความดีด้วย ความมั่นใจ ผู้ที่มีอิทธิบาทธรรมข้อนี้ จะประกอบกิจการสิ่งใด ก็จะทำด้วยความมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอ หรือเรียกว่า “มีกะจิตกะใจทำงาน” การที่คนเรามีความคิดผูกพันจดจ่อสนใจ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นยอมเป็นให้เกิดสมาธิพร้อมกับความคิดจดจ่อสนใจนั้น อย่างไรก็ตาม การทำงานทุกอย่างย่อมมีความผิดพลาด เพราะคนที่ไม่มีความผิดพลาดคือคนที่ไม่ได้ทำอะไรเลย แต่งานของผู้มีอิทธิบาทธรรมข้อนี้ จะมีความผิดพลาดน้อยมาก และผลงานที่สำเร็จลงก็มีผลเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง<sup>๑๑๘</sup>

๔. **วิมังสา** คือ ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณา หมั่นใคร่ครวญ ตรวจสอบเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อน เกินเลย บกพร่องหรือขัดข้องเป็นต้น ในกิจที่ทำ รู้จัก

<sup>๑๑๗</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๔๔.

<sup>๑๑๘</sup>อ้างแล้ว, หน้า ๘๔๕.

ทดลองและคิดหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ไม่ยาก คนมีวิมิงสาชอบคิดค้นหาเหตุผล ชอบสอบสวนทดลอง เมื่อทำอะไรก็พิจารณาทดสอบไป เช่น คิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไร ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ที่ประกอบเหล่านี้ ถ้าองค์ประกอบนี้ออกเสีย จะเป็นอย่างไร ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทน จะเกิดผลอย่างไร ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้ว ไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมาย เป็นเพราะอะไร จะแก้ไขที่จุดไหน เป็นต้น ผู้บริหารต้องมีความมั่นใจใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหรือหย่อน ในสิ่งที่ทำนั้น โดยมีการวางแผนคิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ การที่คนเราใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตราเหตุผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยคิดหาเหตุผลและสอบสวนเช่นนี้ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งยังเป็นเหตุให้จิตแน่วแน่ เล่นไปดิ่งไปกับเรื่องที่พิจารณานั้นโดยไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวก เมื่อพิจารณาแล้วพบข้อบกพร่องก็รีบแก้ไขทำให้ดียิ่งขึ้น<sup>๑๑๙</sup>

**สรุปได้ว่า** อิทธิบาทธรรม เป็นคุณเครื่องให้สำเร็จตามความประสงค์ หรืออุบายให้ถึงความสำเร็จ เป็นหลักธรรมที่คอยสกัดกั้นอุปสรรค นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นแรงเสริมกำลังใจ ที่คอยผลักดันการทำงานให้บรรลุประสงค์ ประโยชน์ของอิทธิบาทธรรม คือ

ฉันทะ เป็นข้าศึกต่อความเบื่อหน่าย ให้ทำงานรู้สึกไม่เบื่อหน่าย ไม่ท้อแท้ มีกำลังต่อสู้ป้องกันสร้างสรรค์สิ่งที่ตนรัก ทำให้งานหนักกลายเป็นงานเบา ที่ยากก็กลายเป็นง่าย

วิริยะ กำจัดความเกียจคร้าน ให้ทำงานต่อเนื่อง ไม่กลัวความลำบาก หนักแค่ไหนก็ไม่ย่อท้อ ประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ท้อถอย มีความเพียรในการตามประกอบความดี ความบากบั่นในการชวนชวยแสดงหาวิธีใหม่ ๆ และประสบการณ์เกี่ยวการงานที่ตนบริหารจัดการ ด้วยความกล้าหาญ

จิตตะ ความจดจ่อ หรือเอาใจฝักใฝ่ ความมีจิตผูกพัน ไม่ปล่อยปละละเลยในงาน ที่ทำจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

วิมิงสา ความไตร่ตรองพิจารณาเหตุผลสิ่งนั้น ด้วยสติปัญญา ความรู้ เมื่อพิจารณาแล้วพบข้อบกพร่องก็รีบแก้ไขทำให้ดียิ่งขึ้น

### **การบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาทธรรมเข้ากับการบริหาร**

ในสถานการณ์โลกปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความเจริญทางด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารมีอาชีพจะใช้สติปัญญาพิจารณากระบวนการทำงาน ไม่ใช่เน้นที่ตัวคน องค์การ

---

<sup>๑๑๙</sup>พระมหาอำนาจ ปวตฺตโน, “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”, *วิทยานินพท์พุทธศาสนคหุฎฐิบัณชิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๗๓.

อาจมีความเครียด เนื่องจากว่าผลที่เคยได้รับไม่เป็นเหมือนเดิมที่เคยมี เคยเป็น เคยได้ เปลี่ยนไป ทำให้เกิดความทุกข์มาก ถ้าเราย้อนกลับมาดู องค์กรส่วนใหญ่เน้นที่ผลลัพธ์ องค์กรเชิงพุทธเน้นที่กระบวนการ เน้นการทำงานในแต่ละขณะ สำหรับการบูรณาการหรือการประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ นั้นกับหลักแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ ผู้บริหารควรจะมีความรู้ความเข้าใจประเด็นสำคัญซึ่งใช้เป็นหลักการศึกษาคือเป็นข้อปฏิบัติที่ผู้บริหารควรจะต้องประกอบเพื่อให้เกิดประโยชน์จะต้องมี วิจารณ์ญาณและปัญญาหาเหตุผลล้นกรองที่จะนำหลักอิทธิบาท ๔ ไปใช้ในการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย เพื่อให้เกิดผลเป็นเครื่องจูงใจและเป็นปัจจัยที่จะผลักดันให้เกิดประโยชน์ การประยุกต์ใช้อิทธิบาท ๔ ในการบริหารจัดการอย่างถูกต้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. ฉันทะ หมายถึงผู้บริหารต้องมีความใส่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปเป็นอาการที่จิตใฝ่ปรารถนาอยากทำสิ่งนั้นด้วยความสุจริต อยากทำสิ่งดีงามเพื่อความถูกต้องเกิดมีขึ้น อยากให้สิ่งนั้นเข้าถึงหรือดำรงอยู่ในภาวะที่ประณีตงดงาม เมื่อมีความใฝ่ใจใคร่จะทำเช่นนี้คนเราก็จะมีความเพียรสร้างสรรค์ทำสิ่งนั้นให้สำเร็จลงได้ ความอยากทำที่จัดเป็นฉันทะนี้จะต่างจากความอยากที่จัดเป็นตัณหา ที่เป็นความอยากในทางสนองความต้องการทางกามารมณ์ อยากเป็นโน่นเป็นนี่ในทางทุจริตเป็นต้น ฉันทะนี้เป็นคุณธรรมสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้ปรารถนา ความเจริญพึงทำให้เกิดมีในตนเพื่อขจัดความเกียจคร้านให้หมดไปแล้วใฝ่หาความเจริญก้าวหน้าหันมาเอาใจใส่ต่อกิจการที่ทำ สามารถทำให้สมปรารถนาได้ ถ้าคนเราขาดฉันทะนี้แล้ว ก็เท่ากับว่าประสบความสำเร็จล้มเหลวตั้งแต่ต้น เพราะไม่ปรารถนาแม้แต่จะลองทำ คนที่ขาดฉันทะก็จะมีแต่ความหมัดกำลังใจ เบื่องานในหน้าที่ของตน ทอดทิ้งงาน ทำไม่จริง ทั้งงานนี้ คว้างานโน้น จนเอาดีไม่ได้สักอย่าง

๒. วิริยะ หมายถึงผู้บริหารต้องมีความขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ทอดทิ้ง ความเพียร ความเพียรประกอบความดี ความบากบั่นในการศึกษา ศิลปวิทยา ความเพียรในการระวางและละอกุศล หรือความเพียรในการทำและรักษากุศลเป็นต้น ด้วย ความกล้าหาญ ไม่กลัวต่อความยากลำบากโดยตระหนักตามพุทธภาษิตที่ว่า “วิริเยน ทุกขมจเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร” คนที่มีความเพียรเท่ากับมีแรงหนุนเวลาทำงานหรือปฏิบัติธรรมก็ตาม จิตใจจะแน่วแน่ มั่นคง พุ่งตรงต่อจุดหมาย

๓. จิตตะ หมายถึงผู้บริหารต้องมีความตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกใฝ่ ไม่ปล่อยจิตให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอย หมั่นใส่ใจ สนใจฝึกใฝ่ในความดีด้วยความมั่นใจ ผู้ที่มีอิทธิบาทข้อนี้จะประกอบกิจการสิ่งใดก็จะทำด้วยความมีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอหรือเรียกว่า “มีกะจิตกะใจทำงาน” การที่คนเรามีความคิดผูกพันจดจ่อสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่นยอมเป็นเหตุให้เกิดสมาธิพร้อมกับการคิดจดจ่อสนใจนั้น อย่างไรก็ตาม การทำงานทุกอย่างย่อมมีความผิดพลาด เพราะคนที่ไม่มีความผิดพลาดคือ

คนที่ไม่ได้ทำอะไรเลย แต่งานของผู้มีอิทธิบาทคือจิตตะนี้จะมีความผิดพลาดน้อยมากและผลงานที่สำเร็จลงก็มีผลเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง

๔. วิมังสา หมายถึงผู้บริหารต้องมีความมั่นใจใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหรือหย่อนในสิ่งที่ทำนั้นโดยมีการวางแผนคิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ การที่คนเราใช้ปัญญาพิจารณานั้นใคร่ครวญตรวจตราเหตุผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยคิดหาเหตุผลและสอบสวนเช่นนี้ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งยังเป็นเหตุให้จิตแน่วแน่แล่นไปดิ่งไปกับเรื่องที่พิจารณานั้นโดยไม่ฟุ้งซ่าน ไม่วอกแวกเมื่อพิจารณาแล้ว พบข้อบกพร่องของงานก็รีบแก้ไขทำให้ดียิ่งขึ้น

**สรุปได้ว่า** การบริหารจัดการองค์การให้ถึงความสำเร็จ ตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ร่วมกันตั้งวัตถุประสงค์แล้วร่วมกันทำตั้งแต่วันนั้นให้สำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพสูง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ต้องอาศัยเหตุปัจจัยหลายประการ เช่น ประสบการณ์ การฝึกอบรม ความรู้ ความสามารถ และความสามัคคี เป็นต้น ของคนในหน่วยงานนั้น ๆ อันจะก่อให้เกิดความพอใจแก่ประชาชนโดยส่วนรวม ผู้บริหารต้องประยุกต์ใช้หลักธรรมในพระพุทธศาสนา คือ อิทธิบาทธรรม ๔ ประการ มาทำการบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอิทธิบาทธรรมที่เป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งใช้กับการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารต้องมีฉันทะความใส่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไป ผู้บริหารต้องมีวิริยะความขยันหมั่นเพียร ประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายามอดทน ผู้บริหารต้องมีจิตตะ ความตั้งใจรับรู้ ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด มีความกระตือรือร้น สดชื่นอยู่ในขณะที่ทำงานเสมอ ผู้บริหารต้องมีวิมังสา ความมั่นใจปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราเหตุผลและตรวจสอบการวางแผน คิดค้นหาวิธีแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อบรรลุถึงสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ตารางที่ ๒.๘ หลักอิทธิบาท ๔

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ที.ปา. (บาลี) ๑๑/๒๓๑/๒๓๓., หลักอิทธิบาท ๔ (ภาษาไทย) ๑๑/๒๓๑/๑๗๖.	๑. ฉันทะ ได้แก่ ความมีใจรักในสิ่งที่ทำ ๒. วิริยะ ได้แก่ ความเพียร ๓. จิตตะ ได้แก่ ความคิดจดจ่อ ๔. วิมังสา ได้แก่ ความสอบสวนไตร่ตรอง
ส.ม. (บาลี) ๑๙/๑๑๐๘/๓๒๖-๓๒๘., (ภาษาไทย) ๑๙/๑๑๐๘/๒๖๘-๒๖๙.	ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายพึงเจริญอิทธิบาทธรรม ๔ ประการ เพื่อหยั่งรู้ เพื่อกำหนดรู้ เพื่อกำหนดความสิ้นไป เพื่อละอุทัมภาคิยสังโยชน์ ๕ ประการแล
พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต)	คนที่ขาดฉันทะก็จะมีแต่ความหมัดกำลังใจ เปื่องงานในหน้าที่ของตน ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจับจด ทำไม่จริง ทั้งงานนี้คว่างานโน้น จนเอาดีไม่ได้สักอย่าง
พระมหาอำนาจ ปวศุฒโน	การที่คนเราใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจตรา เหตุผลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยคิดหาเหตุผลและสอบสวน เช่นนี้ ย่อมช่วยรวมจิตใจให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ทั้งยังเป็นเหตุให้จิตแน่วแน่ แล่นไปดิ่งไปกับเรื่องที่พิจารณานั้นโดยไม่ฟุ้งซ่าน

## ๒.๕ แนวความคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

การนำหลักการบริหารการจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย เพราะหลักธรรมาภิบาลก็คือ การบริหารที่สามารถตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ และเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม ในปัจจุบันสถานการณ์ด้านการเมืองเศรษฐกิจ สังคม การบริหารงานของรัฐทั้งภายในและต่างประเทศ มีความเปลี่ยนแปลงไปมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากความก้าวหน้าทางด้านการสื่อสาร เทคโนโลยี การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วสู่ประชาชน ในขณะที่สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ แต่ระบบการบริหารงานของภาครัฐ และสังคมไทยโดยรวมที่ผ่านมา ไม่สอดคล้อง ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทของสังคมโดยการนำหลักการบริหารการจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good



Governance) หรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยเราเพราะหลักธรรมาภิบาลก็คือ การบริหารที่สามารถตรวจสอบได้ มีประสิทธิผลและเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม โดยสามารถเสนอข้อเรียกร้องมีการรวมตัวของประชาชน กลุ่มมวลชนผู้ใช้แรงงานและองค์กรภาคเอกชน เพื่อเข้ามามีบทบาทในการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินการทางการเมืองและการบริหารงานภาครัฐ ตลอดจนการประกอบธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนโดยรวมและสังคมไทยเติบโตด้วยความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยให้ประเทศชาติมีความสงบสุขและพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืนต่อไป ความหมายของธรรมาภิบาล<sup>๑๒๐</sup> (Good Governance) คำว่า Good Governance เริ่มนำมาใช้กันเมื่อประมาณ ๑๐ กว่าปีที่ผ่านมา โดยปรากฏในรายงานของธนาคารโลก เมื่อปี ค.ศ. 1989 เมื่อแนวความคิด Good Governance เข้ามาในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๔๐

ธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี มากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อน เพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่งการพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้นหากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติราชการต่าง ๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อม จึงเป็นไปไม่ได้อีกต่อไป การมีการบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้นดังกล่าวแล้วธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี เป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชน โดยเฉพาะข้าราชการ และพนักงานบริษัทเอกชนเพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงานมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการและประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน นั้น มีการส่งเสริมสถานภาพหญิงชาย และการให้ความสำคัญกับกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนการสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับโอกาสต่าง ๆ ที่ประชาชนพึงจะได้รับจากรัฐอีกด้วยธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการ กระบวนการ

<sup>๑๒๐</sup>รายงานของธนาคารโลกที่ระบุไว้ “Underlying Litany of Africa” Development problem, is a Crisis of Governance. By Governance is Meant the Exercise of Political Power to Manage a Nation’s Affairs. (World Bank, 1989:60). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :<http://web.worldbank.org/>, สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๕๗,

และเป็นเป้าหมายไปในตัว การมีธรรมาภิบาลอาจนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้ในที่สุดและการมีประชาธิปไตยก็นำมาสู่การมีผลทางสังคมคือการมีการพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่องและสถาพรตลอดจนนำมาสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธีในส่วนของเอกชนก็มีการมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ซึ่งมีการเรียกว่า เป็น Corporate Governance หรือ บริษัทภิบาล เป็นการสร้างหลักของการเติบโตของบริษัท เพื่อความอยู่รอดในโลกของการแข่งขัน ซึ่งต้องมีแนวปฏิบัติสำหรับบุคคลากร เช่น ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และแข่งขันได้ เป็นต้น การมีบริษัทภิบาลเป็นการดำเนินการไปด้วยหลักธรรมที่ถูกต้องเพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพ การมีการจัดการที่ดี<sup>๑๒๑</sup>

หลักฐานที่ปรากฏในเอกสารหลายเล่มชี้ตรงกันว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ปรากฏในรายงานเป็นครั้งแรกในรายงานเรื่อง Sub-Sahara African: From Crisis to Sustainable Growth โดยกล่าวถึงความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนา และประเทศด้อยพัฒนาทั้งหลาย และสรุปว่า ภาวะด้อยการพัฒนา และปัญหาความยากจนที่เกิดขึ้นในประเทศซีกโลกใต้โดยเฉพาะในแถบละตินอเมริกาและแอฟริกา ซึ่งองค์การทางการเงินระหว่างประเทศไม่สามารถแก้ปัญหาหรือให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่ดีของประเทศนั้น ๆ ธนาคารโลกจึงได้ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้กู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อระดับคุณภาพการบริการภาครัฐที่ดียิ่งขึ้นด้วยการใช้หลักนิติธรรม รวมทั้งการกำจัดปัญหาคอร์รัปชันในประเทศเหล่านั้นให้หมดสิ้นไป

ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาวิเคราะห์ในเอกสาร Governanc for Sustainable Human Development และส่งผลให้แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล ได้รับความสำคัญมากขึ้นและกลายเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาระดับสากล ในช่วงปี ค.ศ. 1994 ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) ได้จัดประชุมองค์การให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศได้แก่ ธนาคารโลก (World Bank) องค์การพัฒนาสหประชาชาติ (UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา เป็นต้น แล้วทำให้แนวคิดหลักธรรมาภิบาล (Good Governanc) กลายเป็นข้อสรุปในการกำหนดเงื่อนไข ในการให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศ เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนและการช่วยบรรเทาปัญหาความยากจนโดยในตอนแรกเริ่มนั้น หลักธรรมาภิบาลได้เน้นให้ความหมายกว้าง ๆ คือ โครงสร้างและรูปแบบของระบอบทางการเมือง กระบวนการและขั้นตอนที่ผู้มีอำนาจในทางการเมือง

<sup>๑๒๑</sup>สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี,ประเทศไทยในบริบทใหม่ของการแข่งขันในเวทีโลก, (กรุงเทพมหานคร : สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๕), หน้า ๙๖-๑๐๐.

ใช้เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อพัฒนาประเทศและความสามารถของผู้มีอำนาจในการบริหารประเทศในการวางแผนเพื่อกำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานและเครือข่ายในองค์กรผลิตต้นให้ประเทศต่าง ๆ ดำเนินตามแนวทางธรรมาภิบาล และต่อมามาธรรมาภิบาลได้ถูกธรรมาภิบาลได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายโดยเฉพาะภายหลังการเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ<sup>๑๒๒</sup>

สำหรับประเทศไทย หลักธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในช่วงหลังเกิดวิกฤติการณ์เศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ทั้งนี้มีสาเหตุจากการทำหนังสือแสดงเจตจำนงในการขอกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) จำนวน ๑,๗๐๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยรัฐบาลไทยได้ให้คำมั่นว่าจะต้องสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐให้ได้ ดังนั้น แนวคิดเรื่องหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับข้อตกลงในการรับความช่วยเหลือดังกล่าว จากการศึกษาพบว่า หลักธรรมาภิบาลได้ถูกกำหนดไว้ในเจตนารมณ์ของกฎหมายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องตามลำดับ<sup>๑๒๓</sup> ดังนี้

๑) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้ดำเนินการวางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการสำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมทำและร่วมรับผลประโยชน์<sup>๑๒๔</sup>

๒) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๔) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๔๙) ได้กำหนดว่าการบริหารจัดการประเทศต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดระบบการกริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล อันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาที่สะสมจนถึงขั้นวิกฤติทั้งในภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง นอกจากนี้รัฐบาลจะต้องส่งเสริมค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ซื่อสัตย์รับผิดชอบ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิดอันเป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขจัดปัญหาทางทุจริตประพฤติมิชอบหรือคอร์รัปชั่น ในการ

<sup>๑๒๒</sup>องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ ค.ศ. 1990 (United Nations Development Program; UNDP) แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.undp.org/content/undp/en/home.html>, สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๗,

<sup>๑๒๓</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๒, หน้า ๔-๙.

<sup>๑๒๔</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐.

นี้จะต้องมีกฎระเบียบที่เป็นกติกากำหนดบังคับไว้ และจะต้องปลูกฝังลงไปในระบบการสร้างคนรุ่นใหม่ตั้งแต่เยาว์วัย<sup>๑๒๕</sup>

๓) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติผลต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี โดยได้ระบุถึงหลักการสาระสำคัญของธรรมาภิบาลไว้ ๖ หลักดังนี้<sup>๑๒๖</sup> ๑) หลักนิติธรรมเป็นการตรากฎหมาย และกกข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับทางสังคม อันจะทำให้สังคม ยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกกข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล ๒) หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ ๓) หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีการบวนการที่เอื้อให้ประชาชนสามารถร่วมตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ๔) หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ ๕) หลักความรับผิดชอบเป็นการตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและการกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน ๖) หลักความคุ้มค่าเป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้มีการประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่ารวมถึงสร้างสรรค์สินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน และต่อมาหลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สถาบันอุดมศึกษาและองค์การบริการส่วนตำบล เป็นต้น ทั้งนี้ในช่วงเวลาต่อมาสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ลงวันที่ ๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๗ เพื่อยกเลิกระเบียบฯ ฉบับนี้

<sup>๑๒๕</sup>แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๔๙).

<sup>๑๒๖</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒. (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๒).

๔) พระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ มีเจตนารมณ์ว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไป เพื่อประโยชน์ของประชาชนเกิดความสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงคุณภาพแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน”<sup>๑๒๗</sup>

๕) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖<sup>๑๒๘</sup> ได้กำหนดขอบเขตของความหมายของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ในภาพรวมซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการทุกส่วนราชการในการกระทำการกิจใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้กล่าวคือ ๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ๒) เกิด ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติเกินความจำเป็น ๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ๗) มีการประเมิผลผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ๖) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับหลัก ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ดังนี้ หมวด ๔ มาตรา ๗๔ วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐรัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ ส่วนรวม อำนาจความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารบ้านเมืองที่ดี” หมวด ๕ แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ ๓ มาตรา ๗๘ “รัฐต้องการดำเนินการตามแนวนโยบายในด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยพัฒนางานระดับภาคีรัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ” และ “จัดจางระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่นเพื่อให้จัดทำและการบริการในสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้โดย คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน” และจากศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล ของประเทศไทยพบว่า หลักการของธรรมาภิบาลได้ส่งผลทำให้องค์การธรรมาภิบาลได้ส่งผลกระทบต่อองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการปรับตัวในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องการทำงานที่มุ่งเน้นหลักการบริหารงาน

<sup>๑๒๗</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน พระราชบัญญัติระเบียบราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑, (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๕).

<sup>๑๒๘</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖, (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๖).

ตามแนวทาง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ได้นำหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เข้ามาประยุกต์ใช้ในการให้บริการแก่ประชาชน ตลอดจนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ<sup>๑๒๙</sup>

### วิเคราะห์หลักพุทธธรรมาภิบาลตามกรอบธรรมาภิบาล ๖ ประการ

หลักการทางพุทธศาสนาเป็นองค์ประกอบแห่งความสัมพันธ์ สังคมสงฆ์ถือว่า เป็นสังคม แห่งธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง หากสรุปตามกรอบหลักธรรมาภิบาล ๖ ประการ ตามระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ดังนี้

๑) หลักนิติธรรม ในพระพุทธานุชาตินั้น คำที่มีความหมายใกล้ที่สุด ตรงที่สุด ก็คือคำว่า “วินัย” ซึ่งแปลว่า “การจัดตั้งวางระบบแบบแผน” วินัยก็คือการจัดโครงสร้างวางระบบแบบแผนของ ชุมชนหรือสังคม เพื่อให้มนุษย์อยู่ร่วมกันโดยมีความเป็นอยู่และสัมพันธ์ที่ดีงาม

๒) หลักคุณธรรม ในพระไตรปิฎกมีคำสอน เช่น “เสียทรัพย์ เพื่อรักษาอวัยวะ เสียอวัยวะ เพื่อรักษาชีวิต แต่ให้ยอมเสียทั้งทรัพย์ อวัยวะและชีวิต เพื่อรักษาธรรมะ” พระพุทธองค์ ยังได้ตรัสว่า “คนที่มีอายุร้อยปี ไม่ตั้งอยู่ในศีลธรรม สู้คนอายุวันเดียวแต่ตั้งอยู่ในศีลธรรมไม่ได้”

๓) หลักความโปร่งใส พระพุทธจริยาอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับหลักความโปร่งใสของ พระพุทธเจ้าที่ควรศึกษาและนำมาเป็นแบบอย่างคือ ยอมให้ผู้อยู่ในปกครองตั้งเดือนตรวจสอบความ ประพฤติของพระองค์ ว่ากล่าวตักเตือนพระองค์ ดังพุทธดำรัสว่า พระองค์เป็นพุทธะจริงหรือฟัง ตรวจสอบตถาคต เพื่อจะรู้แน่ว่าเป็นสัมมาสัมพุทธะจริงหรือไม่

๔) หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เท่าเทียมกันทั้ง ทางตรงและทางอ้อม การคาดหวังความสำเร็จจะต้องตั้งแต่กระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่นในคณะสงฆ์มีการกระจายอำนาจ เวลาจะบวชต้องมีการทำญัตติจตุตถกรรม เวลาจะรับภิกษุต้อง ถามสงฆ์

๕) หลักความรับผิดชอบ ที่แท้จริงจะต้องตั้งอยู่บนฐานของความเมตตากรุณา และความปรารถนาที่จะทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น รวมถึงการให้การดูแล การงดเว้นจากการก้าวก่ายแทรกแซงสัตว์ และสิ่งแวดล้อม ในการทำงานเพื่อความสุสุขและความพึงพอใจของบุคคล ครอบครัว ประเทศชาติ และ ชุมชน ระหว่างประเทศ กุญแจสำคัญคือจิตใจที่หวังประโยชน์เพื่อผู้อื่น หลักความรับผิดชอบที่สำคัญ คือหลักทศ ๖ ในสังคาลสูตร เป็นต้น หลักของความรับผิดชอบสามารถอธิบายด้วยหลักกรรม ซึ่งมี ทั้งกรรมตรงกับกรรมร่วม ซึ่งเป็นระบบความสัมพันธ์ของโลก

๖) หลักความคุ้มค่า สังคมสงฆ์ในพุทธศาสนาเป็นสังคมตัวอย่างของชีวิตที่พึ่งอาศัยวิัตถุ น้อยที่สุด ในการพัฒนาระบบพุทธธรรมาภิบาล พุทธศาสนามองเรื่องปัญญาในทุกบริบท ที่เรียกว่า

<sup>๑๒๙</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐, (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๐).

โยนิโสมนสิการ และปรโตโฆสะ อีกทั้งพระพุทธเจ้าทรงให้เริ่มที่จิตใจ ซึ่งเป็นเจ้าของพฤติกรรม หากมนุษย์มีความคิดอย่างถูกต้อง มีวิธีพูดถูกต้อง ปฏิบัติหน้าที่การงานถูกต้อง มีอาชีพถูกต้อง ใช้สติปัญญาถูกต้อง มีความตั้งใจถูกต้อง มนุษย์ย่อมเกิดสามัญญสำนึก รับผิดชอบต่อพฤติกรรมของตนเอง ความสับสนวุ่นวายในสังคมจะลดลง ถึงความสงบในที่สุด ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำคัญ แห่งหลักพุทธธรรมาภิบาลได้อย่างแท้จริง

การที่นักบริหารนำหลักพุทธธรรมาภิบาลที่นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นเครื่องกำกับในการบริหารงานทุกด้านย่อมเป็นการประสานความเชื่อ แนวคิดในเชิงจริยธรรมของสังคมเข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นการนำหลักการบริหารด้านการครองตน การครองคน และการครองงาน ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

#### ตารางที่ ๒.๙ พุทธธรรมาภิบาล

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ไชย ณ พล อัครศุภเศรษฐ์	การบริหารของพระพุทธเจ้า ๑. นักปกครองที่ดี ๒. หลักการปกครองที่ดี
พระครูภาวนาโสภิต (บุญญรัตน์ เมืองวงศ์)	หลักพุทธธรรมาภิบาล คือหลักธรรมต่าง ๆ ที่ได้ถูกบัญญัติไว้ในพระไตรปิฎก หลักธรรมที่เกี่ยวข้องมีดังนี้ ๑. หลักธรรมาธิปไตย ๒. หลักทศพิธราชธรรม ๓. หลักราชสังคหวัตถุ ๔ ๔. หลักจักรวรรดิวัตร ๕. หลักอปริหานิยธรรม ๗ ๖. หลักสิทธิ เสรีภาพและความเสมอภาค ๗. กุฏทันทสูตร ๘. ทิศ ๖
อรรถัย สติมัน	พุทธธรรมาภิบาล ๑. ธรรมราชา : ที่มาแห่งแนวคิดพุทธธรรมาภิบาล ๒. สังฆสังคม : ต้นแบบแห่งพุทธธรรมาภิบาล ๓. หลักพุทธธรรมาภิบาลตามกรอบธรรมาภิบาล ๖ ประการ

กล่าวโดยสรุป ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติผลต่อ คณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี โดยได้ระบุถึงหลักการสาระสำคัญของ ธรรมาภิบาลไว้หลักดังนี้ จะต้องนำหลักนิติธรรมเป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับทางสังคม อันจะทำให้สังคม ยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัว บุคคล ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เป็นการยึดมั่นในหลักคุณธรรม ถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบ อาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ ปฏิบัติตนให้ความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกของการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส ให้มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ สะดวกและมีการบวนการที่เอื้อให้ประชาชนสามารถร่วมตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน มีส่วนร่วมกับ ทุกภาคส่วน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจ ปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความเห็น การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์การ แสดงประชามติ และมีความรับผิดชอบเป็นการตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความ รับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและการกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของ ตน ตลอดถึงนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าเป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้มีการประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่ารวมถึง สร้างสรรค์สินค้าและการให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน



ตารางที่ ๒.๑๐ สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ธนาคารโลก	หลักธรรมาภิบาลก็คือ การบริหารที่สามารถตรวจสอบได้ มีประสิทธิผลและเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม
สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีนคร	การมีบรรษัทภิบาลเป็นการดำเนินการไปด้วยหลักธรรมที่ถูกต้อง เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพ การมีการจัดการที่ดี
องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ	แนวคิดเรื่องหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นส่วนหนึ่ง ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับข้อตกลงในการรับความช่วยเหลือ
สำนักนายกรัฐมนตรี	แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลในประเทศไทยมาจาก ๑) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ ๒) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๕๐-๒๕๕๔) ๓) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๒
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี	แนวคิดธรรมาภิบาลประกอบด้วย ๑) หลักนิติธรรม                      ๒) หลักคุณธรรม ๓) หลักความโปร่งใส                ๔) หลักความมีส่วนร่วม ๕) หลักความรับผิดชอบ            ๖) หลักความคุ้มค่า
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ธรรมาภิบาลมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมาย คือ ๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ๒) เกิด ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติเกินความจำเป็น ๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

### ๒.๕.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและจากผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก โดยธรรมาภิบาล สามารถยกระดับและสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรได้ในระดับสูง รวมถึงช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ อันนำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้เพิ่มมากขึ้น เพราะระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความสมดุลขึ้นระหว่างภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคปัจเจกและครอบครัว และภาคต่างประเทศ เพื่อให้ภาคต่าง ๆ ดังกล่าวมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยเป้าหมายของธรรมาภิบาลจึงมีจุดและสังคมให้กับทุกภาคส่วนในสังคม ดังนี้ โครงสร้างและกระบวนการของธรรมาภิบาลจะต้องมีกฎเกณฑ์มุ่งหมายในการสร้างความเป็นธรรมในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และสังคมให้กับทุกภาคส่วนในสังคมทั้งนี้ โครงสร้างและกระบวนการของธรรมาภิบาลจะต้องมีกฎเกณฑ์เป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละภาคเพื่อสร้างสิทธิและการยอมรับรวมกัน<sup>๑๓๐</sup> และการปรับวิถีคิด วิถีบริหารราชการของประเทศไทยเสียใหม่ทั้งระบบ โดยการกำหนดเจตนาของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศได้ร่วมกันทำร่วมกันจัดการ และร่วมกันรับผิดชอบในการแก้ปัญหาเพื่อการพัฒนาเพื่อนำแผ่นดินไปสู่ความมั่นคง ความสงบสันติสุข และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกล<sup>๑๓๑</sup> ทางด้าน องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ United Nations Development; UNDP<sup>๑๓๒</sup> ระบุไว้ว่า ธรรมาภิบาล เป็นการดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจกกิจการกิจการของประเทศในทุก ระดับ ซึ่งประกอบด้วยกลไก กระบวนการ และสถาบันต่าง ๆ ที่ช่วยให้ประชาชนและกลุ่ม/องค์กรสามารถแสดงออก เพื่อการป้องกันผลประโยชน์และสิทธิของตนได้ตามกฎหมาย รวมถึงสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการส่งเสริมหลักนิติธรรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่อยู่บนความเห็นในทางเดียวกันทางสังคมทั้งยัง ช่วยให้ความต้องการของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาในการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาต่อไป หรือเป็นการมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่า นโยบายที่กำหนดไว้เกิดผลในการปฏิบัติได้จริง ซึ่งหมายถึงการมีบรรทัดฐานเพื่อให้แน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชน

<sup>๑๓๐</sup>บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : วิทยุชน ๒๕๔๒), หน้า ๑๗ - ๑๘.

<sup>๑๓๑</sup>ประมวล รุจนเสรี, การบริหาร – การจัดการที่ดี (Good Governance), (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อาสาฬหาคติแดน, ๒๕๔๒), หน้า ๖๘.

<sup>๑๓๒</sup>สุดจิต นิमितกุล, กระทรวงมหาดไทยกับการจัดการที่ดี: การปกครองที่ดี (Good Governance), (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๓ - ๑๔

ได้<sup>๑๓๓</sup> สำหรับ องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น ซึ่งได้นิยามไว้ค่อนข้างจะไม่แตกต่างกันมากนักธรรมาภิบาล เป็นรากฐานการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้ภาครัฐมีหน้าที่ในการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประชาชนสามารถพึ่งตนเองได้ และการพัฒนาที่มีความยุติธรรมทางสังคม<sup>๑๓๔</sup> หรือแม้แต่สำนักนายกรัฐมนตรี มองว่า เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเอาไว้ว่า เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางในการจัดระเบียบทางสังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมรวมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้ รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งยังเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งและสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ประเทศ<sup>๑๓๕</sup> ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลาย และขัดแย้งกันได้<sup>๑๓๖</sup> แต่อย่างน้อยก็ต้องมองไปที่กติกาตามโครงสร้าง และรูปแบบที่สังคมหรือองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างมีศักยภาพ และเกิดความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน ทั้งยังเป็นกฎเกณฑ์ กติกาที่กำหนดความสัมพันธ์ของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมและแนวทางการอภิบาลสังคมเพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข<sup>๑๓๗</sup>

## ๒.๕.๒ ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

ความสำคัญต่อตัวหน่วยงานภาครัฐและกระบวนการทำงาน โดยปัจจุบันได้มีการนำ หลักธรรมาภิบาลมาปรับประยุกต์ใช้ในองค์การระดับโลก เพื่อสร้างความเชื่อถือทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งส่งผลให้องค์การมีการปรับตัวเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ทั้งในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจนโยบาย กลยุทธ์ กิจกรรม และโครงสร้าง

<sup>๑๓๓</sup>อมรา พงศาพิชญ์, **ธรรมรัฐกับประชาสังคม การปกครองที่ดี**, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย, ๒๕๔๓), หน้า ๗๕

<sup>๑๓๔</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๗.

<sup>๑๓๕</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๕๒).

<sup>๑๓๖</sup>อานันท์ ปันยารชุน, **ธรรมรัฐกับสังคมไทย.หนังสือพิมพ์มติข่าวรายวัน**, ฉบับวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๔๑.

<sup>๑๓๗</sup>อรพินท์ สฟโชคชัย, **สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี**. (รายงาน TDR ฉบับที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๔๐).



### ๒.๕.๓ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เพื่อสอดคล้องต่อสังคม ซึ่งทั้งทั้งหกหลักการนี้จะบูรณาการอยู่ในการบริหารงาน ที่จะนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการ มีหลายแนวคิดที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีไว้อย่างน่าสนใจ ทางด้านอาจารย์ไชยวัฒน์ ต้ำชู ได้จัดหลักธรรมาภิบาลไว้ ๕ ด้าน คือ ภาวรับผิดชอบ ความโปร่งใส การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ การจัดวิธีการปกครองแบบมีส่วนร่วม และการสร้างกรอบทางกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้เข้มแข็ง แต่อย่างน้อยก็ต้องมี ๓ ด้านที่เชื่อมโยงกัน คือ การมีส่วนร่วมของทุกภาคในการบริหารจัดการสังคม ความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ และความรับผิดชอบที่ต้องตอบคำถามและถูกวิจารณ์ได้ รวมทั้งความรับผิดชอบในผลการตัดสินใจ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมการพัฒนากระบวนการไทยให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยพ.ศ. ๒๕๔๖-๒๕๕๕ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ ต่อมาในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๕๕ ได้มุ่งเน้นการเพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ และทำงานได้อย่างหลากหลาย รวมถึงสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและได้ให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างระบบธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความเชื่อมั่นศรัทธารวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและผลประโยชน์ของประเทศชาติ สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือที่บางท่านเรียกว่า ธรรมรัฐ กันแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และหลังจาก ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ทั้งนี้ เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน ๑๗.๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “ Good Governance ” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงโดยปริยายว่า ทั้งรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือธรรมาภิบาล (Bad Governance) ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕<sup>๑๓๘</sup> มาตรา ๓ (๑) ว่าด้วย

<sup>๑๓๘</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มใน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕, (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๕).

การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยมีหลักพื้นฐานของ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๖ ประการ <sup>๑๓๙</sup>ดังนี้

๑) หลักนิติธรรม (Rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒) หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓) หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

๕) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

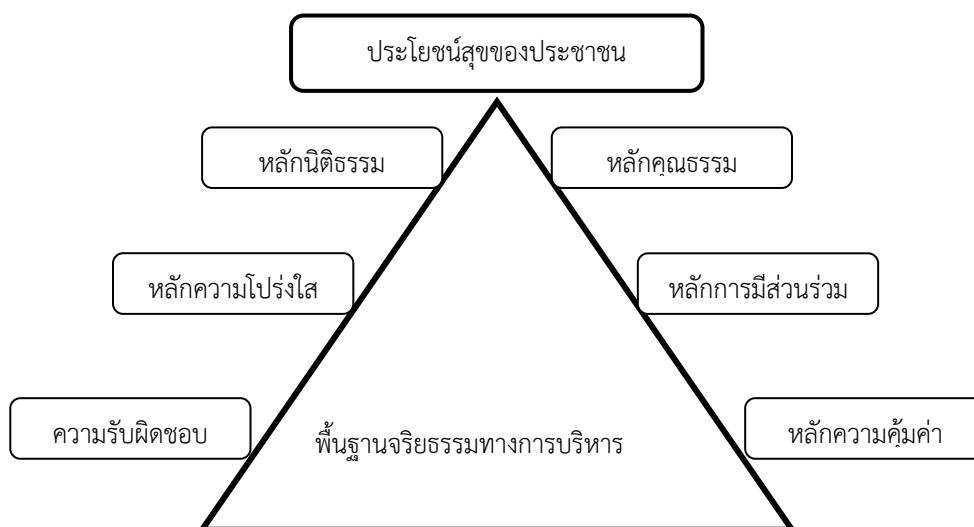
๖) หลักความคุ้มค่า (Utility) ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน”

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้ทรงใช้ในการปกครองประเทศมาตั้งแต่เสด็จขึ้นเถลิงถวัลย์สิริราชสมบัติ เมื่อพระองค์ได้ตั้งพระราชสัตยาธิษฐานและทรงประกาศพระปฐมบรมราชโองการที่วังไพศาลทักษิณพระบรมมหาราชวัง เมื่อวันที่ ๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๔๙๓ ว่า “ เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุข แห่งมหาชน

<sup>๑๓๙</sup>ดูรายละเอียดเพิ่มใน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖, (สำนักนายกรัฐมนตรี, ๒๕๔๖).

ชาว สยาม " นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา สมเด็จพระบพิตรพระราชสมภารเจ้าก็ทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจน้อยใหญ่ทั้งปวงโดยชอบธรรม คือโดยหลัก ธรรมาภิบาลนี้บำบัดทุกข์บำรุงสุข พสกนิกรของพระองค์ให้ได้อยู่เย็นเป็นสุขตามสมควรแก่ฐานะตลอดมา ดังแผนภาพ ต่อไปนี้

### แนวความคิดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี : ธรรมาภิบาล



แผนภาพที่ ๒.๒ แผนภูมิ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล  
ที่มา : ไพศาล เครือแสง (จากการศึกษาสังเคราะห์)

หลักคิดตามธรรมาภิบาล หรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมีการกล่าวถึงความจำเป็นที่ประเทศชาติต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบูรณะสังคมและประเทศ สร้างความเข้มแข็งให้กับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศเพื่อสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันสถานการณ์ และสิ่งสำคัญการใช้หลักธรรมาภิบาลจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานบนจริยธรรมทางการบริหารของผู้นำ ซึ่งจากที่ได้นำเสนอข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล มีการกล่าวถึงตั้งแต่การใช้แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๘ แต่เริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ หลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “ Good Governance ” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อมาได้มี พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓ วรรคแรก ว่าด้วย การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดีโดยมีหลักพื้นฐานของ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๖ ประการ ดังนี้ หลักนิติธรรม (Rule of law) หลักคุณธรรม (Morality) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หลักความคุ้มค่า (Utility) กล่าวได้ว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance หมายถึง การบริหาร การจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ ๓ ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมและให้มีการสนับสนุนซึ่งกัน และกันอย่างสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่ง จะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะ ส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

#### ๒.๕.๔ จริยธรรมการบริหารภาครัฐที่ดี

จริยธรรม เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในการทำให้คนเราอยู่ในสังคมอย่างสงบสุข ในโลกแห่งทุนนิยมปัจจุบัน ซึ่งมีการแข่งขันสูง มีการต่อสู้เอาเปรียบ ทำลายล้างกันในทุกวิถีทางไม่ว่าจะเป็น ด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ สังคม หรือในวิถีชีวิตของคนทุกระดับ รวมทั้ง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว ที่มีการแก่งแย่งชิงทรัพยากรในทุกโอกาสใน ทุก ๆ สังคม ตั้งแต่สังคมเล็ก ๆ ในหมู่บ้าน ตำบล ชุมชน อำเภอ ไปจนถึงระดับประเทศ ระดับ นานาชาติ อันเป็นสังคมโลก ที่เรียกกันว่า “โลกภิวัตน์” ที่นับวัน เรื่องจริยธรรมจะถูกละเลยจนเลือน หายไป จนแทบจะไม่มีใครรู้จักหรือคำนึงถึง ทำให้เกิดปัญหาอย่างมากมายในสังคมทุกระดับและเป็น เรื่องเร่งด่วนที่ทุกฝ่าย จะต้องแสวงหาหนทางในการนำจริยธรรมให้คืนกลับมาสู่สังคมปัจจุบันให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องจริยธรรมในการบริหาร (ภาครัฐ) หากได้รับการเสริมสร้าง และ ส่งเสริมให้ปรากฏอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมในทุกหน่วยงาน ก็จะเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดแก่ประชาชน ทุกคนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในขณะนี้ถือว่าเป็นราชการส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดประชาชนมากที่สุดเนื่องจากมีศักยภาพในการบริการสาธารณะ แก้ไขปัญหาความ เดือดร้อนและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง แต่ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ปรากฏข่าวทางสื่อสารมวลชนทั้งหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่ออื่น ๆ ว่ามีการทุจริตคอร์รัปชัน หลายรูปแบบเกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นสาเหตุของความหย่อนประสิทธิภาพในการ พัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า จึงไม่สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจ สิ่งที่ทำหายน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในขณะนี้คือ การปรับกลยุทธ์ ทิศนคติ วิสัยคิด วิธีการทำงานของ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่การเป็น “ราชการยุคใหม่” มุ่งปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมาย คือ การพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าและให้พี่น้องประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่



ดีขึ้น ผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นถือว่าเป็นผู้นำท้องถิ่นที่ได้รับความไว้วางใจจากประชาชน เลือกเข้ามาบริหารในท้องถิ่น ดังนั้น การที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

คำว่าจริยธรรมการบริหารภาครัฐอาจมีการพบเห็นและใช้กันในหลายรูปแบบ แต่ในภาพรวม แนวความคิดจริยธรรมการบริหารภาครัฐ (Administrative Ethics) สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ระดับกว้างๆ คือ ประการแรกเป็นส่วนหนึ่งหรือแขนงหนึ่งของจริยธรรมการเมือง (political ethics) ที่ใช้เป็นกรอบหลักการกำหนดมาตรฐานเชิงปฏิบัติ (Normative Standards) ของกลุ่มต่างๆ ที่ผูกพันกับอำนาจรัฐและชีวิตการเมืองโดยทั่วไป ส่วนประการที่สอง มีความผูกพันและเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมหรือ จริยธรรม (Moral Principles) เพื่อกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของข้าราชการหรือพนักงานในองค์การของรัฐ การสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ หลักการที่มีอำนาจอิทธิพลครอบงำค่านิยมและบรรทัดฐานที่เป็นมาตรฐาน และพฤติกรรมและหลักปฏิบัติ เกี่ยวกับจริยธรรมการบริหารภาครัฐ<sup>๑๔๐</sup> จึงเชื่อมโยงไปถึงทฤษฎีด้านปรัชญาและมุมมองที่เกี่ยวข้องกัน ทฤษฎีประชาธิปไตยและภาวะพลเมือง (Citizenship Theory) การเมืองว่าด้วยคุณความดี การศึกษาด้าน จริยธรรม และหลักพัฒนาการด้านความคิดเชิงศีลธรรม คุณธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักคิดด้านปรัชญาสังคมและการเมือง และทฤษฎีประชาธิปไตย เป็นรากฐานสำคัญของการกำหนดขอบเขต รูปแบบและเนื้อหาสาระ รวมถึงจุดเน้นของจริยธรรมการบริหารสาธารณะในแต่ละสังคม หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบไปด้วย ๑๐ ประการ ไว้ดังนี้

๑) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงาน ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงาน ในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็น มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารงานตามแนวทางการ กำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหาร จัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

<sup>๑๔๐</sup>Frederickson, G.H. “Comparing the Reinventing Government Movement With New Public Administration”, (Public Administration, 1996), p. 263-69.

๓) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถ ดำเนินการ ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนอง ตามความ คาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

๔) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อ ความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหา สาธารณะ

๕) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดย ประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบ ได้

๖) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การกระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไข ปัญหา ร่วมใน กระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการ บริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึง พอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุง กระบวนการ และเพิ่มผลิต ภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

๘) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย

๙) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่า เทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย /หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพ ทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

๑๐) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไป ภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหา ข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็น  
ความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์ ดังแผนภาพ

### หลักธรรมาภิบาลสากล



แผนภาพที่ ๒.๓ แผนภาพ จริยธรรมการบริหารภาครัฐที่ดี : ธรรมาภิบาลสากล

ที่มา : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. Good Governance : การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี.

โลกในยุคโลกาภิวัตน์กำลังเผชิญกับปัญหาภาวะโลกร้อน บทบาทของการเป็นบรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มบริษัท (Good Corporate and Corporate Social Responsibility) มีความสำคัญมากขึ้นทั้งในแง่ของการเป็นแนวคิด กลไก และเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมของโลกอย่างยั่งยืน เช่น การใช้หลัก ธรรมาภิบาลการผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์กรธุรกิจนอกจาก “มูลค่า” ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจแล้วแนวคิดดังกล่าว ยังสนับสนุนการเติบโตทางธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาทางสังคมที่เต็มไปด้วย “ความเก่ง” และ “ความดี” ความรับผิดชอบต่อสังคมของบรรษัทและกิจการธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) มุ่งเน้นให้องค์กรธุรกิจดำเนินกิจการทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมโดยรวมเพื่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชน เป็นต้น โดย

คำนึงถึงความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เป็นการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอก ในอันที่จะส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุข

กล่าวโดยสรุป การดำเนินการเรื่องจริยธรรมในการบริหารภาครัฐให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดสำหรับทุก ๆ ฝ่าย จะต้องอาศัยความร่วมมือในการประพฤติปฏิบัติตนของทุก ๆ คน ในการทำความดี และเป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย และศีลธรรมอันดี ตามคำสอน ของแต่ละศาสนา โดยมีให้เกิดความเดือดร้อนเสียหายแก่ตนเองและส่วนรวม ในทางปฏิบัติผู้นำในทุกระดับ ตั้งแต่ครอบครัว หมู่บ้าน ตำบล ชุมชน อำเภอ จังหวัดหรือแม้แต่ผู้บริหารในระดับประเทศจะต้องให้ความสนใจ และกระทำให้เป็นตัวอย่างที่ดี ยึดมั่นในการทำความดี อย่างสม่ำเสมอและจริงจัง ไม่ใช่ทำเพียงเพื่อเป็นการสร้างภาพเท่านั้น ในเบื้องต้นอาจจะมีปัญหา อุปสรรคอยู่บ้างเนื่องจากในปัจจุบันเรื่องคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร เป็นเรื่องทฤษฎีที่ละเอียดมานาน แต่ก็ยังไม่สายเกินไปในการที่จะทำให้เกิดขึ้นได้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทุก ๆ คน ทุก ๆ ฝ่ายต่อไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องสร้างระบบ กลไก ที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในทุกขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรมหลักความรับผิดชอบ หลักข้อนี้มุ่งเน้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ตระหนักในอำนาจหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อประชาชน มีความโปร่งใสต่อปัญหาของชุมชน และมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้บรรลุผลโดยไม่เลือกปฏิบัติ และมีความกล้าหาญที่จะยอมรับผลการกระทำ โดยการจัดบริการสาธารณะอย่างมีคุณภาพเป็นธรรมและทั่วถึงทั้งในและนอกสถานที่ ให้ประชาชนเป็นที่พึ่งได้เมื่อเกิดความเดือดร้อนเอาใจใส่ต่อปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร้องทุกข์และแจ้งความเดือดร้อนได้สะดวกรวมทั้งควรมีผู้รับเรื่องร้องทุกข์ประจำหมู่บ้านแลชุมชนมีความจริงใจในการนำโครงการ/กิจกรรมที่เสนอโดยประชาชน/ประชาคมนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยคำนึงความจำเป็นเร่งด่วนนำเอาโครงการ/กิจกรรม ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาไปจัดทำข้อบังคับหรือกฎหมายเกี่ยวกับงบประมาณ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามที่สัญญาไว้กับประชาชน หากทำไม่ได้ก็ต้องแจ้งให้ประชาชนทราบ

ตารางที่ ๒.๑๑ สรุปแนวความคิดเกี่ยวกับจริยธรรมการบริหารภาครัฐที่ดี

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
บวรศักดิ์ อุวรรณโณ	โครงสร้างและกระบวนการของธรรมาภิบาลจะต้องมีกฎเกณฑ์มุ่งหมายในการสร้างความเป็นธรรมในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ และสังคมให้กับทุกภาคส่วน
ประมวล รุจนเสรี	การปรับวิธิตัด และวิธีบริหารราชการของประเทศไทยทั้งระบบ โดยการกำหนดเจตนาธรรมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศได้ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ
สุดจิต นิมิตรกุล	ธรรมาภิบาล เป็นการดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจกการกิจการของประเทศในทุกระดับ
อมรา พงศาพิชญ์	ธรรมาภิบาล เป็นการมีบรรทัดฐานเพื่อให้แน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้
อานันท์ ปันยารชุน	ผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคล และสถาบันทั้งในภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไป
อรพินท์ สฟโซคชัย	รูปแบบที่สังคมหรือองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อบริหารจัดการ และจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารการบ้านเมืองที่ดี	องค์ประกอบธรรมาภิบาล ได้แก่ ๑) หลักนิติธรรม (Rule of law) ๒) หลักคุณธรรม (Morality) ๓) หลักความโปร่งใส (Transparency) ๔) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ๕) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ๖) หลักความคุ้มค่า (Utility)
Frederickson, G.H.	จริยธรรมการบริหารภาครัฐที่ดี ได้แก่ เป็นส่วนหนึ่งหรือแขนงหนึ่งของจริยธรรมการเมือง (Political Ethics) และมีความผูกพันและเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมหรือ จริยธรรม (Moral Principles)

## ๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

### ๒.๖.๑ ความเป็นมาของจังหวัดอุบลราชธานี

อุบลราชธานีเป็นจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่สามารถเห็นดวงอาทิตย์ขึ้นได้ก่อนพื้นที่อื่น ๆ ของ ประเทศไทย เพราะตั้งอยู่ทางตะวันออกสุดของประเทศ ปัจจุบันเป็นที่ตั้งของเส้นเวลาหลักของประเทศ ที่เส้นแวง ๑๐๕ องศาตะวันออก และมีความสำคัญในฐานะเป็นเมืองท่องเที่ยวที่เต็มไปด้วยเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ มี วัฒนธรรมและประเพณีดั้งเดิมที่ตกทอดรุ่นสู่รุ่นมาจากบรรพบุรุษตั้งแต่ยุคขอมโบราณ ที่ผสมผสานเข้ากับ วัฒนธรรมไทยถิ่นอีสานปัจจุบันเกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่น่าสนใจ อุบลราชธานียังอุดมไปด้วย ทรัพยากร ธรรมชาติมากมาย ทั้งป่าไม้ สัตว์ป่า พืชพรรณนานาชนิด แหล่งน้ำขนาดใหญ่หลายแห่ง และภูมิทัศน์ที่งดงาม แปลกตาโดดเด่น รวมทั้งมีโรงแรมที่พักมากมายและการคมนาคมสะดวกสบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีสนามบิน ทำให้อุบลราชธานีเป็นเมืองท่องเที่ยวที่น่าสนใจไม่แพ้จังหวัดอื่น ๆ ของภูมิภาค ที่นักเดินทางไม่ควรพลาดมา เยี่ยมเยือน จังหวัดอุบลราชธานีมีเนื้อที่ประมาณ ๑๖,๑๑๓ ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ ๑๐ ล้านไร่ เป็นจังหวัดที่มี ขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ ๕ ของประเทศ ตั้งอยู่ในบริเวณแอ่งโคราช ลักษณะพื้นที่โดยทั่วไปเป็นที่ราบสูงลาดเอียง ไปทางตะวันออก มีแม่น้ำมูลไหลผ่านกลางจังหวัดจากทิศตะวันตกมายังทิศตะวันออก มาบรรจบกับแม่น้ำชีแล้ว ไหลลงสู่แม่น้ำโขงที่อำเภอโขงเจียม มีภูเขาสลับซับซ้อนทางตอนใต้ เทือกเขาสำคัญ คือ เทือกเขาบรรทัด และ เทือกเขาพนมดงรัก ๒) จากแนวคิดของ Kaplan และ Norton ดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทย จึงได้ร่วมหารือและเห็นร่วมกันที่จะให้มี สำนักงานยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติเป็นเจ้าภาพในการประสานยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ ในระดับกลุ่มจังหวัดรวมการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ประสานงานกับหน่วยงานอำนวยความสะดวก ได้แก่สำนักงานนายกรัฐมนตรี สำนักงาน ก.พ.ร. สำนักงาน ก.พ. สำนักงานงบประมาณและ สศช.

อุบลราชธานีเป็นเมืองใหญ่ที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานกว่า ๒๐๐ ปี ในอดีตบริเวณพื้นที่แถบนี้ อยู่ภายใต้การปกครอง ของอาณาจักรเขมรหรือขอมโบราณ ต่อมาอาณาจักรขอมเสื่อมอำนาจไปจนถึงสมัยกรุงศรีอยุธยา สมเด็จพระรามาธิบดีก็ได้ทรงรวบรวมดินแดนแถบนี้เข้าอยู่ภายใต้การปกครอง แต่ต่อมาชุมชนดังกล่าวก็เกิดการแตกแยก แบ่งเป็นฝักฝ่ายอยู่เป็นเวลานานนับสิบปี จนกระทั่งสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชได้ทรงรวบรวมดินแดนแถบนี้เป็น อาณาจักรได้สำเร็จอีกครั้ง และได้สถาปนาอาณาจักรกรุงธนบุรีขึ้น ตรงกับที่ท้าวคำผง (พระประทุมวรราชสุริยวงศ์) แห่งเมืองเวียงจันทน์ ได้อพยพจากหนองบัวลำภูมาตั้งเมืองขึ้นใหม่ที่บริเวณดงอู่ผึ้งริมฝั่งแม่น้ำมูล บริเวณอำเภอดอนมดแดงในปัจจุบัน และต่อมาได้เกิดอุทกภัยขึ้น จึงได้ย้ายชุมชนมาตั้งอยู่ที่บริเวณตัวจังหวัดในปัจจุบัน สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามเมืองใหม่นี้ว่า “อุบลราชธานี”

ขึ้นตรงต่อ กรุงเทพมหานคร และให้ท้าวคำผงเป็นเจ้าเมืองคนแรก โดยพระราชทานบรรดาศักดิ์ให้เป็น “พระปฐมวงศา”

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๓๓๖ ได้เปลี่ยนชื่อเมืองเป็น “มณฑลอุบลราชธานี” เป็นศูนย์กลางการบริหารของมณฑลอีสาน และในปี พ.ศ. ๒๔๖๘ มณฑลอุบลราชธานีก็ได้ถูกยุบโอนมาขึ้นกับมณฑลนครราชสีมา จนถึงปี พ.ศ. ๒๔๗๖ ได้มีการยกเลิกระบบมณฑล เมืองอุบลราชธานีแยกตัวออกมาตั้งเป็น “จังหวัดอุบลราชธานี” เป็นจังหวัดที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย ถึงปี พ.ศ. ๒๕๑๕ อำเภอยโสธร และอำเภอใกล้เคียงที่อยู่ใน เขตปกครองของจังหวัด อุบลราชธานี ได้ถูกแบ่งออกไปตั้งเป็นจังหวัดยโสธร และต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๓๖ อุบลราชธานีได้ถูกแบ่งพื้นที่ อีกครั้ง โดยแยกอำเภอนาจนเจริญ และอำเภอใกล้เคียงออกไปตั้งเป็นจังหวัดอำนาจเจริญ

ปัจจุบันจังหวัดอุบลราชธานีแบ่งเขตการปกครองออกเป็น ๒๕ อำเภอ ได้แก่ อำเภอภูพาน อำเภอโขงเจียม อำเภอเขมรราช อำเภอลำดวน อำเภอเดชอุดม อำเภอดอนมดแดง อำเภอตระการพืชผล อำเภอตาลสุม อำเภอทุ่งศรีอุดม อำเภอนาจะหลวย อำเภอนาตาล อำเภอนาเยีย อำเภอน้ำขุ่น อำเภอน้ำยืน อำเภอบุณฑริก อำเภอโพธิ์ไทร อำเภอพิบูลย์มังสาหาร อำเภอม่วงสามสิบ อำเภอเมืองอุบลราชธานี อำเภอวารินชำราบ อำเภอศรีเมืองใหม่ อำเภอสว่างวีระวงศ์ อำเภอสำโรง อำเภอสิรินธร อำเภอเหล่าเสือโก้ก

### วิสัยทัศน์จังหวัดอุบลราชธานี

ชุมชนเข้มแข็ง เมืองน่าอยู่ เป็นประตูการค้าและการท่องเที่ยว การเกษตรมีศักยภาพ

### ประเด็นยุทธศาสตร์

๑) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีและเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

๒) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมการค้า การลงทุนและการท่องเที่ยว

๓) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการเกษตรและการแปรรูปสินค้าเกษตร

๔) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

๕) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างและรักษาความมั่นคง

๖) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาระบบบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### วัตถุประสงค์

การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในจังหวัดอุบลราชธานีที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดเพื่อเป็นเจ้าภาพในการประสานงานเพื่อเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลโดยทำ หน้าที่เป็นสำนักเลขานุการของคณะกรรมการบริหารงาน กลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ

## ๒.๖.๒ ความเป็นมาของธนาคารน้ำใต้ดินในจังหวัดอุบลราชธานี

ในจังหวัดอุบลราชธานีได้มีการนำเอาองค์ความรู้ในการทำธนาคารน้ำใต้ดินจากสถาบันนิเทศศาสตร์คุณ ที่มีพระนิเทศศาสตร์คุณ (หลวงพ่อดมมาน สิริปัญญา) เป็นประธานสถาบันนิเทศศาสตร์คุณ ซึ่งพระเดชพระคุณท่านได้รับความรู้จากการทำธนาคารน้ำใต้ดินมาจากรัฐเทกซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ประมาณปี พ.ศ. ๒๕๓๗ ต่อมาท่านได้นำเอาความรู้ด้านการทำธนาคารน้ำใต้ดินนำมาทดลองใช้ในวัดหลายแห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏได้ผลดีในการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมขังทั้งแก้ปัญหาน้ำเค็มได้อีกด้วย จึงมีผู้สนใจนำเอาแบบอย่างนี้ไปใช้ในพื้นที่ยื่น ๆ ในหลายภาคของประเทศไทย หน่วยงานของรัฐในจังหวัดอุบลราชธานีก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสนใจระบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน จึงให้ริเริ่มนำมาใช้และขยายผลในการทำธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างได้ผลดีในพื้นที่ของอำเภอสำโรง จังหวัดอุบลราชธานีเป็นแห่งแรกซึ่งมีนายชาติ ศรีวิฑูรย์ นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลเก่าขาม อำเภอสำโรง และได้มีการขยายผลต่อไปยังพื้นที่อำเภอโขงเจียม จังหวัดอุบลราชธานี โดยมี นายเทียน แผลงฤทธิ์ นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลยางน่อง อำเภอโขงเจียม เป็นผู้นำในการขยายผลให้แก่ความสำเร็จเช่นกัน การดำเนินการจัดทำธนาคารน้ำใต้ดินด้วยความริเริ่มขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสองแห่งนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี นับเป็นแบบอย่างที่ดีในการแก้ไขปัญหา ภัยแล้งและน้ำท่วมในพื้นที่ที่ประสบปัญหาความเดือดร้อนจากภัยแล้งและน้ำท่วม การดำเนินการจัดทำธนาคารน้ำใต้ดินตามแบบของสถาบันนิเทศศาสตร์คุณ เป็นการใช้เทคโนโลยีระดับชาวบ้าน วัสดุที่ใช้สามารถหาได้ในท้องถิ่น ใช้งบประมาณอย่างประหยัดแต่ได้ผลอย่างคุ้มค่าและสามารถแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสามารถใช้น้ำจากธนาคารน้ำใต้ดินในระบบเปิดเพื่อทำการเกษตรแบบแปลงใหญ่ได้เนื่องจากจะมีน้ำใช้ตลอดปี

## ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่ามีนักวิชาการและผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการน้ำ และพุทธวิธีในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากซึ่งแต่ละท่านก็ได้ศึกษาในประเด็นที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยขอเสนอในรายละเอียดดังต่อไปนี้



### ๒.๗.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

งานวิจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีประเด็นภาวะผู้นำ นำมาศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธนาครน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ดังนี้

**วรรณกานต์ ขาวลาภ** ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารในการสื่อสารวิถีพุทธของกระทรวงแรงงาน” ผลการวิจัยพบว่า (๑) กระทรวงแรงงานมีนโยบายการขับเคลื่อนด้านการสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ ให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของกระทรวงแรงงานต้องเป็นนักสื่อสารที่ดี เพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่ประชาชน ให้มีความรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจของกระทรวงแรงงาน และรัฐบาล การสื่อสารสร้างการรับรู้เรื่องกฎหมายแรงงานให้แก่ นายจ้าง ผู้ประกอบการ แรงงานไทย และต่างด้าว และจากการวิเคราะห์ทฤษฎีด้านการสื่อสารของกระทรวงแรงงาน พบว่า จุดอ่อน คือ ผู้บริหารของกระทรวงแรงงานบางส่วนยังขาดองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารวิถีพุทธอย่างถ่องแท้ ขาดนโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพสำหรับผู้บริหาร องค์ความรู้ด้านการสื่อสารวิถีพุทธที่ถูกต้อง ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ยอมรับ และศรัทธาต่อประชาชนอย่างแท้จริง (๒) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารกระทรวงแรงงานต้องใช้อิทธิพล กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำวิถีพุทธ ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศุตยปาปณิกสูตร ดังนี้ ๑. จกขุมา คือ ต้องมีปัญญามองการณ์ไกล ฉลาดสามารถในการวางแผน และการใช้คน ๒. วิฐุโร คือ ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการจัดการกิจการทั้งปวงได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๓. นิสสยสมปนโน คือ เป็นผู้มโนขยสัมพันธ์ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น (๓) ข้อเสนอแนะ เห็นควรเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารเชิงพุทธของกระทรวงแรงงาน โดยการกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนารายบุคคล (IDP) ของข้าราชการที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับ และเห็นควรมีพัฒนาด้วยวิธีการการจัดหลักสูตรฝึกอบรมธรรมะสำหรับผู้บริหาร การจัดหลักสูตรการสื่อสารวิถีพุทธตามแนวทางการสื่อสารของพระพุทธเจ้า การจัดการความรู้ (KM) จากผู้เชี่ยวชาญภายในและภายนอกองค์กร การยกย่องชมเชยผู้บริหารที่เป็นผู้นำต้นแบบที่ดีในการสื่อสารวิถีพุทธของกระทรวงแรงงาน และเห็นควรให้กระทรวงแรงงานมีงบประมาณเพื่อการดำเนินการศึกษาวิจัย ด้านประชาสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมในภาคประชาสังคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการวางแผนประชาสัมพันธ์ของกระทรวงแรงงานในอนาคต<sup>๑๔๑</sup>

<sup>๑๔๑</sup>วรรณกานต์ ขาวลาภ, “การพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารในการสื่อสารวิถีพุทธของกระทรวงแรงงาน”, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (ฉบับพิเศษ) เมษายน-มิถุนายน (๒๕๖๐) : ๑๖๑-๑๖๒.

ตารางที่ ๒.๑๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
วรรณกานต์ ชาวลาภ	<p>(๑) กระทรวงแรงงานมีนโยบายการขับเคลื่อนด้านการสื่อสารองค์กรเพื่อสร้างการรับรู้ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกระทรวงแรงงานต้องเป็นนักสื่อสารที่ดี</p> <p>(๒) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารกระทรวงแรงงานต้องใช้ อิทธิพล กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย</p> <p>(๓) ข้อเสนอแนะ เห็นควรเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารเชิงพุทธของกระทรวงแรงงาน</p>

๒.๗.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธวิธีการบริหารจัดการน้ำ

งานวิจัยเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีประเด็นนำมาศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธนาการน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ดังนี้

กันยารัตน์ รินศรี ได้วิจัยเรื่อง “การจัดการทรัพยากรน้ำเชิงบูรณาการแนวพุทธ : กรณีศึกษากลุ่มอนุรักษ์ลุ่มน้ำปิง จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรน้ำตามหลักพระพุทธศาสนาเป็นการจัดการทรัพยากรน้ำให้คุ้มค่าและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและต้องอิงอาศัยการจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่เป็นเหตุปัจจัยให้เกิดทรัพยากรน้ำด้วยส่วนความสำคัญของทรัพยากรน้ำได้แก่ความสัมพันธ์ในแง่พึ่งพาอาศัยกับทรัพยากรชนิดอื่นเช่นป่าไม้ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตให้มนุษย์ใช้อุปโภคบริโภคอย่างเพียงพอมีความสำคัญในแง่การจัดการเพื่อเกษตรกรรมและเป็นสถานที่รื่นรมย์พักผ่อนหย่อนใจและแสดงออกโดยผ่านหลักพุทธธรรมพระวินัยศาสนพิธีและบทบาทของพระสงฆ์การจัดการทรัพยากรน้ำของกลุ่มอนุรักษ์ลุ่มน้ำปิง จังหวัดเชียงใหม่เป็นการจัดการทรัพยากรน้ำร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐหน่วยงานเอกชนและโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มชุมชนลุ่มน้ำปิงและพระสงฆ์เข้ามามีส่วนร่วมโดยเห็นว่าทรัพยากรน้ำเป็นของสาธารณะจึงมีการจัดการทรัพยากรน้ำร่วมกันมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นประเพณีพิธีกรรมต่าง ๆ และใช้อำนาจรัฐในการจัดการทรัพยากรน้ำสำหรับการจัดการทรัพยากรน้ำเชิงบูรณาการแนวพุทธของกลุ่มอนุรักษ์ลุ่มน้ำปิง จ.เชียงใหม่เป็นการจัดการแบบบูรณาการโดยใช้หลักพุทธธรรมอำนาจรัฐภูมิปัญญาท้องถิ่นและกระบวนการชุมชนในการจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่ายส่วนรูปแบบการจัดการทรัพยากรน้ำเชิง

บูรณาการที่มีประสิทธิภาพนั้นควรสร้างคุณธรรมในจิตใจใช้กฎหมายควบคุมพฤติกรรมดำเนินงานแบบเครือข่ายและสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น<sup>๑๔๒</sup>

**สุวัฒน์ อินทรประไพ** ได้วิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก” ผลการวิจัยพบว่า

แนวคิด ทฤษฎีและหลักธรรมอปริหานิยธรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำพบว่า พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าชาววัชชีผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม สังคมจะไม่แตกแยกสามารถใช้เกลี้ยกล่อมมิให้เกิดความแตกแยกขัดแย้งยุติความรุนแรงเมื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรน้ำป้องกันปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันรัฐบาลควรส่งเสริมบรรจุไว้ในนโยบายการบริหารจัดการประเทศควบคู่กับหลักธรรมาภิบาลซึ่งจะทำให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุขต่อไป

รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก พบว่า ได้ ๔ รูปแบบคือ ๑) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก ๒) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำชุมชนควรดำเนินการ ๓) องค์กรภายนอกชุมชนเช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล เทศบาลองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำ สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน ควรดำเนินการและให้การสนับสนุน ๔) บูรณาการหลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ<sup>๑๔๓</sup>

**ศศิธร เขมาภิรัตน์** ได้วิจัยเรื่อง “พุทธวิธีลดความทุกข์จากภัยเกี่ยวกับน้ำในพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัย พบว่า คัมภีร์พระพุทธศาสนา เรียกน้ำว่า อาโปธาตุ เป็นธาตุหนึ่งในธาตุทั้ง ๖ ในร่างกายมนุษย์ทำหน้าที่เชื่อมประสานกับธาตุต่าง ๆ ในร่างกาย เกิดเป็นพลังงานในการทำงานเพื่อดำรงชีวิต พระพุทธเจ้าทรงตระหนักว่า สิ่งมีชีวิตขาดน้ำไม่ได้ ดังที่ตรัสว่า “สิ่งมีชีวิตบนแผ่นดินอาศัยน้ำฝนเลี้ยงชีพ” ภัยเกี่ยวกับน้ำในสมัยพุทธกาล คือ น้ำดื่มไม่สะอาด มีตัวสัตว์และฝุ่นละออง น้ำเสียจากการปล่อยสิ่งสกปรกลงในน้ำ น้ำขังบริเวณที่อยู่อาศัยของภิกษุ ฝนไม่ตกทำให้น้ำแล้ง ฝนตกหนักทำให้น้ำท่วมพระพุทธเจ้าทรงบัญญัติสิกขาวินัย ด้วยการกรองน้ำก่อนดื่ม การไม่ถ่ายอุจจาระ ปัสสาวะ บ้วนน้ำลายเสมหะลงในน้ำ หรือลงบนของเสี้ยว พระองค์ทรงสอนประชาชนให้รักษาศีลปฏิบัติธรรม

<sup>๑๔๒</sup>กัณยารัตน์ รินศรี, “การจัดการทรัพยากรน้ำเชิงบูรณาการแนวพุทธ : กรณีศึกษากลุ่มอนุรักษ์ลุ่มน้ำปิงจ.เชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

<sup>๑๔๓</sup>สุวัฒน์ อินทรประไพ, “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

เพื่อให้ฝนตกตามฤดูกาล การไม่ตัดไม้ทำลายป่า เพื่อป้องกันการเกิดน้ำแล้งและน้ำท่วม เมื่อเกิดน้ำท่วมบริเวณเสนาสนะ ทรงอนุญาตให้ถมพื้นที่ให้สูง ทำท่อระบายน้ำ ทั้งหมดนี้ เป็นพุทธวิธีลดความทุกข์จากภัยเกี่ยวกับน้ำในพระพุทธศาสนาการประยุกต์พุทธวิธีลดความทุกข์จากภัยน้ำท่วม ภัยน้ำเสีย ภัยน้ำแล้งและภัยน้ำท่วมในสังคมไทย มีการสร้างบึงพระราม ๙ ปรับปรุงบึงมักกะสัน สร้างโรงบำบัดน้ำเสียเพื่อเก็บน้ำเสียและบำบัดน้ำเสีย พระราชดำริฝนหลวงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ เพื่อแก้ไขภัยแล้ง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดทำโครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติ ในเขตป่าอนุรักษ์เสื่อมโทรมทั่วประเทศ เมื่อปี พ.ศ.๒๕๓๘-๒๕๓๙ ป้องกันภัยแล้งและภัยน้ำท่วม มีการช่วยเหลือฟื้นฟูผู้ประสบภัยน้ำท่วม จากศูนย์ช่วยเหลือภัยพิบัติระดับรัฐ โครงการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นต้น

หลักพุทธวิธีหรือหลักพุทธธรรมเพื่อลดความทุกข์จากภัยน้ำ เช่น อริยสัจ ๔ หลักไตรสิกขา ความกตัญญูรู้คุณธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความพอเพียง ความสันโดษ อบายมุข ๖ การไม่เบียดเบียน หลักราชสังคหวัตถุ ๔ หลักพละ ๕ ความไม่ประมาท จะนำความสุขและความปลอดภัยให้เกิดแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติและสังคม<sup>๑๔๔</sup>

**ถนัด แก้วเจริญไพศาล** ได้วิจัยเรื่อง “ตัวแบบป้องกันและจัดการวิกฤตอุทกภัย” ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาวิจัยนี้ได้นำแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบเป็นกรอบในการศึกษา แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเข้าสู่ระบบอุทกภัย พบว่า คำสอนของพระพุทธองค์ที่เกี่ยวกับปฏิจจสมุปบาท อริยสัจ ๔ และ โยนิโสมนสิการ และแนวคิดทฤษฎีความสมบูรณ์ของระบบนิเวศ ทำให้รู้ความสัมพันธ์และความจริงขององค์ประกอบธรรมชาติและวิถีคิดแก้ปัญหาที่ถูกต้อง แนวคิดทฤษฎีตัวแบบการกำหนดนโยบายสามารถนำมาประยุกต์ในกระบวนการป้องกันและจัดการวิกฤตอุทกภัย ได้แก่ ตัวแบบชนชั้นนำ ตัวแบบสถาบัน ตัวแบบทฤษฎีกลุ่ม ตัวแบบระบบ ตัวแบบทฤษฎีส่วนเพิ่ม และตัวแบบผสมผสาน ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ รวมถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในระบบการสื่อสารประสานงานเป็นแนวคิดทฤษฎีที่มีส่วนอย่างสำคัญในการกำหนดลักษณะโครงสร้างองค์การและการจัดการในสถานการณ์วิกฤต แนวคิดทฤษฎีสัญญาณ Kanban ที่บอกถึงการไหลของเหตุการณ์ และ Pokayoke ที่เป็นกลไกป้องกันตรวจสอบความผิดพลาดและเตือนก่อนที่จะเกิดความเสียหายสามารถใช้ในการติดตามควบคุมสถานการณ์วิกฤต

ตัวแบบระยะเร่งด่วน ประกอบด้วย ๓ ตัวแบบย่อยคือ ๑) ตัวแบบการเตือนภัย ๒) ตัวแบบการควบคุมจัดการน้ำ และ ๓) ตัวแบบการเสริมสร้างความสมบูรณ์ต้นน้ำ สามารถนำหลักปฏิจจสมุปบาท

<sup>๑๔๔</sup> ศศิธร เขมาภีร์ตัน, “พุทธวิธีลดความทุกข์จากภัยเกี่ยวกับน้ำในพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

หลักอริยสัจ ๔ วิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการของพระพุทธองค์และองค์การแห่งการเรียนรู้มาพัฒนา  
ตัวแบบป้องกันจัดการแหล่งต้นน้ำได้

ตัวแบบระยะกลาง ประกอบด้วย ๔ ตัวแบบ คือ ๑) ตัวแบบการกำหนดนโยบายและแผน  
เผชิญเหตุ ๒) ตัวแบบโครงสร้างองค์การในการป้องกันและจัดการอุทกภัย ๓) ตัวแบบการสื่อสาร  
ประสานงาน ๔) ตัวแบบการบริหารเงินและพัสดุ

ตัวแบบระยะยาว ประกอบด้วย ๓ ตัวแบบย่อยคือ ๑) ตัวแบบการซ่อมสร้างสิ่งก่อสร้างเพื่อ  
ป้องกันและจัดการวิกฤตอุทกภัย ๒) ตัวแบบการจัดการศูนย์พักพิง และ ๓) ตัวแบบการจัดการจรจร  
อิงตามระยะพัฒนาการของอุทกภัย<sup>๑๔๕</sup>

**พระมหาพรหมชา ธรรมหาโส (นินิบุญยากร)** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการขัดแย้งโดย  
พุทธสันติวิธีศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้างจังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า

๑. จากการศึกษาวิเคราะห์ความขัดแย้ง และรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติ  
วิธีตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระไตรปิฎกและอรรถกถา พบว่าในระดับโลกวิสัยนั้น พระพุทธศาสนามอง  
ว่าความขัดแย้ง จัดได้ว่าเป็นทุกข์หรือเป็นธรรมชาติที่ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity) สำหรับบุคคล  
และสังคมประหนึ่ง แต่สำหรับในระดับโลกุตระนั้น พระพุทธศาสนามองว่าเป็นสภาวะที่ไร้ความ  
ขัดแย้งสำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งพระพุทธศาสนายอมรับว่าเกิดจากการทำงานร่วมกัน  
ระหว่างปัจจัยภายใน คือ กุศลมูล และอกุศลมูล รวมถึง ตัณหา ทิฏฐิ และมานะ ผนวกและปัจจัย  
ภายนอก คือ ข้อเท็จจริงความสัมพันธ์ ผลประโยชน์ ค่านิยม และโครงสร้างที่บิดเบี้ยว ด้วยเหตุนี้  
พระพุทธเจ้าจึงได้นำเสนอชุดของสันติวิธี ในการจัดการในการจัดการการขัดแย้งซึ่งประกอบไปด้วย  
เจรจาตนเอง การไกล่เกลี่ยคนกลาง การตั้งคณะกรรมการไต่สวน การพิจารณาตัดสินโดยสังฆสภา ซึ่ง  
กลยุทธ์ประกอบด้วย การตัดสินใจโดยการเจรจา การใช้เสียงข้างมาก การโน้มน้าว การประนีประนอม  
เป็นต้น ดังที่ปรากฏในอริกถสมถะ

๒. การศึกษาวิเคราะห์ความขัดแย้ง และรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งโดย สันติวิธีใน  
ลุ่มน้ำแม่ตาช้างจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความขัดแย้งในลุ่มน้ำแม่ตาช้างนั้น เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับ  
การแย่งชิงทรัพยากรน้ำ การสร้างสิ่งก่อสร้างบุกรุกลำน้ำซึ่งเป็นพื้นที่สาธารณะ การทิ้งขยะ และของ  
เน่าเสียลงในลำน้ำ สาเหตุเกิดจากการขยายตัวของพื้นที่ทำกิน การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรในลุ่ม  
น้ำและการขยายตัวของรีสอร์ท ผนวกกับความต้องการของมนุษย์โดยไร้ขีดจำกัด ซึ่งผู้อาศัยในท้องถิ่น  
ได้จัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาตนเอง การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางและสร้างการมีส่วนร่วม

<sup>๑๔๕</sup> ถนัด แก้วเจริญไพศาล, “ตัวแบบป้องกันและจัดการวิกฤตอุทกภัย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ระหว่างประชาชนในกลุ่มน้ำ จนทำให้การแย่งชิงน้ำดำเนินไปสู่การแบ่งปันและการยึดมั่นในความ เป็นอัตลักษณ์ไปสู่การสลายและทำลายความเป็นอัตลักษณ์

๓. จากการบูรณาการรูปแบบการจัดการความขัดแย้งมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นรูปแบบตามที่ปรากฏในประเทศตะวันตก ตะวันออก ประเทศไทย พระพุทธศาสนาและลุ่มแม่น้ำตาซังทำให้พบ รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีเชิงบูรณาการที่มีชื่อว่า “ธัมมิกมัชฌิมวิธี” หมายถึง วิธีแบบกลางๆ หรือข้อปฏิบัติแบบกลาง (มัชฌิมวิธี) ที่ประสานสอดคล้องพอเหมาะพอดี โดยการวิเคราะห์และการประเมินจากทางเลือกหลายๆ ทางที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันหาทางออกและมีฉันทามติร่วมกันว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด โดยมี “ความชอบธรรม” (ธัมมิกวิธี) เป็นแกนหลัก กล่าวคือ (๑) การดำเนินการต่อหน้าของผู้มีส่วนได้เสีย (๒) ดำเนินการด้วยความโปร่งใส (๓) ยุติธรรม (๔) สามารถ (๕) รับผิดชอบต่อผลดีหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น (๖) ถูกต้อง (๗) ทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติร่วมกันได้จริง (๘) เหมาะสมกับสถานการณ์และเหตุปัจจัย (๙) ได้ประโยชน์ทุกฝ่าย และ (๑๐) เคารพในสิทธิของผู้อื่นหรือสิ่งอื่น

สำหรับวิธีการวิธีการหรือข้อปฏิบัติแบบกลางๆ ที่สามารถนำไปจัดการความขัดแย้ง ประกอบไปด้วยชุดวิธีใหญ่ๆ ๗ ชุด กล่าวคือ การเจรจาตนเอง การเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลาง การไต่สวน การมีส่วนร่วม การใช้อินญาโตตุลาการ การใช้กระบวนการทางศาล และการออกกฎหมาย ซึ่งชุดวิธีเหล่านี้จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การประนีประนอม การโน้มน้าว การโอนอ่อนผ่อนตาม และการเผชิญหน้า เป็นต้น เมื่อนำชุดของ “ธัมมิกมัชฌิมวิธี” ไปสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มในกลุ่มแม่น้ำตาซัง พบว่า ประชาชนในกลุ่มน้ำเห็นว่า ข้อปฏิบัติหรือชุดวิธีที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและวิธีการเสริม/ป้องกันความขัดแย้ง เป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าจะก่อให้เกิดสันติสุขอย่างยั่งยืนในกลุ่มน้ำ<sup>๑๔๖</sup>

<sup>๑๔๖</sup>พระมहाหรรษา ธมฺมหาโส (นิตฺยนิพนธ์), “รูปแบบการจัดการขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธีศึกษา วิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาซังจังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗).

ตารางที่ ๒.๑๓ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
กันยรัตน์ รินศรี	การจัดการแบบบูรณาการโดยใช้หลักพุทธธรรมอำนาจรัฐภูมิปัญญาท้องถิ่นรูปแบบการจัดการทรัพยากรน้ำเชิงบูรณาการที่มีประสิทธิภาพนั้นควรสร้างคุณธรรมในจิตใจใช้กฎหมายควบคุมพฤติกรรมดำเนินงาน
สุวัฒน์ อินทรประไพ	แบบเครือข่ายและสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้ ๔ รูปแบบคือ ๑) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก ๒) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำชุมชน ๓) องค์กรภายนอกชุมชนเช่น ท้องที่ ท้องถิ่น กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำ
ศศิธร เขมาภรณ์	สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน ๔) บูรณาการหลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ หลักพุทธวิธีหรือหลักพุทธธรรมเพื่อลดความทุกข์จากภัยน้ำ เช่น อริยสัจ ๔ หลักไตรสิกขาความกตัญญูรู้คุณธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความพอเพียง ความสันโดษ อบายมุข ๖ การไม่เบียดเบียน หลักราชสังคหวัตถุ ๔ หลักพละ ๕ ความไม่ประมาท จะนำความสุขและความปลอดภัยให้เกิดแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติและสังคม - ตัวแบบระยะเร่งด่วน ประกอบด้วย ๓ ตัวแบบย่อยคือ ๑) ตัวแบบการเตือนภัย ๒) ตัวแบบการควบคุมจัดการน้ำ ๓) ตัวแบบการเสริมสร้างความสมบูรณ์ต้นน้ำ
ถนัด แก้วเจริญไพศาล	- ตัวแบบระยะกลาง ประกอบด้วย ๔ ตัวแบบ คือ ๑) ตัวแบบการกำหนดนโยบายและแผนเผชิญเหตุ ๒) ตัวแบบโครงสร้างองค์การในการป้องกันและจัดการอุทกภัย ๓) ตัวแบบการสื่อสารประสานงาน ๔) ตัวแบบการบริหารเงินและพัสดุ - ตัวแบบระยะยาว ประกอบด้วย ๓ ตัวแบบย่อยคือ ๑) ตัวแบบการซ่อมสร้างสิ่งก่อสร้างเพื่อป้องกันและจัดการวิกฤตอุทกภัย ๒) ตัวแบบการจัดการศูนย์พักพิง ๓) ตัวแบบการจัดการจราจร อิงตามระยะพัฒนาการของอุทกภัย

**เสน่ห์ ใจสิทธิ์** ได้วิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า

๑. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ประกอบด้วย ๘ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๑ การวางแผนกำหนดการสอบถามความต้องการ ขั้นตอนที่ ๒ ระบบการประสานงาน ขั้นตอนที่ ๓ การสร้างกลไกการส่งเสริมการมีส่วนร่วมต่อกระบวนการกำหนดนโยบาย ขั้นตอนที่ ๔ การให้ความรู้แก่ประชาชนต่อกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ ขั้นตอนที่ ๕ การระดมความคิดด้วยการทำประชาคมในระดับหมู่บ้าน ขั้นตอนที่ ๖ การนำข้อความคิดเห็นของประชาชนมาระบุไว้ในแผนงาน ขั้นตอนที่ ๗ การนำแผนงานผ่านการลงประชามติอีกครั้ง และขั้นตอนที่ ๘ การร่วมกันดำเนินงาน ติดตามตรวจสอบและประเมินผล

๒. สภาพการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า มีปัญหาอยู่ ๖ กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชน ปัญหาเชิงการสื่อสาร ปัญหาเชิงโครงสร้าง ปัญหาเชิงกระบวนการมีส่วนร่วม ปัญหาทางการเมืองท้องถิ่น และปัญหาเชิงการบริหารจัดการ

๓. แนวทางการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ความเข้าใจและการประชาสัมพันธ์ ถึงกิจกรรมการจัดการประชุม การประชาพิจารณ์ การทำประชาคมหมู่บ้าน และการสื่อสารในรูปแบบอื่น ๆ (การประชุมบ่อย ๆ) จะสามารถทำให้ประชาชนทราบถึงกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมกันให้ความร่วมมือในระดับที่น่าพอใจ (ความพร้อมเพรียง) เพื่อให้เกิดความเข้าใจระดับการลงพื้นที่จนสามารถทราบปัญหาและความต้องการของประชาชน (ความเข้าใจชุมชน) และความมีใจเป็นกลาง (อุเบกขา) ที่ทำให้เห็นถึงแนวคิดของความเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากขึ้นต่อการสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งองค์กรในชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการวางแผนทางสำหรับวางรากฐานให้กับประชาชนได้มีความรู้และมีส่วนร่วมต่อกระบวนการกำหนดนโยบายตั้งแต่เริ่มต้นอันประกอบด้วย การร่วมคิดนโยบาย การร่วมใจต่อนโยบาย การร่วมทำตามนโยบาย การร่วมแรงตามนโยบาย การร่วมทุนตามนโยบาย การร่วมรับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม การร่วมดูแลรักษาโยบาย และการร่วมเป็นเจ้าของนโยบาย อันเป็นแนวทางสำหรับการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังคงเป็นมนต์คลังของชาวจังหวัดลำพูนที่เรียกว่า “วิถีครูบาโมเดล”<sup>๑๔๗</sup>

<sup>๑๔๗</sup>เสน่ห์ ใจสิทธิ์, “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘).



**สุนทร สุวรรณพร** ได้วิจัยเรื่อง “ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยตามหลักธรรมาภิบาล” ผลการวิจัยพบว่า ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยจะมีองค์กร ๒ ระดับคือ

๑. ระดับชาติ เรียกว่าคณะกรรมการมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่จัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง ๓ รูปแบบ คือองค์การบริหารส่วนจังหวัด, เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการ ๔ ฝ่ายคือผู้แทนของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง, ผู้แทนของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ผู้แทนของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิอีก ๖ คน รวมทั้งสิ้น ๒๔ คนและให้ประธานคณะกรรมการมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนท้องถิ่นมาจากการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากที่ประชุม นั้น ซึ่งมีอำนาจในการกำหนดมาตรฐานทั้ง ๓ รูปแบบ

๒. ระดับจังหวัด เรียกว่าคณะอนุกรรมการมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนท้องถิ่น จะมีหน้าที่จัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง ๓ รูปแบบภายในจังหวัดนั้น โดยทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยคณะกรรมการมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยคณะอนุกรรมการ ๔ ฝ่ายเช่นเดียวกันคือผู้แทนของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง, ผู้แทนของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ผู้แทนของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิอีก ๖ คน รวมทั้งสิ้น ๒๔ คนและให้ประธานคณะอนุกรรมการมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนท้องถิ่นมาจากการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจากที่ประชุม นั้น ซึ่งคณะอนุกรรมการมาตรฐานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ส่วนท้องถิ่นนี้จะมีอำนาจในการนำมาตรฐานกลางไปประกาศเป็นมาตรฐานทั่วไปในจังหวัดของตัวเองโดยต้องไม่ขัดหรือแย้งกับมาตรฐานกลาง<sup>๑๔๘</sup>

**อภิญาณ์สุโสภา อบสิน** ได้วิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพของภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร โดยทั่วไปมีลักษณะเด่นเป็นไปตามคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การมีสายตากว้างไกล มีวิสัยทัศน์ มีความชำนาญในการบริหารงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้าและมีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ กล่าวคือผู้นำยึดหลักการบริหารจัดการแบบธรรมาธิปไตยและปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

<sup>๑๔๘</sup>สุนทร สุวรรณพร, “ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยตามหลักธรรมาภิบาล”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗).

๒. ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มีอำนาจ มีความรู้ ความสามารถ มีอิทธิพล มีศิลปะ ในการนำหรือการจูงใจผู้อื่นให้กระทำหรือดำเนินกิจการต่างๆ โดยมีเครื่องมือของผู้นำในการบริหารพัฒนาตน งาน และคนให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีภาวะผู้นำที่มีศักยภาพในส่วนที่เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำซึ่งมีลักษณะพิเศษของผู้ที่เป็นผู้นำทั้งเทคนิค วิธีการและคุณธรรมจริยธรรม สติปัญญา

๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามพันธกิจ ๔ ด้าน ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาโดยอิงอาศัยศรัทธาและความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของผู้บริหารอันเป็นแบบอย่างของวัฒนธรรมชาวพุทธและองค์กรพระพุทธศาสนา ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทศุตติยาปาปนิคสูตร ประกอบด้วย (๑) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารจัดการองค์กรด้านจักขุมา คือ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมองสภาพเหตุการณ์สถานการณ์ออกและสามารถวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเป็นผู้นำแบบธรรมมาภิบาล ด้วยความรู้ (ปัญญา) บารมี (อำนาจ) และกล้าตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง(๒) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรด้านวิรูโร คือ มีความเชี่ยวชาญชำนาญในการบริหารจัดการในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการปรับมาตรฐานซึ่งเป็นการบริหารงานตามแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยความรู้ (ปัญญา) บารมี (อำนาจ) และกล้าตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรด้านนิสสัยสัมปันโน คือ เป็นผู้มีมีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงาน ประสานใจ ประสานประโยชน์ ได้รับการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้อื่น ซึ่งเป็นผู้นำแบบพุทธจริยธรรมมาภิบาล ด้วยความรู้ (ปัญญา) บารมี (อำนาจ) และกล้าตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง<sup>๑๔๙</sup>

**ยงยุทธ ขำคง** ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า

หลักธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธควรนำมาใช้ในการทำงานได้แก่ ปาปนิคธรรม ๓ องค์คุณแห่งพ่อค้าซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับผู้นำและผู้บริหาร ได้แก่ ๑) จักขุมา การมีโลกทัศน์มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกล มุ่งพัฒนาไปสู่อนาคต ๒) วิรูโร การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ๓) นิสสัยสัมปันโน มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายมีมนุษยสัมพันธ์ดี

<sup>๑๔๙</sup>อภิขญาณัฐโสภา อปสิน, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น เรียกว่า Yongyut Model ซึ่งมีองค์ประกอบ “๓ ดี ๔ เก่ง ๕ สมบูรณ์” หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธมีการบูรณาการ ๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำและการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธอย่างกลมกลืน ๓ ดี คือ หลักธรรมปาปนิกรธรรม ๓ และมีความเก่งในภาวะผู้นำทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำด้านการบริหาร ๒) ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ๓) ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ๔) ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรพัฒนาโรงเรียนวิถีพุทธให้มีความสมบูรณ์ใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกายภาพ ๒) ด้านพฤติกรรมนักเรียน ครูและผู้บริหาร ๓) ด้านกิจกรรมประจำวันพระ ๔) ด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ ๕) ด้านการเรียนการสอนจะนำไปสู่การสร้างสังคมที่สุข สงบ สันติ นอกั้วโรงเรียนวิถีพุทธซึ่งเป็นความปรารถนาของทุกคน<sup>๑๕๐</sup>

#### ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธวิธีในการบริหารจัดการ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหาดรชชา ธมมหาโส (นิตินุณยากร)	“ธัมมิกัมมัชฌิมวิธี” คือหลักวิธีการหรือข้อปฏิบัติแบบกลางๆ ที่สามารถนำไปจัดการความขัดแย้งประกอบไปด้วยชุดวิธีใหญ่ๆ ๗ ชุด กล่าวคือ การเจรจาตนเอง การเจรจาไกล่เกลี่ย คนกลาง การไต่สวน การมีส่วนร่วม การใช้อนุญาโตตุลาการ การใช้กระบวนการทางศาล และการออกกฎหมาย ซึ่งชุดวิธีเหล่านี้จำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ
เสนห์ ใจสิทธิ์	“วิถีครูบาโมเดล” อันประกอบด้วย การร่วมคิดนโยบาย การร่วมใจต่อนโยบาย การร่วมทำตามนโยบาย การร่วมแรงตามนโยบาย การร่วมทุนตามนโยบาย การร่วมรับผลประโยชน์อย่างเหมาะสม การร่วมดูแลรักษา นโยบาย และการร่วมเป็นเจ้าของนโยบาย อันเป็นแนวทางสำหรับกรมเสริมสร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
อภิษญาณัฐโสภา อบสิน	๑. ผู้นำยึดหลักการบริหารจัดการแบบธรรมาธิปไตยและปฏิบัติงานโดยยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ๒. การเป็นผู้นำซึ่งมีลักษณะพิเศษของผู้ที่เป็นผู้นำทั้งเทคนิควิธีการและคุณธรรมจริยธรรม สติปัญญา อันประกอบไปด้วย (๑) คุณลักษณะภายใน ได้แก่คุณธรรมจริยธรรม ระบบคิด และศักยภาพในการใช้สติปัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือใช้สติปัญญาเพื่อการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่ง

<sup>๑๕๐</sup>ยงยุทธ ชำคัง, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘).

ตารางที่ ๒.๑๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพุทธวิธีในการบริหารจัดการ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
<p>ยงยุทธ ขำคง,</p>	<p>ที่ดีให้เกิดกับตนเองและสังคม (๒) คุณลักษณะภายนอก คือมีบุคลิกลักษณะที่ดีพร้อมและสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อ</p> <p>๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการองค์กรประกอบด้วย ด้านจักขุมาด้านวิรุโรด้านนิสสัยสัมปันโน</p> <p>Yongyut Model ซึ่งมีองค์ประกอบ “๓ ดี ๔ เก่ง ๕ สมบูรณ์” หมายถึงผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธมีการบูรณาการ ๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำและการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธอย่างกลมกลืน ๓ ดี คือ หลักธรรม ปาปนิกรธรรม ๓ และมีความเก่งในภาวะผู้นำทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำด้านการบริหาร ๒) ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ๓) ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ๔) ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรพัฒนาโรงเรียนวิถีพุทธให้มีความสมบูรณ์ใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกายภาพ ๒) ด้านพฤติกรรมนักเรียน ครูและผู้บริหาร ๓) ด้านกิจกรรมประจำวันพระ ๔) ด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ ๕) ด้านการเรียนการสอน</p>

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธวิธีที่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ดังนี้

ที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า จากอดีตที่ผ่านมาพื้นที่ต้นน้ำของประเทศไทยถูกบุกรุกและใช้ประโยชน์พื้นที่อย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดเป็นปัญหาน้ำป่าไหลหลากและการกัดเซาะพังทลายของดินบริเวณพื้นที่ต้นน้ำกับปัญหาการเกิดอุทกภัยบริเวณพื้นที่ราบตอนล่างในช่วงฤดูฝน และปัญหาการขาดแคลนน้ำใช้ในช่วงฤดูแล้งกับทั้งสองพื้นที่มาโดยตลอดปัจจุบันสภาวะโลกร้อนซึ่งการทำลายป่าไม้ก็เป็นปัจจัยหนึ่งมีส่วนทำให้อุณหภูมิอากาศ และอุณหภูมิจุดน้ำค้างสูงขึ้นส่งผลทำให้ระดับของฐานเมฆลดลงเมื่อฐานเมฆลดระดับลงอากาศที่ฐานเมฆจะขยายตัว และรองรับไอน้ำได้มากขึ้นผลที่ตามมาคือฝนมีโอกาสตกน้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งบริเวณที่ร้อนและแห้งแล้ง เมื่อฝนมีโอกาสตกน้อยในบริเวณที่ร้อนและแห้งแล้งฝนจะไปกระจุกตัวตกในบริเวณที่มีอากาศชื้นและเย็นแทน อาทิ บริเวณที่เป็นภูเขาสูงซึ่งเป็นจุดกำเนิดของต้นน้ำลำธารฝนที่ตกเป็นจำนวนมาก และตกต่อเนื่องนี้นอกจากจะทวีความรุนแรงของปัญหาน้ำป่าไหลหลาก และการกัดเซาะพังทลายของดินแล้วยังเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการเลื่อนไหลของแผ่นดินที่ก่อให้เกิดสูญเสียชีวิต และทรัพย์สินให้กับประชาชนเป็นจำนวนมากอีก

ด้วยสำหรับการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งวิธีการหนึ่งก็คือการหยุดการทำลายป่าไม้ และเร่งรีบฟื้นฟูป่าพื้นที่ต้นน้ำ

อนึ่ง ในสมัยพุทธกาลพระพุทธเจ้าทรงผู้นำที่ยิ่งใหญ่ โดยได้ไปห้ามญาติแย่งน้ำเข้านาโดยการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำที่ล้ำเลิศพระพุทธเจ้าทรงได้รับการยกย่องว่าทรงเป็น “พระบรมครู” (Teacher of Teachers) หรือ “ ศาสดาเอก ” (Greatest Teacher) ในโลกเพราะพระองค์ทรงมีวิธีสอนที่ดีเยี่ยมทำให้ผู้ฟังเข้าใจแจ่มแจ้งมีคำกล่าวที่ว่าพระพุทธเจ้าเมื่อจะทรงสอนใครแต่ครั้งพระองค์ก็ทรงอาศัยองค์ประกอบหลายๆอย่างในการสอนบุคคลระดับต่าง ๆ ที่มีพื้นฐานความรู้สติปัญญาที่แตกต่างกันพระองค์ได้ประยุกต์คำสอนแต่ละลักษณะให้มีความเหมาะสม เพราะฉะนั้นหลักธรรมที่ผู้วิจัยจะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการน้ำคือ หลักสัปปายะ ๗ เพื่อสร้างความเหมาะสมให้เกิดขึ้นในพื้นที่ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เพราะคำว่า “สัปปายะ” คือ สิ่งที่เหมาะสม สิ่งที่เกี่ยวข้อง ช่วยสนับสนุนในการบำเพ็ญภาวนาให้ได้ผลดีช่วยให้สมาธิตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย (suitable things; things favorable to mental development)<sup>๑๕๑</sup> ประกอบด้วย ๑. อาวาสสัปปายะ (ที่อยู่ซึ่งเหมาะสม เช่น ไม้พุ่มพลานจอบแจ , suitable abode) ๒. โจรสัปปายะ (ที่หาอาหาร ที่เที่ยว บินทบาตที่เหมาะสม เช่น มีหมู่บ้านหรือชุมชนที่มีอาหารบริบูรณ์อยู่ไม่ไกลไม่ไกลเกินไป, (suitable resort) ๓. ภัตสัปปายะ (การพูดคุยที่เหมาะสม เช่น พูดคุยเล่าขานกันแต่ในกถาวัตถุ ๑๐ และพูดแต่พอประมาณ, (suitable speech) ๔. บุคคลสัปปายะ (บุคคลที่ถูกกันเหมาะสม) เช่น มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญาเป็นที่ปรึกษาเหมาะสมใจ, (suitable person) ๕. โภชนสัปปายะ (อาหารที่เหมาะสม เช่น ถูกกับร่างกายเกื้อกูลต่อสุขภาพ ฉ้นไม่ยาก, suitable food) ๖. อุตุสัปปายะ (ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ไม้หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น, suitable climate) ๗. อิริยาปถสัปปายะ (อิริยาบถที่เหมาะสม เช่น บางคนถูกกับกิจกรรม บางคนถูกกับนั่ง ตลอดจนมีการเคลื่อนไหวที่พอดี, suitable posture)<sup>๑๕๒</sup> เพื่อสร้างสังคมที่น่าอยู่น่าอาศัยและเกิดการพัฒนาด้านอื่นๆ อีกต่อไป

## ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยสังเคราะห์เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยจากตัวแปรแฝงภายนอกและภายในส่งผลถึงความสำเร็จในการบริหารจัดการธนากรน้ำได้ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีดังนี้

๒.๘.๑ ตัวแปรแฝงภายนอก ๒ ตัวแปร ประกอบด้วย

<sup>๑๕๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘๖.

<sup>๑๕๒</sup>อ้างแล้ว, หน้า ๒๘๖.

## ๒.๘.๑.๑ หลักภาวะผู้นำ ๔ ประการ

- ๑) มีความคิดริเริ่ม
- ๒) มีความรู้ความสามารถ
- ๓) มีความสามารถในการจูงใจ
- ๔) มีความกล้าตัดสินใจ

## ๒.๘.๑.๒ การบริการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ๖

- ๑) หลักนิติธรรม
- ๒) หลักคุณธรรม
- ๓) หลักความโปร่งใส
- ๔) หลักการมีส่วนร่วม
- ๕) หลักความรับผิดชอบ
- ๖) หลักความคุ้มค่า

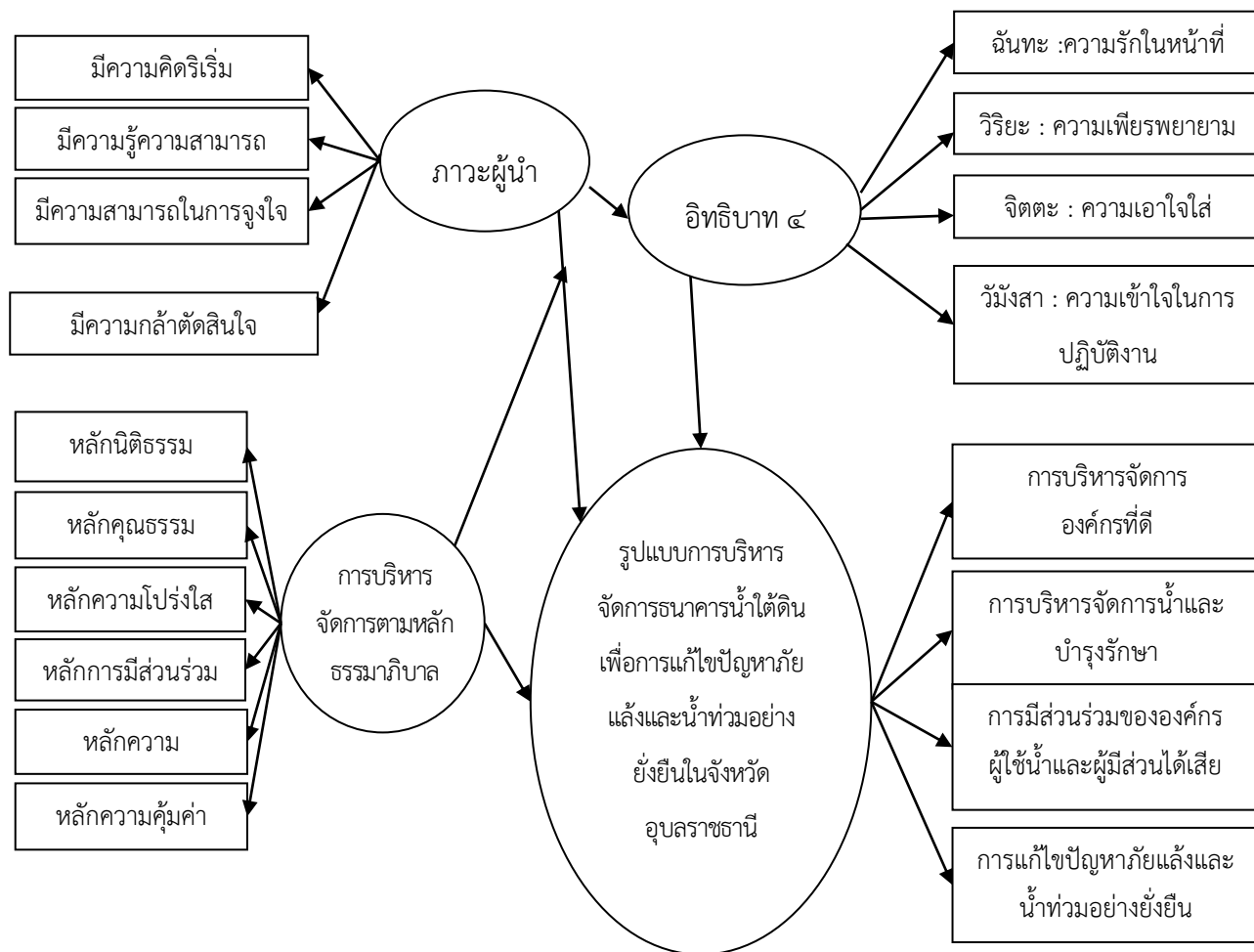
## ๒.๘.๒ ตัวแฝงภายใน ๑ ตัวแปร โดยการใช้หลักพุทธธรรมอิทธิบาท ๔ ได้แก่

- ๑) ฉันทะ : ความรักในหน้าที่
- ๒) วิริยะ : ความเพียรพยายาม
- ๓) จิตตะ : ความเอาใจใส่
- ๔) วิมังสา : ความเข้าใจการปฏิบัติงาน

๒.๘.๓ จากตัวแปรแฝงภายนอก ๒ ตัวแปรและตัวแปรแฝงภายใน ๑ ตัวแปร ส่งผลให้เกิดสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ๔ ประการดังนี้

- ๑) การบริหารจัดการองค์กรที่ดี
- ๒) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำและการบำรุงรักษา
- ๓) การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ๔) แก้ไขปัญญากัญแล้งและน้ำท่วมได้อย่างยั่งยืน

กรอบแนวความคิดเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากัญแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี” ดังแผนภาพที่ ๒.๑



ภาพที่ ๒.๔ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งออกแบบการวิจัยด้วยวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ
- ๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี” ในครั้งนี้ ซึ่งออกแบบการวิจัยด้วยวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้รูปแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดำเนินการให้สอดคล้องกับปัญหาและครอบคลุมแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอน การวิจัยเป็น ๓ ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑** การเตรียมการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาทฤษฎี เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนแนวคิดที่มีความเกี่ยวข้องกับเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อนำมาสร้างเป็นโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model)

**ขั้นตอนที่ ๒** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิด ของการวิจัย เพื่อการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งการพัฒนาเครื่องมือ ปรับปรุงคุณภาพไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง



**ขั้นตอนที่ ๓** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมคุณภาพนิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วจะจัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่ต่อไป

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัย โดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal & Parallel Qualitative and Quantitative Methods) ปรากฏดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๓.๑ การวิจัยแบบผสมวิธีวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน<sup>๑</sup>

## ๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

### ๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร (Population)** ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ประชาชนที่มีอายุ ๑๘ ปีขึ้นไปที่อยู่ในอำเภอน้ำยืนและอำเภอเมืองในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นอำเภอการบริหารจัดการธนาการน้ำใต้ดินประสบผลสำเร็จอย่างได้ผลดีซึ่งมีจำนวนประชากร ๖๘,๓๖๓ คน

**กลุ่มตัวอย่าง (Sample)** ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Hair และคณะ<sup>๒</sup> คือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ๑๐ คน ต่อ ๑ พารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าหรือจำนวนเส้นทาง (path) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลกรอบแนวคิดในการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าทั้งหมด ๔๓ พารามิเตอร์หรือมีจำนวนเส้นทางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลกรอบแนวคิดทั้งหมด ๔๓ เส้นทาง ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม ควรมีขนาด ๔๓๐ คน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย

<sup>๑</sup>Tashakkori and Teddlie, อ้างถึงใน นางลักษณ วัชรชัย, วิจัยและสถิติ: คำถามชวนตอบ, (กรุงเทพมหานคร : โอคอนพริ้นติ้ง, ๒๕๕๒). หน้า ๕๖-๕๗.

<sup>๒</sup>Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., **Multivariate data analysis**. 5<sup>th</sup> edition, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1998).

จึงใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ๔๓๐ คน และเพื่อป้องกันกรณีที่มีการตอบกลับแบบสอบถามไม่ครบ ผู้วิจัยจึงได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด ๔๕๐ ฉบับ

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งพื้นที่ (Area Sampling) ตามตำบลของอำเภอ น้ำยี่นและอำเภอ เชียงในได้ทั้งหมด ๙ ตำบลและได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple random Sampling) ตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละตำบล รายละเอียดดังแสดงในตาราง ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ตำบล	จำนวน ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ตำบลโชนง อำเภอ น้ำยี่น	๕,๗๓๖	๓๘
ตำบลยาง อำเภอ น้ำยี่น	๖,๖๕๖	๔๕
ตำบลโดมประดิษฐ์ อำเภอ น้ำยี่น	๑๓,๑๕๙	๘๖
ตำบลบุเปือย อำเภอ น้ำยี่น	๗,๒๘๗	๔๘
ตำบลเก่าขาม อำเภอ น้ำยี่น	๖,๕๖๖	๔๓
ตำบลเชียงใน อำเภอ เชียงใน	๑๐,๘๗๑	๗๒
ตำบลสร้างถ่อ อำเภอ เชียงใน	๘,๖๔๘	๕๗
ตำบลค้อทอง อำเภอ เชียงใน	๕,๒๕๐	๓๕
ตำบลยางซึก อำเภอ เชียงใน	๓,๙๙๑	๒๖
<b>รวม</b>	<b>๖๘,๓๖๓</b>	<b>๔๕๐</b>

### ๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี แบ่งเป็น ๓ ตอนดังนี้

**ตอนที่ ๑** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ ๒** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ลักษณะของข้อความถามของแบบสอบถามเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยให้ผู้ตอบเลือกระดับจากระดับมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด ดังนี้

- |   |         |                |
|---|---------|----------------|
| ๕ | หมายถึง | ระดับมากที่สุด |
| ๔ | หมายถึง | ระดับมาก       |

๓	หมายถึง	ระดับปานกลาง
๒	หมายถึง	ระดับน้อย
๑	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ ๓** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้<sup>๓</sup> จากสูตร

$$\begin{aligned} \text{ช่วงชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.80 \end{aligned}$$

จะได้เกณฑ์การแปลผล ๕ ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๒๑ - ๕.๐๐	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๔๑ - ๔.๒๐	หมายถึง	ระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๖๑ - ๓.๔๐	หมายถึง	ระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๘๑ - ๒.๖๐	หมายถึง	ระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๘๐	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

๓) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(๑) ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และสร้างเครื่องมือเป็นแบบบันทึกเอกสาร เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ เก็บผลการวิเคราะห์ไว้ในแบบบันทึกเอกสาร

(๒) นำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลเพื่อกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตเนื้อหา โดยการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี โดยการนำข้อมูลสรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาจัดทำเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ๒๐ ตัวแปร รวมข้อคำถามทั้งสิ้น ๘๐ ข้อ ภายใต้คำแนะนำ

<sup>๓</sup>มัลลิกา บุณนาค, สถิติเพื่อการตัดสินใจ, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗),

ของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ ๕ คน แล้วจึงนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาจากค่า IOC ที่มากกว่า ๐.๖๐ ขึ้นไป

(๓) นำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาเป็นฐานในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและนำมาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีที่เหมาะสม

๔) การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

(๑) การตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจ จากนั้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ คน

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะประเมินให้คะแนน ๓ ระดับ คือ +๑ = มีความสอดคล้อง ๐ = ไม่แน่ใจ -๑ = ไม่สอดคล้อง แล้วคำนวณค่าและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องพบว่าทุกข้อมีค่าอยู่ระหว่าง ๐.๘ - ๑.๐ ทุกข้อคำถาม

(๒) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ประชาชนในเขตบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินจังหวัดนครราชสีมา จำนวน ๓๐ คน

(๓) นำแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ๐.๙๙๔ และสามารถจำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ )
๑. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	๐.๙๘๔
๒. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	๐.๙๘๘
๓. ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔	๐.๙๘๓
๔. ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน	๐.๙๘๗
ภาพรวม	๐.๙๙๔

(๔) แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลจากการทดลองใช้ในขั้นตอนที่ผ่านมา ทำการปรับปรุงแก้ไขโดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### ๓.๒.๔ การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรให้ได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเมทริกซ์ใด ไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อย แสดงว่าเมทริกซ์นั้นไม่มีองค์ประกอบร่วมกัน และไม่จำเป็นในการนำเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity และค่าดัชนีไกเซอร์ เมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = KMO) ซึ่งค่า KMO ควรจะมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง ถ้ามีค่าน้อย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีน้อย และไม่เหมาะที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ<sup>๔</sup> รายละเอียดเกณฑ์ค่าดัชนี KMO มีดังนี้<sup>๕</sup>

ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	ระดับความเหมาะสม
KMO > .๙๐	ดีมาก
.๘๐ < KMO < .๘๙	ดี
.๗๐ < KMO < .๗๙	ปานกลาง
.๖๐ < KMO < .๖๙	น้อย
.๕๐ < KMO < .๕๙	น้อยมาก
KMO < .๕๐	ไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้

<sup>๔</sup>นงลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๕๖.

<sup>๕</sup>Bollen, cited in Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., **Multivariate data analysis**, 5<sup>th</sup> edition, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1998), pp. 113-116.

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลแบบมีตัวแปรส่งผ่านด้วยโปรแกรม LISREL จำเป็นต้องมีการเตรียมเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบ และในการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้การแปลความหมายของขนาดความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้<sup>๖</sup>

ขนาดความสัมพันธ์	ความหมาย
๐.๐ – ๐.๓	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก
๐.๓ – ๐.๕	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
๐.๕ – ๐.๗	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
๐.๗ – ๐.๙	มีความสัมพันธ์กันสูง
๐.๙ – ๑.๐	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

เมื่อได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมลิสเรล<sup>๗</sup> โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแจกไปจำนวน ๔๕๐ ชุดแต่ได้กลับคืนมาและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ได้แบบสอบถามที่จะนำมาวิเคราะห์ จำนวน ๔๒๓ ชุด โดยแสดงผลการวิเคราะห์ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

๑. ความตรงเชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
๒. ความตรงเชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
๓. ความตรงเชิงโครงสร้างของปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔
๔. ความตรงเชิงโครงสร้างของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

#### ๓.๒.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

- ๑) การศึกษาและวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่าง

<sup>๖</sup>Hinkle; Wiersma and Jurs, 2003: p.109 อ้างถึงใน อวยพร เรื่องตระกูล, สถิติประยุกต์ทางพฤติกรรมศาสตร์ I, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๑๘.

<sup>๗</sup>Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. , LISREL 8. 7 [ Computer Software] , (Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc., 2004), p. 42.

ยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี และสังเคราะห์ตัวแปร โดยทำการรวบรวมเอกสารจากแหล่งต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์เอกสารโดยการจัดทำแบบบันทึกการวิเคราะห์เอกสาร บันทึกเกี่ยวกับลักษณะเอกสารแหล่งที่มา และสาระสำคัญของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจะเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาด้วยวิธีการอื่น ๆ ต่อไป

๒) การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชาชนในเขตบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน ๔๓๐ ชุด

### ๓.๒.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนต่อไปนี้

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๒) การวิเคราะห์เนื้อหาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามเกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหา<sup>๔</sup>

๒.๑) ผู้วิจัยตั้งกฎเกณฑ์ขึ้นสำหรับการคัดเลือกเอกสาร และหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์

๒.๒) ผู้วิจัยวางเค้าโครงของข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความในเอกสารที่จะถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories) เพื่อให้การวิเคราะห์มีความสม่ำเสมอ และสามารถตัดสินใจได้ว่า จะดึงคำหรือข้อความใดออกมาจากเอกสารหรือตัวบท (Text) และจะทิ้งคำหรือข้อความใดออกไป

๒.๓) ผู้วิจัยคำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ โดยผู้วิจัยตั้งคำถามเกี่ยวกับเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ตามหัวข้อในแบบการวิเคราะห์เนื้อหาซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งนี้เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างลึกซึ้ง ผู้วิจัยทำการพิจารณาเอกสารในสภาพที่เป็นปัจจัย และเปรียบเทียบคุณลักษณะของเนื้อหาเข้ากับบริบทของเอกสาร โดยมี

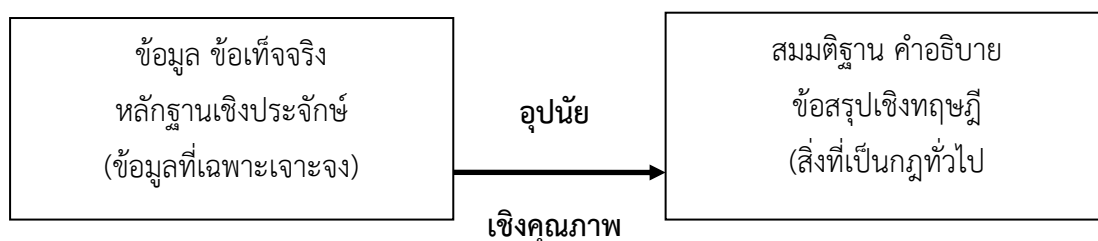
<sup>๔</sup>สุภางค์ จันทวานิช, การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๔.

การโยนคุณลักษณะเข้ากับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือกมาเปรียบเทียบ เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลให้มีความกว้างขึ้น และนำไปสู่การอ้างอิงกับข้อมูลอื่น ๆ ได้

๒.๔) วิเคราะห์เนื้อหาตามที่ปรากฏ (Manifest Content) ในเอกสารวัดความถี่ของคำหรือข้อความในเอกสารเท่านั้น ไม่ใช้การตีความหมายของข้อความ

### ๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยที่เรียกว่าวิธีอุปนัย<sup>๔</sup> (Inductive Approach) คือเริ่มจากข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุป หรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปของข้อมูลนั้นดังแผนภาพที่ ๓.๒



ภาพที่ ๓.๒ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### ๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key-Informants)

ผู้วิจัยกำหนดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposefully selected) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและตัวแทนชุมชน จำนวน ๑๙ คน เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจนสามารถอธิบายเสริมสนับสนุน ข้อโต้แย้งต่าง ๆ และเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ รวมถึงการเสนอแนะข้อคิดเห็นในประเด็นที่มีข้อ ขัดแย้ง หรือเห็นควรเพิ่มเติมให้ชุดความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำในการปฏิบัติงานด้านการบริหารธนาคารน้ำใต้ดิน เกษตรกรและประชาชนจำนวน ๑๙ รูปหรือคน ดังต่อไปนี้

๑) พระครูวินัยธร (ศักดิ์ชัย) ฐิตตสุโภ กรรมการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์

๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญาณัฏฐ์ อปสิน รองผู้อำนวยการ สำนักงานวิทยาเขตนครสวรรค์

<sup>๔</sup>พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, ศาสตราจารย์, ศาสตราจารย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙),



๓) ว่าที่ร้อยเอกภุริทัต บริบูรณ์ หัวหน้ากลุ่มงานการศึกษาพัฒนาการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

๔) นายศุภศิษย์ กอเจริญยศ รองผู้ว่าราชการจังหวัดอุบลราชธานี

๕) ร.ต. มนต์สง่า ลีลาศสง่างาม รองหัวหน้าป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดอุบลราชธานี

๖) นางกลจงณี ปฎิโชติ นักวิชาการส่งเสริมการชำนาญการพิเศษ เกษตรจังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี

๗) นายบุญมี ม่วงงาม, นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ เกษตรจังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี

๘) นายประวีณ เขียวขำ หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ จังหวัดอุบลราชธานี

๙) นายคมกริช ชินชนะ พัฒนาการอำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี

๑๐) นายบพิร วาทีจารณ์ นักวิชาการพัฒนาชุมชน จังหวัดอุบลราชธานี

๑๑) นางวริษา เสาทอง พัฒนาการอำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี

๑๒) นายชาติ ศรีวิชาฐา นายกองค้กรบริหารส่วนตำบลเก่าขาม อำเภอสำโรง จังหวัดอุบลราชธานี

๑๓) นายเทียน แผลงฤทธิ์ นายกองค้กรบริหารส่วนตำบลยางซ้ก อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี

๑๔) นายประสงค์ กระจโท กำนันตำบลเก่าขาม อำเภอสำโรง จังหวัดอุบลราชธานี

๑๕) นายจินดา ธงศรี กำนันตำบลยางซ้ก อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี

๑๖) อาจารย์โกวิทย์ ดอกไม้ วิทยากรเครือข่ายธนาคารน้ำใต้ดิน

๑๗) ดร.พิมพ์พิสุทธิ์ อ้วนล้ำ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปฏิบัติงานธนาคารน้ำใต้ดิน

๑๘) นายสมบูรณ์ การินทร์ เกษตรกร ตำบลเก่าขาม อำเภอสำโรง จังหวัดอุบลราชธานี

๑๙) นายสมพร อินทะนุ เกษตรกร ตำบลยางซ้ก อำเภอเขื่องใน จังหวัดอุบลราชธานี

### ๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

๑. เพื่อศึกษาความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๒. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

### ๓.๓.๒.๑ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำ โดยมีเครื่องมือในการวิจัย ๒ ชนิด ประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์ ๒) สทนากลุ่ม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

**๓.๓.๒.๑.๑ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)** ที่มีโครงสร้างในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้รับการสัมภาษณ์ให้ข้อมูลเชิงลึกใน ๔ ปัจจัย ที่เป็นตัวแปรสำคัญ ที่ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบ มีดังนี้

๑) ภาวะผู้นำ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง โดยตอบคำถามในด้านความคิดริเริ่ม ความรู้ความสามารถ ความสามารถในการจูงใจ และความกล้าตัดสินใจ

๒) หลักธรรมาภิบาล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง โดยตอบคำถามในด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

๓) หลักอิทธิบาท ๔ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง โดยตอบคำถามในด้าน ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) ความเพียรพยายาม (วิริยะ) ความเอาใจใส่ (จิตตะ) และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)

๔) ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินที่ได้ดำเนินการสามารถแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีอย่างไร โดยตอบคำถามในด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำแลพบำรุงรักษา การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้นำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

**๓.๓.๒.๑.๒ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview)** ที่มีโครงสร้างในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น ๓ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ได้แก่ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นามสกุล อายุ วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี มี ๔ หัวข้อ ประกอบด้วย

๑) ภาวะผู้นำ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อ  
การแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง

๒) หลักธรรมาภิบาล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้  
ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง

๓) หลักอิทธิบาท สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน  
เพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง

๔) ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินที่ได้ดำเนินการสามารถแก้ไข  
ปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีอย่างไร

**๓.๓.๒.๑.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ** สร้างประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่ม เพื่อ  
ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการน้ำตามหลักพุทธวิธีโดยทำ  
Focus Group Discussion

#### **๓.๓.๒.๒ ลักษณะของเครื่องมือ**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้โดยมีเครื่องมือในการวิจัย ประกอบด้วย ๑) แบบสัมภาษณ์  
๒) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

**๓.๓.๒.๒.๑ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)** ที่มีโครงสร้างในการ  
ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้รับการสัมภาษณ์ให้  
ข้อมูลเชิงลึกใน ๔ ปัจจัย ที่เป็นตัวแปรสำคัญ ที่ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบ มีดังนี้

๑) ภาวะผู้นำ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อ  
แก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง โดยตอบคำถามใน  
ด้านความคิดริเริ่ม ความรู้ความสามารถ ความสามารถในการจูงใจ และความกล้าตัดสินใจ

๒) หลักธรรมาภิบาล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้  
ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง โดยตอบ  
คำถามในด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความ  
รับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

๓) หลักอิทธิบาท ๔ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการ บริหารจัดการธนาคารน้ำใต้  
ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีได้อย่างไรบ้าง โดยตอบ  
คำถามในด้าน ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) ความเพียรพยายาม (วิริยะ) ความเอาใจใส่ (จิตตะ) และ  
ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)

๔) ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินที่ได้ดำเนินการสามารถแก้ไขปัญหา  
ภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีอย่างไร โดยตอบคำถามในด้านการบริหาร

จัดการองค์กรที่ดี ประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำแลพบำรุงรักษา การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแก้ไขปัญหาก็แล้วและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

**๓.๓.๒.๒.๒ สันทนาการเฉพาะ** ผู้วิจัยสร้างประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มเฉพาะ เพื่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการธนาการณ์น้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาก็แล้วและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี โดยทำ Focus Group Discussion

ผู้วิจัยได้จัดการสนทนากลุ่มเพื่อปรับปรุงรูปแบบการบริหารจัดการธนาการณ์น้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาก็แล้วและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี รายนามผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ที่เชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ในหัวข้อวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการธนาการณ์น้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาก็แล้วและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี จำนวน ๑๐ รูปหรือคน ดังนี้

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| ๑. รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม            | รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป/ผู้อำนวยการ<br>หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์<br>คณะสังคมศาสตร์   |
| ๒. รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง   | รองคณบดีคณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย   |
| ๓. ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง             | อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  |
| ๔. พระปลัดระพี นพธิสารโร, ผศ.ดร.   | อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  |
| ๕. อ.ดร.ลำพอง กลมกุล               | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ และรักษาการ<br>ผู้อำนวยการส่วนวิจัย สารสนเทศและบริการ<br>วิชาการ ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหา<br>จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๖. ผศ.ดร.รัฐพล เย็นใจมา            | อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  |
| ๗. ผศ.ดร.ธิดาภูมิ หมั่นมี          | ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย   |
| ๘. อ.ดร.อภิญา ฉัตรช่อฟ้า           | อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย   |
| ๙. อ.เจริญ คัมภีร์ภาพ              | ที่ปรึกษารัฐมนตรีช่วยกระทรวงศึกษาธิการ   |
| ๑๐. รศ.ดร.พทุทธ์สรรค์ สุทธิไชยเมธี | รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก  |

### ๓.๓.๒.๓ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

๓.๓.๒.๓.๑ การตรวจสอบและหาคุณภาพของแบบสอบถาม ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนโดยได้นำแบบสอบถาม หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) มีขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

๑) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ศึกษาดุษฎีบัณฑิตและผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบเครื่องมือที่ออกแบบไว้

๒) หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอประธานและกรรมการที่ศึกษาดุษฎีบัณฑิต เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ คน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยก่อนนำไปใช้ เพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระและโครงสร้างของคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อ และวัดคุณสมบัติ (IOC: The Index of Item Objective Congruence) ที่มีเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน ดังนี้

+๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย

๐ หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย

-๑ หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์การวิจัย

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องๆ โดยใช้สูตร Rovinelli & Hambleton มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{ใช้สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence)

R คือ คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

$\Sigma R$  คือ ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ยอมรับได้ ซึ่งเครื่องมือการวิจัย ฉบับนี้ได้ค่า IOC ทุกข้อ ซึ่งถือว่าเครื่องมือใช้ได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า ๐.๕ จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง ๕ คน มาเป็นข้อคำถาม ซึ่งได้ตรวจสอบแบบสอบถามแล้วเห็น ว่าแบบสอบถามทุกข้อที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาครอบคลุมในแต่ละด้าน และ ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๓) หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด

เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค ( $\alpha$ : Cronbach's Alpha Coefficient) โดยเครื่องมือการวิจัยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมด และถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จำแนกตามตัวแปรแฝง

๔) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิโท เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินระดับคุณภาพความตรงของเครื่องมือการวิจัย ดังนี้

๔.๑ การวิเคราะห์ Face Validity (ความตรงเชิงพินิจ) ซึ่งเป็นการตรวจสอบประเมินคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้ง ๒ ท่าน ด้วยการตรวจสอบประเมินกรอบเนื้อหาขอบเขตแบบสอบถามประเด็นสำคัญของการสอบถาม ตลอดจนการใช้ถ้อยคำสำนวนภาษาเชิงวิชาการที่เหมาะสมและเป็นเอกนัยในการเก็บข้อมูล

๔.๒ การวิเคราะห์ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของประเด็นคำถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในรูปแบบของเทคนิคการวิเคราะห์ IOC (Index of Congruence) โดยผู้เชี่ยวชาญ ๕ รูป/คน

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเชิงสำรวจ (Questionnaires) สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑) **ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม** ขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑.๑) ศึกษาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร รายงานวิจัย รายงานการประชุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัย เพื่อกำหนดนิยามตัวแปรที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งได้นิยามตัวแปรที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดดังนี้

๑.๒) ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

๑.๓) สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๑.๔) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น พร้อมทั้งนิยามศัพท์เฉพาะของตัวแปร เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

๑.๕) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง โดยนำเครื่องมือที่ได้จากการไปทดลองแจก (Try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน ๓๐ ชุด มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา

๑.๖) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริง และนำไปแจกกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

๑.๗) รวบรวมแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นเชิงสถิติ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้เพื่อนำมาสู่กระบวนการสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview Form)

**๒) ลักษณะของแบบสอบถาม** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเชิงสำรวจ (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบวิจัย โดยการสร้างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ - ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) จำนวน ๑๐๕ ข้อ คำตอบมี ๕ ระดับ ดังนี้

๕ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

๔ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมาก

๓ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง

๒ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย

๑ หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

หลังจากที่ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์แล้ว ทำการหาคะแนนเฉลี่ยของข้อคำถาม โดยแบ่งช่วงของคะแนนดังนี้

๔.๕๐ - ๕.๐๐ หมายถึง ผู้ตอบมีคะแนนความคิดเห็น ในระดับมากที่สุด

๓.๕๐ - ๔.๔๙ หมายถึง ผู้ตอบมีคะแนนความคิดเห็น ในระดับมาก

๒.๕๐ - ๓.๓๙ หมายถึง ผู้ตอบมีคะแนนความคิดเห็น ในระดับปานกลาง

๑.๕๐ - ๒.๒๙ หมายถึง ผู้ตอบมีคะแนนความคิดเห็น ในระดับน้อย

๑.๐๐ - ๑.๔๙ หมายถึง ผู้ตอบมีคะแนนความคิดเห็น ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended Questions) จำนวน ๑ ข้อ

### ๓.๓.๒.๓.๒ การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของข้อมูลที่ได้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรให้ได้เมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าเมตริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเมตริกซ์ใด ไม่มี

ความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อย แสดงว่าเมทริกซ์นั้นไม่มีองค์ประกอบร่วมกัน และไม่จำเป็นในการนำเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity และค่าดัชนีไกเซอร์ เมเยอร์ – ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = KMO) ซึ่งค่า KMO ควรจะมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง ถ้ามีค่าน้อย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีน้อย และไม่เหมาะที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ<sup>๑๐</sup> รายละเอียดเกณฑ์ค่าดัชนี KMO มีดังนี้<sup>๑๑</sup>

ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	ระดับความเหมาะสม
KMO > .๙๐	ดีมาก
.๘๐ < KMO < .๘๙	ดี
.๗๐ < KMO < .๗๙	ปานกลาง
.๖๐ < KMO < .๖๙	น้อย
.๕๐ < KMO < .๕๙	น้อยมาก
KMO < .๕๐	ไม่เหมาะสมและไม่สามารถยอมรับได้

ในการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลแบบมีตัวแปรส่งผ่านด้วยโปรแกรม LISREL จำเป็นต้องมีการเตรียมเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบ และในการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สำหรับการวิจัยครั้งนี้ใช้การแปลความหมายของขนาดความสัมพันธ์ ดังต่อไปนี้<sup>๑๒</sup>

ขนาดความสัมพันธ์	ความหมาย
๐.๐ – ๐.๓	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก
๐.๓ – ๐.๕	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
๐.๕ – ๐.๗	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
๐.๗ – ๐.๙	มีความสัมพันธ์กันสูง
๐.๙ – ๑.๐	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

<sup>๑๐</sup>นงลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๔๗.

<sup>๑๑</sup>Bollen, cited in Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., *Multivariate data analysis*, 5<sup>th</sup> edition, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1998), p. 81.

<sup>๑๒</sup>Hinkle; Wiersma and Jurs, 2003: p.109 อ้างถึงใน อวยพร เรื่องตระกูล, สถิติประยุกต์ทางพฤติกรรมศาสตร์ I, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๑๘.



เมื่อได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมลิสเรล<sup>๑๓</sup> โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๓๐ คน

### ๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นก่อนลงพื้นที่ ข้อมูลที่สำคัญในช่วงนี้ คือ ข้อมูลแนวคิดทฤษฎีการการสร้งรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในภาคจังหวัดอุบลราชธานี ดังนี้

#### ๓.๓.๓.๑ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

๓.๓.๓.๑.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๑๙ รูปหรือคน จะใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการโดยคำรับรองของผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว อนึ่ง ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ทั้งการสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-formal interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จึงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) ขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับขอเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารจัดการน้ำ พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึกและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

๒) ขั้นตอนดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียงในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูป เพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์

<sup>๑๓</sup>Jöreskog, K. G. & Sörbom, D., LISREL 8.7 [Computer Software], (Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc., 2004), p.21.

รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่บันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียงเลย

๓.๓.๓.๑.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๑๐ รูปหรือคน จะใช้การสนทนากลุ่มแบบที่มีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการ โดยคำรับรองของผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อขอให้เข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม ณ วัน เวลาที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่งและเคลื่อนไหว

### ๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามชนิดเทคนิคการวิจัย คือ

#### ๓.๓.๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้

๓.๓.๔.๑.๑ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๓.๓.๔.๑.๒ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่าง ๆ ได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้ว ไม่มีความชัดเจน ก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อมูลเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

๓.๓.๔.๑.๓ การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยต่าง ๆ ทางวิชาการ มาสร้างเป็นบทสรุปร่วมกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นความเชื่อมโยง เพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริง

#### ๓.๓.๔.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มเฉพาะ

การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการโดยการตีความหมายในรูปแบบของการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งจะกระทำไปพร้อม ๆ กันตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกข้อมูล การถอดเทปสัมภาษณ์ รวมไปถึงภาพถ่ายในแต่ละครั้ง จัดหมวดหมู่ว่าครบถ้วนเพียงพอและเหมาะสมแก่การนำไปวิเคราะห์และสังเคราะห์สรุปผลและอภิปรายผลว่าสมบูรณ์หรือไม่

## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์การวิจัย ๑) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสร้างแบบสอบถาม ด้วยการตั้งคำถามเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบคำถามวิจัย และนำผลที่ได้รับดำเนินการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal & Parallel Qualitative and Quantitative Methods) การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ประกอบด้วย ๑) ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ๒) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ๓) การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี และ ๔) องค์ความรู้จากการวิจัย แสดงรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละตอนได้ดังนี้

#### ๔.๑ ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ดังนั้น เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### ๔.๑.๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

##### ๑) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Coefficient of Variation)
Max	หมายถึง	ค่าสูงสุด (Maximum)
Min	หมายถึง	ค่าต่ำสุด (Minimum)
Sk	หมายถึง	ค่าความเบ้ (Skewness)
Ku	หมายถึง	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
$\chi^2$	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไค-สแควร์
df	หมายถึง	องศาอิสระ (Degree of freedom)
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญ (Significant)
TE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลรวม (Total effect)
IE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
DE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct effect)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of determination)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMR	หมายถึง	ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root mean squared residual)
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation)

##### ๒) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรแฝง

LEAD	หมายถึง	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
MANAGE	หมายถึง	ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
IDDHIB	หมายถึง	ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔
ACHIEV	หมายถึง	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

##### ๓) สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรสังเกตได้

LEAD1	หมายถึง	มีความคิดริเริ่ม
LEAD2	หมายถึง	มีความรู้ความสามารถ

LEAD3	หมายถึง	มีความสามารถในการจูงใจ
LEAD4	หมายถึง	มีความกล้าตัดสินใจ
MANAG1	หมายถึง	หลักนิติธรรม
MANAG2	หมายถึง	หลักคุณธรรม
MANAG3	หมายถึง	หลักความโปร่งใส
MANAG4	หมายถึง	หลักการมีส่วนร่วม
MANAG5	หมายถึง	หลักความรับผิดชอบ
MANAG6	หมายถึง	หลักความคุ้มค่า
IDDHIB1	หมายถึง	ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ)
IDDHIB2	หมายถึง	ความเพียรพยายาม (วิริยะ)
IDDHIB3	หมายถึง	ความเอาใจใส่ (จิตตะ)
IDDHIB4	หมายถึง	ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)
ACHIEV1	หมายถึง	การบริหารจัดการองค์กรที่ดี
ACHIEV2	หมายถึง	การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา
ACHIEV3	หมายถึง	การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ACHIEV4	หมายถึง	การแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

#### ๔.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๘๐ และรองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๔๙.๒๐ ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง ๓๖-๔๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๔๐ รองลงมามีอายุระหว่าง ๒๐-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๗๐ ด้านระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๔๐ รองลงมาคือระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๔๐ ด้านอาชีพ พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างมีอาชีพเป็นเกษตรกร คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๖๐ รองลงมามีอาชีพเป็นราชการ/พนักงานของรัฐ คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๙๐ ด้านระดับรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๔๗.๘๐ รองลงมามีรายได้ ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๑๐ แสดงได้ดังตาราง ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑	เพศ		
	ชาย	๒๑๕	๕๐.๘๐
	หญิง	๒๐๘	๔๙.๒๐
	รวม	๔๒๓	๑๐๐.๐๐
๒	อายุ		
	๒๐-๓๕ ปี	๙๖	๒๒.๗๐
	๓๖-๔๕ ปี	๒๑๓	๕๐.๔๐
	๔๖-๕๕ ปี	๗๖	๑๘.๐๐
	๕๖ ปีขึ้นไป	๓๘	๘.๙๐
รวม	๔๒๓	๑๐๐.๐๐	
๓	ระดับการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๒๖๔	๖๒.๔๐
	ปริญญาตรี	๑๓๗	๓๒.๔๐
	ปริญญาโทขึ้นไป	๒๒	๕.๒๐
รวม	๔๒๓	๑๐๐.๐๐	
๔	อาชีพ		
	ราชการ/พนักงานของรัฐ	๑๐๑	๒๓.๙๐
	ลูกจ้าง	๙๖	๒๒.๗๐
	เกษตรกร	๑๙๗	๔๖.๖๐
	อื่น ๆ	๒๙	๖.๙๐
รวม	๔๒๓	๑๐๐.๐๐	
๕	ระดับรายได้ต่อเดือน		
	ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๒๐๒	๔๗.๘๐
	๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท	๑๒๓	๒๙.๑๐
	๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๘๐	๑๘.๙๐
	๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๑๘	๔.๓๐
รวม	๔๒๓	๑๐๐.๐๐	

#### ๔.๑.๓ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในโมเดล มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๑๘ ตัวแปรที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร คือ ๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ๒) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) ๓) ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) ๔) ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คะแนนต่ำสุด (Min) คะแนนสูงสุด (Max) สัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Sk) และค่าความโด่ง (Ku) โดยแยกวิเคราะห์ผลแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) รองลงมาคือ มีความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.62$ ) และมีความกล้าตัดสินใจ ( $\bar{X} = 4.60$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๙.๕๒ - ๑๑.๒๑ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรโดยส่วนใหญ่มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรโดยส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าหลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.62$ ) รองลงมาคือ หลักคุณธรรม ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๐.๖๒ - ๑๒.๘๔ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรโดยส่วนใหญ่มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรโดยส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลน้อย

เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความเพียรพยายาม (วิริยะ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมาคือ ความเอาใจใส่ (จิตตะ) ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่

ระหว่างร้อยละ ๙.๙๐ – ๑๑.๒๖ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบนกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายของข้อมูลมาก

เมื่อพิจารณาด้านผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) พบว่า โดยภาพรวมผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = ๔.๔๒$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = ๔.๕๘$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย ( $\bar{X} = ๔.๕๗$ ) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายต่างกันค่อนข้างมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่างร้อยละ ๑๐.๓๙ – ๒๒.๕๗ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่า ข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรโดยส่วนใหญ่มีโค้งการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะเตี้ยแบนกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งน้อยกว่า ๐) แสดงว่าตัวแปรโดยส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลมาก รายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงได้ดังตารางที่ ๔.๒



ตารางที่ ๔.๒ ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี (n = ๔๒๓)

ตัวแปร	Mean	ระดับ	Min	Max	C.V.	S.D.	Sk	Ku
LEAD1	4.64	มากที่สุด	2.50	5.00	9.67	0.45	-1.03	0.41
LEAD2	4.62	มากที่สุด	2.50	5.00	9.52	0.44	-0.96	0.42
LEAD3	4.55	มากที่สุด	2.50	5.00	11.21	0.51	-0.94	0.28
LEAD4	4.60	มากที่สุด	3.00	5.00	10.32	0.47	-0.93	-0.03
<b>TLEAD</b>	<b>4.60</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.13</b>	<b>5.00</b>	<b>8.97</b>	<b>0.41</b>	<b>-0.83</b>	<b>-0.06</b>
MANAG1	4.51	มากที่สุด	3.00	5.00	12.48	0.56	-0.92	-0.13
MANAG2	4.57	มากที่สุด	3.00	5.00	11.19	0.51	-1.09	0.67
MANAG3	4.55	มากที่สุด	2.75	5.00	11.59	0.53	-1.02	0.43
MANAG4	4.53	มากที่สุด	2.50	5.00	12.55	0.57	-1.10	0.64
MANAG5	4.53	มากที่สุด	2.25	5.00	12.84	0.58	-1.29	1.25
MANAG6	4.62	มากที่สุด	3.00	5.00	10.62	0.49	-1.11	0.45
<b>TMANAG</b>	<b>4.55</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>2.96</b>	<b>5.00</b>	<b>10.48</b>	<b>0.48</b>	<b>-0.93</b>	<b>0.22</b>
IDDHIB1	4.56	มากที่สุด	3.00	5.00	10.78	0.49	-0.73	-0.41
IDDHIB2	4.61	มากที่สุด	3.00	5.00	9.90	0.46	-0.87	-0.26
IDDHIB3	4.57	มากที่สุด	3.00	5.00	11.15	0.51	-0.89	-0.20
IDDHIB4	4.55	มากที่สุด	3.00	5.00	11.26	0.51	-0.77	-0.32
<b>TIDDHIB</b>	<b>4.57</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.25</b>	<b>5.00</b>	<b>9.70</b>	<b>0.44</b>	<b>-0.68</b>	<b>-0.50</b>
ACHIEV1	4.58	มากที่สุด	3.00	5.00	10.39	0.48	-0.76	-0.51
ACHIEV2	4.50	มากที่สุด	2.00	5.00	12.56	0.56	-1.01	0.83
ACHIEV3	4.57	มากที่สุด	3.00	5.00	11.15	0.51	-0.89	-0.20
ACHIEV4	4.03	มาก	2.00	5.00	22.57	0.91	-0.34	-1.35
<b>TACHIEV</b>	<b>4.42</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3.06</b>	<b>5.00</b>	<b>11.57</b>	<b>0.51</b>	<b>-0.44</b>	<b>-1.00</b>

#### ๔.๑.๔ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์โมเดลการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นสถิติทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์เป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ มีค่าสถิติทดสอบเท่ากับ ๕๙๐๒.๑๕๙ ( $p = .๐๐๐$ ) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และค่าดัชนีไกเซอร์ - ไมเยอร์ - ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO) มีค่าเท่ากับ .๙๖๑ โดยมีค่าเข้าใกล้ ๑ แสดงว่า ตัวแปรในข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลลิสเรลต่อไป

เมื่อพิจารณาสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จำนวน ๑๘ ตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .๐๑$ ) มีจำนวน ๑๗๑ คู่ มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๔๐๐ ถึง ๑.๐๐๐ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .๐๑$ ) และเป็นความสัมพันธ์ทางบวก แสดงว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกตัวเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ความเอาใจใส่ (จิตตะ) (IDDHIB3) และการมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย (ACHIEV3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ ๑.๐๐๐ แสดงว่า คือ เมื่อมีความเอาใจใส่ (จิตตะ) เพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสียก็เพิ่มขึ้นด้วย และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์รองลงมา คือ ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) (IDDHIB1) และ ความเอาใจใส่ (จิตตะ) (IDDHIB3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๘๙ แสดงว่า เมื่อความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) เพิ่มขึ้น ความเอาใจใส่ (จิตตะ) ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย และความสัมพันธ์ระหว่าง ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) (IDDHIB1) กับการมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย (ACHIEV3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๘๙ แสดงว่า เมื่อความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) เพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสียก็เพิ่มขึ้นด้วย

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ระหว่างกลุ่มตัวแปรด้านเดียวกัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๖๖๑ ถึง .๗๔๙ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ มีความรู้ความสามารถ (LEAD2) และมีความกล้าตัดสินใจ (LEAD4) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๔๙ แสดงว่า คือ เมื่อมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีความกล้าตัดสินใจก็เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ มีความคิดริเริ่ม (LEAD1) และมีความสามารถในการจูงใจ (LEAD3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๖๖๑

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๖๘๑ ถึง .๗๘๗ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ หลักการมีส่วนร่วม (MANAG4) และหลักความรับผิดชอบต่อ (MANAG5) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๘๗ แสดงว่า เมื่อหลักการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น หลักความรับผิดชอบต่อก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ หลักนิติธรรม (MANAG1) และหลักความคุ้มค่า (MANAG6) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๖๘๑

ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๗๑๘ ถึง .๗๘๙ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) (IDDHIB1) และ ความเอาใจใส่ (จิตตะ) (IDDHIB3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๘๙ แสดงว่า เมื่อความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) เพิ่มขึ้น ความเอาใจใส่ (จิตตะ) ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ความเพียรพยายาม (วิริยะ) (IDDHIB2) และความเอาใจใส่ (จิตตะ) (IDDHIB3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๑๘

ด้านผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) พบว่า มีค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในช่วง .๔๗๓ ถึง .๗๒๔ โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา (ACHIEV2) และการมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย (ACHIEV3) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๗๒๔ แสดงว่า เมื่อมีการบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษามากขึ้น การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสียก็มากขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ การบริหารจัดการองค์กรที่ดี (ACHIEV1) และการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน (ACHIEV4) โดยมีขนาดความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เท่ากับ .๔๗๓ แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี แสดงได้ดังตารางที่ ๔.๓

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคาร  
น้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี (n = ๔๒๓)

ตัวแปร	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2	ACHIEV3	ACHIEV4
LEAD1	๑.๐๐๐																	
LEAD2	.๖๘๖**	๑.๐๐๐																
LEAD3	.๖๖๑**	.๖๙๒**	๑.๐๐๐															
LEAD4	.๖๙๘**	.๗๔๙**	.๗๓๑**	๑.๐๐๐														
MANAG1	.๕๙๘**	.๕๘๙**	.๗๔๖**	.๖๖๕**	๑.๐๐๐													
MANAG2	.๖๔๘**	.๗๐๗**	.๖๘๕**	.๗๓๔**	.๗๕๕**	๑.๐๐๐												
MANAG3	.๖๓๗**	.๖๔๓**	.๖๗๕**	.๖๘๘**	.๗๖๕**	.๗๗๕**	๑.๐๐๐											
MANAG4	.๕๖๒**	.๕๔๘**	.๖๕๒**	.๖๒๘**	.๗๒๘**	.๖๙๖**	.๗๒๓**	๑.๐๐๐										
MANAG5	.๕๔๔**	.๕๕๕**	.๗๑๐**	.๕๙๙**	.๗๕๙**	.๗๒๕**	.๗๐๘**	.๗๘๗**	๑.๐๐๐									
MANAG6	.๕๘๙**	.๖๓๑**	.๖๐๑**	.๖๖๙**	.๖๘๑**	.๗๓๐**	.๗๑๓**	.๗๖๓**	.๖๙๓**	๑.๐๐๐								
IDDHIB1	.๖๐๕**	.๖๓๓**	.๖๗๑**	.๖๖๕**	.๗๑๗**	.๗๐๔**	.๖๖๘**	.๖๙๔**	.๗๑๙**	.๖๖๘**	๑.๐๐๐							
IDDHIB2	.๖๒๗**	.๖๕๐**	.๕๗๗**	.๖๘๙**	.๖๐๘**	.๗๑๙**	.๖๕๐**	.๖๓๕**	.๖๐๖**	.๗๑๑**	.๗๗๐**	๑.๐๐๐						
IDDHIB3	.๖๐๑**	.๖๔๙**	.๗๒๘**	.๖๖๓**	.๗๓๓**	.๗๕๐**	.๗๕๕**	.๗๒๕**	.๗๒๔**	.๗๒๕**	.๗๘๙**	.๗๑๘**	๑.๐๐๐					
IDDHIB4	.๕๘๑**	.๖๑๗**	.๖๔๑**	.๖๕๒**	.๖๙๙**	.๗๑๑**	.๖๔๕**	.๖๕๗**	.๖๗๒**	.๖๙๗**	.๗๕๐**	.๗๒๒**	.๗๓๔**	๑.๐๐๐				
ACHIEV1	.๖๑๔**	.๕๗๕**	.๖๒๖**	.๖๗๑**	.๖๖๕**	.๗๐๕**	.๖๔๕**	.๖๗๒**	.๖๔๐**	.๗๐๓**	.๖๙๗**	.๗๒๓**	.๗๑๓**	.๖๘๐**	๑.๐๐๐			
ACHIEV2	.๕๐๕**	.๕๐๑**	.๖๐๒**	.๕๙๓**	.๗๐๘**	.๖๒๓**	.๖๓๙**	.๖๙๔**	.๗๒๓**	.๖๗๑**	.๗๐๐**	.๖๒๓**	.๗๒๔**	.๖๕๕**	.๗๑๐**	๑.๐๐๐		
ACHIEV3	.๖๐๑**	.๖๔๙**	.๗๒๘**	.๖๖๓**	.๗๓๓**	.๗๕๐**	.๗๕๕**	.๗๒๕**	.๗๒๔**	.๗๒๕**	.๗๘๙**	.๗๑๘**	๑.๐๐๐**	.๗๓๔**	.๗๑๓**	.๗๒๔**	๑.๐๐๐	
ACHIEV4	.๔๗๕**	.๔๐๐**	.๕๒๐**	.๔๒๗**	.๕๒๗**	.๔๗๘**	.๔๘๕**	.๕๙๖**	.๕๔๒**	.๔๙๕**	.๕๐๒**	.๔๒๐**	.๕๑๙**	.๕๐๙**	.๔๗๓**	.๕๐๖**	.๕๑๙**	๑.๐๐๐
Mean	๔.๖๓๘	๔.๖๑๙	๔.๕๔๗	๔.๖๐๐	๔.๕๑๔	๔.๕๗๐	๔.๕๕๔	๔.๕๓๓	๔.๕๓๑	๔.๖๑๙	๔.๕๕๖	๔.๖๐๙	๔.๕๖๗	๔.๕๔๗	๔.๕๘๔	๔.๔๙๗	๔.๕๖๗	๔.๐๒๙
SD	๐.๔๔๙	๐.๔๔๐	๐.๕๑๐	๐.๔๗๕	๐.๕๖๓	๐.๕๑๑	๐.๕๒๘	๐.๕๖๙	๐.๕๘๒	๐.๔๙๑	๐.๔๙๑	๐.๔๕๖	๐.๕๐๙	๐.๕๑๒	๐.๔๗๖	๐.๕๖๕	๐.๕๐๙	๐.๙๐๙

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .961, Bartlett's Test of Sphericity = 5902.159, df = 91, p = .000

#### ๔.๑.๕ ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ในการวิเคราะห์ข้อมูลของโมเดลนี้มีตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร คือ ๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ๒) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) ๓) ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) และ ๔) ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) โดยตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด ๑๘ ตัวแปร

การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิเคราะห์โมเดลในครั้งแรก พบว่า โมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๑๙๒๕.๓๙ ที่องศาอิสระเท่ากับ ๑๒๙ และความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๐๐๐ ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ .๑๘๒

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ ซึ่งเป็นการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นจากข้อตกลงเบื้องต้นในสถิติวิเคราะห์ดั้งเดิมที่กำหนดว่า เทอมความคลาดเคลื่อนต้องไม่สัมพันธ์กัน เป็นข้อตกลงเบื้องต้นในสถิติวิเคราะห์ด้วย SEM ซึ่งกำหนดให้มีการนำเทอมความคลาดเคลื่อนมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเทอมความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันตามสภาพความเป็นจริงของปรากฏการณ์ธรรมชาติ ผลการปรับโมเดล จะได้ค่าขนาดอิทธิพลและค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น<sup>๑</sup> ผู้วิจัยพิจารณาปรับโมเดลจากดัชนีดัดแปลงโมเดล (modification indices) และได้ปรับโมเดลจำนวน ๕๐ เส้นทาง โดยได้ปรับ ๑) เส้นทาง Theta-Delta (TD) ๒) เส้นทาง Theta-Epsilon (TE) และ ๓) เส้นทาง Theta-Delta-Epsilon (TH) และผลจากการปรับโมเดล ทำให้ได้โมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ ๔.๔

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๘๘.๖๐ องศาอิสระเท่ากับ ๘๐ ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๒๓๙ นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ยอมรับ

<sup>๑</sup>Jöreskog, K. G. & Sörbom, D., LISREL 8.7 [Computer Software], (Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc., 2004).

สมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .๙๘ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๙๕ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ ๑ และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๑๔ ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (Largest Standardized Residuals) เท่ากับ ๓.๔๗๒ ซึ่งสนับสนุนว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความเที่ยงอยู่ระหว่าง ๐.๔๐๐ ถึง ๐.๘๓๖ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุด คือ หลักความโปร่งใส (MANAG3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๘๓๖ รองลงมาคือ หลักคุณธรรม (MANAG2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๘๓๔ และตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ การแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน (ACHIEV4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๔๐๐ ในภาพรวมค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าจากระดับปานกลางถึงระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-SQUARE) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่า ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๙๖๕ แสดงว่า ตัวแปรภายในโมเดล คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) และปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ได้ร้อยละ ๙๖.๕๐ และผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ ๑.๐๐๐ แสดงว่า ๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ๒) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) ๓) ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) ได้ร้อยละ ๑๐๐.๐๐

เมื่อพิจารณาเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในช่วง ๐.๙๑๗ ถึง ๑.๐๐๐ โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน (ค่าความสัมพันธ์เป็นบวก) ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) และผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๑.๐๐๐ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง แสดงว่า เมื่อมีปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ เพิ่มขึ้น ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินก็เพิ่มมากขึ้นด้วย และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รองลงมา คือปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) และปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๘๒ และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง รวมทั้งปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) และผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๘๒

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) (ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๙๑๗) แยกเป็นอิทธิพลทางตรง  $-.๐๐๒$  และอิทธิพลทางอ้อม  $.๐๙๕$  เป็นอิทธิพลรวม  $.๐๙๓$  ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ๒) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) (ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๙๘๒) แยกเป็นอิทธิพลทางตรง  $.๐๐๔$  และอิทธิพลทางอ้อม  $.๘๙๒^{**}$  เป็นอิทธิพลรวม  $.๘๙๗^{**}$  โดยที่ทั้งอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.๐๑$  ในขณะที่เป็นอิทธิพลทางตรงส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) สูงกว่าอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งผ่านตัวแปรปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) ดังนั้น ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ จึงเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ในโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี รายละเอียดผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ ๔.๔ และภาพที่ ๔.๑

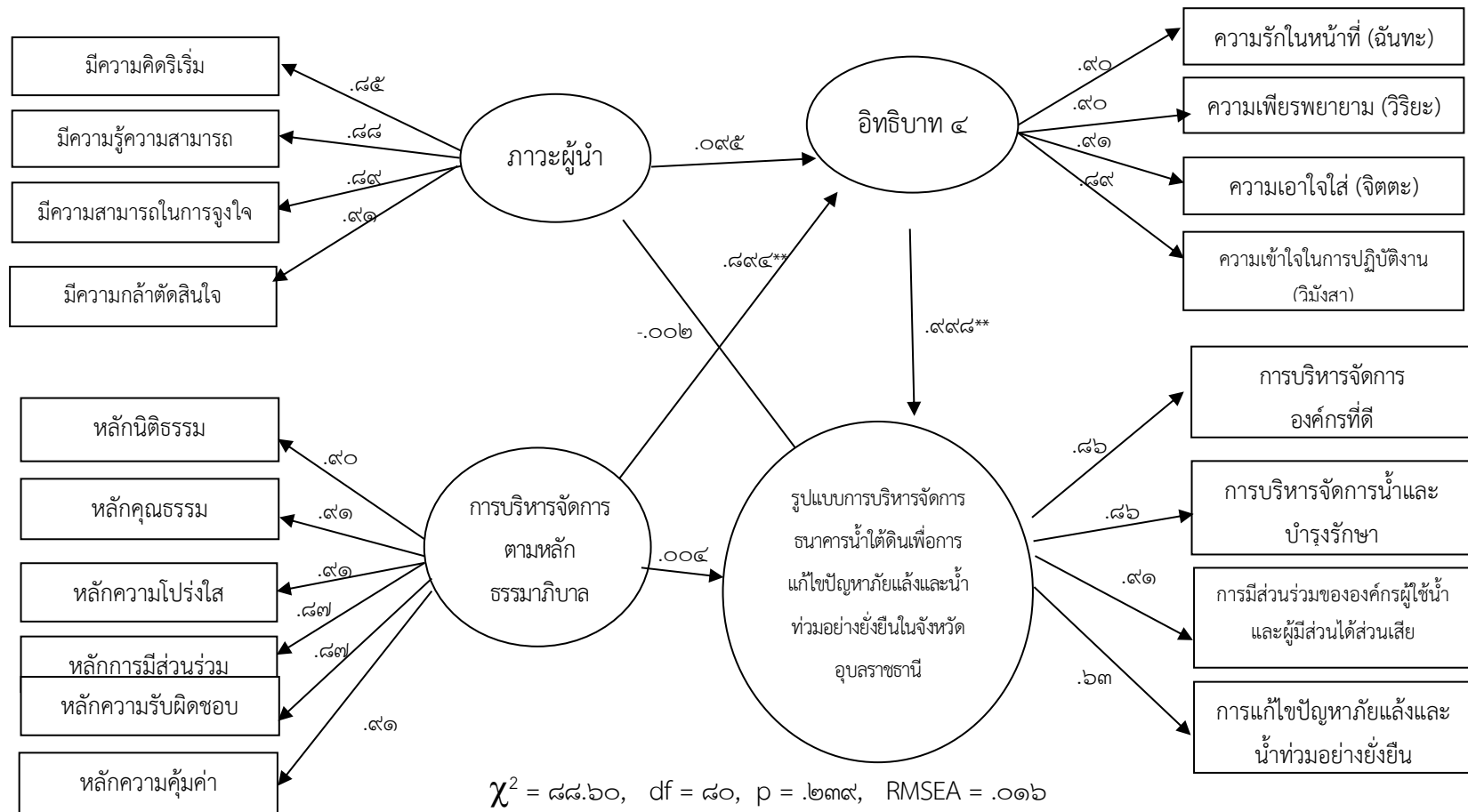
ตารางที่ ๔.๔ ค่าสถิติการวิเคราะห์แยกค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและการวิเคราะห์อิทธิพลของโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ตัวแปรผล	IDDHIB			ACHIEV		
ตัวแปรเหตุ	TE	IE	DE	TE	IE	DE
LEAD	.๐๙๕ (.๐๖๒)	-	.๐๙๕ (.๐๖๒)	.๐๙๓ (.๐๖๒)	.๐๙๕ (.๐๖๒)	-.๐๐๒ (.๐๐๘)
MANAGE	.๘๙๕** (.๐๗๑)	-	.๘๙๕** (.๐๗๑)	.๘๙๗** (.๐๗๒)	.๘๙๒** (.๐๗๗)	.๐๐๔ (.๐๒๙)
IDDHIB	-	-	-	.๙๙๘** (.๐๔๘)	-	.๙๙๘** (.๐๔๘)
ค่าสถิติ	ไค-สแควร์ = ๘๘.๖๐, df = ๘๐, p = .๒๓๙, GFI = .๙๘, AGFI = .๙๕, RMR = .๐๑๔					
ตัวแปร	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2
ความเที่ยง	.๗๑๘	.๗๖๙	.๗๙๓	.๘๓๒	.๘๑๖	.๘๓๔
ตัวแปร	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6	IDDHIB1	IDDHIB2
ความเที่ยง	.๘๓๖	.๗๖๓	.๗๖๓	.๘๒๗	.๘๑๗	.๘๐๒
ตัวแปร	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2	ACHIEV3	ACHIEV4
ความเที่ยง	.๘๒๗	.๗๙๘	.๗๓๒	.๗๔๒	.๘๒๖	.๔๐๐
สมการโครงสร้างตัวแปร			IDDHIB	ACHIEV		
R SQUARE			.๙๖๕	๑.๐๐๐		
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง						
ตัวแปรแฝง	IDDHIB	ACHIEV	LEAD	MANAGE		
IDDHIB	๑.๐๐๐					
ACHIEV	๑.๐๐๐	๑.๐๐๐				
LEAD	๐.๙๑๘	๐.๙๑๗	๑.๐๐๐			
MANAGE	๐.๙๘๒	๐.๙๘๒	๐.๙๒๐	๑.๐๐๐		

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, \*\*p < .๐๑, \*p < .๐๕

TE = ผลรวมอิทธิพล, IE = อิทธิพลทางอ้อม, DE = อิทธิพลทางตรง





ภาพที่ ๔.๑ โมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แผนแบบการวิจัยแบบผสมวิธีโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อขยายผลวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้น จะได้นำผลที่ได้รับจากการวิจัยเชิงปริมาณไปสู่การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ชัดเจน และสามารถอธิบายเสริมและสนับสนุนเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ รวมทั้งการเสนอแนะข้อคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## ๔.๒ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาโดยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานอย่างเท่าเทียมกัน (Equal & Parallel Qualitative and Quantitative Methods) เพื่อให้ได้คำตอบที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๒๒ คน โดยผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นในการวิเคราะห์ ๔ ประเด็นตามจำนวนตัวแปรในกรอบแนวคิดในการวิจัย และมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

### ๔.๒.๑ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ๑) ด้านมีความคิดริเริ่ม ๒) ด้านมีความรู้ความสามารถ ๓) ด้านมีความสามารถในการจูงใจ ๔) ด้านมีความกล้าตัดสินใจ มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังนี้

#### ๑) ด้านมีความคิดริเริ่ม

จากการมองปัญหาปากท้องของชาวบ้านที่เป็นเกษตรกรประกอบกับพื้นที่ตำบลยางขึ้นกประสบปัญหา น้ำเป็นสนิมเหล็ก น้ำเค็ม น้ำกร่อย และภัยแล้ง จึงต้องการแก้ปัญหาเหล่านี้อย่างถาวรด้วยนวัตกรรมธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๒</sup> ผู้นำมองเห็นปัญหา คือ ปัญหาน้ำเค็ม น้ำเป็นสนิม น้ำกร่อย ภัยแล้ง จึงคิดว่าทำอย่างไรปัญหาเหล่านี้จะหมดไป<sup>๓</sup> เกิดจากจิตสำนึกของผู้นำที่พบกับปัญหา แล้วเพียรพยายามหาหนทางในการแก้ปัญหา ให้ประสบความสำเร็จ<sup>๔</sup> สร้างคู่มือการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินฉบับประชาชน สร้างเครือข่ายธนาคารน้ำใต้ดินระดับจังหวัด ทำสารคดีจุดเด่นของธนาคารน้ำใต้

<sup>๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

ดิน แต่ละแห่ง แต่บริบทชุมชน<sup>๕</sup> จัดทำข้อมูล ค้นหาปัญหา ค้นหาอุปสรรค ค้นหาโจทก์ และหาแนวทางแก้ไขปัญหา น้ำแล้ง น้ำท่วม ธนาคารน้ำใต้ดิน หรือการเก็บน้ำไว้ใต้ดินคือทางเดียวที่ดีที่สุดในการบริหารการจัดการน้ำอย่างยั่งยืน<sup>๖</sup> มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และพยายาม ประสานงานเพื่อแก้ปัญหา น้ำขาดแคลน<sup>๗</sup> เพื่อแก้ปัญหาความยากจน เพราะสังคมไทยส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตรกร ที่ขาดแคลนน้ำในการทำเกษตร<sup>๘</sup> มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจเป็นผู้นำที่ดี เพื่อเป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน มีความคิดสร้างสรรค์ หมั่นแสวงหาแนวทางใหม่ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ในการสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม<sup>๙</sup> ส่งเสริมสนับสนุนการใช้รูปแบบวิธีการของธรรมชาติ ดั่งเดิมที่ถูกค้นพบ โดยวิถีชีวิตของผู้มีประสบการณ์ ถือเป็นเรื่องใหม่ ในการนำหลักการนี้มาใช้แพร่หลาย มากขึ้นแม้ยุ่งยากต่อการยอมรับ<sup>๑๐</sup> มีการประชุมกำนันผู้ใหญ่บ้าน ผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อแก้ปัญหา<sup>๑๑</sup> สามารถหารูปแบบและประยุกต์ การหาวิธีการบริหารจัดการที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาน้ำแล้ง และน้ำท่วมโดยริเริ่ม หาวิธีการที่จะใช้ การจัดการธนาคารน้ำใต้ดินสามารถช่วยแก้ไขปัญหาน้ำได้ เช่นการทำโครงการธนาคารน้ำใต้ดิน เพื่อเป็นจุดรวมของชุมชน<sup>๑๒</sup> จัดทำอ่างเก็บน้ำแก้มลิง ขุดลอกคลองที่มีอยู่ให้สามารถเก็บกักน้ำทั้งผิวดินและใต้ดินให้มากที่สุด<sup>๑๓</sup> การเปิดใจรับสิ่งใหม่ๆ ในการบริหารที่สามารถพัฒนาทั้งตนเองให้มาก การเรียนรู้ก้าวทันยุคปัจจุบันและที่สำคัญในฐานะที่เราก้าวเข้ามาเป็นผู้บริหารควรหันมองคนรอบข้างให้มีชีวิตความเป็นอยู่อย่างปลอดภัย และการเข้าใจบริบทของชุมชนจึงทำให้เกิดความยั่งยืน<sup>๑๔</sup> เนื่องจากเกิดปัญหาน้ำท่วมภัยแล้ง เป็นประจำทุกๆ ปี ระบบการแก้ไขปัญหาระบบเดิมไม่เหมาะสมจึงนำแนวคิด การบริหารการจัดการรูปแบบใหม่เข้ามาดำเนินการโดยการเริ่มที่ตัวเองก่อน (ตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน)<sup>๑๕</sup> การบริหารการจัดการน้ำเป็นระบบ ซึ่งทำให้เกิดน้ำท่วมและภัยแล้งได้ จึงมีความคิดริเริ่มในการจัดการน้ำโดยท่านเรียกโครงการนี้ว่า การบริหารการจัดการน้ำใต้ดิน หรือ ธนาคารน้ำใต้ดินแบบพอเพียง<sup>๑๖</sup> จากพื้นที่ทำ

<sup>๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

การเกษตรหรือพื้นที่ทั่วไป เวลาฝนตกในฤดูฝนทำให้เกิดน้ำท่วม ในฤดูแล้งแห้งแล้งไม่สามารถกักเก็บน้ำไว้ใช้ได้ จึงเกิดแนวคิดแก้ปัญหา ผกาน้ำเก็บน้ำในพื้นที่ดินอย่างยั่งยืน มีน้ำใช้ตลอดปี<sup>๑๗</sup> ที่นี้มีปัญหาภัยแล้ง น้ำท่วมซ้ำซาก มายาวนานตั้งแต่รุ่น ปู่ย่า โดยองค์การบริหารส่วนตำบลได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาพื้นที่น้ำท่วมขัง ภายใต้บริบทของพื้นที่โดยการเก็บน้ำฝนไว้ใต้ดิน เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ จึงริเริ่มธนาคารน้ำใต้ดินแบบพอเพียง Sufficiency groundwater Bank (SGB)<sup>๑๘</sup> การสร้างความยอมรับอยู่ในกลุ่มสมาชิกโดยผู้นำต้องมีความริเริ่มในการหาแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาด้วยการเกษตร เช่น ปัญหาภัยแล้งปัญหาผลผลิตตกค้าง ทางผลผลิต เป็นต้น ในด้านปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมต้องหาวิธีการแนวคิด และความร่วมมือโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาดังกล่าว<sup>๑๙</sup> ผู้นำต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นดังนั้นผู้นำจะต้องมีความคิดที่ใหม่ ให้เห็นถึงข้อที่ดีที่กำลังจะทำ<sup>๒๐</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านมีความคิดริเริ่ม

- แก้ปัญหาอย่างถาวรด้วยนวัตกรรมธนาคารน้ำใต้ดิน
- สร้างคู่มือการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินฉบับประชาชน
- สร้างเครือข่ายธนาคารน้ำใต้ดินระดับจังหวัด
- ขุดลอกคลองที่มีอยู่ให้เก็บกักน้ำทั้งผิวดินและใต้ดิน
- จัดทำสารคดีจุดเด่นของธนาคารน้ำใต้ดินแต่ละแห่ง
- ร่วมคิดหาวิธีการและความร่วมมือโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ริเริ่มธนาคารน้ำใต้ดินแบบพอเพียง (Sufficiency Groundwater Bank: SGB)

ภาพที่ ๔.๒ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านมีความคิดริเริ่ม

<sup>๑๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

## ๒) ด้านมีความรู้ความสามารถ

ใช้วิธีการประสานงานและการเจรจา ประกอบการเข้าพบพระผู้ใหญ่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประสานขอความช่วยเหลือและแนวทางในการดำเนินงาน<sup>๒๑</sup> ผู้นำใช้ความสามารถในการประสานความร่วมมือ<sup>๒๒</sup> หาช่องทางศึกษา ค้นคว้าดูงานจนมั่นใจ จึงนำไปสู่การปฏิบัติ<sup>๒๓</sup> มุ่งองค์ความรู้ในการเผยแพร่แก่ประชาชนแต่ละอำเภอในการแก้ปัญหาเรื่องน้ำ นำความรู้ไปเผยแพร่ในหลักสูตรการฝึกอบรมเรื่องทฤษฎีใหม่<sup>๒๔</sup> เกิดการศึกษาและพัฒนาเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติ<sup>๒๕</sup> มีความสามารถในการประสานหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องเข้ามาแก้ปัญหา<sup>๒๖</sup> เป็นผู้ควบคุมในการในชุดบ่อธนาคารน้ำใต้ดิน ให้สถาบันน้ำนิเทศศาสตร์คุณ<sup>๒๗</sup> มีความเข้าใจในทฤษฎีของธนาคารน้ำใต้ดินสามารถนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการจัดการ และสามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้อื่นได้ อีกทั้งยังต้องพัฒนาความรู้ของตนเองและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ<sup>๒๘</sup> ศึกษาแนวทางองค์ความรู้จากภูมิปัญญาดั้งเดิมตามธรรมชาติเพื่อดำเนินกิจกรรมตามแนวทาง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง<sup>๒๙</sup> เป็นต้นแบบในหลายด้าน ด้านเกษตรเป็นต้นแบบ ด้านเกษตรผสมผสาน และการบริหารการจัดการน้ำ ด้านเศรษฐกิจ ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับตนเองและชุมชน ด้านการปกครองได้นำตัวอย่างให้กำนัน-ผู้ใหญ่บ้านในตำบลและอำเภอน้ำยืนจึงได้รับเลือกให้เป็นประธานชมรมกำนัน-ผู้ใหญ่บ้านอำเภอน้ำยืน<sup>๓๐</sup> จัดการองค์ความรู้และกลไกที่จะช่วยให้รูปแบบธนาคารน้ำใต้ดินเป็นแนวทางที่เกิดผลได้จริง<sup>๓๑</sup> แนะนำประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจให้ชุมชนเข้าใจ การบริหารการจัดการน้ำระบบธนาคารน้ำใต้ดิน ตลอดจนผู้นำชุมชนเพื่อกระจายความเข้าใจ<sup>๓๒</sup> เชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองมาโดยการศึกษาดูงานแหล่งที่ประสบผลสำเร็จเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานของตนเอง<sup>๓๓</sup> ศึกษา ค้นคว้า ทดลองทำเป็นแบบอย่าง เรียนรู้จากโครงการที่ประสบ

<sup>๒๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒๐ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

ความสำเร็จ วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค ก่อนนำไปปฏิบัติ<sup>๓๔</sup> ต้องเข้าใจบริบทพื้นที่ของเราว่าการไหลเวียนของใต้ดินนั้นเป็นอย่างไร และวิธีการที่เราจะเก็บกักน้ำไว้ นั้นจะต้องทำวิธีใด ถ้าจะให้ดีต้องบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ มารวมกันเช่น การทำธรณีฟิสิกส์ ธรณีวิทยา เพื่อสำรวจว่าน้ำใต้ดินในบริเวณพื้นที่ของเรานั้นเป็นอย่างไร<sup>๓๕</sup> มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการระบบของน้ำ ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ และทิศทางการไหลของน้ำ และเพื่อสร้างระบบ ให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่<sup>๓๖</sup> การบริหารจัดการตามหลักวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ส่งเสริมการบูรณาการความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงนวัตกรรม แนวทางในการดำเนินงานและสามารถทำเองได้จนประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์ ผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์<sup>๓๗</sup> ผู้นำที่ดีจะต้องมีการผู้นำ โดยเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม องค์กร เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และสามารถนำความรู้ความสามารถนั้น สร้างประโยชน์ให้กับองค์กร การพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความสามารถ เช่น การแก้ปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม และการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการดำเนินการแก้ไขบริหารจัดการตั้งแต่ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวจนเกิดความยั่งยืน<sup>๓๘</sup> ต้องการรวบรวมข้อมูลในด้านต่าง ๆ เพื่อมาประกอบในการวางแผนงานโครงการในเรื่องที่เกี่ยวข้องให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด<sup>๓๙</sup> สามารถสรุปผลการศึกษได้ดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านมีความรู้ความสามารถ

- มีความเข้าใจในทฤษฎีของธนาคารน้ำใต้ดิน
- นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับตนเองและชุมชน
- สามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้อื่นได้
- พัฒนาความรู้ของตนเองและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
- การบริหารจัดการตามหลักวิธีการทางวิทยาศาสตร์
- ศึกษาองค์ความรู้จากภูมิปัญญาดั้งเดิมตามธรรมชาติ
- การบริหารจัดการตั้งแต่ระยะสั้นระยะกลางและระยะยาวจนเกิดความยั่งยืน

ภาพที่ ๔.๓ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านมีความรู้ความสามารถ

<sup>๓๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

### ๓) ด้านมีความสามารถในการจูงใจ

การประชุมประชาคมชี้แจงปัญหา และแนวทางในการร่วมกันแก้ปัญหาทั้งในพื้นที่ตำบล ยางขึ้นก และตำบลใกล้เคียง เพื่อให้ทุกภาคส่วนทุก อปท.เข้ามีส่วนร่วม<sup>๕๐</sup> การนัดประชุมชี้แจงเหตุ และผล พร้อมทั้งลงพื้นที่<sup>๕๑</sup> เริ่มต้นที่ตัวเองเป็นต้นแบบ ทำเป็นตัวอย่างจนเห็นผลชัดเจนเป็นรูปธรรม ชักชวนผู้นำโดยธรรมชาติเข้ามาเป็นแนวร่วม<sup>๕๒</sup> สร้างแรงบันดาลใจ ในการทำงานในการแก้ไขปัญหา แหล่งน้ำ อธิบายบทเรียนการแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำได้อย่างชัดเจน ให้เนื้อหาเพื่อประกอบการตัดสินใจ ในการทำธนาคารน้ำใต้ดินได้<sup>๕๓</sup> ทำพื้นที่ต้นแบบเพื่อศึกษาและพัฒนา ธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อขยายผล ให้เกิดเครือข่ายในการแก้ปัญหาร่วมกัน<sup>๕๔</sup> ประสานงานกับเอกชน เพื่อขอความร่วมมือในการขุดบ่อ ธนาคารน้ำใต้ดินโดยลงมือเอาและจัดการงบประมาณของเอกชนเอง ไม่ใช้งบประมาณของรัฐ<sup>๕๕</sup> ยาก นำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ<sup>๕๖</sup> มีความสามารถในการโน้มน้าว เชิญชวนให้ประชาชนเห็นความสำคัญของโครงการ และเข้ามาร่วมขับเคลื่อนโครงการ นำไปสู่การ แก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างยั่งยืน<sup>๕๗</sup> การวางแผนกำหนด แหล่งดำเนินการเป็น ต้นแบบ เน้นการสร้างการรับรู้ ส่งเสริมในการมีส่วนร่วมให้เห็นเป็นประจักษ์ และขยายผลสู่ สาธารณะ<sup>๕๘</sup> การจะทำงานทุกอย่างให้ประสบความสำเร็จต้องรู้ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขและต้อง มีตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จจึงขยายต่อ ยกตัวอย่างตำบลเก่าขามเราแก้ปัญหาคือ หน้าฝนน้ำท่วม หนัก หน้าแล้งน้ำแล้ง เพราะไม่มีที่จะเก็บน้ำในหน้าแล้ง และไม่มีที่ชะลอน้ำในหน้าฝน จึงได้ทำ ธนาคารน้ำใต้ดินขึ้น<sup>๕๙</sup> ทำให้ชุมชนเห็นประโยชน์และสร้างความตระหนักแก่คนในชุมชน ที่จะเข้าถึง แนวทางของโครงการและวิธีการ<sup>๕๐</sup> มีความสามารถในการจูงใจระดับปานกลาง<sup>๕๑</sup> จงเชื่อมั่นในตนเอง แล้วลงมือทำอะไรที่เกิดประโยชน์สูงสุดโดยการหมั่นศึกษาหาความรู้รับฟังปัญหาที่สะท้อนให้ทุกมิติ

<sup>๕๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

แล้วนำมาประมวลผลตกผลึกนำมาเป็นแนวทางนโยบายการดำเนินงานให้เข้ากับบริบทของชุมชน<sup>๕๒</sup> เริ่มต้นที่ตัวเอง เมื่อโครงการประสบความสำเร็จได้สร้างต้นแบบจากดำเนินการก่อนโดยเน้นคนใกล้ตัว หรือผู้นำในชุมชน ก่อนนำมากำหนดเป็นนโยบาย<sup>๕๓</sup> การสร้างความเข้าใจกับคณะทำงานให้เห็นคุณค่าของน้ำ และการบริหารการจัดการน้ำนั้นมีประโยชน์อย่างไร เมื่อคณะทำงานเข้าใจ แล้วขยายผลไปยังชุมชน เพื่อให้ชุมชนรู้จักความสำคัญ ของการบริหารน้ำให้เกิดประโยชน์สูงสุด<sup>๕๔</sup> ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ รู้ลึก รู้จริง และสามารถนำไปถ่ายทอดกับบุคคลอื่น ได้อย่างเป็นระบบ มีจิตวิทยาโน้มน้าวบุคคลให้สนใจที่มาร่วมเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ สร้างธนาคารน้ำใต้ดินอย่างเป็นรูปธรรม<sup>๕๕</sup> ผู้จัดทำต้องมีแนวคิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านระบบฐานข้อมูล Database ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) ระบบอินเตอร์ แห้งสรรพสิ่งและเทคโนโลยีเซิร์ฟเวอร์ ที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจในการต้องการเรียนรู้ บริหารจัดการทรัพยากรน้ำท้องถิ่นด้วยระบบธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อเป็นต้นแบบ<sup>๕๖</sup> การที่จะทำให้เกษตรกรองค์กร คือ ผู้มีส่วนได้เสียรับรู้และสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำจะต้องใช้การผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกเข้าใจในบริบทของปัญหา และหาแนวทางสร้างความร่วมมือร่วมกันโดยบริหารจัดการกับปัจจัยต้นทุนที่มีอยู่ เพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้วและนำการอย่างยั่งยืนในทันที<sup>๕๗</sup> ในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ จะต้องมีความยืดหยุ่นในการสร้างแรงจูงใจเพราะในการตัดสินใจดำเนินโครงการจะต้องได้รับความเห็นชอบจากเสียงส่วนใหญ่และควรสร้างความเข้าใจให้กับประชาชน กลุ่มเป้าหมาย<sup>๕๘</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

<sup>๕๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.



### ด้านมีความสามารถในการจูงใจ

- สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานในการแก้ไขปัญหาแหล่งน้ำ
- มีศิลปะในการสร้างแรงจูงใจให้คนในชุมชน
- สามารถถ่ายทอดความรู้ให้บุคคลอื่นได้อย่างเป็นระบบ
- มีจิตวิทยาโน้มน้าวบุคคลให้สนใจที่มาเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ
- ขยายผลไปยังชุมชนให้รู้จักความสำคัญของการบริหารน้ำ
- สร้างการรับรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้เห็นผลเชิงประจักษ์
- บริหารจัดการทรัพยากรน้ำท้องถิ่นด้วยระบบธนาคารน้ำใต้ดิน เพื่อเป็นต้นแบบ

ภาพที่ ๔.๔ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านมีความสามารถในการจูงใจ

#### ๔) ด้านมีความกล้าตัดสินใจ

เป้าหมายในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่เพื่อให้ชาวบ้านอยู่ดีกินดี มีแนวทางในการสร้างอาชีพด้านการเกษตร จึงส่งผลต่อการตัดสินใจยื่นถวายฎีกาเพื่อขอรับงบประมาณในการช่วยเหลือการดำเนินการธนาคารน้ำใต้ดินในตำบลยางซึ้ง<sup>๕๙</sup> ตัดสินใจเข้าพบผู้รู้เกี่ยวกับศาสตร์การจัดทำธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๖๐</sup> ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมดูการวางผังเมืองปัจจุบัน ศึกษาผังเมืองต่างประเทศ ศึกษาผังเมืองโบราณ ศึกษาแหล่งน้ำโบราณศึกษาการเกิดลุ่มน้ำในประเทศและต่างประเทศ ศึกษา Groundwater recharge ของประเทศที่เจริญแล้ว ศึกษา Ground water recharge Baray<sup>๖๑</sup> ให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทำธนาคารน้ำใต้ดินได้อย่างชัดเจน สร้างเนื้อหาข้อดีข้อเสียของการทำธนาคารน้ำใต้ดิน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนลงมือทำ<sup>๖๒</sup> พอน้ำท่วม น้ำหลาก ก็เก็บลงใต้ดินให้ได้มากที่สุด พอถึง น้ำแล้งก็นำน้ำใต้ดินที่เก็บไว้มาใช้ มีน้ำใช้ตลอดปีจึงกล้าตัดสินใจในการทำธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ปัญหา<sup>๖๓</sup> การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและเข้าพบทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนช่วยเหลือ<sup>๖๔</sup> ทำทุกอย่างที่เป็นประโยชน์และถูกกฎหมาย<sup>๖๕</sup> ภายใต้การใช้สติ ดุลยพินิจและพิจารณาณก่อนการตัดสินใจของตนเองทุกครั้ง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นเพื่อประกอบการ

<sup>๕๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

ตัดสินใจ เปิดโอกาสรับฟังทุกความเห็น<sup>๖๖</sup> ตัดสินใจสนับสนุน แนวทางปฏิบัติที่ดี เพื่อการแก้ไขปัญหา การขาดแคลนน้ำ ในการดำรงชีวิต ตามพื้นที่เสี่ยง<sup>๖๗</sup> การอยู่ชุมชนต้องกล้าตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหา ให้กับราษฎรเมื่อมีประชาคมในระดับหมู่บ้าน-ตำบลและผู้นำท้องถิ่น-ท้องถิ่น ตัดสินใจทำธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ปัญหาหน้าแล้ง น้ำท่วมขึ้น ปี ๖๐ ทำ ๖ จุด ปี ๖๑ หมู่บ้านละ ๑๓ จุด หมู่บ้านและทำเพิ่ม อีกหลายจุดผลสำเร็จของการทำธนาคารน้ำใต้ดิน ไม่มีปัญหาภัยแล้งภัยน้ำท่วมอีกเลย<sup>๖๘</sup> เป็นกลไกที่จะทำให้โครงการเกิดผลลัพธ์เป็นที่ประจักษ์ในชุมชน<sup>๖๙</sup> ตัดสินใจตามหลักการและความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน<sup>๗๐</sup> ดำเนินงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องมีการตัดสินใจผลจะออกมาอย่างไร ไม่สามารถคาดการณ์ได้ แต่เบื้องต้นเราควรมีข้อมูลพื้นฐานอยู่แล้ว และเป็นหน่วยงานใกล้ประชาชนเรา ควรรู้ว่าอะไรเกิดก่อนว่าอะไรเร่งด่วน อะไรที่สามารถดำเนินการภายหลัง ยิ่งทำได้ง่ายต่อการบริการ การจัดการได้ฉับพลันทันช่วงที่<sup>๗๑</sup> หลังจากที่ได้ทดลองทำ วิเคราะห์ถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นและผลเสียย่อยลง วิเคราะห์สถานการณ์สามารถแก้ไขปัญหาภัยแล้ง น้ำท่วมได้ จึงกำหนดเป็นนโยบาย นำมาแก้ไขปัญหา และมีการติดตามประเมินผลเสมออย่างต่อเนื่อง<sup>๗๒</sup> การลงทุนมีความเสี่ยงในสร้างโครงสร้างการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินก็เช่นกัน ผู้นำต้องมีการกล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะการสร้างฐานการเรียนรู้ในการสร้างความเข้าใจ ให้กับผู้สนใจ ให้เกิดรูปธรรมจับต้องได้ การลงทุนจึงต้องกล้าตัดสินใจในการสร้างฐานความรู้<sup>๗๓</sup> ความคิดเป็นระบบมีการศึกษาระบบน้ำ และรอบรู้เป็นอย่างดี ทำให้เป็นข้อมูลในการคิดวิเคราะห์ในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง การตัดสินใจเหล่านี้ใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ลดข้อผิดพลาดในการทำระบบ ธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๗๔</sup> กล้าที่จะต้องมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองทำมีความเข้าใจคำว่า “บูรณาการ” มีความเข้าใจแก่นของ “สังคมมีสุข” และให้ความสำคัญกับครอบครัว และชุมชนตัดสินใจลงมือทำ<sup>๗๕</sup> การบริหารจัดการ หรือแก้ไขปัญหา จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่แม่นยำและประกอบของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และหาวิธีการที่ดีที่สุดในการดำเนินงานโดยการพิจารณาจากองค์ประกอบต่าง ๆ โดยอาศัยผู้นำในการตัดสินใจ เพื่อ

<sup>๖๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ประโยชน์สูงสุดของกลุ่มองค์กร<sup>๗๖</sup> การกล้าตัดสินใจจะต้องตั้งอยู่บนแล้วของความถูกต้องสมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้สูงเกิดประโยชน์กับกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่<sup>๗๗</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านมีความกล้าตัดสินใจ

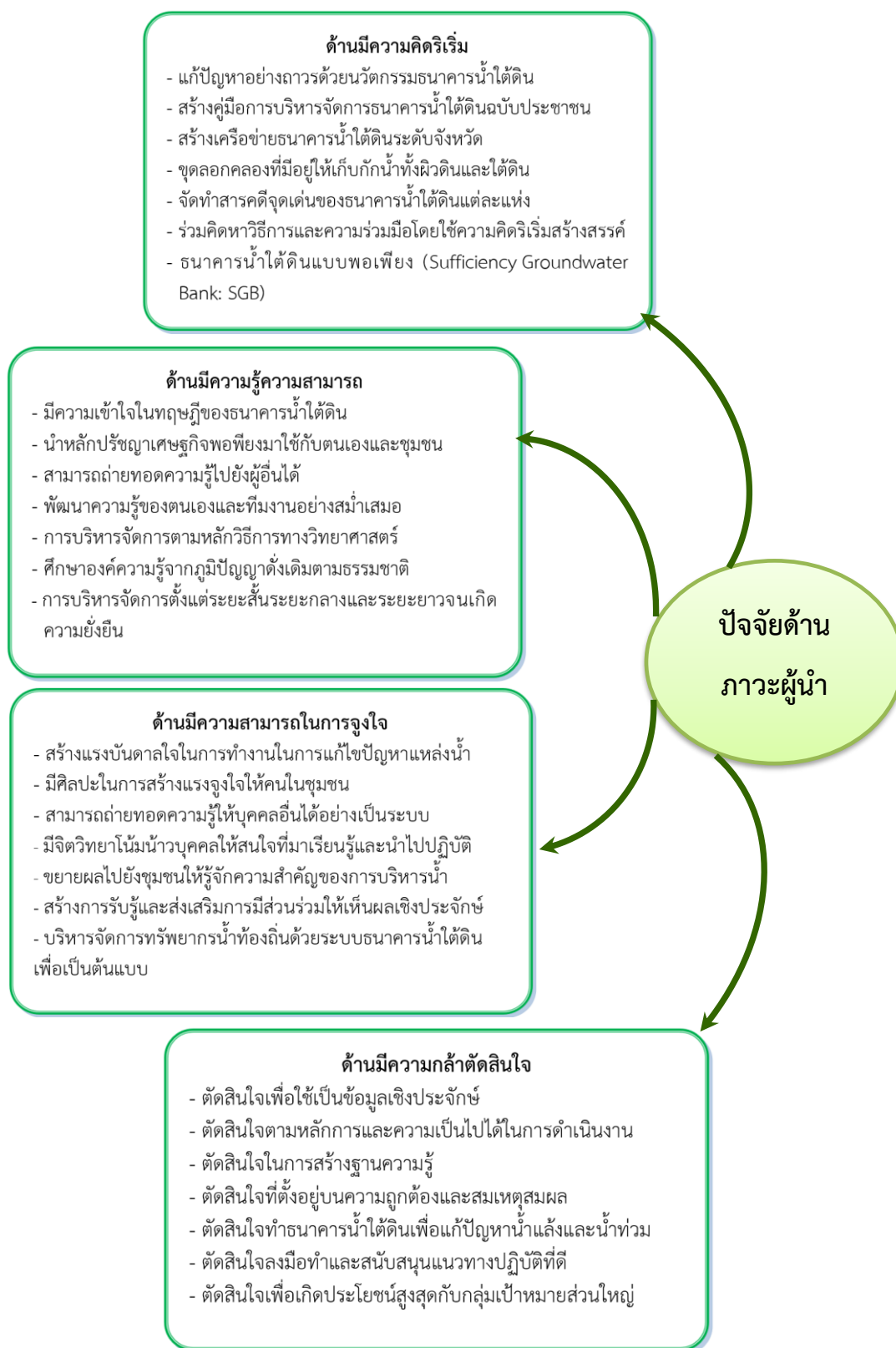
- ตัดสินใจเพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์
- ตัดสินใจตามหลักการและความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน
- ตัดสินใจในการสร้างฐานความรู้
- ตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องและสมเหตุสมผล
- ตัดสินใจทำธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม
- ตัดสินใจลงมือทำและสนับสนุนแนวทางปฏิบัติที่ดี
- ตัดสินใจเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่

#### ภาพที่ ๔.๕ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำด้านมีความกล้าตัดสินใจ

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากลภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี สามารถสรุปเป็นภาพได้ดังต่อไปนี้

<sup>๗๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.



ภาพที่ ๔.๖ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

## ๔.๒.๒ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๑) หลักนิติธรรม ๒) หลักคุณธรรม ๓) หลักความโปร่งใส ๔) หลักการมีส่วนร่วม ๕) หลักความรับผิดชอบ ๖) หลักความคุ้มค่า มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังนี้

### ๑) หลักนิติธรรม

การเคารพพื้นที่และระเบียบในการจัดการพื้นที่ในเขตปกครองของท้องถิ่น เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เป็นลำดับต้นของการประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจและง่ายต่อการสร้างการมีส่วนร่วม<sup>๗๘</sup> การปฏิบัติตามกฎระเบียบและกติกาในการร่วมกันใช้ประโยชน์จากธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๗๙</sup> ศึกษาและเข้าใจกฎระเบียบของภาครัฐ แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ ทำ MOU กับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<sup>๘๐</sup> ให้ความรู้เรื่องการไหลของน้ำเพื่อลดความขัดแย้งกับเพื่อนบ้าน ให้แนะนำการขุดสระ ตามกฎหมาย พรบ ขุดสระน้ำได้ การให้ความรู้การขยายที่ดิน การที่ขุดสระมีความลึกเกิน ๓ เมตร และการยื่นคำขอ อนุญาตต่อองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการขุดสระ<sup>๘๑</sup> ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องบูรณาการร่วมกันเกี่ยวกับปัญหา กฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค ในการบริหารจัดการ<sup>๘๒</sup> ได้ประชาคมขอความเห็นชอบจากประชาชนผู้ที่อยู่ในแนวเขตการดำเนินการทำธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๘๓</sup> ช่วยเหลือผู้ประกอบสัมมาชีพ ให้มีน้ำ อุปโภค บริโภค ทำการเกษตร<sup>๘๔</sup> ต้องบริหารจัดการภายใต้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ผ่านคณะกรรมการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันพิจารณาจัดตั้งขึ้นบังคับใช้ อีกทั้งต้องคำนึงถึงระเบียบประเพณีของชุมชนในท้องถิ่น พิจารณาผลประโยชน์ความรับผิดชอบต่อภายใต้ความเสมอภาค<sup>๘๕</sup> ส่งเสริมแนะนำการดำเนินการ การสนับสนุนจากองค์กรภาคีเครือข่าย ตามหลักเกณฑ์แนวทางระเบียบกฎหมาย ที่สามารถดำเนินการได้ในแต่ละพื้นที่ โดยเน้นย้ำแนวทาง ที่ถูกต้อง

<sup>๗๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๗๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๘๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๘๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๘๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๘๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๘๔</sup> สัมภาษณ์ นผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๘๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

ปลอดภัย<sup>๕๖</sup> การทำธนาคารน้ำใต้ดิน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว การทำงานการปกครองที่มีหน้าที่บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ของประชาชน สิ่งที่ประชาชนเดือดร้อนคือหน้าที่ของผู้นำต้องทำความเดือดร้อนให้หมดไป ทำด้วยความจริงใจ จึงแก้ปัญหาได้ อาศัยหลักนิติธรรม นิติรัฐ งานจึงจะประสบความสำเร็จด้วยดี<sup>๕๗</sup> การดำเนินงานที่ต้องทำภายใต้กฎระเบียบ กฎหมายซึ่งดำเนินงานธนาคารน้ำใต้ดินต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบ<sup>๕๘</sup> การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินการจัดการ มีความยุติธรรม สะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ<sup>๕๙</sup> ทำให้ประชาชนรู้จักการแบ่งปันและเคารพกฎกติกาในการใช้น้ำ เนื่องเข้าใจและรู้ทิศทางของการใช้ระบบน้ำใต้ดิน<sup>๖๐</sup> การบริหารการจัดการน้ำที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงานการดำเนินการโครงการธนาคารน้ำใต้ดินของท้องถิ่นต้องคำนึงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ และ ยึดหลัก พรบ การจัดการน้ำว่าขอบเขตของโครงการทำได้แค่ไหน หรือที่ MOU กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<sup>๖๑</sup> เป็นหลักการที่ทำงานที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย การบริหารการจัดการธนาคารน้ำใต้ดินก็เช่นกันเราต้องศึกษา ว่าการขุดเจาะมีผลกระทบกับ พรบ ของการเจาะบาดาลของกรมทรัพยากรน้ำบาดาลหรือไม่ การศึกษาผลกระทบที่มีผลกระทบต่อชุมชนหรือไม่<sup>๖๒</sup> เคารพกฎหมายต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเคร่งครัด ไม่ลุกล้ำสิทธิที่ดินของบุคคลใกล้เคียงหรือสร้างความเดือดร้อน รำคาญใจของชุมชนรอบข้าง<sup>๖๓</sup> The Rule of Law คือการปกครองโดยกฎหมายซึ่งเป็นธรรมประการแรก กฎหมายที่ออกใช้บังคับ ต้องออกเป็นประโยชน์ของประชาชน ไม่ใช่ประโยชน์ส่วนตัว การบังคับใช้กฎหมาย ต้องเป็นแบบธรรมชาติ และความเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ<sup>๖๔</sup> การประยุกต์ใช้หลักนิติธรรมในการดำเนินงานเพื่อบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความถูกต้องโดยระเบียบหลักการที่มีอยู่ในสังคมเพราะเป็นบรรทัดฐานของสังคมคือ กฎหมาย เพื่อให้เกิดภาวะเป็นธรรมกับทุกฝ่ายทั้งผู้มีลักษณะ หรือ การส่วนต่างๆ เช่น การแก้ไขปัญหาแล้วจะต้องแก้ไขปัญหา<sup>๖๕</sup> การทำงานมีความจำเป็นอย่างยั้งที่จะต้อง

<sup>๕๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๕๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๖๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

เป็นไปความหลักกฎหมายของแต่ละท้องถิ่น ผู้นำจะตัดรู้เรื่อง กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด ข้อห้ามต่าง ๆ เป็นอย่างดี<sup>๙๖</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านหลักนิติธรรม

- ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและกติกากในการร่วมกันใช้ประโยชน์จากธนาคารน้ำใต้ดิน
- เคารพกฎหมายและปฏิบัติตามข้อบัญญัติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเคร่งครัด
- บริหารจัดการให้ความถูกต้องตามระเบียบหลักการที่มีอยู่ในสังคม
- ดำเนินการโครงการธนาคารน้ำใต้ดินของท้องถิ่นที่คำนึงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ
- ร่วมกันพิจารณาจัดตั้งขึ้นบังคับใช้ที่ต้องคำนึงถึงระเบียบประเพณีของชุมชนในท้องถิ่น

#### ภาพที่ ๔.๗ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม

##### ๒) หลักคุณธรรม

การไม่เลือกปฏิบัติต่อเขตพื้นที่ ที่ประชาชนอาศัยอยู่รอยต่อตำบลไม่ว่าจะเป็นชาวบ้าน ตำบลชายขึ้นนหรือชาวบ้านตำบลใกล้เคียง และมีอาณาเขตติดต่อกันคือเพื่อน เพื่อนมนุษย์ที่ได้รับประโยชน์ร่วมกัน<sup>๙๗</sup> นำเอาหลักของความซื่อสัตย์สุจริตมาบริหารจัดการดำเนินงานโครงการธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๙๘</sup> วางแผนออกแบบที่กลมกลืนกับธรรมชาติ ของแต่ละชุมชน กลมกลืนกับวิถีชีวิตของแต่ละชุมชน<sup>๙๙</sup> การแบ่งปันเพื่อแผ่ในการใช้น้ำร่วมกันของคนในชุมชน การสร้างกองทุน กฎ กติกา การใช้น้ำของลำห้วยสาธารณะ และการบำรุงดูแลรักษาแหล่งน้ำส่วนรวม ให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน<sup>๑๐๐</sup> ธนาคารน้ำใต้ดินคือทางเลือกอีกทาง ในการแก้ปัญหา ที่เคยเกิดขึ้นควรส่งเสริมหรือสนับสนุน<sup>๑๐๑</sup> ได้ประสานการดำเนินการจัดทำบ่อขาร์ตธนาคารน้ำใต้ดินที่หนองใหญ่เพื่อให้พี่น้องในพื้นที่รับน้ำชาวบ้านคำสมอ - หนองใหญ่ ได้ประโยชน์ และสวนแก้วมังกร ก็ได้ประโยชน์เต็มที่<sup>๑๐๒</sup> เมื่อสังคมมี

<sup>๙๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๙๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๙๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๙๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

ความพอเพียง สามารถทำให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุขได้<sup>๑๐๓</sup> ยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน บริหารด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ใช้คุณธรรมนำจิตใจ ทั้งในการดำเนินการ และการแก้ไขปัญหาอุสรรค<sup>๑๐๔</sup> ให้ความสำคัญกับพื้นที่เสี่ยงในการจัดอันดับ แผนงานโครงการเพื่อให้ประชาชนสามารถช่วยเหลือตนเองและชุมชนการทำนาคาร์นาไต้ดินต้องมีคุณธรรมในการทำงาน และการบริหารจัดการจัดการร่วมกันด้วยความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันโดยเฉพาะกลุ่มใช้น้ำ ต้องมีความซื่อสัตย์ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกัน<sup>๑๐๕</sup> ต้องยึดถือและให้คนในชุมชน ดำเนินการภายใต้การปฏิบัติของสังคม<sup>๑๐๖</sup> ศึกษาองค์ประกอบข้อมูล ความเป็นไปได้ (กายภาพ ชีวภาพ) ศึกษาสภาพปัญหา เสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหา - อุปสรรค<sup>๑๐๗</sup> ประชาชนมีระเบียบวินัย ในการใช้น้ำทางการเกษตร ทำให้ไม่มีการแย่งชิงการใช้น้ำในชุมชน<sup>๑๐๘</sup> วางแผน ออกแบบ ตาม พรบชุมชน รวมถึงการทำประชาคมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ขอบเขตที่ดิน<sup>๑๐๙</sup> การบริหารจัดการทำนาคาร์นาไต้ดิน ผู้นำต้องมีคุณธรรมในการคิดวิเคราะห์ เพราะว่าการทำนาคาร์นาไต้ดินประกอบด้วยหลายภาคส่วนอาจจะเกิดปัญหาในการทำงานกันบ้าง ผู้นำจึงต้องมีคุณธรรม ตัดสินปัญหาบนพื้นฐานของความถูกต้อง<sup>๑๑๐</sup> ใช้หลักทางพระพุทธศาสนาทางสายกลาง ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการจัดทำนาคาร์นาไต้ดินคือหลักความพอประมาณ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นการผลิตหรือทำพอประมาณ ความมีเหตุมีผล คำนึงผลที่จะเกิดขึ้นที่จะได้งบในการสร้าง<sup>๑๑๑</sup> หลักคุณธรรม ๔ ประการประกอบด้วย ความสามารถในการตัดสินใจ ในระหว่างที่แก้ปัญหาความยุติธรรม ความสามารถการวัดคุณภาพ ระหว่างสิทธิและความต้องการ ของผู้อื่น ความพอประมาณ ความสามารถในการรู้ ความพอดีไม่เกินไป รู้จัดควบคุมตนเองได้<sup>๑๑๒</sup> การบริหารจัดการ หรือ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะต้องใช้หลักคุณธรรม โดยกาประยุกต์ใช้ให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย หลักคุณธรรม จึงจำเป็นในการบริหารจัดการทำนาคาร์นาไต้ดินซึ่งคือ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดทักษะเป็นธรรมกับสังคม และมีผู้ส่วนได้เสียทุกคนทุกอย่างเป็นธรรม<sup>๑๑๓</sup> เป็นสิ่งที่จะต้องมีในผู้นำ

<sup>๑๐๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๐๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.



เพราะผู้นำจะต้องมีความเป็นกลาง ในกรณีที่ต้องตัดสินใจในเรื่องใดๆ<sup>๑๑๔</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาค้นคว้าได้ดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านหลักคุณธรรม

- แบ่งปันเพื่อแผ้วในการใช้น้ำร่วมกันของคนในชุมชน
- มีความซื่อสัตย์ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์
- บริหารด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม ซื่อสัตย์สุจริตและใช้คุณธรรมนำจิตใจ
- บริหารการจัดการร่วมกันด้วยความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกันโดยเฉพาะกลุ่มใช้น้ำ
- ใช้หลักทางพระพุทธศาสนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการจัดทำธนาคารน้ำใต้ดิน

ภาพที่ ๔.๘ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม

#### ๓) หลักความโปร่งใส

มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานโครงการ มีการมีการแต่งตั้งคณะทำงาน และวางบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงาน<sup>๑๑๕</sup> ดำเนินการดี ความโปร่งใส และตรวจสอบได้<sup>๑๑๖</sup> ยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นศูนย์กลาง<sup>๑๑๗</sup> มีการเผยแพร่ ตรวจสอบการดำเนินงานทุกระยะ การให้ข้อมูลข่าวสารผ่านระบบสื่อโซเชียล และการขอรับข้อมูลข่าวสาร ตาม พรบ ข้อมูลข่าวสารเปิดเผยได้<sup>๑๑๘</sup> จัดทำเป็นหลักสูตรสาธารณะเพื่อการเข้าถึง และตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน<sup>๑๑๙</sup> การบริหารการจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ไม่มีผลประโยชน์แอบแฝงเพราะดำเนินการตามระเบียบ<sup>๑๒๐</sup> ทำด้วยความถูกต้องตามศีลธรรมอันดีงาม และถูกกฎหมายบ้านเมือง<sup>๑๒๑</sup> การดำเนินงานทุกระบวนงานต้องสามารถตรวจสอบได้ การจัดสรรผลประโยชน์โดยการมีส่วนร่วม การบริหารการแบ่งภารกิจหน้าที่ การแต่งตั้ง

<sup>๑๑๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๑๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

การเบิกจ่ายต้องไม่เอื้อประโยชน์แก่พวกพ้อง หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และต้องมีความพร้อมในการตรวจสอบตลอดเวลา<sup>๑๒๒</sup> เน้นการประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ให้เกิดการยอมรับเต็มใจร่วมกิจกรรมโครงการ<sup>๑๒๓</sup> การทำการทุกอย่างต้องผ่านการประชุมประชาคม ทำงานตามหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ยึดการมีส่วนร่วมของราษฎร ทุกขั้นตอนให้มีการตรวจสอบได้ และแจ้งผลให้สมาชิกและหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกคน<sup>๑๒๔</sup> ต้องบริหารและสื่อสารให้โปร่งใส มีการทำงานที่ให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลถึงธนาคารน้ำใต้ดินได้ ผลดี-ผลเสีย<sup>๑๒๕</sup> การกระทำสิ่งใด ๆ ทั้งระดับองค์กร ระดับบุคคลต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้<sup>๑๒๖</sup> การดำเนินการเรื่องธนาคารน้ำใต้ดินเป็นการดำเนินการให้เห็นผลจริงตามสภาพพื้นที่ ซึ่งมาการหาข้อมูลของแต่ละพื้นที่อย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ข้อมูลจริงซึ่งถ้าหากได้ข้อมูลเท็จจะทำให้การดำเนินการไม่ประสบความสำเร็จ<sup>๑๒๗</sup> สร้างความรู้ ความเข้าใจ และการให้ชุมชนมีส่วนร่วม การเข้าถึงโครงการโดยยึดหลักการใช้ประโยชน์ร่วมกันในชุมชน สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนรู้ถึงความเป็นเจ้าของโครงการ<sup>๑๒๘</sup> การบริหารการจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ถือเป็นโครงการที่ใหญ่มีการลงทุนค่อนข้างสูงถ้าเราจะทำให้เป็นศูนย์เรียนรู้ในอนาคต ฉะนั้นหลักการโปร่งใสในการทำงานผู้นำจึงควรทำให้เกิดความโปร่งใส และตรวจสอบได้ว่าใช้งบประมาณไปเท่าไร<sup>๑๒๙</sup> การบริหารงานธนาคารน้ำใต้ดิน จะทำให้เกิดความไว้วางใจ คือ มีความโปร่งใส ตรวจสอบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงกระบวนการ การมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ประเมินผล และตรวจสอบโครงการ ธนาคารน้ำใต้ดินได้อย่างคุ้มค่า หรือคุ้มทุนเหมาะสมกับการใช้งบประมาณอย่างน้อยเพียงใด<sup>๑๓๐</sup> ความซื่อสัตย์สุจริต จริใจต่อกัน คนที่มีความรู้มาก แต่โก่งสู้นคนไม่เก่งแต่ดีไม่ได้ วีรบุรุษวีรสตรี คือคุณธรรมที่เป็นประโยชน์เพื่อผู้อื่นมากกว่าที่มีความรู้มากกว่า<sup>๑๓๑</sup> ในดำเนินการงานต่างๆ ในภาครัฐหลักความโปร่งใสถือเป็นมาตรฐานและสิ่งมีความสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสามารถตรวจสอบได้ การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำทางอย่างยั่งยืน จะต้องดำเนินงานภายใต้หลักความโปร่งใสทุกขั้นตอน<sup>๑๓๒</sup> การทำงานด้วยความโปร่งใส ทุกขั้นตอน

<sup>๑๒๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๒๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

ความสามารถอธิบายได้มีที่ไปที่ไปชัดเจนในเฉพาะ เรื่อง การบริหารจัดการงบประมาณ<sup>๑๓๓</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านหลักความโปร่งใส

- มีการเผยแพร่และตรวจสอบการดำเนินงานทุกระยะ
- มีความไว้วางใจ มีความโปร่งใสและตรวจสอบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการประเมินผลและตรวจสอบโครงการ
- มีการดำเนินงานโครงการภายใต้หลักความโปร่งใสทุกขั้นตอน
- ดำเนินงานโครงการทุกขั้นตอนโดยต้องผ่านการประชุมประชาคม

ภาพที่ ๔.๙ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส

#### ๔) หลักการมีส่วนร่วม

การประชุมประชาคมในพื้นที่ตำบลยางซึ้ง และพื้นที่ตำบลและพื้นที่ตำบลใกล้เคียงเพื่อร่วมกันรับรู้ปัญหาและหาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหา ภายใต้ความรู้ความเข้าใจและทิศทางเป้าหมายเดียวกัน<sup>๑๓๔</sup> สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งท้องถิ่น ท้องที่ร่วมกันแก้ปัญหา<sup>๑๓๕</sup> องค์การภาครัฐ ร่วมมือกับผู้นำทางธรรมชาติของชุมชน<sup>๑๓๖</sup> ประชาชนมีการเวทีประชาคม เพื่อรับทราบข้อมูลการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม และการมอบหมายคณะกรรมการหมู่บ้าน มีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำธรรมชาติร่วมกัน<sup>๑๓๗</sup> ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำร่วมตรวจสอบ เพื่อเกิดประโยชน์<sup>๑๓๘</sup> มีการประชุมชาวบ้าน กำหนดผู้ใหญ่บ้านและชาวบ้านหนองหนองใหญ่ หมู่ ๘ ในก่อนการดำเนินงานขุดบ่อน้ำใต้ดิน<sup>๑๓๙</sup> เพื่อช่วยเหลือประชาชน ชักชวนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทำนาคารใต้ดิน ปลุกจิตสำนึกในการอนุรักษ์

<sup>๑๓๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๓๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม<sup>๑๔๐</sup> การดำเนินการต้องมีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยน ทั้งในด้านการรับผิดชอบและการร่วมรับผลประโยชน์อันเกิดจาก ฐานการณ์น้ำใต้ดิน<sup>๑๔๑</sup> ส่งเสริมประชาชนตามกลุ่มเป้าหมายพื้นที่เสี่ยงและพื้นที่ต้องการพัฒนาการสร้าง ระบบการบริหารจัดการน้ำ ใช้มีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการและร่วมรับผล<sup>๑๔๒</sup> ทุกคนต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มจนจบ หลักการของการมีส่วนร่วมของการดำเนินงาน อาศัยหลักที่มีส่วน ร่วมของราษฎร คือการร่วมประชาคมหมู่บ้านร่วมเสนอปัญหา ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมเสนอโครงการ ร่วมดำเนินโครงการ ร่วมรับผิดชอบ ดูแลแบ่งปัน ร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกัน<sup>๑๔๓</sup> ให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการบริหาร ประชาวิจารณ์โครงการ<sup>๑๔๔</sup> เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ น้ำได้เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ ในการวางแผนร่วมทำงาน ระดมความคิด เพื่อลดการต่อต้านและมีความ ยอมรับมากขึ้นตลอดจนเปิดโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ร่วมการสนใจ และทำให้มีความพึงพอใจมากขึ้น<sup>๑๔๕</sup> การดำเนินงานจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องอาศัยการที่มีความ ร่วมมือทุกภาคส่วนในพื้นที่ โดยเฉพาะการดำเนินการในระบบปิดที่สามารถดำเนินการได้เองใน ชุมชน ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องจักรขนาดใหญ่ในการดำเนินการ<sup>๑๔๖</sup> องค์กร หน่วยงาน ภาครัฐ หรือ หน่วยงานราชการในเขตพื้นที่พี่น้องประชาชน ร่วมมือในการทำโครงการ<sup>๑๔๗</sup> ต้องสร้างการมีส่วนร่วม ของคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม และขยายผลไปยังชุมชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในเชิง ประจักษ์ว่าเราทำได้ ชุมชนจะได้อะไร ให้เกิดความภาคภูมิใจ<sup>๑๔๘</sup> ให้ภาคประชาชน/ประชาสังคมเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดทำฐานการณ์น้ำใต้ดินทุกชั้นตอนเพื่อให้ประชาชน รู้สึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน บริหารจัดการร่วมกัน<sup>๑๔๙</sup> หลักของในหลวงรัชกาลที่ ๙ (ศาสตร์พระราชา) เปิดกาสให้มีการแสดง ความคิดเห็น ประหยัดทำให้ง่าย ใช้เงินน้อยแต่ได้ประโยชน์สูงสุด ทำได้เอง หาได้เองในท้องถิ่น ใช้ เทคโนโลยีง่ายๆ ช่วยตัวเองได้ เพราะมีส่วนร่วมได้ประโยชน์ เราเองก็ได้ประโยชน์<sup>๑๕๐</sup> เนื่องจากปัญหา ภัยแล้งและน้ำท่วมในพื้นที่จังหวัด อุบลราชธานีเป็นปัญหาสาธารณสุข และกระทบกับประชาชน

<sup>๑๔๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๔๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

จำนวนมาก การแก้ไขปัญหาดังกล่าว จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายโดยการมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ การมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นจะต้องเกิดกับทุกฝ่ายในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็น ภาครัฐ ประชาชน เอกชน สถานศึกษา ในทฤษฎีเดียวกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน<sup>๑๕๑</sup> ประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะต้องมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ เช่น ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการประชุมชี้แจงทุกขั้นตอน<sup>๑๕๒</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านหลักการมีส่วนร่วม

- มีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำธรรมชาติร่วมกัน
- ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น
- ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ
- สร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและขยายผลไปยังชุมชน

ภาพที่ ๔.๑๐ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม

#### ๕) หลักความรับผิดชอบ

ในกรณีการเกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นการกระทำความเข้าใจหรือการประสานส่วนใดตลอดจนผลกระทบด้านต่าง ๆ ต้องมีความพร้อมในการเข้ารับผิดชอบและร่วมแก้ไขปัญหาในจุดนั้นๆ โดยไม่ปล่อยให้ชาวบ้านหรือผู้นำได้ผลกระทบโดยตรง<sup>๑๕๓</sup> ทุกภาคส่วนในพื้นที่ ตำบลลงขันก เข้ามาร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น<sup>๑๕๔</sup> เห็นความเดือดร้อนของประชาชนไม่นิ่งดูตาย มุ่งมั่นในการแก้ปัญหาจนสำเร็จจุล่ง<sup>๑๕๕</sup> มีการแบ่งงานรับผิดชอบ แก่คณะกรรมการ ประชาชน ที่มีแหล่งน้ำ และการจัดตั้งกฎ ระเบียบ การใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำ<sup>๑๕๖</sup> ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบรับไปจัดทำแผน และปฏิบัติ

<sup>๑๕๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

ให้สอดคล้องกันในการแก้ปัญหา<sup>๑๕๗</sup> มีการประชุมและการวางแผนร่วมกันกับชาวบ้านผู้นำต่างๆ และพื้นที่ใกล้เคียงหนองใหญ่<sup>๑๕๘</sup> ทำหน้าที่พลเมืองไทยที่ดี ทำหน้าที่รักษาทรัพยากรและแวดล้อม ให้กับโลก<sup>๑๕๙</sup> ทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วมต้องร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมกันพัฒนา กระบวนการการบริหารจัดการธนาครน้ำใต้ดินอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกันพิทักษ์ทรัพยากรสินอุปกรณ ขององกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ พร้อมใช้อยู่เสมอ<sup>๑๖๐</sup> รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และเตรียมปรับ แผนและแนวทางแก้ไข กรณีเหมือง หรือประสงค์ตลาดเคลื่อนทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นกำนันผู้ใหญ่บ้านสารวัตร ผู้ช่วย กรรมการหมู่บ้าน ฝ่ายท้องถิ่น นายก สมาชิกต้องมีส่วน รับผิดชอบต่อร่วมกัน ตลอดจนพี่น้องประชาชนจึงจะประสบความสำเร็จได้<sup>๑๖๑</sup> มุ่งให้เกิดการทำหน้าที่ และบริการประชาชนที่มาใช้ หรือได้ประโยชน์จากธนาครน้ำใต้ดิน<sup>๑๖๒</sup> องค์กรผู้นำที่ตรวจสอบได้จะ สร้างความเชื่อมั่น ศึกษาจากสาธารณะชน และกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร<sup>๑๖๓</sup>งานทุกอย่างที่จะ ประสบผลสำเร็จทุกคนที่ดำเนินงานต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ที่ตนได้รับมอบหมาย งานถึงจะ ประสบความสำเร็จได้<sup>๑๖๔</sup> นำปัญหาของพื้นที่มาบริหารจัดการ ให้เป็นรูปธรรมสามารถจับต้องได้ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม<sup>๑๖๕</sup> ทุกคนในองค์กรต้องมีความ รับผิดชอบต่อร่วมกัน ผู้นำในการการบริหารธนาครน้ำใต้ดิน นั้นต้องมีความรับผิดชอบต่อการบริหาร การจัดการ เพราะโครงสร้างการบริหารนั้น มีทั้งเรื่องของคนงาน งบประมาณ จึงจำเป็นจะต้องมีความ รับผิดชอบต่อร่วมกัน<sup>๑๖๖</sup> จัดทำโครงสร้างแบ่งส่วน การบริหารจัดการธนาครน้ำใต้ดินเพื่อให้สรุป โครงสร้างองค์กรนั้น กระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ ให้ภารกิจการหรือพันธกิจ บรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดี<sup>๑๖๗</sup> รู้จักรักสามัคคี คิดเพื่องาน ทำงานอย่างมีความสุข ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ฉันมีแต่ความสุขร่วมกันในการทำงาน ประโยชน์ให้กับผู้อื่นเท่านั้น ทำ อะไรต้องมีความสุขด้วยของรัชกาลที่ ๙ ว่าไว้<sup>๑๖๘</sup> หน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ คือ การให้บริหาร

<sup>๑๕๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๕๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๖๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ประชาชนตามบทบาทและภารกิจซึ่ง คือ หน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องดำเนินการให้บรรลุตามภารกิจ การใช้หลักความรับผิดชอบ คือการมอบหมายบทบาทและรับผิดชอบและกำหนดผลตอบแทนตามตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบได้ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ เพื่อให้การบริหารจัดการหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างสมบูรณ์และยั่งยืน<sup>๑๖๙</sup> ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นว่าโครงการนี้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และเป็นของทุกคน ดังนั้น เมื่อมีกรณีต่าง ๆ ทั้งดีและไม่ดีจะตัดให้ทุกคนช่วยกันมีส่วนร่วม<sup>๑๗๐</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านหลักความรับผิดชอบ

- ทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วมต้องร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
- มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมาย
- มุ่งให้เกิดการทำหน้าที่และบริการประชาชนที่มาใช้ประโยชน์จากธนาคารน้ำใต้ดิน
- รับผิดชอบและดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์
- สมาชิกต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จได้

ภาพที่ ๔.๑๑ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ

#### ๖) หลักความคุ้มค่า

ในกรณีที่ต้องใช้ทรัพยากรในพื้นที่จะนำมาใช้เป็นลำดับแรกเพื่อความคุ้มค่าในการบริหารจัดการทรัพยากร<sup>๑๗๑</sup> เลือกใช้ทรัพยากร ที่สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้อีก<sup>๑๗๒</sup> ทำครั้งเดียวในการแก้ปัญหาให้สำเร็จจุลวงอย่างยั่งยืน ตลอดไป<sup>๑๗๓</sup> มีการสำรวจความคิดเห็น การใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำร่วมกันของคนในชุมชน และมีการจัดบันทึกรายละเอียดการใช้ประโยชน์ของกองทุนในชุมชน<sup>๑๗๔</sup> ดำเนินการเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืนคือความคุ้มค่า<sup>๑๗๕</sup> มีการบริหารใช้จ่าย

<sup>๑๖๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

งบประมาณอย่างคุ้มค่าไม่แอบแฝง<sup>๑๗๖</sup> ธนาคารน้ำใต้ดินช่วยแก้ปัญหา ช่วยแก้ภัยแล้ง แก้ปัญหาน้ำท่วม แก้ปัญหาน้ำเน่าเสีย แก้ปัญหาน้ำกร่อย น้ำเค็ม ช่วยให้มีน้ำอุปโภค บริโภค และทำให้มีน้ำทำเกษตรกรรม<sup>๑๗๗</sup> ใช้จ่ายงบประมาณที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงส่วนรวม ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอยู่เสมอ พัฒนาทรัพยากรที่ใช้หลังให้สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ ใช้เทคโนโลยีทันสมัยเพื่อเกิดความคุ้มค่า<sup>๑๗๘</sup> เน้นการปฏิบัติกรมหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เกิดความพอประมาณ มีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกันที่ดี บนพื้นฐาน ความคุณธรรม ให้เกิดความคุ้มค่าในการดำรงชีวิต<sup>๑๗๙</sup> มีทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า ให้สมาชิกรวมกลุ่มกันประกอบอาชีพเพื่อสร้างรายได้ให้กับครัวเรือนชุมชน ราษฎรอยู่ดีกินดี มีรายได้เพิ่มขึ้นก็ถือว่าคุ้มค่า คุ้มทุนที่ดำเนินการไป<sup>๑๘๐</sup> การบริหารการจัดการต้องได้ประโยชน์สูงสุด ให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างคุ้มค่า<sup>๑๘๑</sup> การดำเนินงานการบริหารการจัดการน้ำใต้ดินต้องคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด<sup>๑๘๒</sup> การดำเนินการต่าง ๆ ตามโครงการดำเนินการใช้วัสดุจากธรรมชาติ และอาศัยธรรมชาติเน้นอาศัยในการดำเนินการ<sup>๑๘๓</sup> คำนึงถึงต้นทุนในการดำเนินการ และความต้องการในการใช้ประโยชน์<sup>๑๘๔</sup> ความคุ้มค่านี้อาจจะไม่ได้มองแค่เป็นตัวเงินอย่างเดียว แต่มองที่ประโยชน์ส่วนรวมว่า องค์กร ชุมชน และประเทศจะได้ประโยชน์อะไรจากโครงการนี้ จากการลงมือปฏิบัติ แล้วจะเห็นได้ว่าโครงการ การจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน นั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศเป็นอย่างมาก<sup>๑๘๕</sup> ศาสตร์พระราชานองในหลวง รัชกาลที่ ๙ ที่บอกว่า ขาดทุนคือกำไร งานธนาคารน้ำใต้ดินต้องคำนึงถึงประชาชนมาก่อน เพราะน้ำเป็นสิ่งสำคัญของชีวิต การทำโครงการนี้ยึดหลักความคุ้มค่า “ขาดทุนคือกำไร” ระเบิดจากข้างในมาข้างนอก<sup>๑๘๖</sup> ขาดทุนหรือกำไรอย่าไปมอง ที่เป็นตัวเงินมากจนเกินไป บางครั้งเราก็ได้กำไรจากการขาดทุน ลงทุนมหาศาลได้ธรรมชาติกลับคืนมา ลงทุนมหาศาลได้ลูกคืนมา ลงทุนมหาศาลได้คนดี ๆ กลับมา ลงทุนมหาศาลได้ความรู้ไว้คอยช่วยเหลือ ของรัชกาลที่ ๙ ได้ว่าไว้<sup>๑๘๗</sup> การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ต้องนำหลัก

<sup>๑๗๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๗๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.



ความคุ้มค่าเป็นต้องควบคุมการดำเนินงานทรัพยากรถูกจำกัดด้วยปริมาณหากไม่สามารถบริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่าผลกระทบจะเกิดขึ้นกับประชาชนในพื้นที่ การบริหารจัดการน้ำและการแก้ไขปัญหาก็ต้องเกิดความคุ้มค่ากับสังคมทุกภาคส่วนทั้งการเกษตรและประชาชน<sup>๑๘๘</sup> ต้องแสดงถึงโครงการได้รับการแก้ไขปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้ การให้ชีวิตความเป็นอยู่ของเขาดีขึ้น<sup>๑๘๙</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านหลักความคุ้มค่า

- ขาดทุนคือกำไร งานธนาคารน้ำใต้ดินต้องคำนึงถึงประชาชนมาก่อน
- บริหารจัดการต้องได้ประโยชน์สูงสุดเพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างคุ้มค่า
- คำนึงถึงต้นทุนในการดำเนินการและความต้องการในการใช้ประโยชน์
- บริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่าเพื่อให้ผลกระทบเกิดขึ้นกับประชาชนในพื้นที่
- การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินต้องนำหลักความคุ้มค่าเป็นต้องควบคุมการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

#### ภาพที่ ๔.๑๒ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี สามารถสรุปเป็นภาพได้ดังต่อไปนี้

<sup>๑๘๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๘๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.



ภาพที่ ๔.๑๓ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

### ๔.๒.๓ ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑) ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) ๒) ความเพียรพยายาม (วิริยะ) ๓) ความเอาใจใส่ (จิตตะ) ๔) ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา) มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังนี้

#### ๑) ด้านความรักในหน้าที่ (ฉันทะ)

การที่มีโอกาสในการทำหน้าที่ นายก อบต.คือความคือความพร้อมและความตั้งใจตั้งแต่เริ่มลงรับสมัครตำแหน่งนี้ เพราะเราอยากแก้ปัญหาให้ชาวบ้านอยู่ดีกินดีมีทางเลือกในการประกอบอาชีพในพื้นที่ของตนเอง โดยไม่ต้องจากบ้านและครอบครัวไปประกอบอาชีพที่อื่น<sup>๑๙๐</sup> ทำธนาคารน้ำใต้ดินด้วยความตั้งใจและเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความพยายามในการชี้แจงและอธิบายความสำคัญในการจัดการทำธนาคารน้ำใต้ดินในพื้นที่ให้ชาวบ้านได้รับทราบและเข้าใจใน ความสำคัญ<sup>๑๙๑</sup> มีความจริงใจ เอาใจใส่ในการแก้ปัญหา กับท้องถิ่นของตนเอง<sup>๑๙๒</sup> มีความรักและห่วง แหน แหล่งน้ำสาธารณะชุมชน มีการแบ่งหน้าที่ดูแล บำรุงรักษา เพื่อให้ประโยชน์ได้อย่างยาวนาน และสมาชิกในชุมชน มีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์ ซ่อมแซมบำรุง แหล่งน้ำอย่างต่อเนื่อง<sup>๑๙๓</sup> มีหน้าที่ แก้ปัญหาเมื่อมีทางเลือก และเกิดผลแล้ว ก็ควรนำมาดำเนินการและขยายผล<sup>๑๙๔</sup> มีความตั้งใจในการ แก้ปัญหาของชาวบ้าน<sup>๑๙๕</sup>ปลุกจิตสำนึกให้ประชาชนตระหนักในปัญหากับพิบัติจากปัญหาการขาดแคลนน้ำ ปลุกจิตสำนึกให้ประชาชนอนุรักษ์ และรักษาทรัพยากรน้ำ และต้องมีใจรักในงานที่ทำถึงจะ ประสบความสำเร็จ<sup>๑๙๖</sup> ต้องมีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ มีจิตอาสา มีความรักในการพัฒนาธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยน้ำใจไมตรี มีความยินดีในการปรับปรุงและพัฒนาการ ดำเนินงานอยู่เสมอ เต็มใจและยินดีให้บริการสำหรับผู้มาศึกษาเยี่ยมชม<sup>๑๙๗</sup> ตามหน้าที่ภารกิจผู้นำที่ ต้องดูแลประชาชน ดูแลให้เกิดความผาสุก กิจการพัฒนายั่งยืน รักประชาชน รักบ้านเมือง รัก ธรรมชาติเพื่อให้คงอยู่อย่างยั่งยืน<sup>๑๙๘</sup> รักในหน้าที่ก้านัน-ผู้ใหญ่บ้าน เพราะได้แก้ไขปัญหาให้กับพี่น้อง ราษฎรของกระผมในทุกด้าน ด้านเศรษฐกิจ สังคม และด้านพื้นฐาน ถนน-ไฟฟ้า - ประปา และการ

<sup>๑๙๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๑๙๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

ทำธนาคารน้ำใต้ดิน เพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้ง ภัยน้ำท่วมอย่างยั่งยืน ตลอดระยะเวลาที่ทำหน้าที่ที่ดีที่สุด  
 เพิ่มความสามารถ<sup>๑๙๙</sup> เห็นประโยชน์ของโครงการ ทำให้เกิดการขยายผลอย่างกว้างขวาง<sup>๒๐๐</sup> ทำหน้าที่  
 ให้ดีที่สุดในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ปัญหา ภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน<sup>๒๐๑</sup> เมื่อ  
 ได้รับหน้าที่และบทบาทได้เข้ามาทำงานบริการประชาชน เราจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ที่ตัวเอง  
 มีในการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จและน้อมนำหลักปรัชญา<sup>๒๐๒</sup> จริ่งใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น  
 เอาใจใส่ในงานที่ทำ<sup>๒๐๓</sup> การทำงานแบบนี้ถือว่าต้องเสียสละเวลาเป็นอย่างมากการเกิดฉันทะคือความ  
 รักใคร่ในการทำงานช่วยงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะในขณะที่ทำงานก็เกิดการเกิดปัญหา อุปสรรค  
 มากมายหลายประการ การมีฉันทะในใจจึงทำให้เกิดการบริหาร เงินนั้นเกิดแรงผลักดันให้อุดหนุนงาน  
 ให้สำเร็จลุล่วงได้การทำงานนั้นต้องมีการลงพื้นที่จริง ทั้งการขุด เจาะสำรวจพื้นที่โดยรอบของบริเวณ  
 ที่เชื่อว่าต้องทำอะไร ความเพียรเป็นเครื่องหล่อหลอมหัวใจให้แข็งแกร่ง เพื่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้น  
 ภายในภาคหน้า<sup>๒๐๔</sup> ความรักในหน้าที่ให้การทำงานธนาคารน้ำใต้ดินประสบผลสำเร็จ อย่างมี  
 ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสามารถเข้าใจ วิเคราะห์ในระบบการจัดการน้ำได้ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมี  
 ใจรัก เพื่อที่จะทำงานอย่างสนุกและมีความสุข ท้ายสุดที่ได้ผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน<sup>๒๐๕</sup> ความพอใจที่  
 จะทำโดยไม่ต้องหวังกำไรหรือขาดทุน ความชอบ ชอบที่จะทำโดยไม่ต้องคิดว่าจะเหนื่อย เมื่อ ความ  
 รักใคร่ ความยินดี ทำสิ่งนั้นโดยไม่ได้หวังผลตอบแทนอะไรกลับมา ไม่ว่าจะยืนอยู่เบื้องหน้า หรือ  
 เบื้องหลัง ของงานที่คนทำ<sup>๒๐๖</sup> บทบาทภารกิจของหน่วยงานมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนให้  
 เกษตรกรสามารถประกอบอาชีพด้านการเกษตรได้อย่างยั่งยืนและประสบความสำเร็จในด้านรายได้  
 จากการประกอบอาชีพ ผู้บริโภคปลอดภัยจากผลผลิต การบริหารจัดการธนาคารได้น้ำและแก้ไข  
 ปัญหาแล้วจึงเป็นงานในหน้าที่ทำอยู่เจริญความมุ่งมั่นในอาชีพการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาใน  
 บทบาทภารกิจ จะประสบความสำเร็จ<sup>๒๐๗</sup> ผู้นำจะต้องมีความรักในงานถ้าเห็นความสำคัญของ  
 โครงการที่ได้ทำว่ามีประโยชน์กับตนเองและกลุ่มเป้าหมาย<sup>๒๐๘</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพ  
 ต่อไปนี้

<sup>๑๙๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๐๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

### ด้านความรักในหน้าที่ (ฉันทะ)

- รักในการทำงานธนาครนํ้าใต้ดินให้ประสบผลสำเร็จ
- ทำงานอย่างสนุกและมีความสุขที่ได้เห็นผลสัมฤทธิ์ของงาน
- รักในการจัดทำโครงการที่มีประโยชน์กับตนเองและกลุ่มเป้าหมาย
- เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ มีจิตอาสาและทำงานกับผู้อื่นด้วยน้ำใจไมตรี
- รักในการทำงานและช่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- พอใจที่จะทำโดยไม่ต้องหวังกำไรหรือขาดทุน
- ยินดีทำสิ่งนั้นโดยไม่ได้หวังผลตอบแทน

ภาพที่ ๔.๑๔ ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ด้านความรักในหน้าที่ (ฉันทะ)

### ๒) ด้านความเพียรพยายาม (วิริยะ)

การดำเนินงานจัดทำธนาครนํ้าใต้ดินนั้นต้องใช้ความพยายามในการศึกษาหาข้อมูลจากผู้รู้จริง ตลอดจนประสานงานเพื่อขอรับการช่วยเหลือด้านงบประมาณในการดำเนินงานและการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับชาวบ้านในพื้นที่<sup>๒๐๙</sup> มีความพยายามในการชี้แจงและอธิบายความสำคัญในการจัดการทำธนาครนํ้าใต้ดินในพื้นที่ให้ชาวบ้านได้รับทราบและเข้าใจในความสำคัญ<sup>๒๑๐</sup> ทุ่มเท มุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี<sup>๒๑๑</sup> มีการแสวงหาความร่วมมือการทำงานเพื่อประโยชน์ชุมชน มีการใช้แหล่งน้ำร่วมกัน และขยายผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีการแสวงหาแหล่งทุนงบประมาณ เพื่อมาบำรุงรักษาแหล่งน้ำ ให้มีความยั่งยืนตลอดไป<sup>๒๑๒</sup> พยายามทำความเข้าใจในกลุ่มองค์กร เครือข่าย เพื่อเกิดแนวทางร่วมกัน<sup>๒๑๓</sup> มีความพยายามติดต่อราชการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการขุดลอกหนองใหญ่<sup>๒๑๔</sup> งานธนาครนํ้าใต้ดินต้องอาศัยความเพียรพยายามเพราะเป็นการสะสมน้ำเติมลงในชั้นใต้ดินต้องอาศัยเวลาในการทำธนาครนํ้าใต้ดิน เหมือนการฝากเงินในธนาคารงุงจะได้จำนวนมากพอ ต่อการอุปโภค บริโภค ในการทำเกษตรกรรม<sup>๒๑๕</sup> การดำเนินงานธนาครนํ้าใต้ดินต้อง

<sup>๒๐๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

ใช้ระยะเวลาานานพอสมควร ผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องมีความเพียรพยายาม มีความวิริยะ อุตสาหะ ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีความอดทนไม่ย่อท้อ เพื่อให้การบริหารการจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๒๑๖</sup> ต่อสู้ชนขยายแนวทาง วิธีการ ต้นแบบ ทำการติดตาม ทดลองรวบรวมข้อมูล องค์ความรู้ที่ใช้ที่ใช้ในการดำเนินได้<sup>๒๑๗</sup> การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความเพียรพยายามบางอย่างอาจจะไม่ได้รับง่ายๆ เหมือนกันใจเราคิดต้องทำแบบอย่างในทุกด้านไม่ว่าจะประกอบอาชีพ ของการเกษตร ด้านเศรษฐกิจพอเพียง มีความพอประมาณ มีเหตุผลมีภูมิคุ้มกันต้องทำให้เป็นตัวอย่างและการทำงานทุกอย่างต้องอาศัยเวลาในความเพียรพยายาม งานทุกอย่างจึงจะประสบความสำเร็จ<sup>๒๑๘</sup> ทำให้เป็นประจำ เมื่อให้เห็นผลของโครงการที่ยั่งยืน<sup>๒๑๙</sup> มีความเพียรพยายามในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ<sup>๒๒๐</sup> ทบทวนความรู้หมั่นฝึกฝนให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาตามสถานการณ์ สิ่งใดที่ยังไม่รู้หรือคลุมเครือยังไม่ชัดเจนต้องศึกษาค้นคว้าถามผู้รู้ และเมื่อเจอปัญหาอุปสรรคเราต้องค้นหาสาเหตุ จงจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ<sup>๒๒๑</sup> ทดลอง วางแผน วิเคราะห์ มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ กับปัญหาที่เกิดขึ้น<sup>๒๒๒</sup> การทำงานนั้นต้องมีการลงพื้นที่จริง ทั้งการขุด เจาะสำรวจพื้นที่โดยรอบของบริเวณที่ใช้ว่าต้องทำอะไร ความเพียรเป็นเครื่องหล่อหลอมหัวใจให้แข็งแกร่ง เพื่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นภายในภาคหน้า<sup>๒๒๓</sup> ขันติความอดทนในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินต้องใช้ความเพียรพยายามในการจัดทำ ต้องขุดใช้แรงกายแรงงานวางระบบให้น้ำสามารถดำเนินการตามแผนงานตามระบบเปิด ระบบปิด ดำเนินการไม่ย่อท้อ เข้มแข็ง อดทน เพียรพยายาม นำสู่ความสำเร็จของโครงการ<sup>๒๒๔</sup> ความขยันหมั่นประกอบภาระงาน ให้แข็งแรง อดทนเอาเป็นธุระไม่ทอดทิ้งในสิ่งที่จะทำ<sup>๒๒๕</sup> ผู้ปฏิบัติงานในทุกกรอบตลอดผู้บริหารงานองค์กรต้องดำเนินงานด้วยความเพียรพยายาม ตามหน้าที่ไว้รับมอบหมาย การนำหลักการเพียรพยายามเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลตัวบุคคลเพื่อประยุกต์ใช้โดยการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดความเพียรพยายามจึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารของแต่ละบุคคล การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเผยแก้ไข

<sup>๒๑๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๑๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นความเพียรในการดำเนินงาน<sup>๒๒๖</sup> การกระทำที่จะต้องมอดทนทำงานกว่าจะประสบความสำเร็จ<sup>๒๒๗</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านความเพียรพยายาม (วิริยะ)

- พยายามในการศึกษาหาข้อมูลจากผู้รู้จริง
- มุ่งมั่น ฝ่าฟันอุปสรรคให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- แสวงหาความร่วมมือการทำงานเพื่อประโยชน์ชุมชน
- ทบทวนความรู้หมั่นฝึกฝนให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
- แสวงหาแหล่งทุนเพื่อมาบำรุงรักษาแหล่งน้ำให้มีความยั่งยืน
- ขยายผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- พยายามทำความเข้าใจกลุ่ม องค์กร เครือข่ายเพื่อสร้างแนว

ภาพที่ ๔.๑๕ ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ด้านความเพียรพยายาม (วิริยะ)

#### ๓) ด้านความเอาใจใส่ (จิตตะ)

ในการดำเนินงานธนาคารน้ำใต้ดินนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลยางขึ้นให้ความสำคัญกับคุณภาพของน้ำ และการตรวจวิเคราะห์ เพื่อให้น้ำได้สามารถนำมาบริโภค อุปโภค ได้อย่างปลอดภัย<sup>๒๒๘</sup> ดำเนินการเอาผลน้ำที่ได้ในพื้นที่รับน้ำธนาคารน้ำใต้ดินไปสำรวจวิเคราะห์ในห้องตรวจ<sup>๒๒๙</sup>ติดตามผลงานอย่างต่อเนื่องโดยการสอบถาม ความพึงพอใจในการแก้ปัญหา<sup>๒๓๐</sup> ตั้งคณะทำงานดูแลแหล่งน้ำของชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการตั้งเวรยามดูแลแหล่งน้ำให้สะอาด มีการรายงานผล ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นกับแหล่งน้ำ และมีการเผยแพร่ส่งต่อข้อมูล แก่เด็กนักเรียน ในการดูแลรักษาแหล่งน้ำ<sup>๒๓๑</sup> ครอบิพพื้นที่ของตัวเองว่าจะดำเนินการจุดใด จะเกิดผลคุ้มค่าที่สุด<sup>๒๓๒</sup>

<sup>๒๒๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๒๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

เป็นผู้ประสานงานและติดต่อทุกภาคส่วน ในการเริ่มทำธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๒๓๓</sup> ตั้งใจฝึกฝอยอย่างจริงจังไม่  
 ว่าจะเป็นการเรียนรู้หรือการทำงานมีความตั้งใจที่จะทำทุกอย่างให้ดี ทำให้ได้ผล มีเจตนาแน่วแน่ทุก  
 อย่างย่อมสำเร็จ<sup>๒๓๔</sup> ผู้ปฏิบัติต้องมีความเอาใจใส่ หมั่นตรวจตราสำรวจข้อบกพร่อง ทั้งตนเองและ  
 ระบบการดำเนินการอยู่เสมอ ใส่ใจในปัญหาทุกระดับ พร้อมสำรวจตรวจสอบผลของการดำเนินการ  
 เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง<sup>๒๓๕</sup> การจัดเวทีชี้แจง การลงพื้นที่ติดตามการปฏิบัติ มอบหมายหน่วยงาน  
 องค์กรสนับสนุน ติดตามผลนำเสนอ จัดชุดความรู้เป็นต้นแบบโครงการ<sup>๒๓๖</sup> การเป็นผู้นำที่ดีต้องมี  
 ความเพียรพยายามบางอย่างอาจจะไม่ได้รับง่าย ๆ เหมือนกันใจเราคิดต้องทำแบบอย่างในทุกด้านไม่  
 ว่าจะประกอบอาชีพ ของการเกษตร ด้านเศรษฐกิจพอเพียง มีความพอประมาณ มีเหตุผลมีภูมิคุ้มกัน  
 ต้องทำให้เป็นตัวอย่างและการทำงานทุกอย่างต้องอาศัยเวลาในความเพียรพยายาม งานทุกอย่างจึง  
 จะประสบความสำเร็จ<sup>๒๓๗</sup> ให้ความสำคัญต่อโครงการ และขยายผลให้เกิดด้วยความเอาใจใส่ของ  
 ปัญหา<sup>๒๓๘</sup> มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๒๓๙</sup> งานทุก  
 อย่างเมื่อได้ลงมือทำต้องทำด้วยใจตั้งใจทำงานและผลการดำเนินงานแล้วทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์  
 สูงสุด<sup>๒๔๐</sup> ติดตามประเมินผลโครงการที่ทำในการทำงานที่ผ่านมาว่าเป็นอย่างไร โดยการทำ  
 แบบสอบถาม SWOT หลังจากการทำโครงสร้างชุมชนเสร็จเรียบร้อยแล้ว เราต้องหมั่นตรวจตราว่า  
 อุปกรณ์หรือฐานเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เราทำเสร็จแล้วนั้นใช้การได้หรือไม่ เพราะการหมั่นตรวจสอบอยู่  
 เนื่องนิยต์จะทำให้งานของเรานั้น ไม่ประสบปัญหา เกิดความคล่องตัวในการบริหารการจัดการ<sup>๒๔๑</sup>  
 ความเอาใจใส่วิเคราะห์เหตุ-ผล ของการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน การสังเกต และจดจำเอา  
 ใจใส่และมีสติทำให้งานออกมาอย่างละเอียดประณีตและมีประสิทธิภาพถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอย่าง  
 หนึ่งของการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินอย่างมีระบบและอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๒๔๒</sup> ตั้งจิตรับรู้  
 ว่าตนเองกำลังทำอะไรอยู่ เอาใจใส่หน้าที่การงานให้สำเร็จ ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน เลื่อนลอยไปในการ  
 ทำงาน จิตของเราจะได้ไม่ย่อหย่อนเกินไปไม่มีอะไรหุ้มห่อ อบรมจิตใจให้ว่างอยู่ตลอดเวลา<sup>๒๔๓</sup> การ

<sup>๒๓๓</sup>สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๓๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.



ประยุกต์ใช้และความเอาใจใส่ ในการบริหารจัดการธนาคารใต้ดิน และแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม จะต้องอาศัยผู้บริหารที่เอาใจใส่ในข้อมูลรายละเอียดเนื่องจากเป็นปัญหาส่วนร่วมหากขาดความเอาใจใส่และเกิดผลกระทบในความรวมของทั้งจังหวัดโดยเฉพาะการเกษตร การใช้หลักความเอาใจใส่จึงต้องเกิดขึ้นในทุกส่วนรวมถึงประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากปัญหา เพื่อให้เกิดความร่วมมือในทางแก้ไขปัญหาให้ทั้งระบบอย่างยั่งยืน<sup>๒๔๔</sup> การเข้าไปดำเนินงานโครงการด้วยความละเอียดรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความเชื่อรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดความเชื่อทางกับโครงการ<sup>๒๔๕</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านความเอาใจใส่ (จิตตะ)

- เอาใจใส่ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน
- หมั่นตรวจสอบและสำรวจข้อบกพร่องของระบบดำเนินการ
- ดำเนินงานโครงการด้วยความละเอียดรอบคอบ
- ให้ความสำคัญต่อโครงการและขยายผลการดำเนินงาน
- เอาใจใส่ข้อมูลและรายละเอียดเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม
- ตั้งใจที่จะทำทุกอย่างให้ดีและให้ได้ผล
- ตั้งใจทำงานเพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

ภาพที่ ๔.๑๖ ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ด้านความเอาใจใส่ (จิตตะ)

#### ๔) ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)

การดำเนินงานต้องอาศัยความร่วมมือและความรู้ความเข้าใจจากหลายภาคส่วน ด้านงบประมาณก็เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญอย่างยิ่งในขณะเดียวกันส่วนงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องก็ต้องมีความรู้ความเข้าใจ และเห็นถึงประโยชน์ที่ประชาชนหรือชาวบ้านจะได้รับ<sup>๒๔๖</sup> มาการปรับปรุงและจัดทำระบบธนาคารน้ำใต้ดินอย่างต่อเนื่อง<sup>๒๔๗</sup> เข้าใจพื้นที่ เข้าใจชุมชน เข้าใจบริบทของชุมชน<sup>๒๔๘</sup> สร้างกฎกติกาการอยู่ร่วมกันและใช้ประโยชน์ แก่สมาชิกในชุมชน มีการแจ้งข่าว รายงานผลเป็นระยะ

<sup>๒๔๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๔๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

ให้สมาชิกในชุมชน และมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องทุกเดือน<sup>๒๔๙</sup> ธนาคารน้ำใต้ดินคือหลักการนำผิวดินลงเก็บไว้ให้ได้มากที่สุด เพื่อเติมน้ำใต้ดินเพียงพอตลอดปี<sup>๒๕๐</sup> มีการจัดอบรมให้กับผู้นำท้องที่ ผู้นำท้องถิ่นและชาวบ้านให้เข้าใจหลักการทำธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๒๕๑</sup> มีความรอบคอบ พิจารณาสิ่งที่ว่าด้วยปัญหา มีการตรวจตาอย่างสม่ำเสมอให้ระเี่ยยรอบครอบในงานที่ทำ เพราะธนาคารน้ำใต้ดินเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ต้องอาศัยหลักของ วิมังสา การพิจารณาสังเกตจากการทดลองปฏิบัติจริง ๆ ต้องมีธรรมชาติที่ตีในการใช้งบประมาณของส่วนราชการ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าที่ทำ<sup>๒๕๒</sup> ผู้ปฏิบัติองค์การขับเคลื่อนจำเป็นต้องมี ความรู้ความเข้าใจ ในทฤษฎีและแนวปฏิบัติ ทั้งระบบธรรมชาติและระบบการบริหารการจัดการ สามารถพิจารณา วิเคราะห์ ไตร่ตรองเรียงลำดับความสำคัญ สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค แสวงหาแนวทางแก้ปัญหาเหมาะสม และปรับปรุงให้ตรงจุด<sup>๒๕๓</sup> เข้าใจพื้นที่รูปแบบวิธีการ และวิถีชีวิตตามบริบทพื้นที่ โดยอาศัยองค์ความรู้ จากผู้รู้หน่วยงาน องค์กรที่มีความรู้ ประสบการณ์จนเกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญ<sup>๒๕๔</sup>งานของกำนันผู้ใหญ่บ้านคืองานปกครองดูแลทุกข์สุขของราษฎรในตำบลหมู่บ้าน เมื่อพบว่าราษฎรในหมู่บ้านตำบลมีความเดือดร้อนมีหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบและแก้ไขปัญหา และมีหน้าที่สร้างความรักความสามัคคีในชุมชนและตำบล เมื่อมีการทะเลาะวิวาท จะเข้าไปทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยให้กับพี่น้องด้วยความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย<sup>๒๕๕</sup> เห็นข้อดี ข้อเสียจะทำให้การบริหารการจัดการได้เห็นผล<sup>๒๕๖</sup> มีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน<sup>๒๕๗</sup> เข้าใจในเนื้องานแท้ที่จริงมุ่งเน้นประเด็นไปยังเป้าหมายที่ต้องการคืออะไร ศึกษาข้อมูลแล้วลงมือทำ<sup>๒๕๘</sup> เข้าใจพื้นที่ เข้าใจชุมชน เข้าใจในเนื้องานที่ว่าจัดการนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง<sup>๒๕๙</sup> ผู้นำต้องติดตามประเมินผล ว่าโครงการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน นั้นมีผลสัมฤทธิ์ในเชิงประจักษ์เป็นอย่างไร ถ้าขาดการติดตามและประเมินผล เสียแล้วโครงการก็จะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วาง

<sup>๒๔๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๕๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

ไว้<sup>๒๖๐</sup> การพิจารณาไตร่ตรองมีเหตุผลวิเคราะห์ผลการดำเนินการโครงการ ควรมาตรวจสอบ check list ผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ดังนั้นการประเมินผลโครงการ จำเป็นต้องมีการประเมินความคุ้มค่า มีจุดคุ้มทุนดำเนินการและผลที่ได้รับอย่างไร<sup>๒๖๑</sup> ไตร่ตรองในการ ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในการทำงาน หมั่นใช้ปัญญาที่มี ฝึกให้พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบเหตุผล และตรวจงาน ที่ทำนั้นๆ<sup>๒๖๒</sup> การบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี ในระดับผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติเป็นหลักแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงาน เนื่องผลในการ ปฏิบัติงานปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกหรือตัวแปรอิสระปัจจัยหลากหลาย การประยุกต์ใช้ความ เข้าใจในการปฏิบัติหลากหลาย การประยุกต์ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องของตัวบุคคล ซึ่ง จะส่งผลในการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาได้อย่างดี<sup>๒๖๓</sup>จะต้องศึกษา โครงการที่ทำให้ละเอียด เข้าใจอย่างแท้จริง<sup>๒๖๔</sup> สามารถสรุปผลการศึกษได้ดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)

- ปรับปรุงและจัดทำระบบธนาคารน้ำใต้ดินอย่างต่อเนื่อง
- พิจารณาไตร่ตรองผลการดำเนินการโครงการอย่างมีเหตุผล
- กำกับดูแลอย่างต่อเนื่องในการบริหารการจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน
- หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญในการตรวจสอบงาน
- ติดตามประเมินผลโครงการบริหารการจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน
- ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องทุกเดือน

#### ภาพที่ ๔.๑๗ ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ทำให้ได้ข้อค้นพบที่ น่าสนใจเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการ แก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี สามารถสรุปเป็นภาพได้ดังต่อไปนี้

<sup>๒๖๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๖๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๖๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๖๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๖๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.



ภาพที่ ๔.๑๘ ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔

#### ๔.๒.๔ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาการน้ำใต้ดิน

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาการน้ำใต้ดิน ประกอบด้วย ๑) การบริหารจัดการองค์กรที่ดี ๒) การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา ๓) การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย และ ๔) การแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังนี้

##### ๑) การบริหารจัดการองค์กรที่ดี

การสร้างการมีส่วนร่วมและการประสานงานที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ และในขณะเดียวกันการยอมรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ทั้งด้านปัญหาและแนวทางการแก้ไข คือการบริหารจัดการและการดำเนินงานที่ดี<sup>๒๖๕</sup> การดำเนินงานธนาการน้ำใต้ดินขององค์กรส่วนตำบล ยางขึ้นมีการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง<sup>๒๖๖</sup> เกิดจากจิตสำนึกของผู้บริหารท้องถิ่น จิตสำนึกของประชาชน ประสานร่วมมือ บ้าน วัด โรงเรียน โรงพยาบาล เยาวชน หน่วยงานเครือข่ายกลุ่ม

<sup>๒๖๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๖๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

ต่างประเทศ<sup>๒๖๗</sup> มีการให้ความรู้แก่องค์กร กลุ่มที่ดูแลแหล่งน้ำทุกเดือน มีตั้งจัดและรายงานข้อมูลภัยพิบัติเกี่ยวกับน้ำ และมีการรายงานผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรคแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง<sup>๒๖๘</sup> ส่งเสริมการร่วมกลุ่มอาชีพ ผู้ใช้น้ำเพื่อการบริหารงาน<sup>๒๖๙</sup> ดำเนินโครงการมีส่วนร่วมกับทุกคน ทุกหน่วยงานทุกภาคส่วนเพื่อรับฟังปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหา<sup>๒๗๐</sup> ต้องมีธรรมาภิบาลที่ดีในการใช้งบประมาณของส่วนราชการ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าที่ทำ <sup>๒๗๑</sup> หน่วยงานที่รับผิดชอบได้กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง ในพื้นที่อย่างชัดเจน สอดคล้องกับสภาพปัญหาของพื้นที่ที่มีพัฒนาองค์กร บุคคลากรอย่างสม่ำเสมอ<sup>๒๗๒</sup> การเลือกพื้นที่ดำเนินการจากความจำเป็นจากความต้องการและผู้ร่วมโครงการ หน่วยงาน องค์กรในการจัดการ และองค์กรสนับสนุน<sup>๒๗๓</sup> การเป็นผู้นำต้องเสียสละ และทำงานด้วยความความตั้งใจ อาศัยนิติรัฐ มีคุณธรรมของนักปกครอง หลักคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักและมีความโปร่งใสชี้แจงให้กับราษฎรได้เข้าใจถึงผลดีผลเสียของโครงการที่จะดำเนิน และให้ทุกฝ่ายตรวจสอบและรับผิดชอบร่วมกัน<sup>๒๗๔</sup> เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน<sup>๒๗๕</sup> องค์กรที่ดำเนินการบริหารการจัดการจัดการธนาคน้ำใต้ดินยอมแก้ปัญหาภัยแล้ง น้ำท่วมได้ในระดับหนึ่ง<sup>๒๗๖</sup> ให้ความสำคัญกับเตรียมตัวและวางแผนล่วงหน้า วางระเบียบการวางแผน ทำความเข้าใจกับคนในองค์กร เอาใจใส่ทีมงานในองค์กร และมีการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์สูงสุด และมีการปรับตัวตามยุคสมัยด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาร่วมด้วยในการบริหารและการทำงาน<sup>๒๗๗</sup> ต้องสร้างมีส่วนร่วมและตระหนักความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และการบริการสาธารณะอย่างจริงจัง โดยไม่ยึดประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ทั้งผู้บริหารท้องถิ่น พนักงานราชการ สภาท้องถิ่น ต้องกำหนดนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน<sup>๒๗๘</sup> ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานร่วมกันทุกคน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร<sup>๒๗๙</sup>

<sup>๒๖๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๖๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๖๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๗๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

การพิจารณาไตร่ตรองมีเหตุผลวิเคราะห์ผลการดำเนินการโครงการ ควบคุมตรวจสอบ check list ผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ดังนั้นการประเมินผลโครงการ จำเป็นต้องมีการประเมินความคุ้มค่า มีจุดคุ้มทุนดำเนินการและผลที่ได้รับอย่างไร<sup>๒๘๐</sup> ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม หลักการแบบมีเหตุผลในการคิด เกี่ยวกับระดับความพอเพียง โดยมีเหตุผลโดยพิจารณา จากเหตุปัจจัยที่เดี๋ยวจ้อง คำนึงถึงที่คาดว่าจะเกิดจากการการทำหน้าที่อย่างรอบครอบ<sup>๒๘๑</sup> การ วางแผนงาน และจัดข้อมูล และระบุหลายหน้าที่ความรับผิดชอบโครงสร้างขององค์กร เพื่อเตรียม รับมือกับสถานการณ์ภัยแล้งและน้ำท่วมโดยจัดการบริหารองค์กรที่ดี ซึ่งหน่วยงานมีการพร้อม และ สามารถบริหารจัดการภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี<sup>๒๘๒</sup> ผู้นำจะตัดมีการวางแผน การปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ยั่งยืน<sup>๒๘๓</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

- เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน
- สร้างการมีส่วนร่วมและประสานงานที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จ
- มีธรรมาภิบาลที่ดีในการใช้งบประมาณของส่วนราชการ
- มีการประเมินความคุ้มค่าและมีจุดคุ้มทุนดำเนินการ
- เกิดจากจิตสำนึกของผู้บริหารท้องถิ่นและจิตสำนึกของประชาชน
- เตรียมรับมือกับสถานการณ์ภัยแล้งและน้ำท่วมด้วยการบริหารที่ดี
- ร่วมกันทำงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ภาพที่ ๕.๑๙ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี

#### ๒) การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา

การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา ตัวอย่างในจุดบ่อธนาคารน้ำ หนองสนาม หมู่ ๕ บ้านโพธิ์สิมที่นำมาเป็นน้ำประปาให้ชาวบ้านโพธิ์สิม หมู่ ๖ ได้มีน้ำประปาใช้โดยไม่ขาดแคลน<sup>๒๘๔</sup> มี

<sup>๒๘๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

การจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม<sup>๒๘๕</sup> ติดตามต้นทุนน้ำชุมชน ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ตัวชี้วัดใช้ระบบตัวชี้วัด ตรวจสอบระบบ IOT ผ่านแอปพลิเคชัน ประชาชนชุมชน มีส่วนร่วมในการบำรุง<sup>๒๘๖</sup> มีการประเมินผลการดำเนินงาน การจัดการน้ำทุก ๖ เดือน มีการตรวจสอบและทดลอง ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านน้ำ และการพัฒนาปรับปรุง แก้ปัญหา การจัดการน้ำทุก ๖ เดือน<sup>๒๘๗</sup> มีน้ำใช้เพิ่มขึ้น ทำให้ประชาชนมีน้ำใช้เพียงพอและร่วมกันดูแลรักษา<sup>๒๘๘</sup> พื้นที่หนองใหญ่ หมู่ ๘ โซนพื้นที่รับน้ำ มีน้ำและพื้นดินชุ่มชื้น ลดต้นทุนในการสูบน้ำ<sup>๒๘๙</sup> ต้องทำอย่างที่ความรู้ถูกต้องในการทำธนาคารน้ำใต้ดินถึงจะสัมฤทธิ์ผล ให้ความรู้กับประชาชนผู้เป็นเจ้าของพื้นที่ให้ช่วยดูแลรักษา<sup>๒๙๐</sup> ในปัจจุบันจังหวัดอุบลมีพื้นที่ดำเนินการที่ชัดเจน ๒ จุด คือ อบต เก้าขาม อ.น้ำเงิน และ อบต ยางขึ้นก อ.เรืองไฉ จากการค้าเงินการที่ผ่านมาทั้งสองแห่ง สามารถแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมเหผลอย่างชัดเจน อีกทั้งองค์การ หน่วยงานมีศักยภาพมีความสามารถในการบำรุงรักษาทรัพยากรของตนเองได้ดี<sup>๒๙๑</sup> กำหนดผู้รับผิดชอบในระดับพื้นที่ และผู้สนับสนุน ขอคำปรึกษาทั้งรูปแบบหน่วยงานและบุคคล ให้คำแนะนำ การเก็บข้อมูล การปรับแผนตามสถานการณ์ สภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ<sup>๒๙๒</sup> การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าต้องมีการดูแลรักษาร่วมกันโดยมีการแต่งตั้งกรรมการดูแลรักษา และแต่ละกลุ่มได้บริหารจัดการจัดการกลุ่มตามความเหมาะสมยกตัวอย่าง กลุ่มต้องระดมทุนเป็นหุ้นและค่าบำรุงรักษารายเดือนเพื่อเก็บไว้ซ่อมบำรุงเวลาชำรุดจะไม่เป็นภาระของภาครัฐโดยใช้หลักร่วมรับผลประโยชน์และร่วมรับผิดชอบ<sup>๒๙๓</sup> มีแหล่งน้ำบริการภายในพื้นที่<sup>๒๙๔</sup> องค์กรมีแผนการบริหารจัดการน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนแผนการบำรุงรักษาไว้รองรับ<sup>๒๙๕</sup> เน้นการจัดการด้วยคนในชุมชนเป็นเจ้าของ มีการตั้งกฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด<sup>๒๙๖</sup> ต้องคำนึงถึงต้นทุนการใช้น้ำ ความต้องการของชุมชน การจัดการปริมาณของน้ำในแต่ละเดือนว่าปริมาณน้ำเหลือเท่าไรเหมาะสมกับการปลูกพืชชนิดใด รวมถึงการบำรุงรักษา ระบบบ่อของ

<sup>๒๘๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๘๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

ธนาการน้ำใต้ดิน<sup>๒๙๗</sup> ผลสัมฤทธิ์ที่ได้ก็คือเวลาหน้าฝนมีน้ำมากเราก็เก็บน้ำไว้ในใต้ดิน พอหน้าแล้งก็นำน้ำกลับมาใช้โดยการสูบ ซึ่งเห็นผลในเชิงประจักษ์คือเรามีน้ำใช้ตลอดปี ทั้งพื้นดินบริเวณที่เราทำโครงการก็มีความชุ่มชื้นของดินด้วย<sup>๒๙๘</sup> การสร้างและดูแลรักษาตามแบบหลักวิชาการและภูมิปัญญาท้องถิ่น นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการจัดการธนาการน้ำใต้ดินอย่างมีประสิทธิภาพ คือต้องมีความมั่นคง มั่งคั่งและเกิดความยั่งยืน บนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง<sup>๒๙๙</sup> โครงการแก้มลิงการบำบัดน้ำเสีย ด้วยเครื่องกล เต็มอากาศ กังหันลม ดูภูมิศาสตร์ การเก็บกักน้ำไว้ได้แล้ว นำมาเพาะปลูกผัก เก็บเกี่ยวผลผลิต ได้อย่างพอเพียงในการเพาะปลูก<sup>๓๐๐</sup> เนื่องจากธนาการน้ำใต้ดินหลายแห่งมีหน่วยงานดูแลรับผิดชอบที่ชัดเจนการบริหารจัดการจึงเป็นหน้าที่ชัดเจน การบริหารการจัดการแผนงานการวางแผนการผลิตและการเพาะปลูกในฤดูกาลผลิตให้เหมาะสมกับต้นทุน<sup>๓๐๑</sup> จะต้องมีการดูแลรักษาโรงพยาบาลต่าง ๆ ของใต้การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยไม่มีปัญหา วางแผนการแก้ไขการบำรุง รักษาในระยะสั้นระยะยาว<sup>๓๐๒</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านการบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา

- หน่วยงานสามารถบำรุงรักษาทรัพยากรของตนเองได้ดี
- ดูแลรักษาตามแบบหลักวิชาการและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ดูแลรักษาร่วมกันโดยมีการแต่งตั้งกรรมการดูแลรักษา
- ระดมทุนเป็นทุนและค่าบำรุงรักษารายเดือน
- บำรุงรักษาระบบท่อของธนาการน้ำใต้ดิน
- ให้ความรู้กับประชาชนผู้เป็นเจ้าของพื้นที่ให้ช่วยดูแลรักษา
- ตั้งกฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการให้คุ้มค่าและ

ภาพที่ ๔.๒๐ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาการน้ำใต้ดินด้านการบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา

<sup>๒๙๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๒๙๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.



### ๓) การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย

การสร้าง ความเข้าใจและให้ชาวบ้านและผู้อยู่ใกล้เคียงบ่อซาร์จหรือบ่อนาคาร์น้ำได้ช่วยกันเป็นหูเป็นตาและดูแลบ่อนาคาร์น้ำช่วยกัน<sup>๓๐๓</sup> ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับผิดชอบผลกระทบร่วมกัน<sup>๓๐๔</sup> ภาคประชาชนร่วมกับท้องถิ่น ร่วมมือกัน<sup>๓๐๕</sup> มีการแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อช่วยการปรับปรุงการให้ดีขึ้น สมาชิกมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาแหล่งน้ำร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการใช้น้ำอย่างถูกต้อง<sup>๓๐๖</sup> ประชาชนมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมตรวจสอบ ร่วมดูแลรักษา<sup>๓๐๗</sup> ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษา<sup>๓๐๘</sup> ต้องทำธนาคารน้ำใต้ดินให้ครอบคลุมทุกภูมิภาคทั่วประเทศ ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้สามารถทำธนาคารน้ำใต้ดินด้วยตนเองได้ (ระบบปิด)<sup>๓๐๙</sup> ในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี การมีส่วนร่วมขององค์กร หน่วยงาน และประชาชนนั้นมีมาก เนื่องจากมองเห็นซึ่งประโยชน์ส่วนรวม ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาภัยแล้ง น้ำท่วมได้ในอนาคต ส่งผลให้ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญ ในการดำเนินงาน และให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี มีการบริหารจัดการการใช้น้ำอย่างเหมาะสม ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบร่วมกันในทุกขั้นตอน<sup>๓๑๐</sup> เสนอแนะการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบ จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผู้มีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและบริหารการจัดการอย่างเป็นธรรม<sup>๓๑๑</sup> ให้กลุ่มผู้ใช้น้ำแต่ละกลุ่มตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการกลุ่ม และให้รู้หลักการบริหารจัดการร่วมกัน โดยจัดทำตารางผู้ใช้น้ำ ตาราง วันเวลาผู้รับผิดชอบ และตารางรายรับรายจ่ายกลุ่มโดยใช้หลักการบริหารจัดการร่วมกัน ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบร่วมกัน<sup>๓๑๒</sup> เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรกับชุมชน<sup>๓๑๓</sup>องค์กรจัดการบริหารการจัดการน้ำ (ธนาคารน้ำใต้ดิน) ได้บางส่วนแต่จัดเป็นแผนระยะปานกลางและระยะยาว<sup>๓๑๔</sup> ต้องมีตัวแทนในแต่ละชุมชน ทำการสำรวจข้อมูล ความต้องการเร่งด่วน ดำเนินการจัดทำประชาคม

<sup>๓๐๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๕</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๖</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๗</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๘</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๐๙</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๐</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๑</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๒</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๓</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๔</sup>สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

และเสนอต่อผู้บริหาร และเน้นการจัดตั้งกลุ่มเพื่อให้ง่ายแก่การบริหารการจัดการ<sup>๓๑๕</sup> โดยการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ ตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง ปลายทาง รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการอุทิศที่ดิน ในการทำระบบธนาคารน้ำใต้ดิน ในพื้นที่ของตนของตนเอง<sup>๓๑๖</sup> เรามีการวัดระดับน้ำว่าปีนี้ เรามีน้ำใต้ดินสำหรับใช้อุปโภคบริโภคประมาณใด บ้านใช้น้ำไปเท่าใด มีการใช้มิเตอร์วัดระดับน้ำใต้ดิน และทุกครัวเรือนทำบ่อพักทุกครัวเรือน เพื่อเก็บน้ำที่ใช้แล้วกลับลงไปในดินเพื่อเก็บกักไว้ในหน้าแล้ง<sup>๓๑๗</sup> ถ้าทุกคนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรผู้ใช้น้ำมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนทำให้โครงการบริหารการจัดการน้ำ ธนาคารน้ำใต้ดินจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อทุกคนมีส่วนร่วมบริหาร/ตรวจสอบ/ประเมิน ทุกขั้นตอนทำให้โครงการมีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ<sup>๓๑๘</sup> หลักความพอเพียงความพอดีไม่น้อยไปไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น การเก็บ การบริโภค การใช้จ่ายที่อยู่ระดับพอประมาณ<sup>๓๑๙</sup> เนื่องจากเกษตรกรในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานีถือเป็นผู้ใช้น้ำในการผลิตที่มีลักษณะได้เสียทุกรายด้วย การสร้างการมีลักษณะในการแก้ไขปัญหาการเพาะปลูกพืชโดยสร้างการรับรู้และส่งเสริมให้การเกษตรปลูกพืชใช้น้ำน้อยในฤดูแล้ง โดยการเป้าหมายตามคล้ายกันปริมาณน้ำต้นทุน โดยปรับการร่วมมือเป็นอย่างดีจากผู้ใช้น้ำในพื้นที่เป็นอย่างดี<sup>๓๒๐</sup> ในกลุ่มเป้าหมายเข้าใจ ถึงประโยชน์ ที่ส่วนรวมได้รับให้มากที่สุดในเรื่องของโครงการที่ทำ<sup>๓๒๑</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

<sup>๓๑๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๑๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒๐</sup> สัมภาษณ์ นายประวีณ เขียวขำ, หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ, ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒๑</sup> สัมภาษณ์ นายบพิตร วาทวิจารณ์, นักวิชาการพัฒนาชุมชน, ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

### ด้านการมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- สมาชิกมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาแหล่งน้ำร่วมกัน
- เน้นการจัดตั้งกลุ่มเพื่อให้ง่ายแก่การบริหารการจัดการ
- สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรกับชุมชน
- มีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและบริหารจัดการอย่างเป็นธรรม
- การมีส่วนร่วมขององค์กร หน่วยงาน และประชาชน
- ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมรับผิดชอบร่วมกัน
- มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตรวจสอบและร่วมดูแลรักษา

ภาพที่ ๔.๒๑ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินด้านการมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย

#### ๔) การแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

ในการดำเนินงานธนาคารน้ำใต้ดินของตำบลยางขึ้นก็มีแผนในการขุดเจาะบ่อน้ำใต้ดินเต็มพื้นที่เพื่อให้มีน้ำในการอุปโภคอย่างพอเพียง นอกจากนั้นยังมีแผนในการดำเนินงานจัดทำสหกรณ์น้ำดื่มชุมชนตำบลยางขึ้นอีกด้วย<sup>๓๒๒</sup> ปัญหาประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบภัยแล้งจะเริ่มลดลง<sup>๓๒๓</sup> ธนาคารน้ำใต้ดิน แบ่งเป็น ๑) ระบบปิด แก้ไขปัญหาความเค็มดร้อน น้ำท่วมขังในชุมชน ๒) ระบบเปิด แก้ปัญหาแล้วท่วม เต็มน้ำลงสู่ชั้นบาดาล และ ๓) ระบบหิน-วัน คือมีบ่อน้ำสะอาดไว้บริโภค อุปโภคทุกครั้ง ทุกครัวเรือนตามหัวไร่ ปลายนา<sup>๓๒๔</sup> มีการเก็บสถิติการเกิดภัยภัยพิบัติทุกเดือน มีการวางแผนป้องกันภัยภัยพิบัติ และมีสถิติย้อนหลัง ๓ เดือน มีคณะทำงานแก้ไขปัญหา และมีการประชุมทุก ๓ เดือน และมีการจัดกิจกรรมในรูปแบบจิตอาสา ทุกเดือน<sup>๓๒๕</sup> เมื่อมีน้ำท่วมก็ชะลอการไหลของน้ำและเก็บลงใต้ดิน เมื่อน้ำแล้งก็นำน้ำใต้ดินขึ้นมาเพื่อใช้อุปโภค บริโภค หรือทำการเกษตรไว้ตลอดไป<sup>๓๒๖</sup> ในอนาคตหากทำเต็มพื้นที่จะมีน้ำใช้เพียงพออย่างแน่นอน<sup>๓๒๗</sup> ส่งเสริมให้ความรู้ให้

<sup>๓๒๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๙ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

ประชาชนทำธนาคารน้ำใต้ดินให้ทั่วถึงทุกครอบครัว จะเป็นผลดีต่อการแก้ปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน<sup>๓๒๘</sup> พื้นที่ดำเนินการธนาคารน้ำใต้ดิน ส่งผลให้ปัญหาภัยแล้ง ปัญหาน้ำท่วมในพื้นที่ลดลง ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถบรรเทาปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้ มีการขยายผลต่อชุมชน ส่งผลดีในการขยายผลการแก้ปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนต่อไป<sup>๓๒๙</sup> การส่งเสริมการบริหารจัดการ ให้สมประโยชน์ของกลุ่มผู้ใช้น้ำ การรักษาระบบนิเวศน์ เพื่อรักษาวงจรทั้งระบบ ทั้งการใช้น้ำ การเก็บน้ำ โดยให้มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ครบทุกฤดูกาล<sup>๓๓๐</sup> การทำธนาคารน้ำใต้ดินมี ๒ ระบบ คือ ระบบเปิด และ ระบบ ปิด โดยระบบเปิดเป็นการขุดลอกลำห้วย และแหล่งน้ำสาธารณะโดยขุดให้ผ่านชั้นหินให้น้ำผ่านลงใต้ดิน เพื่อชะลอน้ำและกักเก็บน้ำไว้ผิวดิน เป็นการแก้ภัยแล้ง ภัยน้ำท่วมได้ - ระบบปิด ทำตามหมู่บ้านตามครัวเรือนที่มีน้ำท่วมขังโดยให้น้ำผ่านลงใต้ดิน โดยง่ายและกักเก็บน้ำไว้ใต้ดินและแก้ปัญหาน้ำท่วมขังในชุมชนได้อย่างดี<sup>๓๓๑</sup> เห็นผลจริงและเกิดประโยชน์ทำให้มีการขยายผลยั่งยืนและทั่วถึง<sup>๓๓๒</sup> การจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ ให้ชุมชนดำเนินการควบคู่ไปกับงบประมาณที่จะดำเนินการ<sup>๓๓๓</sup> ศึกษาข้อมูลพื้นฐานทางอุทกศาสตร์ของพื้นที่ สังเกตทิศทางการไหลของน้ำ แล้ววางระบบการบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน<sup>๓๓๔</sup> ธนาคารน้ำใต้ดินส่วนใหญ่ที่ดำเนินการมี ๒ ระบบ มีรูปแบบการดำเนินงาน ๒ รูปแบบดังนี้ ระบบเปิด แก้ปัญหาภัยแล้ง ออกแบบตามบริบทชุมชน กรณีออกแบบในลำห้วย กรณีออกแบบในหนองน้ำ สาธารณะหรือสระน้ำ ระบบปิด ปัญหาน้ำท่วมขัง มี ๓ ประเภท ชนิดครัวเรือน ร่องระบายน้ำในชุมชน ระบบพื้นน้ำภาคการเกษตร<sup>๓๓๕</sup>เป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบพื้นที่ที่เราแก้ไขปัญหาภัยแล้งได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลังจากที่เข้ามาแล้ว สักระยะหนึ่งเห็นผลในเชิงประจักษ์ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะเรื่องภัยแล้ง<sup>๓๓๖</sup> ธนาคารน้ำใต้ดินสามารถแก้ไขปัญหาภัยแล้งได้อย่างยั่งยืนและเป็นระบบ จากระบบเปิดและระบบปิด เก็บกักในเวลาน้ำแล้ง และสามารถแก้ไขปัญหาวลาน้ำท่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาน้ำท่วม/น้ำแล้งอย่างยั่งยืน ธนาคารน้ำใต้ดินสามารถตอบโจทย์ได้เป็นอย่างดี<sup>๓๓๗</sup> เศรษฐกิจพอเพียงรัชกาลที่ ๙ ว่าไว้ แนวทางการดำรงชีวิตที่ดี แก่พสกนิกรชาวไทย มาตั้งแต่ พ.ศ.

<sup>๓๒๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๒๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓๑</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓๒</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓๓</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓๔</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๑๐ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓๕</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓๖</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๘ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๓๗</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

๒๕๐๗ ได้ทรงเน้นย้ำแนวทางแก้ไข เพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงมั่งคั่ง และยั่งยืนภายใต้ กระแสโลกาภิวัตน์เพราะความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกอยู่ตลอดเวลาอยู่พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน<sup>๓๓๘</sup> เกษตรที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาที่ลดลงในทุกซ์เนื่องจากสร้างการรับรู้และประชาสัมพันธ์การปลูกพืชให้เหมาะสมในฤดูแล้งโดยใช้พืชปลูกที่ใช้น้ำน้อยในเพาะปลูกในฤดูแล้ง และจากการวางแผนปฏิทินการผลิตรายบุคคลในแต่ละแปลงเพื่อบริหารจัดการปัญหาภัยแล้งในแต่ละปี<sup>๓๓๙</sup> กลุ่มเป้าหมายเข้าใจโครงการสามารถมีน้ำใช้ตลอดปี สำหรับทำการเกษตรและไม่มีน้ำใช้ในพื้นที่โครงการ<sup>๓๔๐</sup> สามารถสรุปผลการศึกษาดังภาพต่อไปนี้

#### ด้านการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

- มีแผนในการดำเนินงานจัดทำสหกรณ์น้ำดื่มชุมชน
- วางแผนปฏิทินการผลิตรายบุคคลในแต่ละแปลง
- สร้างการรับรู้และประชาสัมพันธ์การปลูกพืชให้เหมาะสมในฤดูแล้ง
- ธนาคารน้ำใต้ดินสามารถแก้ไขปัญหาภัยแล้งได้อย่างยั่งยืน
- ธนาคารน้ำใต้ดินส่งผลให้ปัญหาภัยแล้งปัญหาน้ำท่วมลดลง
- ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงมั่งคั่งและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์
- มีแผนในการขุดเจาะบ่อธนาคารน้ำใต้ดินเต็มพื้นที่เพื่อให้มีน้ำ

ภาพที่ ๔.๒๒ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินด้านการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ทำให้ได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจเกี่ยวกับตัวแปรผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี สามารถสรุปเป็นภาพได้ดังต่อไปนี้

<sup>๓๓๘</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

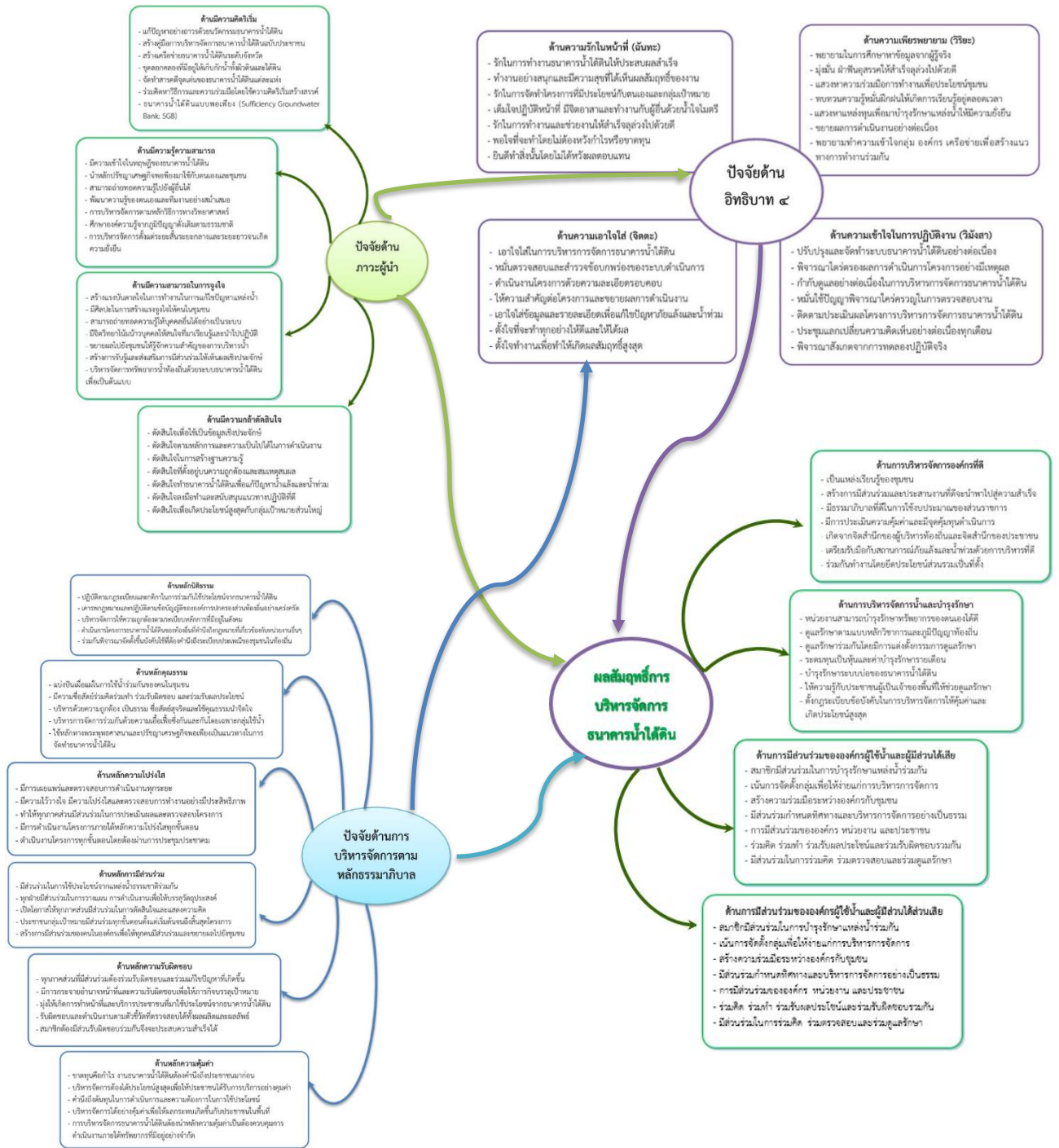
<sup>๓๓๙</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๔๐</sup> สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๔.



ภาพที่ ๔.๒๓ ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

จากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทำให้ได้ข้อค้นพบที่เป็นสารสนเทศสำคัญเกี่ยวกับตัวแปรในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ และผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน



ภาพที่ ๔.๒๔ รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนจังหวัดอุบลราชธานี (ทฤษฎีฐานรากที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ)

### ๔.๓ การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาน้ำแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาน้ำแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ด้วยการสนทนากลุ่มเฉพาะจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๙ รูป/ท่าน สามารถนำเสนอผลการแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในรูปแบบที่พัฒนาขึ้น รวมทั้งประเด็นที่เป็นข้อค้นพบเพิ่มเติมได้ดังนี้

#### ๔.๓.๑ ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรที่ศึกษา

##### ๑. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่ามีความเหมาะสมดังนี้

**ด้านมีความคิดริเริ่ม** พบว่า แก้ปัญหาอย่างถาวรด้วยนวัตกรรมธนาคารน้ำใต้ดิน สร้างคู่มือการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินฉบับประชาชน สร้างเครือข่ายธนาคารน้ำใต้ดินระดับจังหวัด ขุดลอกคลองที่มีอยู่ให้เก็บกักน้ำทั้งผิวดินและใต้ดิน จัดทำสารคดีจุดเด่นของธนาคารน้ำใต้ดินแต่ละแห่ง ร่วมคิดหาวิธีการและความร่วมมือโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และริเริ่มธนาคารน้ำใต้ดินแบบพอเพียง (Sufficiency Groundwater Bank: SGB)

**ด้านมีความรู้ความสามารถ** พบว่า มีความเข้าใจในทฤษฎีของธนาคารน้ำใต้ดิน นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้กับตนเองและชุมชน สามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้อื่นได้ พัฒนาความรู้ของตนเองและทีมงานอย่างสม่ำเสมอ การบริหารจัดการตามหลักวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ศึกษาองค์ความรู้จากภูมิปัญญาดั้งเดิมตามธรรมชาติ การบริหารจัดการตั้งแต่ระยะสั้นระยะกลางและระยะยาว จนเกิดความยั่งยืน

**ด้านมีความสามารถในการจูงใจ** พบว่า สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานในการแก้ไขปัญหาน้ำแล้ง มีศิลปะในการสร้างแรงจูงใจให้คนในชุมชน สามารถถ่ายทอดความรู้ให้บุคคลอื่นได้ อย่างเป็นระบบ มีจิตวิทยาโน้มน้าวบุคคลให้สนใจที่มาเรียนรู้และนำไปปฏิบัติ ขยายผลไปยังชุมชนให้รู้จักความสำคัญของการบริหารน้ำ สร้างการรับรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้เห็นผลเชิงประจักษ์ บริหารจัดการทรัพยากรน้ำท้องถิ่นด้วยระบบธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อเป็นต้นแบบ

**ด้านมีความกล้าตัดสินใจ** พบว่า ตัดสินใจเพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัดสินใจตามหลักการและความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน ตัดสินใจในการสร้างฐานความรู้ ตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องและสมเหตุสมผล ตัดสินใจทำธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ปัญหาน้ำแล้งและน้ำท่วม ตัดสินใจลงมือทำและสนับสนุนแนวทางปฏิบัติที่ดี และตัดสินใจเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดกับกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่



## ๒. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลพบว่ามีความเหมาะสมดังนี้

**ด้านหลักนิติธรรม** พบว่า ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและกติกในการร่วมกันใช้ประโยชน์จากธนาคารน้ำใต้ดิน เคารพกฎหมายและปฏิบัติตามข้อบัญญัติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเคร่งครัด บริหารจัดการให้ความถูกต้องตามระเบียบหลักการที่มีอยู่ในสังคม ดำเนินการโครงการธนาคารน้ำใต้ดินของท้องถิ่นที่คำนึงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นๆ และร่วมกันพิจารณาจัดตั้งขึ้นบังคับใช้ที่ต้องคำนึงถึงระเบียบประเพณีของชุมชนในท้องถิ่น

**ด้านหลักคุณธรรม** พบว่า แบ่งปันเพื่อแผ้วในการใช้น้ำร่วมกันของคนในชุมชน มีความซื่อสัตย์ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์ บริหารด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม ซื่อสัตย์สุจริตและใช้คุณธรรมนำจิตใจ บริหารการจัดการร่วมกันด้วยความเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะกลุ่มใช้น้ำ ใช้หลักทางพระพุทธศาสนาและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการจัดทำธนาคารน้ำใต้ดิน

**ด้านหลักความโปร่งใส** พบว่า มีการเผยแพร่และตรวจสอบการดำเนินงานทุกระยะ มีความไว้วางใจ มีความโปร่งใสและตรวจสอบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการประเมินผลและตรวจสอบโครงการ มีการดำเนินงานโครงการภายใต้หลักความโปร่งใสทุกขั้นตอน และดำเนินงานโครงการทุกขั้นตอนโดยต้องผ่านการประชุมประชาคม

**ด้านหลักการมีส่วนร่วม** พบว่า มีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำธรรมชาติร่วมกัน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการ และสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและขยายผลไปยังชุมชน

**ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ** พบว่า ทุกภาคส่วนที่มีส่วนร่วมต้องร่วมรับผิดชอบต่อและร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายมุ่งให้เกิดการทำหน้าที่และบริการประชาชนที่มาใช้ประโยชน์จากธนาคารน้ำใต้ดิน รับผิดชอบต่อและดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ตรวจสอบได้ทั้งผลผลิตและผลลัพธ์ สมาชิกต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จได้

**ด้านหลักความคุ้มค่า** พบว่า ขาดทุนคือกำไร งานธนาคารน้ำใต้ดินต้องคำนึงถึงประชาชนมาก่อน บริหารจัดการต้องได้ประโยชน์สูงสุดเพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างคุ้มค่า คำนึงถึงต้นทุนในการดำเนินการและความต้องการในการใช้ประโยชน์ บริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่าเพื่อให้

ผลกระทบเกิดขึ้นกับประชาชนในพื้นที่ และการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินต้องนำหลักความคุ้มค่าเป็นต้องควบคุมการดำเนินงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

### ๓. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ พบว่ามีความเหมาะสมดังนี้

**ด้านความรักในหน้าที่ (ฉันทะ)** พบว่า รักในการทำงานธนาคารน้ำใต้ดินให้ประสบผลสำเร็จ ทำงานอย่างสนุกและมีความสุขที่ได้เห็นผลสัมฤทธิ์ของงาน รักในการจัดทำโครงการที่มีประโยชน์กับตนเองและกลุ่มเป้าหมาย และเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ มีจิตอาสาและทำงานกับผู้อื่นด้วยน้ำใจไมตรี รักในการทำงานและช่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พอใจที่จะทำโดยไม่ต้องหวังกำไรหรือขาดทุน และยินดีทำสิ่งนั้นโดยไม่ได้หวังผลตอบแทน

**ด้านความเพียรพยายาม (วิริยะ)** พบว่า พยายามในการศึกษาหาข้อมูลจากผู้รู้จริง มุ่งมั่นฝ่าฟันอุปสรรคให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แสวงหาความร่วมมือการทำงานเพื่อประโยชน์ชุมชน ทบทวนความรู้หมั่นฝึกฝนให้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แสวงหาแหล่งทุนเพื่อมาบำรุงรักษาแหล่งน้ำให้มีความยั่งยืน ขยายผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พยายามทำความเข้าใจกลุ่ม องค์กร เครือข่ายเพื่อสร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน

**ด้านความเอาใจใส่ (จิตตะ)** พบว่า เอาใจใส่ในการบริหารการจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน หมั่นตรวจสอบและสำรวจข้อบกพร่องของระบบดำเนินการ ดำเนินงานโครงการด้วยความละเอียดรอบคอบ ให้ความสำคัญต่อโครงการและขยายผลการดำเนินงาน เอาใจใส่ข้อมูลและรายละเอียดเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม ตั้งใจที่จะทำทุกอย่างให้ดีและให้ได้ผล ตั้งใจทำงานเพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

**ด้านความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)** พบว่า ปรับปรุงและจัดทำระบบธนาคารน้ำใต้ดินอย่างต่อเนื่อง พิจารณาไตร่ตรองผลการดำเนินการโครงการอย่างมีเหตุผล กำกับดูแลอย่างต่อเนื่องในการบริหารการจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน หมั่นใช้ปัญหาพิจารณาใคร่ครวญในการตรวจสอบงาน ติดตามประเมินผลโครงการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องทุกเดือน และพิจารณาสังเกตจากการทดลองปฏิบัติจริง

### ๔. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมในประเด็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมในประเด็นเกี่ยวกับตัวแปรผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินพบว่ามีเหมาะสมดังนี้

**ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี** พบว่า เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน สร้างการมีส่วนร่วม และประสานงานที่ดีจะนำไปสู่ความสำเร็จ มีธรรมาภิบาลที่ดีในการใช้งบประมาณของส่วนราชการ

มีการประเมินความคุ้มค่าและมีจุดคุ้มทุนดำเนินการ เกิดจากจิตสำนึกของผู้บริหารท้องถิ่นและจิตสำนึกของประชาชน เปรียบรับมือกับสถานการณ์ภัยแล้งและน้ำท่วมด้วยการบริหารที่ดี และร่วมกันทำงานโดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

**ด้านการบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา** พบว่า หน่วยงานสามารถบำรุงรักษาทรัพยากรของตนเองได้ดี ดูแลรักษาตามแบบหลักวิชาการและภูมิปัญญาท้องถิ่น ดูแลรักษาร่วมกัน โดยมีการแต่งตั้งกรรมการดูแลรักษา ระดมทุนเป็นทุนและค่าบำรุงรักษารายเดือน บำรุงรักษาระบบท่อของธนาคารน้ำใต้ดิน ให้ความรู้กับประชาชนผู้เป็นเจ้าของพื้นที่ให้ช่วยดูแลรักษา และตั้งกฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารจัดการให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

**ด้านการมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** พบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาแหล่งน้ำร่วมกัน เน้นการจัดตั้งกลุ่มเพื่อให้ง่ายแก่การบริหารจัดการ สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรกับชุมชน มีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและบริหารการจัดการอย่างเป็นธรรม การมีส่วนร่วมขององค์กร หน่วยงาน และประชาชน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมรับผิดชอบร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตรวจสอบและร่วมดูแลรักษา

**ด้านการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน** พบว่า มีแผนในการดำเนินงานจัดทำสหกรณ์น้ำดื่มชุมชน วางแผนปฏิทินการผลิตรายบุคคลในแต่ละแปลง สร้างการรับรู้และประชาสัมพันธ์การปลูกพืชให้เหมาะสมในฤดูแล้ง ธนาคารน้ำใต้ดินสามารถแก้ไขปัญหาภัยแล้งได้อย่างยั่งยืน ธนาคารน้ำใต้ดินส่งผลให้ปัญหาภัยแล้งปัญหาน้ำท่วมลดลง ดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงมั่งคั่งและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และมีแผนในการขุดเจาะบ่อน้ำใต้ดินเต็มพื้นที่เพื่อให้น้ำในการอุปโภคอย่างพอเพียง

#### ๔.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

ประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี มีดังนี้

โดยภาพรวมแสดงให้เห็นความชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติและมีการบูรณาการหลักธรรมเป็นส่วนสำคัญในการรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้น<sup>๓๔๑</sup> มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการรณรงค์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเชิงประจักษ์จากการทำธนาคารน้ำใต้ดิน ด้วยการใช้หลักการผสมหลักธรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการดำเนินงานอย่างยั่งยืน<sup>๓๔๒</sup> โดยใช้การออกแบบกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วมและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อเป็นเป้าหมายในอนาคตที่จะทำให้เกิดธนาคารน้ำใต้ดินแบบ

<sup>๓๔๑</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๓ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๔๒</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

พอเพียง (Sufficiency Groundwater Bank) ตามวิถีชาวบ้าน<sup>๓๔๓</sup> ซึ่งการมองถึงความสำเร็จให้พิจารณาจากประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นหลัก<sup>๓๔๔</sup> โดยเน้นให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดเก็บน้ำไว้ใช้ เรื่องหิน เรื่องดิน และวิถีแห่งน้ำ<sup>๓๔๕</sup> รวมทั้งการมุ่งเน้นปัจจัยแห่งความสำเร็จ การเสริมด้วยภูมิปัญญาชาวบ้าน ความคิดสร้างสรรค์ การมีมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกัน<sup>๓๔๖</sup> แล้วจะทำให้ต้องรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนต่อไป<sup>๓๔๗</sup>

#### ๔.๔ องค์ความรู้

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยได้ใช้แผนการวิจัยแบบผสมวิธีโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal & Parallel Qualitative and Quantitative Methods) แบ่งการวิจัยออกเป็น ๒ ระยะ คือ แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๒ ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ ๑ เป็นการศึกษารูปแบบคู่ขนานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยที่การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี และระยะที่ ๒ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี เพื่อตรวจสอบยืนยันและนำเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ดังนั้น ในการนำเสนอองค์ความรู้จากการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นในการนำเสนอเป็น ๒ ประเด็น ประกอบด้วย องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย และองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย แสดงรายละเอียดขององค์ความรู้ได้ดังนี้

<sup>๓๔๓</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๕ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๔๔</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๔๕</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๔๖</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

<sup>๓๔๗</sup>สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๙ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

#### ๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

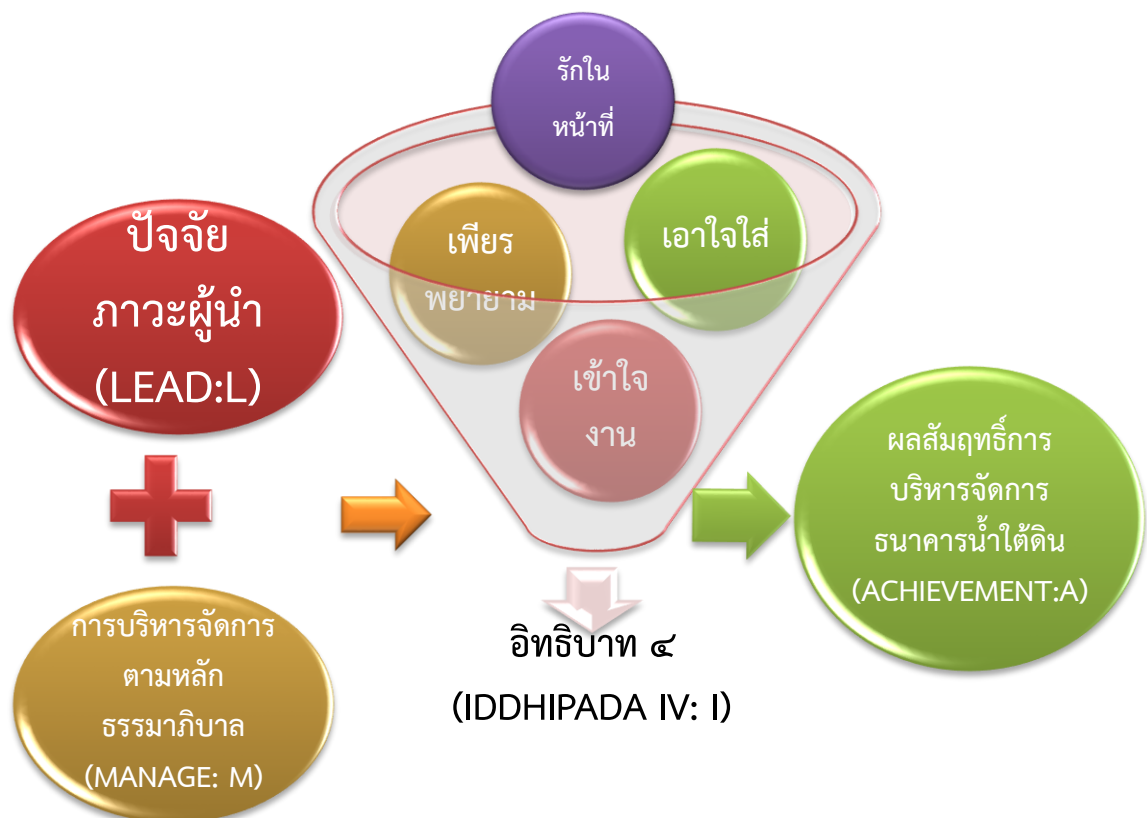
องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยได้จากการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับองค์ประกอบเชิงลึกของตัวแปรในรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี จากข้อค้นพบที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ ๔.๒๕ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

#### ๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน จังหวัดอุบลราชธานี ให้มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารงานต่าง ๆ โดยจากข้อค้นพบของการวิจัยที่ได้รับจากการวิจัยเชิงปริมาณแสดงให้เห็นว่า โมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนจังหวัดอุบลราชธานี สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งมีข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ หลักอิทธิบาท 4 ที่ปรากฏในโมเดลนั้นเป็นตัวแปรส่งผ่าน (mediator) ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน และปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินแสดงให้เห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนจังหวัดอุบลราชธานี และผลการวิจัยที่ได้รับยังสอดคล้องกับผลวิจัยที่ได้รับจากการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเช่นกัน สามารถสรุปเป็นโมเดลองค์ความรู้การวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ ๔.๒๖ โมเดลองค์ความรู้จากการวิจัย LMIA

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑) เพื่อศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

๒) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคู่ขนานและเท่าเทียมกัน (Equal & Parallel Qualitative and Quantitative Methods) แบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น ๒ ระยะ ประกอบด้วย

ระยะที่ ๑ เป็นการศึกษารูปแบบคู่ขนานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยที่การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๓๐ คน เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติแบบบรรยายและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ในขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๙ รูปหรือคน เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือแบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย

ระยะที่ ๒ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี จากผู้เชี่ยวชาญด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ด้านพระพุทธศาสนา และด้านการวิจัยจำนวน ๑๐ รูปหรือคน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแนวคำถามในการสนทนากลุ่มเฉพาะ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

## ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

ในการสรุปผลการวิจัยได้แบ่งสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

### ๕.๑.๑ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ ๘๘.๖๐ องศาอิสระเท่ากับ ๘๐ ความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .๒๓๙ นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ .๙๘ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ .๙๕ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ ๑ และค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ .๐๑๔ ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ และค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐานระหว่างตัวแปรสูงสุด (Largest Standardized Residuals) เท่ากับ ๓.๔๗๒ ซึ่งสนับสนุนว่าโมเดลการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง ๐.๔๐๐ ถึง ๐.๘๓๖ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุด คือ หลักความโปร่งใส (MANAG3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๘๓๖ รองลงมาคือ หลักคุณธรรม (MANAG2) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๘๓๔ และตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ การแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน (ACHIEV4) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๔๐๐ ในภาพรวมค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าจากระดับปานกลางถึงระดับสูง

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R-SQUARE) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่า ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .๙๖๕ แสดงว่า ตัวแปรภายในโมเดล คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) และปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบของอิทธิบาท ๔ ได้ร้อยละ ๙๖.๕๐ และผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ ๑.๐๐๐ แสดงว่า ๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) ๒) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) ๓) ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) สามารถอธิบายความแปรปรวนของผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) ได้ร้อยละ ๑๐๐.๐๐



เมื่อพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าพิสัยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในช่วง ๐.๙๑๗ ถึง ๑.๐๐๐ โดยตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน (ค่าความสัมพันธ์เป็นบวก) ตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) และผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๑.๐๐๐ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง แสดงว่า เมื่อมีปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ เพิ่มมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินก็เพิ่มมากขึ้นด้วย และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รองลงมา คือปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) และปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๘๒ และมีความสัมพันธ์ในระดับสูง รวมทั้งปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) และผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๘๒

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า ๑) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (LEAD) กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) (ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๙๑๗) แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -.๐๐๒ และอิทธิพลทางอ้อม .๐๙๕ เป็นอิทธิพลรวม .๐๙๓ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ๒) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) กับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) (ขนาดความสัมพันธ์ = ๐.๙๘๒) แยกเป็นอิทธิพลทางตรง .๐๐๔ และอิทธิพลทางอ้อม .๘๙๒ เป็นอิทธิพลรวม .๘๙๗ โดยที่ทั้งอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ในขณะที่เป็นอิทธิพลทางตรงส่งผลอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นที่น่าสังเกตว่าขนาดอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (MANAGE) ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (ACHIEV) สูงกว่าอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่งผ่านตัวแปรปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ (IDDHIB) ดังนั้น ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ จึงเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) ในโมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

#### ๕.๑.๒ ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี มี ๓ ปัจจัย ประกอบด้วย

๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ๔ ด้าน

๑.๑) ด้านมีความคิดริเริ่ม

- ๑.๒) ด้านมีความรู้ความสามารถ
- ๑.๓) ด้านมีความสามารถในการจูงใจ
- ๑.๔) ด้านมีความกล้าตัดสินใจ
- ๒) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๖ ด้าน
  - ๒.๑) หลักนิติธรรม
  - ๒.๒) หลักคุณธรรม
  - ๒.๓) หลักความโปร่งใส
  - ๒.๔) หลักการมีส่วนร่วม
  - ๒.๕) หลักความรับผิดชอบ
  - ๒.๖) หลักความคุ้มค่า
- ๓) ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๔ ด้าน
  - ๓.๑) ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ)
  - ๓.๒) ความเพียรพยายาม (วิริยะ)
  - ๓.๓) ความเอาใจใส่ (จิตตะ)
  - ๓.๔) ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา)

จากทั้ง ๓ ปัจจัยจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน คือ การบริหารจัดการองค์การที่ดี การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

#### ๕.๑.๓ รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ที่นำเสนอเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหตุและผลที่มีตัวแปรเหตุคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ที่แสดงความเชื่อมโยงส่งผลต่อตัวแปรผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน และยังปรากฏว่าหลักอิทธิบาท ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

## ๕.๒ อภิปรายผล

จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจในการอภิปรายผล ๓ ประเด็น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ๕.๒.๑ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงในชุมชนที่มีการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม ซึ่งส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างคนในชุมชนในการร่วมแรงร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำ ดังนั้น การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อการเป็นอยู่และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชน เพราะธนาคารน้ำใต้ดินสามารถช่วยแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิมพ์พิสุทธิ์ อ้วนล้ำ และคณะ (๒๕๖๐)<sup>๑</sup> ที่ได้เสนอผลการศึกษาไว้ว่าธนาคารน้ำใต้ดิน มีแนวคิดจากการนำน้ำที่เป็นสายน้ำ สะสมไว้ในใต้ดินขึ้นมาใช้บริเวณผิวดิน โดยมีแม่น้ำ ลำห้วย คู คลอง เป็นสายน้ำสำคัญในการดึงระบบน้ำใต้ดิน บ่อบาดาลส่วนบุคคลหรือสาธารณะมีความสำคัญต่อการคำนวณความลึกของระดับน้ำใต้ดิน การเลือกพื้นที่เพื่อขุดสระน้ำให้มีน้ำตลอดปี ใช้วิธีสังเกตจากที่ดินมีแหล่งน้ำซับที่ผุดขึ้นจนดินชื้นหรือมีน้ำท่วมขัง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญใจ เปื่อยหนองแซ่ ที่ได้วิจัยเรื่อง “ธนาคารน้ำใต้ดิน: นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำ” และผลการวิจัยพบว่า แนวคิดธนาคารน้ำใต้ดินเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและปัญหาน้ำท่วมในรูปแบบการบริหารจัดการแบบเดี่ยว ดังนั้น นวัตกรรมการจัดการน้ำรูปแบบธนาคารน้ำใต้ดินประกอบด้วยรูปแบบหลัก จำนวน ๒ รูปแบบ ได้แก่ (๑) ธนาคารน้ำใต้ดินระบบเปิดมี ๓ ประเภท ดังนี้ (ก) รูปแบบระบบบ่อเปิดใหม่ที่มีความเหมาะสมตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ทั้งเชิงพื้นที่ (ข) รูปแบบการปรับบ่อเก่าโดยการขุดลงถึงชั้นหินอุ้มน้ำ และ (ค) รูปแบบการขุดเจาะบางจุดของแหล่งน้ำธรรมชาติให้ลึกถึงชั้นหินอุ้มน้ำ (๒) ธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดมีจำนวน ๓ ประเภท ดังนี้ (ก) การทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดในที่อยู่อาศัย (ข) การทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดรูปแบบรางระบายน้ำในชุมชน และ (ค) การทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดในพื้นที่น้ำท่วมขนาดใหญ่หรือน้ำท่วมทุ่ง ดังนั้นหาก

<sup>๑</sup>พิมพ์พิสุทธิ์ อ้วนล้ำ และคณะ, “การจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการน้ำสู่ความเข้มแข็งของชุมชนและพึ่งตนเองด้านแหล่งน้ำอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา โครงการธนาคารน้ำใต้ดิน (Ground water bank) บ้านค้ำกลาง ตำบลเก่าขาม อำเภอน้ำยืน จังหวัดอุบลราชธานี”, รายงานการวิจัย, (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๖๐).

ได้ดำเนินการตามนวัตกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำครบวงจรนี้ ก็จะสามารถแก้ปัญหาทั้งภัยแล้งและน้ำท่วมด้วยนวัตกรรมเดียวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ๕.๒.๒ ปัจจัยการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

จากผลวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ประกอบด้วย ๓ ปัจจัย ได้แก่ (๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (๒) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และ (๓) ปัจจัยด้านอิทธิบาท ๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ข้อค้นพบปัจจัยด้านภาวะผู้นำจะต้องมีการบูรณาการหลักธรรมในการบริหารงาน มีความสอดคล้องกับ พัชรี ชำนาญศิลป์ (๒๕๕๗)<sup>๒</sup> ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัย การอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความ รอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มีประสบการณ์มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน และยังสอดคล้องกับ วรุตม์ ทวีศรี (๒๕๕๗)<sup>๓</sup> ที่ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมประกอบด้วยเงื่อนไขระดับผู้นำ ลำดับความ เร่งด่วน และองค์ประกอบสำคัญ ๓ หลักธรรม คือ หลักสังคหัตถุ ๔ หลักอิทธิบาท ๔ และหลักสัปปุริสธรรม ๗

### ๕.๒.๓ การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีที่นำเสนอปรากฏว่าหลักอิทธิบาท ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและปัจจัยด้านภาวะผู้นำกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามีบทบาท

<sup>๒</sup>พัชรี ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, *คุณิพนธ์พุทธศาสตร์คุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

<sup>๓</sup>วรุตม์ ทวีศรี, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี”, *คุณิพนธ์พุทธศาสตร์คุณิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

สำคัญในการขับเคลื่อนในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวัฒน์ อินทรประไพ<sup>๔</sup> ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก” ผลการวิจัยพบว่าได้ ๔ รูปแบบคือ ๑) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก ๒) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำชุมชนควรดำเนินการ ๓) องค์กรภายนอกชุมชนเช่น องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำ สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค สถาบันการศึกษา องค์กรเอกชน ควรดำเนินการและให้การสนับสนุน และ ๔) การบูรณาการหลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิต แก้วเจริญไพศาล ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง “ตัวแบบป้องกันและจัดการวิกฤตอุทกภัย” ผลการวิจัยพบว่า คำสอนของพระพุทธองค์ที่เกี่ยวกับปฏิจกสมุปบาท อริยสัจ ๔ และ โยนิโสมนสิการ และแนวคิดทฤษฎีความสมบูรณ์ของระบบนิเวศ ทำให้รู้ความสัมพันธ์และความจริงขององค์ประกอบธรรมชาติและวิถีคิดแก้ปัญหาที่ถูกต้อง แนวคิดทฤษฎีตัวแบบการกำหนดนโยบายสามารถนำมาประยุกต์ในกระบวนการป้องกันและจัดการวิกฤตอุทกภัย ได้แก่ ตัวแบบชนชั้นนำ ตัวแบบสถาบัน ตัวแบบทฤษฎีกลุ่ม ตัวแบบระบบ ตัวแบบทฤษฎีส่วนเพิ่ม และตัวแบบผสมผสาน ความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ รวมถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงภาวะผู้นำและประสิทธิภาพในระบบการสื่อสารประสานงานเป็นแนวคิดทฤษฎีที่มีส่วนอย่างสำคัญในการกำหนดลักษณะโครงสร้างองค์การและการจัดการในสถานการณ์วิกฤตได้อย่างทันท่วงที

สรุปข้อค้นพบจากการอภิปรายผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี มีดังนี้

๑) รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่าระบบของธนาคารน้ำใต้ดินมี ๒ แบบ คือระบบปิดและระบบเปิด ดังนี้

๑.๑) ธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดมี ๓ ประเภท

๑) การทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดในที่อยู่อาศัย

๒) การทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดรูปแบบรางระบายน้ำในชุมชน

๓) การทำธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดในพื้นที่น้ำท่วมขนาดใหญ่หรือน้ำท่วมทุ่ง

๑.๒) ธนาคารน้ำใต้ดินระบบเปิดมี ๓ ประเภท

๑) รูปแบบระบบบ่อเปิดใหม่ที่มีความเหมาะสมตามลักษณะทางภูมิศาสตร์เชิง

พื้นที่

<sup>๔</sup>สุวัฒน์ อินทรประไพ, “การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

๒) รูปแบบการปรับบ่อเก่าโดยการขุดลึกถึงชั้นหินอุ้มน้ำ

๓) รูปแบบการขุดเจาะบางจุดของแหล่งน้ำธรรมชาติให้ลึกถึงชั้นหินอุ้มน้ำ

๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนาคาน้ำใต้ดินอย่างยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนาคาน้ำใต้ดินประกอบด้วย ๓ ปัจจัย

๒.๑) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

๒.๒) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๓) ปัจจัยด้านสิทธิบัตร ๔

ข้อค้นพบปัจจัยด้านภาวะผู้นำจะต้องมีการบูรณาการกับหลักธรรม (อิทธิบาท ๔) ในการบริหารงาน

๓) การนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการนาคาน้ำใต้ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

จากผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการนาคาน้ำใต้ดินที่นำเสนอปรากฏว่า หลักอิทธิบาท ๔ เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างปัจจัยด้านการบริหารจัดการนาคาน้ำใต้ดิน แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมทางพุทธศาสนามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการนาคาน้ำใต้ดิน เพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

## ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) หน่วยงานภาครัฐและผู้นำชุมชนควรประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดให้มีการจัดทำนาคาน้ำใต้ดินให้ครอบคลุมในทุกพื้นที่ที่ประสบภัยแล้งและน้ำท่วม เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน

๒) หน่วยงานภาครัฐควรให้การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการจัดทำนาคาน้ำใต้ดินให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ที่ประสบภัยแล้งและน้ำท่วม

๓) หน่วยงานภาครัฐที่ได้จัดทำนาคาน้ำใต้ดินแล้วประสบผลสำเร็จในการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม เกษตรกรในพื้นที่สามารถมีน้ำใช้ได้ตลอดปีสามารถเป็นแบบอย่างได้ สมควรสนับสนุนให้จัดทำเป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ รวมทั้งเกษตรกรและประชาชนทั่วไปที่สนใจได้มาศึกษาเรียนรู้อย่างเป็นระบบและนำไปพัฒนาใช้ได้อย่างเหมาะสม

๔) หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่การตรวจสอบคุณภาพน้ำควรที่จะทำการตรวจสอบคุณภาพน้ำที่ได้จากนาคาน้ำใต้ดินทั้งในระบบปิดและระบบเปิด โดยให้บริการตรวจฟรีเพื่อให้ประชาชนสามารถตัดสินใจเลือกใช้น้ำจากนาคาน้ำใต้ดินในการอุปโภคและบริโภคได้อย่างปลอดภัย

๕) ภาครัฐจัดกิจกรรมสัมมนาเพื่อศึกษาเรียนรู้การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินให้กับผู้บริหารขององค์กรบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ ไปศึกษาดูงานจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่บริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนแล้ว เพื่อเป็นตัวอย่างในการนำไปใช้พัฒนาใช้ในพื้นที่ที่รับผิดชอบของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

๑) จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ดังนั้น จึงควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้นำเห็นความสำคัญและเร่งรัดให้ผู้นำเน้นการจัดทำธนาคารน้ำใต้ดินในชุมชนของตนเอง

๒) จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ดังนั้น จึงควรมีการบูรณาการหลักธรรมาภิบาลในการออกแบบกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการของผู้นำชุมชนเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

๓) ภาคเอกชนที่สนใจจะนำเอาธนาคารน้ำใต้ดินไปใช้บริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ ควรที่จะต้องประสานกับผู้นำชุมชนและกลุ่มประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการใช้น้ำในพื้นที่เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างกันให้เกิดความสำเร็จและใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน

๔) หน่วยงานภาครัฐที่จะริเริ่มทำธนาคารน้ำใต้ดินในพื้นที่ใด ๆ ต้องชี้แจงทำความเข้าใจและให้ความรู้กับผู้นำชุมชนและประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับ และต้องมีส่วนช่วยกันดูแลรักษาแบ่งปันกันใช้น้ำอย่างยั่งยืน

๕) สามารถใช้ธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดที่ทำขึ้นในบริเวณที่อยู่อาศัยเพื่อแก้ไขปัญหาสุขอนามัยจากกลิ่นไม่พึงประสงค์จากน้ำทิ้ง น้ำท่วมในพื้นที่เป็นการแก้ไขปัญหาที่แพร่พันธุ์จากน้ำท่วมขังได้อีกด้วย จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่ชุมชนจะช่วยกันขจัดปัญหาที่ต่อของการแพร่ระบาดของโรคใช้เลือดออกจากยุ่งลาย

๖) สามารถใช้ธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดรูปแบบระบบน้ำในชุมชนช่วยให้การระบายน้ำที่จะท่วมขังอยู่บนถนนภายในชุมชนและพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วขึ้น ลดการท่วมขังเป็นเวลานาน ด้วยการเจาะช่องทางส่งน้ำเพื่อระบายน้ำลงสู่ชั้นใต้ดินจากบ่อพักน้ำตามแนวถนนหรือพื้นที่ที่มีน้ำท่วมขังในระดับความลึกที่ยังไม่ถึงชั้นดินเหนียว ซึ่งองค์กรของรัฐที่รับผิดชอบดูแลชุมชนสามารถดำเนินการได้เอง

๗) สามารถใช้น้ำที่เอ่อล้นขึ้นมาหรือสูบน้ำขึ้นมาจากธนาคารน้ำใต้ดินระบบปิดที่ทำขึ้นบริเวณที่พักอาศัย นำน้ำนั้นมาใช้ในการทำการเกษตรแบบเกษตรครัวเรือนเพื่อใช้ในการดำรงชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงของครอบครัวได้อีกด้วย

๘) สามารถใช้น้ำจากธนาคารน้ำใต้ดินระบบเปิดมาเพื่ออุปโภคและบริโภคโดยเฉพาะการนำน้ำจากบ่อเก็บน้ำขนาดใหญ่ที่เก็บน้ำจากธนาคารน้ำใต้ดินวารระบบท่อส่งน้ำจากบ่อเก็บน้ำขนาดใหญ่เพื่อนำน้ำไปสู่แปลงที่ดินที่ทำการเกษตร ซึ่งสามารถมีน้ำใช้ได้ตลอดปี

๙) การออกแบบงานก่อสร้างวางระบายน้ำริมถนนสองข้างทางสามารถผสมผสานระบบธนาคารน้ำใต้ดินในการส่งน้ำที่ต้องการระบบออกนอกพื้นที่ลงไปสู่ชั้นใต้ดิน ให้สามารถระบบน้ำท่วมขังลงไปสู่พื้นที่เก็บน้ำได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะน้ำท่วมขังที่รอการระบายอยู่เป็นเวลายาวของการจราจรสูงก็จะสามารถบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนให้คลี่คลายลงไปได้

๑๐) การแก้ไขปัญหาน้ำท่วมขังหรือน้ำท่วมจากการระบายผิวจราจรในชุมชนเมืองอาศัยขนาดใหญ่ที่มีรถยนต์จำนวนมากต้องใช้สัญจรตลอดเวลา ภายหลังจากฝนตกที่มีปริมาณมาก ระบบระบายน้ำในพื้นที่ไม่สามารถรองรับได้พอเพียงจะเกิดน้ำท่วมขังอยู่เป็นระยะเวลาอันยาวนานเป็นที่เดือดร้อนของประชาชน ธนาคารน้ำใต้ดินจึงเป็นทางเลือกในการเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้โดยการขุดเจาะช่องทางส่งน้ำที่ระการระบายลงไปสู่พื้นที่เก็บน้ำชั้นใต้ดินจากบ่อพักน้ำที่ต่ำโดยรวม เพื่อส่งน้ำลงไปเก็บไว้ในชั้นหินอุ้มน้ำซึ่งในชั้นความลึกนี้จะรับการกักเก็บน้ำได้ปริมาณมาก

### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรมีการออกแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) โดยส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมและร่วมมือกันระหว่างคนในชุมชนและผู้วิจัยในการศึกษาการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน

๒) ควรมีการศึกษาภาคสนาม (Field study) เพื่อศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินที่เกิดจากการดำเนินการที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อถอดบทเรียนจากกิจกรรมที่ได้ดำเนินการผ่านมาแล้ว

๓) ควรมีการศึกษาวิจัยคุณภาพน้ำใต้ดินจากระบบปิดและระบบเปิดในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจใช้น้ำจากธนาคารน้ำใต้ดินในระบบปิดหรือระบบเปิดในการผลิตอาหารปลอดภัยเพื่อสุขภาพของผู้บริโภคได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านการผลิตอาหารสู่ครัวโลก

๔) ควรมีการศึกษาวิจัยวัสดุที่ใช้ในการทำธนาคารน้ำใต้ดินว่ามีวัสดุชนิดใดที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำที่นำน้ำกลับขึ้นมาใช้หรือไม่อย่างไรเพื่อที่จะได้เลือกใช้วัสดุในการทำธนาคารน้ำใต้ดินได้อย่างเหมาะสมต่อไป



## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

กรมชลประทาน. **เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการฝายส่งน้ำและบำรุงรักษา**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, ๒๕๔๖.

กวี วงศ์พุ่ม. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์ จำกัด, ๒๕๔๕.

กองพัฒนาการเกษตรพื้นที่เฉพาะกรมส่งเสริมการเกษตร. **การบริหารจัดการน้ำและการพัฒนาการเกษตรในเขตชลประทาน**. กรุงเทพมหานคร : กองพัฒนาการเกษตรพื้นที่เฉพาะกรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๔๘.

กองส่งเสริมธุรกิจเกษตรกรมส่งเสริมการเกษตร. **การจัดการน้ำเพื่อการเกษตร**. กรุงเทพมหานคร : กองส่งเสริมธุรกิจเกษตรกรมส่งเสริมการเกษตร, ๒๕๓๗.

เกษม จันทร์แก้ว. **วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม**. กรุงเทพมหานคร : อักษรสยามการพิมพ์, ๒๕๓๐.

ธนาคารโลก. **ก้าวพันวิฤติ : ยุทธศาสตร์เพื่อสร้างโฉมใหม่แก่การพัฒนาชนบทไทย**. ม.ป.ท. ๒๕๔๒.

พงศธร โสภานันท์และคณะ. **โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้เรื่องการจัดการน้ำชลประทานสำหรับเยาวชน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, ๒๕๔๗.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **ภาวะผู้นำในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๐.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. **โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.

นงคัลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. **การพัฒนาบุคลิกผู้นำและผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เคล็ดไทย จำกัด, ๒๕๓๙.

นิวัติ เรืองพานิช. **หลักการจัดการลุ่มน้ำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, ๒๕๔๗.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาล Good Governance ในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : วิทยุชน ๒๕๔๒.
- บุญทัน ดอกไธสง. และเอ็ด สารระภูมิ. ประสิทธิภาพการใช้มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิธิการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๒๙.
- ปธาน สุวรรณมงคล. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ. รายงานการวิเคราะห์โครงการปรับ ภาคราชการสู่ยุคโลกาภิวัตน์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. โรงพิมพ์กองกลาง : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๐.
- ประมวล รุจนเสรี. การบริหาร – การจัดการที่ดี (Good Governance). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ อสารศึกษาดินแดน. ๒๕๔๒.
- ประสิน โสภณบุญ. สังคมวิทยาของการบริหารรัฐกิจ ภาค ๑ แนวความคิดทั่วไปและทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๓.
- ปราโมทย์ ไม้กลัด. การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๑.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙ พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๔๙.
- พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. ศาสตร์แห่งการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙.
- มัลลิกา บุณนาค. สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : เอส เอล จี กราฟฟิค, ๒๕๕๑.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๔๔.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ. The Excellence Leadership ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : คอมแพคพริ้นท์. ๒๕๕๔.
- วิเชียร วิทยอดม. ภาวะผู้นำ ฉบับก้าวหน้ายุค. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๐.
- วีรวัช มาฆะศิริานนท์. เล่าให้คิด. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๓.
- สุดจิต นิमितกุล. กระบวนการวัดไทยกับการจัดการที่ดี: การปกครองที่ดี (Good Governance). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมอธรรม. ๒๕๔๓.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุกาญจน์ รัตนเลิศนุสรณ์. **หลักการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๕๐.
- สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรื. **ประเทศไทยในบริบทใหม่ของการแข่งขันในเวทีโลก**. กรุงเทพมหานคร : สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรื. ๒๕๕๕.
- สุรีย์ มีผลกิจ และวิเชียร มีผลกิจ.**พระพุทธกิจ๔๕พรรษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัท คอมพิวเตอร์จำกัด, ๒๕๕๕.
- สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และรัชนิกุล ภิโยภานุวัฒน์. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. กรุงเทพมหานคร : เจริญมั่นคงกิจการพิมพ์, ๒๕๕๔.
- สุภางค์ จันทวานิช. **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.
- \_\_\_\_\_. **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- สถาบันดำรงราชานุภาพสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. **คู่มือการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างผสมผสานในพื้นที่ระดับตำบล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, ๒๕๔๒.
- สนธิ์ บางยี่ขัน. **การวิเคราะห์องค์การ : การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๙.
- \_\_\_\_\_. **และจุฑารัตน์ บางยี่ขัน. การวิเคราะห์องค์การ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๖.
- สมเดช สีแสง. **ภูมิศาสตร์-ประวัติศาสตร์ จังหวัดเพชรบูรณ์**. เพชรบูรณ์ : โรงพิมพ์ดีดีการพิมพ์, ๒๕๔๕.
- สมศักดิ์ ขาวลาภ. **ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, ๒๕๔๔.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ๒๕๕๕.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

อมรา พงศาพิชญ์. ธรรมรัฐกับประชาสังคม การปกครองที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย. ๒๕๔๓.

องค์การบริหารส่วนตำบลเก่าขาม. ตำบลต้นแบบการบริหารจัดการน้ำนอกเขตชลประทานด้วยระบบธนาคารน้ำใต้ดิน (GROUNDWATER BANK) ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วยศาสตร์พระราชา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเส้นทาง จำกัด, ๒๕๖๑.

อรพินท์ สฟโชคชัย. **สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี**. รายงาน TDRI ฉบับที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๕๐.

อานันท์ ปันยารชุน. ธรรมรัฐกับสังคมไทย.หนังสือพิมพ์มติข่าวรายวัน. ฉบับวันที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๕๑.

Dyson. M. Bergkamp. G.. and Scanlon อังถึงใน เสาวนีย์ วิจิตรโกสุ. การจัดการทรัพยากรน้ำในลุ่มน้ำลำตะคองแบบบูรณาการ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๑.

### (๒) ดุษฎีนิพนธ์/รายงานการวิจัย :

กฤษฎา ให้วฒนานุกูล. การพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การอิสระด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ (กอสส.). วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ธีระ รุญเจริญ. “ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๐๙.

บุญทิวา พันธุ์เพ็ง. “การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเกษตรกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการทรัพยากรน้ำโดยชุมชนกรณีอำเภอเวียงแหงจังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

ปธาน สุวรรณมงคล. **การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ**. รายงานการวิเคราะห์โครงการปรับภาคข้าราชการสู่ยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๐.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. **การไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทตามแนวทางพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร :มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระมหาอำนาจ ปวฑฒโน. “การพัฒนารูปแบบการจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระสมบุรณ์ ปุณฺณปุณฺโณ (พุ่มจันทร์). “บทบาทของพระสงฆ์วัดพระบรมธาตุตอຍผาส้มในการส่งเสริมและพัฒนาสิ่งแวดล้อมศูนย์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเศรษฐกิจพอเพียงตำบลแม่สาบอำเภอสะเมิงจังหวัดเชียงใหม่”. **การค้นคว้าแบบอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๔.
- วิชชุกร นาคธน. ประสิทธิภาพการบริหารงานคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- พัลลภ หารุคำจา และคณะ. การสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาลในวิถีชีวิตประชาธิปไตยของผู้นำในตำบลศรีเตี้ย อำเภอบ้านโฮ้ง จังหวัดลำพูน. รายงานการวิจัย. **มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่**, ๒๕๖๐
- พระครูไพโรจน์ภัทรคุณ (วิโรจน์ ภาทปญฺโณ). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของเจ้าอาวาสในเขตการปกครอง คณะสงฆ์ภาค ๑๔. **ดุสิตบัณฑิตวิทยาลัยพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗
- .วันทนา เนาว์วัน. การพัฒนาก้าวหน้าตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓. **ดุสิตบัณฑิตวิทยาลัยพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- พัชรี ชำนาญศิลป์. การพัฒนาก้าวหน้าเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง. **ดุสิตบัณฑิตวิทยาลัยพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- วรุตม์ ทวีศรี. การพัฒนาก้าวหน้าตามหลักธรรมเพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. **ดุสิตบัณฑิตวิทยาลัยพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ถนัด แก้วเจริญไพศาล. ตัวแบบป้องกันและจัดการวิกฤตอุทกภัย. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- สุวัฒน์ อินทรประไพ. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำลุ่มน้ำป่าสัก.  
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- พิมพ์พิสุทธิ์ อ้วนล้ำ และคณะ. การจัดการความรู้เพื่อการบริหารจัดการน้ำสู่ความเข้มแข็งของชุมชน  
และพึ่งตนเองด้านแหล่งน้ำอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา โครงการธนาคารน้ำใต้ดิน (Ground  
water bank) บ้านค้ำกลาง ตำบลเก่าขาม อำเภอน้ำยืน จังหวัดอุบลราชธานี. รายงาน  
การวิจัย. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, ๒๕๖๐.

### (๓) บทความ :

- ขวัญใจ เปื่อยหนองแซ่. ธนาคารน้ำใต้ดิน : นวัตกรรมการบริหารจัดการน้ำ. พัฒนวารสาร. ปีที่ ๗  
ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๓) : ๒๘๑.
- ดุสิต เวชกิจ. ธรรมชาติในการบริหารงานป่าไม้ของนายตรี กกกำแหง อดีตอธิบดีกรมป่าไม้.  
วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย. ปีที่ ๓๒ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๙) : ๒๐๙-๒๑๐.
- ประภัสสร ดาเวเศรษฐ์. การมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น. วารสารบัณฑิตศึกษา. ปีที่ ๑๔ ฉบับที่ ๖๕ (๒๕๖๐) : ๒๑๕.
- วรรณกานต์ ขาวลาภ. “การพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารในการสื่อสารวิถีพุทธของกระทรวงแรงงาน”.  
วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (ฉบับพิเศษ) (เมษายน-มิถุนายน  
๒๕๖๐) : ๑๖๑-๑๖๒.
- เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. การจัดการทรัพยากรน้ำ : แนวคิดธนาคารน้ำใต้ดินจากชุมชนเก่าขาม  
อุบลราชธานีสู่ชุมชนหนองมะโมงชัยนาท. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์. ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑  
(มกราคม-เมษายน ๒๕๖๓) : ๓๙๕-๓๙๖.

### (๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

- กองเศรษฐกิจการเกษตรระหว่างประเทศ. **เปิดตัวเลขดุลการค้า**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :  
<http://www.oae.go.th/view/1/รายละเอียดภาวะเศรษฐกิจการเกษตร/31177/TH-TH> [๒๐ มกราคม ๒๕๖๓].

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- กรมทรัพยากรน้ำ. การจัดการทรัพยากรน้ำ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dwr.go.th/contents> [๓ มกราคม ๒๕๖๓].
- กรมทรัพยากรน้ำ. แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ. กรมทรัพยากรน้ำ. แนวคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ. กรุงเทพมหานคร : กรมทรัพยากรน้ำ, ๒๕๕๘.
- กรมทรัพยากรน้ำ. การบริหารจัดการน้ำของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : กรมทรัพยากรน้ำ. ๒๕๕๖.
- กรมทรัพยากรน้ำ. แนวคิดเกี่ยวกับลุ่มน้ำ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [www.dnp.go.th/watershed/class](http://www.dnp.go.th/watershed/class). [๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๙].
- กรมทรัพยากรน้ำ. การจัดการทรัพยากรน้ำ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.dwr.go.th/contents>. [๓ มกราคม ๒๕๖๓].
- รายงานของธนาคารโลกที่ระบุไว้ “Underlying Litany of Africa” Development problem. is a Crisis of Governance. By Governance is Meant the Exercise of Political Power to Manage a Nation’s Affairs. (World Bank. 1989: 60). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://web.worldbank.org/>. สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ ๒ กันยายน ๒๕๕๗.
- วิกิพีเดีย. จังหวัดอุบลราชธานี. จำนวนประชากร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://th.wikipedia.org/wiki>. ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๓.
- ศูนย์ข้อมูลประเทศไทย. อำเภอน้ำยืน. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://ubonratchathani.kapook.com/น้ำยืน> [๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- ส่วนกฎหมายสำนักมาตรการป้องกันสาธารณสุขภัยกระทรวงมหาดไทย. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารทรัพยากรน้ำแห่งชาติพ.ศ. ๒๕๕๐. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://๖๑.๑๙.๕๔.๑๓๗/law/dpmlaw/main>. [๓ มกราคม ๒๕๖๓].
- สำนักงานจังหวัดอุบลราชธานี. ข้อมูลพื้นฐาน. [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://ubonratchathani.go.th/home/> [๑๒ ตุลาคม ๒๕๖๓].
- สำนักงานประสานงานวิจัยเชิงบูรณาการมหาวิทยาลัยแม่โจ้. แนวคิดการจัดการลุ่มน้ำ : คนชุมชนลุ่มน้ำ. งานวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสกว. แม่โจ้. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.trf.mju.ac.th/lobby> [๓ มกราคม ๒๕๖๓].

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีนวัตกรรมท้องถิ่นธนาคารน้ำใต้ดิน เทศบาลตำบลหนองมะโมง Ground Water Bank Nongmamong. **ประวัติความเป็นมาของธนาคารน้ำใต้ดินในประเทศไทย**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://www.facebook.com/238857376272570/posts/966719260153041/> ๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๓.
- องค์การพัฒนาระหว่างประเทศ ค.ศ. 1990 (United Nations Development Program; UNDP) **แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.undp.org/content/undp/en/home.html>. สืบค้นข้อมูลเมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๗.
- วิกิพีเดียสารานุกรมเสรี. **ภาคอีสาน**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://th.wikipedia.org/wiki/ภาคอีสาน\\_\(ประเทศไทย\)](https://th.wikipedia.org/wiki/ภาคอีสาน_(ประเทศไทย)) ๒๐ มกราคม ๒๕๖๓.

### ๒.ภาษาอังกฤษ :

- Bass. B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press. 1985. p. 54.
- \_\_\_\_\_. Dose the Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. American Psychologist. 1997 : 52-152.
- \_\_\_\_\_. and Avolio. B. J. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly. 6 (1995) : 188-218.
- Blau. Pter M. & Scott, Richard, Formal Organization. Sanfransisco: Charkdler publishing Co.,Ltd. 1962. p. 4.
- Blake. Robert and Mouton. Jane, Executive Achievement: Making It at the Top. New York: McGraw-Hill Inc. 1988. p. 75.
- Burns. J. M. Leadership. New York: Harper and Row. 1978. p. 243.
- Diamantopoulos, A & Siguaw, A.D. **Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated**. Sage Publications: London, 2000.
- Frederickson. G.H. Comparing the Reinventing Government Movement With New Public Administration. Public Administration. 1996.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hersey. P. H. and Blanchard. K. H., Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. New York: Prentice Hall. 2001.
- GWP-TAC. Integrated Water Resources Management. TAC Background Papers, Stockholm: Global Water Partnership, 2000.
- Kreitner. R. and Kinicki, A. Organizational Behavior. 6<sup>th</sup> ed. Toronto: McGraw-Hill, 2007.
- Lewin. Kurt and Lippitt. Ron. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy. A Preliminary Note. Sociometry, 1938 : pp 292-300.
- Likert. R. The Human Organization : Its Management and Value. New York: McGraw-Hill. 1970.
- Lindeman RH, Merenda PF, Gold RZ. **Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis.** Scott, Foresman, Glenview, IL, 1980.
- Reddin. William J. Effective Management by Objectives. New York: McGraw-Hill. 1980.
- Stogdill. R.M.. **Leadership.** Membership and Organization : Psychological Bulletin. 1950.
- Vroom. V. H. Leadership and the Decision Making Process. Organization Dynamics. Vol.28 No.4 (2000) : 82-94.
- Weiss, R. **The Provision of Social Relationship.** In Z. Rubin Ed. Doing Unto others Englewood Cliff, N. J: Prentice-Hall. 1972.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organizations.** 6<sup>th</sup> ed. New York: Pearson Prentice-Hall. 2006).

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ  
ตัวอย่างจดหมายนำและผลการตรวจสอบค่า IOC



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม  
อย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบและเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอน

แบบสอบถามในงานวิจัยนี้ แบ่งเป็น ๖ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลักธรรมาภิบาล

ตอนที่ ๔ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลักอิทธิบาท ๔

ตอนที่ ๕ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

ตอนที่ ๖ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ข้อมูลจากแบบสอบถามของท่าน ผู้ศึกษาวิจัยจะถือว่าเป็นความลับที่สุดและไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ขอขอบคุณท่านที่ได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

พลเอกปภิตน์ สันตินิยม

นิติตปริญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พ.ศ. ๒๕๖๓



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง : รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม  
อย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบและเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอน

- แบบสอบถามในงานวิจัยนี้ แบ่งเป็น ๖ ตอน คือ
- ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลักธรรมาภิบาล
  - ตอนที่ ๔ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลักอิทธิบาท ๔
  - ตอนที่ ๕ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

ตอนที่ ๖ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหากล้วยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ข้อมูลจากแบบสอบถามของท่าน ผู้ศึกษาวิจัยจะถือว่าเป็นความลับที่สุดและไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

ขอขอบคุณท่านที่ได้อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

พลเอกปภิตน์ สันตินิยม

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ : คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

๑.  ชาย

๒.  หญิง

๒. อายุ

๑.  ๑๘-๓๕ ปี

๒.  ๓๖-๔๕ ปี

๓.  ๔๖-๕๕ ปี

๔.  ๕๖ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

๑.  ต่ำกว่าปริญญาตรี

๒.  ปริญญาตรี

๓.  ปริญญาโทขึ้นไป

๔. อาชีพ

๑.  ราชการ/พนักงานของรัฐ

๒.  ลูกจ้าง

๓.  เกษตรกร

๔.  อื่น ๆ

๕. รายได้

๑.  ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท

๒.  ๑๐,๐๐๐-๒๐,๐๐๐ บาท

๓.  ๒๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท

๔.  ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป

## ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	ภาวะผู้นำ	ระดับการความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
<b>๑. มีความคิดริเริ่ม</b>						
๑	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความกล้าคิดกล้าแสดงออกในการตัดสินใจ					
๒	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความคิดริเริ่มในการแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					
๓	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความตั้งใจในการสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม					
๔	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
<b>๒. มีความรู้ความสามารถ</b>						
๕	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					
๖	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินอย่างเต็มความสามารถ					
๗	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้มีการถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้กับผู้อื่น					
๘	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินอย่างต่อเนื่อง					
<b>๓. มีความสามารถในการจูงใจ</b>						



ข้อ	ภาวะผู้นำ	ระดับการความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
๙	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน เชิญชวนให้ประชาชนในพื้นที่เข้าร่วมกิจกรรมธนาคารน้ำใต้ดิน					
๑๐	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน พาไปศึกษาตัวอย่างของพื้นที่ที่ประสบความสำเร็จ					
๑๑	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ชวนลงมือทำและแนะนำการไปปรับใช้ในพื้นที่ของประชาชน					
๑๒	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมและติดตามผลการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง					
<b>๔. มีความกล้าตัดสินใจ</b>						
๑๓	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความกล้าในการตัดสินใจ					
๑๔	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้ใช้วิจรรย์ญาณก่อนการตัดสินใจ					
๑๕	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ					
๑๖	ผู้นำองค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจ					

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลักธรรมาภิบาล  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการความเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
<b>๑. ด้านหลักนิติธรรม</b>						
๑	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ					
๒	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดิน ตามความเห็นชอบของผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย					
๓	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินโดยคำนึงถึงระเบียบประเพณี ของชุมชนในท้องถิ่น					
๔	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินด้วยความเสมอภาค					
<b>๒. ด้านหลักคุณธรรม</b>						
๕	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินโดยยึดความถูกต้อง					
๖	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
๗	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินด้วยความเที่ยงธรรม					
๘	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน บริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ตน					
<b>๓. ด้านหลักความโปร่งใส</b>						
๙	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน สามารถตรวจสอบ กระบวนการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					

ข้อ	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการความเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
๑๐	มีการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อบริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินอย่างโปร่งใส					
๑๑	กระบวนการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ไม่เอื้อประโยชน์ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง					
๑๒	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ไม่มีผลประโยชน์ใดๆ แอบแฝง					
<b>๔. ด้านหลักการมีส่วนร่วม</b>						
๑๓	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกาตัดสินใจ					
๑๔	เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น					
๑๕	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม ของการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					
๑๖	ประชาชนมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์เท่าเทียมกัน					
<b>๕. ด้านหลักความรับผิดชอบ</b>						
๑๗	ทุกภาคส่วนรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินร่วมกัน					
๑๘	ทุกภาคส่วนร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น					
๑๙	ทุกภาคส่วนร่วมกันพัฒนากระบวนการบริหาร จัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					
๒๐	ทุกภาคส่วนร่วมกันรักษาธนาคารน้ำใต้ดิน ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ					
<b>๖. ด้านหลักความคุ้มค่า</b>						
๒๑	มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า					
๒๒	มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด					
๒๓	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน โดยคำนึงถึง ประโยชน์ที่ได้รับเป็นเบื้องต้น					
๒๔	เลือกใช้ทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้อีก					

ตอนที่ ๔ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลักอิทธิบาท ๔

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ตามหลักอิทธิบาท ๔	ระดับการความเห็น				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
<b>๑. ความรักในหน้าที่</b>						
๑	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่					
๒	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร					
๓	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความยินดี ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด					
๔	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน เต็มใจและยินดี รับฟังข้อคิดเห็นจากผู้อื่น					
<b>๒. ความเพียรพยายาม</b>						
๕	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ใช้ความเพียรพยายาม ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					
๖	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความวิริยะอุตสาหะ เพื่อให้การบริหารจัดการธนาคารน้ำ ใต้ดิน เกิดประโยชน์สูงสุด					
๗	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ใช้ความรู้ และความสามารถอย่างเต็มที่					
๘	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความอดทน ไม่ย่อท้อในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					
<b>๓. ความเอาใจใส่</b>						
๙	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน เอาใจใส่ในการบริหาร จัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					

ข้อ	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ตามหลักอิทธิบาท ๔	ระดับการความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
๑๐	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้หมั่นตรวจตรา สำรวจข้อบกพร่อง ในการบริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดิน					
๑๑	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน เอาใจใส่ในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
๑๒	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้มีการตรวจสอบผล ของการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน อย่างต่อเนื่อง					
<b>๔. ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน</b>						
๑๓	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้พิจารณาไตร่ตรอง และให้ความสำคัญกับข้อบกพร่อง ของการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					
๑๔	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้วิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุอย่างถี่ถ้วน					
๑๕	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้ใคร่ครวญ หาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม					
๑๖	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน ได้มีการปรับปรุง แก้ไขการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง					

## ตอนที่ ๕ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน	ระดับการความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
<b>๑. ด้านการบริหารจัดการองค์กรที่ดี</b>						
๑	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจนในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
๒	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีโครงสร้างสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่					
๓	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีศักยภาพในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน					
๔	องค์กรที่ทำธนาคารน้ำใต้ดิน มีความเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
<b>๒. ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา</b>						
๕	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด					
๖	มีการบำรุงรักษาธนาคารน้ำใต้ดินให้พร้อมและเพียงพอเสมอ					
๗	มีการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม					
๘	มีการบริหารจัดการและบำรุงรักษาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้					
<b>๓. การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>						
๙	ผู้มีส่วนร่วมในการใช้น้ำมีน้ำใช้อย่างเพียงพอ					
๑๐	ผู้มีส่วนได้เสียได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน					

ข้อ	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการนารน้ำใต้ดิน	ระดับการความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		(๕)	(๔)	(๓)	(๒)	(๑)
๑๑	ผู้มีส่วนได้เสียรับผิดชอบต่อผลกระทบร่วมกัน					
๑๒	ในกรณีที่มีค่าใช้จ่ายผู้มีส่วนได้เสียรับผิดชอบร่วมกัน					
	<b>๔. แก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน</b>					
๑๓	ปัญหาภัยแล้งในพื้นที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง					
๑๔	ปัญหาน้ำท่วมในพื้นที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง					
๑๕	ประชาชนในพื้นที่ได้รับความเดือดร้อนจากภัยแล้ง					
๑๖	ประชาชนในพื้นที่ได้รับความเดือดร้อนจากอุทกภัย					

ตอนที่ ๖ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการนารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

๑. สภาพ ปัญหา และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารจัดการนารน้ำใต้ดิน เพื่อการแก้ไขปัญหากลภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

#### ปัญหา อุปสรรค

---



---



---



---

#### ข้อเสนอแนะ

---



---



---



---

๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ข้อเสนอแนะ

---

---

---

---

๓. รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ข้อเสนอแนะ

---

---

---

---

ขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อประโยชน์  
ในการศึกษาวิจัย







### บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ โทร/แฟกซ์ ๐๓๕ ๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๕๒๐๓  
 ที่ อร ๕๐๐๕๒/๖ ๓๑๑ วันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๖๓

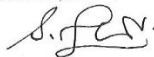
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบใบเสร็จรับเงินใช้ในการทำบัญชีหนี้

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล เบ็ญใจมา

เนื่องด้วย พล.อ.ปภินันท์ นามสกุล สันตินิยม รหัสประจำตัวนิสิต ๒๒๐๑๑๐๔๒๒๓ นิสิตหลักสูตรปริญญาศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขใบเสร็จรับเงินที่ใช้ในการทำบัญชีหนี้ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรปริญญาศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์



(รองศาสตราจารย์ ดร.เมียรดีศักดิ์ สุขเหลือง)  
 ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา  
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: พล.อ.ปภินันท์ สันตินิยม  
 โทรศัพท์: ๐๕๔-๕๕๑-๐๘๐๐

บรรจง/๒๖  
 ภาควิชา/๒๖

รับมอบ  
 พล.อ.ปภินันท์ สันตินิยม  
 ๒๖ เม.ย. ๖๓

**Item-Total Statistics (cont.)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E1)	294.43	1425.357	.569	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E2)	295.17	1408.695	.777	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E3)	294.93	1413.651	.765	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E4)	295.10	1406.438	.769	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E5)	295.13	1410.051	.731	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E6)	295.07	1416.947	.667	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E7)	295.11	1427.247	.670	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E8)	295.33	1412.437	.630	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E9)	295.41	1416.464	.606	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E10)	295.33	1416.782	.698	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E11)	295.23	1420.047	.537	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E12)	295.60	1407.559	.630	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E13)	295.35	1412.713	.626	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E14)	295.21	1431.237	.336	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E15)	295.27	1424.409	.543	.981
เฉลี่ยผู้เข้าร่วมพิธีหรือกิจกรรมทางศาสนาไม่ได้ (E16)	295.40	1418.110	.315	.981

**Item-Total Statistics (cont.)**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การบริหารงานและกิจการภายใน (B13)	294.93	1408.064	.734	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B14)	294.97	1401.964	.846	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B15)	294.97	1401.137	.820	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B16)	294.97	1404.861	.762	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B17)	295.17	1397.385	.751	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B18)	295.17	1397.454	.726	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B19)	295.20	1393.959	.739	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B20)	295.13	1398.051	.705	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B21)	294.80	1413.338	.761	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B22)	294.63	1412.033	.798	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B23)	294.57	1427.426	.549	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B24)	294.83	1413.937	.614	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C1)	294.57	1421.840	.545	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C2)	294.60	1421.076	.590	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C3)	294.60	1417.490	.652	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C4)	294.70	1412.838	.793	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C5)	294.70	1419.872	.620	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C6)	294.70	1422.838	.509	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C7)	294.83	1424.626	.530	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C8)	294.83	1412.144	.747	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C9)	294.77	1417.357	.678	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C10)	294.90	1405.817	.838	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C11)	294.90	1412.990	.760	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C12)	294.93	1409.582	.790	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C13)	295.00	1415.379	.775	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C14)	295.07	1405.789	.798	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C15)	295.10	1405.197	.830	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (C16)	295.07	1405.789	.798	.981

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ภาชนะผู้ทำ (A1)	294.50	1440.870	.288	.981
ภาชนะผู้ทำ (A2)	294.67	1425.954	.389	.981
ภาชนะผู้ทำ (A3)	294.47	1433.016	.413	.981
ภาชนะผู้ทำ (A4)	294.80	1424.166	.530	.981
ภาชนะผู้ทำ (A5)	294.90	1413.886	.632	.981
ภาชนะผู้ทำ (A6)	294.53	1429.499	.553	.981
ภาชนะผู้ทำ (A7)	294.87	1429.430	.486	.981
ภาชนะผู้ทำ (A8)	294.90	1421.472	.650	.981
ภาชนะผู้ทำ (A9)	295.00	1421.103	.501	.981
ภาชนะผู้ทำ (A10)	295.23	1414.668	.569	.981
ภาชนะผู้ทำ (A11)	294.93	1415.857	.612	.981
ภาชนะผู้ทำ (A12)	295.03	1399.275	.776	.981
ภาชนะผู้ทำ (A13)	294.67	1420.306	.605	.981
ภาชนะผู้ทำ (A14)	294.80	1426.786	.660	.981
ภาชนะผู้ทำ (A15)	294.70	1425.911	.590	.981
ภาชนะผู้ทำ (A16)	294.87	1413.637	.692	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B1)	295.07	1417.444	.511	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B2)	294.73	1434.478	.592	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B3)	295.03	1426.590	.496	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B4)	294.93	1420.409	.602	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B5)	294.67	1416.920	.764	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B6)	294.43	1426.530	.503	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B7)	294.63	1414.585	.705	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B8)	294.43	1422.875	.652	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B9)	294.83	1408.420	.730	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B10)	294.60	1416.593	.711	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B11)	294.67	1432.782	.334	.981
การบริหารงานและกิจการภายใน (B12)	294.60	1425.076	.555	.981



**ผลการคำนวณสัมประสิทธิ์ (Reliability) ของแบบสอบถาม**  
**ของผู้ทำพิธี**  
 รูปแบบการบริหารจัดการงานศาสนาที่มีประสิทธิภาพและมั่นคง  
 อย่างยั่งยืน  
 ผู้วิจัย และสภาคณะวิจัย  
 หลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาศิลปศาสตรบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี  
 \*\*\*\*\*

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases		
Valid	30	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	72

Reliability Statistics

ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร	Cronbach's Alpha	N of Items
ทุกตัวแปร (A1-D16)	0.981	72
ด้านภาวะผู้นำ (A1-A16)	0.927	16
ด้านการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลัก ธรรมภิบาล (B1-B26)	0.958	24
ด้านการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลัก อิทธิบาท ๔ (C1-C16)	0.956	16
ด้านผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน (D1-D16)	0.947	16



ผลกระทู้ดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (IOC)  
 ศูนย์นิเทศฯ  
 รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาน้ำแล้งและน้ำท่วม  
 อ่างน้ำซับในจังหวัดอุบลราชธานี  
 ผู้วิจัย พลเอกภักดี สันติวัฒน์  
 หลักสูตรบริหารรัฐกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล รวม ค่า IOC	ค่า แปล ผล
		๑	๒	๓	๔	๕		
<b>๑. มีความคิดริเริ่ม</b>								
๑	หน่วยงานของรัฐมีความกล้าหาญแสดงออกในการตัดสินใจ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๘	ใช้ไม่ได้
๒	หน่วยงานของรัฐมีความคิดริเริ่มในการแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๓	หน่วยงานของรัฐมีความกล้าหาญในการรับใช้ประโยชน์ส่วนรวม	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๘	ใช้ไม่ได้
๔	หน่วยงานของรัฐได้ทำแผนพัฒนาโดยมีสถาบันข้างเคียงมาช่วยในการจัดการธนาคารน้ำใต้ดินให้ถึงประชาชนผู้ประสบภัย	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
<b>๒. มีความรู้ความสามารถ</b>								
๑	หน่วยงานของรัฐสามารถเผยแพร่ความรู้หรือสนับสนุนแก่บุคลากรในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินอย่างมีประสิทธิภาพ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล รวม ค่า IOC	ค่า แปล ผล
		๑	๒	๓	๔	๕		
๓	หน่วยงานของรัฐได้มีแผนยุทธศาสตร์ที่ ความสามรถในเชิงปฏิบัติ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๔	หน่วยงานของรัฐได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ ธนาคารน้ำใต้ดินอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
<b>๓. มีความสามารถในการปฏิบัติงาน</b>								
๑	หน่วยงานของรัฐมีความรู้เกี่ยวกับประชาชน ที่พื้นที่เข้าร่วมกิจกรรมธนาคารน้ำใต้ดิน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	หน่วยงานของรัฐมีความรู้เกี่ยวกับประชาชน ที่พื้นที่ที่ประสงค์จะร่วมสร้าง	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๘	ใช้ไม่ได้
๓	หน่วยงานของรัฐมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ การตัดสินใจ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๔	หน่วยงานของรัฐมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๘	ใช้ไม่ได้
<b>๔. มีความกล้าตัดสินใจ</b>								
๑	หน่วยงานของรัฐมีความกล้าหาญในการ ตัดสินใจ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	หน่วยงานของรัฐมีความกล้าหาญในการ ตัดสินใจ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๓	หน่วยงานของรัฐมีความกล้าหาญในการ ตัดสินใจ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๔	หน่วยงานของรัฐมีความกล้าหาญในการ ตัดสินใจ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตามหลักธรรมาภิบาล

ข้อ ที่	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตาม หลักธรรมาภิบาล	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล รวม ค่า IOC	ค่า แปล ผล
		๑	๒	๓	๔	๕		
<b>๑. ด้านหลักนิติธรรม</b>								
๑	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคาร น้ำใต้ดินตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคาร น้ำใต้ดินตามความเห็นชอบของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๘	ใช้ไม่ได้
๓	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคาร น้ำใต้ดินโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ของชุมชนในท้องถิ่น	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๘	ใช้ไม่ได้
๔	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคาร น้ำใต้ดินด้วยความเสมอภาค	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
<b>๒. ด้านหลักคุณธรรม</b>								
๑	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคาร น้ำใต้ดินโดยยึดความถูกต้อง	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคาร น้ำใต้ดินด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๓	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคาร น้ำใต้ดินด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๔	หน่วยงานของรัฐบริหารจัดการธนาคารน้ำ ใต้ดินมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ตน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
<b>๓. ด้านหลักความโปร่งใส</b>								
๑	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบ กระบวนการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ ดิน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	มีการใช้ข้อมูลงบประมาณเพื่อบริหาร จัดการธนาคารน้ำใต้ดินอย่างโปร่งใส	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๓	กระบวนการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ ดิน ไม่เอื้อประโยชน์ส่วนตัวฝ่ายหนึ่ง	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๔	บริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินไม่มี ผลประโยชน์ใดๆ แลกเปลี่ยน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๘	ใช้ไม่ได้

ข้อ ที่	การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินตาม หลักธรรมาภิบาล	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล รวม ค่า IOC	ค่า แปล ผล
		๑	๒	๓	๔	๕		
<b>๔. ด้านหลักความมีส่วนร่วม</b>								
๑	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมแสดงความ ความคิดเห็น	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๓	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการ จัดการของกรมการบริหารจัดการธนาคารน้ำ ใต้ดิน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๔	ประชาชนมีส่วนร่วมกับผลประโยชน์ แห่งสังคม	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
<b>๕. ด้านหลักความรับผิดชอบ</b>								
๑	บุคคลส่วนที่เกี่ยวข้องในการบริหาร จัดการธนาคารน้ำใต้ดิน รับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	บุคคลส่วนที่เกี่ยวข้องในการบริหาร จัดการธนาคารน้ำใต้ดิน รับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๓	บุคคลส่วนที่เกี่ยวข้องในการบริหาร จัดการธนาคารน้ำใต้ดิน รับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๔	บุคคลส่วนที่เกี่ยวข้องในการบริหาร จัดการธนาคารน้ำใต้ดิน รับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
<b>๖. ด้านหลักความคุ้มค่า</b>								
๑	มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๒	มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่า สูงสุด	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๓	เกิดการกระจายธนาคารน้ำใต้ดินโดย คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้
๔	เปิดให้ประชาชนที่สนใจร่วมเข้าใช้ น้ำใต้ดิน	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐	ใช้ไม่ได้

ตอนที่ ๔ ความพึงพอใจกับการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืนตามหลักธรรมาภิบาล ๔

ข้อ ที่	การบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน ตามหลักธรรมาภิบาล ๔	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปล รวม ค่า IOC ผล	ใช้ได้ ไม่ได้	
		๑	๒	๓	๔	๕			
<b>๑. ความรักในหน้าที่</b>									
๑	หน่วยงานของรัฐมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๒	หน่วยงานของรัฐทำงานร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยความเป็นมิตร	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๓	หน่วยงานของรัฐมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๔	หน่วยงานของรัฐเห็นใจและยินดีที่จะรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
<b>๒. ความเที่ยงตรง</b>									
๑	หน่วยงานของรัฐใช้ความเที่ยงตรงในการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๒	หน่วยงานของรัฐมีความมีเหตุมีผลเพื่อให้การบริหารจัดการน่านน้ำได้คืนเกิดประโยชน์สูงสุด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๓	หน่วยงานของรัฐให้ความรู้และความสามารถอย่างเต็มที่	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๔	หน่วยงานของรัฐมีความอดทนไม่ย่อท้อในการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
<b>๓. ความเอาใจใส่</b>									
๑	หน่วยงานของรัฐเอาใจใส่ในการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๒	หน่วยงานของรัฐไม่มีการครอบงำหรือบังคับบัญชาในการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๓	หน่วยงานของรัฐเอาใจใส่ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๔	หน่วยงานของรัฐเอาใจใส่ในการตรวจสอบผลการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืนอย่างรอบคอบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน ตามหลักธรรมาภิบาล ๔	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปล รวม ค่า IOC ผล	ใช้ได้ ไม่ได้	
		๑	๒	๓	๔	๕			
<b>๔. ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน</b>									
๑	หน่วยงานของรัฐได้ตระหนักถึงผลกระทบของการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๒	หน่วยงานของรัฐได้ตระหนักถึงเหตุผลและสาเหตุของปัญหา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๓	หน่วยงานของรัฐได้มีความรอบรู้เกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๔	หน่วยงานของรัฐได้มีความรอบรู้เกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๕ ความพึงพอใจกับผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน

ข้อ ที่	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปล รวม ค่า IOC ผล	ใช้ได้ ไม่ได้	
		๑	๒	๓	๔	๕			
<b>๑. ด้านการบริหารจัดการองค์การ</b>									
๑	องค์การมีวิสัยทัศน์ สันติภาพ และเป้าหมายอย่างชัดเจนในการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๒	มีระบบการติดตามผลสัมฤทธิ์ของงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๓	องค์การมีสภาพในการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๔	องค์การมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อความต้องการ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
<b>๒. ด้านปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน</b>									
๑	การบริหารจัดการน่านน้ำได้คืนมีเป้าหมายที่ชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๒	มีการนำผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้

ข้อ ที่	ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปล รวม ค่า IOC ผล	ใช้ได้ ไม่ได้	
		๑	๒	๓	๔	๕			
๓	มีการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการน่านน้ำได้คืน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๔	มีการบริหารจัดการและบำรุงรักษาตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
<b>๓. การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>									
๑	ผู้มีส่วนร่วมในการใช้น้ำมีน้ำใช้อย่างเพียงพอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๒	ผู้มีส่วนได้เสียได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๓	ผู้มีส่วนได้เสียรับผิดชอบต่อผลกระทบร่วมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๔	ในการดำเนินงานผู้มีส่วนได้เสียรับผิดชอบร่วมกัน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
<b>๔. แก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน</b>									
๑	ปัญหาภัยแล้งในพื้นที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๒	ปัญหาน้ำท่วมในพื้นที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๓	ประชาชนในพื้นที่ไม่ได้รับความเดือดร้อนจากภัยแล้ง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้
๔	ประชาชนในพื้นที่ไม่ได้รับความเดือดร้อนจากอุทกภัย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑๐	ใช้ได้

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ  
(การสัมภาษณ์เชิงลึก)



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง : รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วม  
อย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_ หน่วยงาน \_\_\_\_\_

สัมภาษณ์เมื่อ วันที่ \_\_\_\_\_ เดือน \_\_\_\_\_ พ.ศ. \_\_\_\_\_

๑. ภาวะผู้นำ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ได้อย่างไรบ้าง

๑.๑ มีความคิดริเริ่ม \_\_\_\_\_

---



---



---

๑.๒ มีความรู้ความสามารถ \_\_\_\_\_

---



---



---

๑.๓ มีความสามารถในการจูงใจ \_\_\_\_\_

---



---



---



๑.๔ มีความกล้าตัดสินใจ \_\_\_\_\_

---

---

---

๒. หลักธรรมาภิบาล สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ได้อย่างไรบ้าง

๒.๑ หลักนิติธรรม \_\_\_\_\_

---

---

---

---

๒.๒ หลักคุณธรรม \_\_\_\_\_

---

---

---

---

๒.๓ หลักความโปร่งใส \_\_\_\_\_

---

---

---

---

๒.๔ หลักการมีส่วนร่วม \_\_\_\_\_

---

---

---

---

๒.๕ หลักความรับผิดชอบ \_\_\_\_\_

---

---

---

---

๒.๖ หลักความคุ้มค่า \_\_\_\_\_

---

---

---

๓. หลักอิทธิบาท ๔ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหามลพิษและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี ได้อย่างไรบ้าง

๓.๑ ความรักในหน้าที่ (ฉันทะ) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

๓.๒ ความเพียรพยายาม (วิริยะ) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

๓.๓ ความเอาใจใส่ (จิตตะ) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

๓.๔ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (วิมังสา) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

๔. ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินที่ท่านได้ดำเนินการสามารถแก้ไขปัญหากล้วย  
แล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี อย่างไร

๔.๑ การบริหารจัดการองค์กรที่ดี \_\_\_\_\_

---

---

---

---

๔.๒ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา \_\_\_\_\_

---

---

---

---

๔.๓ การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย \_\_\_\_\_

---

---

---

---

๔.๔ แก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน \_\_\_\_\_

---

---

---

---

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้สัมภาษณ์

พลเอกปภิตน์ สันตินิยม

นิติตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ค

จดหมายนำและเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

(การสนทนากลุ่มเฉพาะ)











## การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

รูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไข  
ปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

A MODEL OF GROUNDWATER BANK MANAGEMENT FOR  
SUSTAINABLE SOLUTIONS OF DROUGHT AND FLOOD IN UBON  
RATCHATHANI PROVINCE



---



### หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วันศุกร์ที่ ๙ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔  
เวลา ๑๓.๐๐ น. เป็นต้นไป

ผ่านระบบออนไลน์ ZOOM Video Conferencing  
ID: 4567898999

**พล.อ.ปภิตน์ สันตินิยม**

๖๒๐๑๑๐๔๒๒๓



**โมเดลองค์ความรู้จากการวิจัย LMIA**

**หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

**โมเดลที่พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์**

$\chi^2 = 454.20, df = 40, p = .1044, RMSEA = .046$   
 ภาพที่ ๔.๑ โมเดลเชิงสาเหตุของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำดีดินเพื่อการแก้ไขปัญหาน้ำแล้ง และน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

**หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานีกับข้อมูลเชิงประจักษ์
๒. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี
๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดินเพื่อการแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืนในจังหวัดอุบลราชธานี

หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

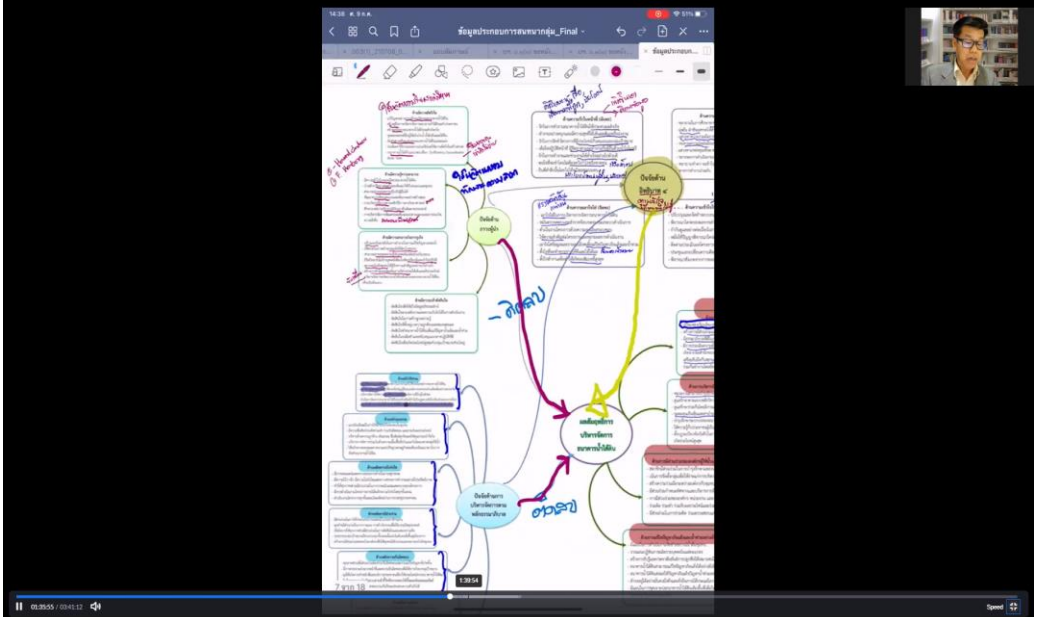
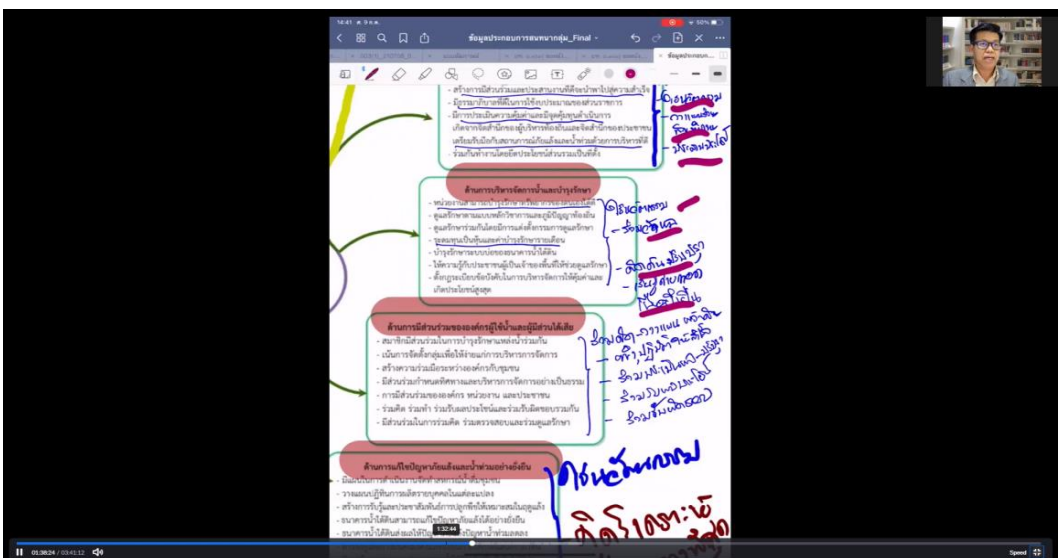
```

graph TD
    A[ภาวะผู้นำ] --> B[อิทธิบาท ๔]
    A --> C[ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน]
    B --> C
    D[การบริหารจัดการตามหลักธรรมกับกล] --> B
    D --> C
    E[ความรับผิดชอบ] --> A
    E --> B
    E --> C
    F[ความซื่อสัตย์] --> A
    F --> B
    F --> C
    G[ความกล้าตัดสินใจ] --> A
    G --> B
    G --> C
    H[มีความคิดริเริ่ม] --> A
    H --> B
    H --> C
    I[มีความรู้ความสามารถ] --> A
    I --> B
    I --> C
    J[มีความสามารถในการมุ่งใจ] --> A
    J --> B
    J --> C
    K[ความรักในหน้าที่ (อันนะ)] --> B
    K --> C
    L[ความเพียรพยายาม (วิริยะ)] --> B
    L --> C
    M[ความเอาใจใส่ (จิตตะ)] --> B
    M --> C
    N[ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน (มีสา)] --> B
    N --> C
    O[การบริหารจัดการองค์กรที่ดี] --> C
    P[การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา] --> C
    Q[การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย] --> C
    R[การแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน] --> C
  
```

กรอบแนวคิดในการวิจัยประกอบด้วย:

- ภาวะผู้นำ** (ประกอบด้วย: มีความคิดริเริ่ม, มีความรู้ความสามารถ, มีความสามารถในการมุ่งใจ, มีความกล้าตัดสินใจ)
- อิทธิบาท ๔** (ประกอบด้วย: ความรักในหน้าที่ (อันนะ), ความเพียรพยายาม (วิริยะ), ความเอาใจใส่ (จิตตะ), ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน (มีสา))
- ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการธนาคารน้ำใต้ดิน** (ประกอบด้วย: การบริหารจัดการองค์กรที่ดี, การบริหารจัดการน้ำและบำรุงรักษา, การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้ใช้น้ำและผู้มีส่วนได้เสีย, การแก้ไขปัญหาภัยแล้งและน้ำท่วมอย่างยั่งยืน)
- การบริหารจัดการตามหลักธรรมกับกล** (ประกอบด้วย: หลักนิติธรรม, หลักคุณธรรม, หลักความโปร่งใส, หลักการมีส่วนร่วม, หลักความรับผิดชอบ, หลักความคุ้มค่า)

หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย







The image is a composite of two parts. The top part is a presentation slide displayed in a software window. The slide features a map of Thailand with a legend at the top: **น้ำจืด** (Fresh water), **น้ำเค็ม** (Salt water), **น้ำใส** (Clear water), **น้ำขุ่น - ไม้ยืนต้น** (Murky water - trees), **เกษตรกรรมอื่นๆ** (Other agriculture), **ป่าไม้** (Forestry), and **พื้นที่อื่นๆ** (Other areas). The slide contains the text **243,000 ล้าน ลบ.ม.** (243,000 million cubic meters) and a large blue water drop icon with **96.5%** and a question mark inside it. The word **แล้ง** (Drought) is written in red. Silhouettes of people are visible at the bottom of the slide. The bottom part of the image shows a man in a pink shirt speaking, with a framed painting of pink roses in the background.



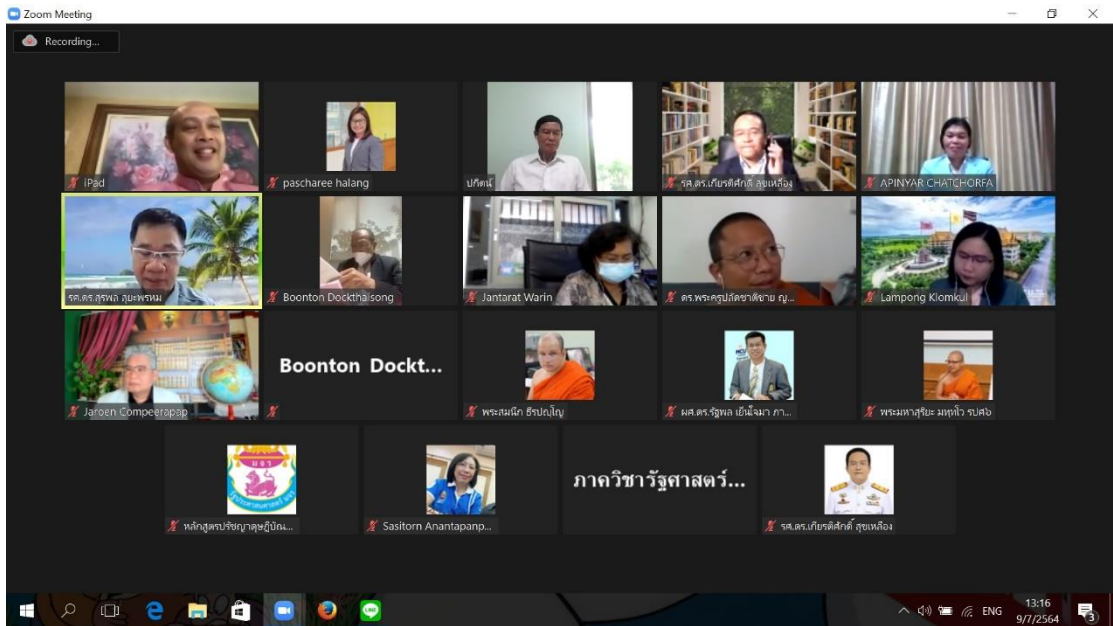


The image shows a Zoom meeting window. At the top, the title bar reads "Zoom Meeting". Below it, a gallery of participants is visible, including "Tassanee Piy...", "จนพิณณ์ เจริญวัฒน์ Weera Intaraso...", "Dr.Paitoon Pa...", "Thasama C...", and "พระปลัดระพิน: ม...". A "Recording..." indicator is present. The main area of the meeting displays the Thai text "พระปลัดระพิน พุ..." in large white font on a black background. At the bottom, the Windows taskbar shows the time as 14:03 on 9/1/2564. Below the Zoom window, a video player shows a man with glasses and a blue suit sitting in a black office chair in a room with white bookshelves filled with books. The video player has a progress bar at the bottom.





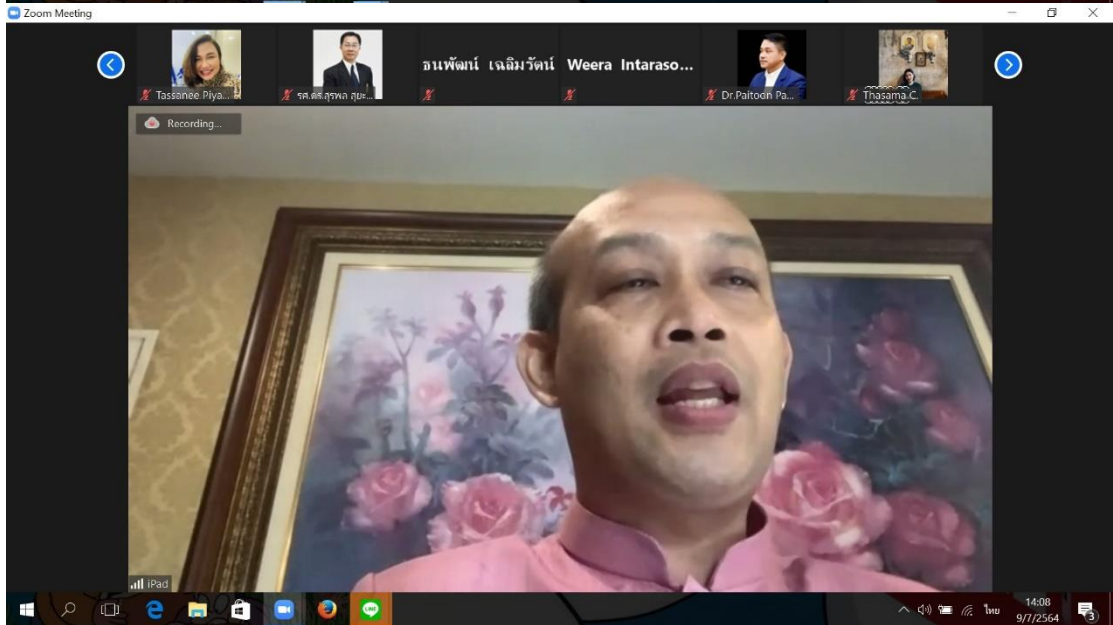












The image shows a Zoom meeting window with a digital mind map titled 'ปัจจัยสู่ความสำเร็จ' (Factors for Success). The mind map is divided into four main branches, each with a list of points and handwritten notes in Thai.

- Top Branch (Success Factors):**
  - ปัจจัยสู่ความสำเร็จและความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ

*Handwritten notes:* ปัจจัยสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- Second Branch (Success Factors):**
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ

*Handwritten notes:* ปัจจัยสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- Third Branch (Success Factors):**
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ

*Handwritten notes:* ปัจจัยสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- Bottom Branch (Success Factors):**
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ
  - ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ

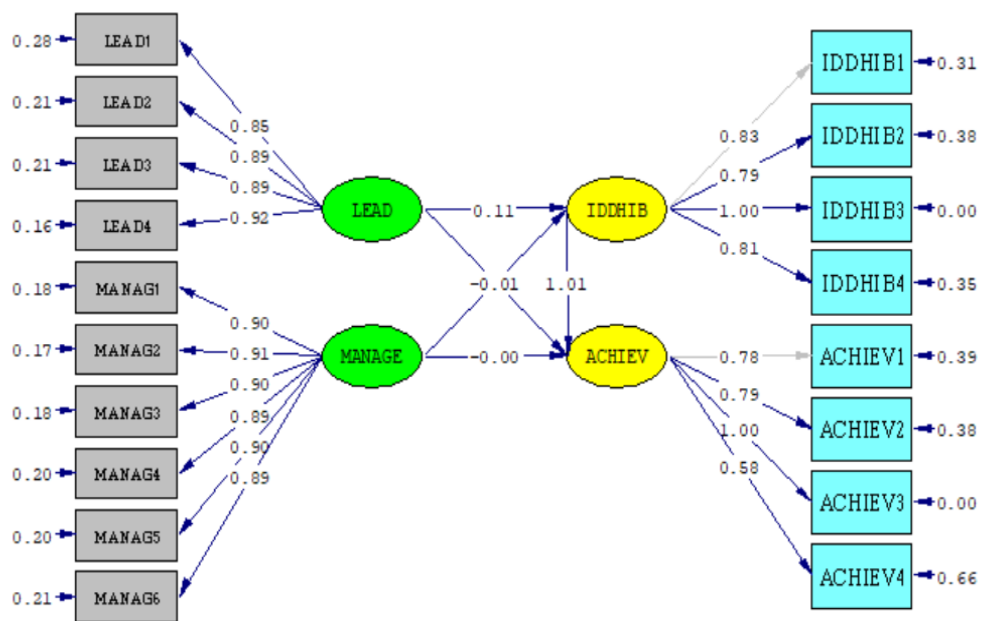
*Handwritten notes:* ปัจจัยสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ

*Large handwritten notes at the bottom:* ปัจจัยสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ, ความสำเร็จที่นำไปสู่ความสำเร็จ

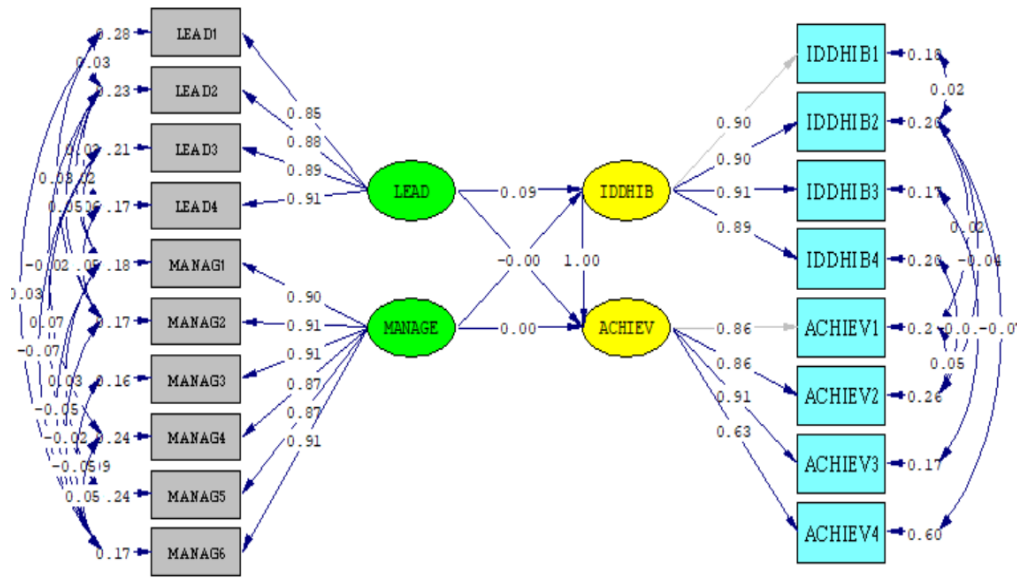
ภาคผนวก ง

Print out ในส่วนที่สำคัญ





Chi-Square=1925.39, df=129, P-value=0.00000, RMSEA=0.182



Chi-Square=88.60, df=80, P-value=0.23912, RMSEA=0.016

DATE: 5/14/2021

TIME: 17:38

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
 Scientific Software International, Inc.  
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the  
 Universal Copyright Convention.  
 Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file C:\LISREL\_PAKIT\Model\Model.SPJ:

Model

SYSTEM FILE from file 'C:\LISREL\_PAKIT\Model\Model.dsf'

Latent Variables IDDHIB ACHIEV LEAD MANAGE

Relationships

IDDHIB1 = IDDHIB

IDDHIB2 = IDDHIB

IDDHIB3 = IDDHIB

IDDHIB4 = IDDHIB

ACHIEV1 = ACHIEV

ACHIEV2 = ACHIEV

ACHIEV3 = ACHIEV

ACHIEV4 = ACHIEV

LEAD1 = LEAD

LEAD2 = LEAD

LEAD3 = LEAD

LEAD4 = LEAD

MANAG1 = MANAGE

MANAG2 = MANAGE

MANAG3 = MANAGE

MANAG4 = MANAGE

MANAG5 = MANAGE

MANAG6 = MANAGE

ACHIEV = IDDHIB

IDDHIB = LEAD MANAGE

ACHIEV = LEAD MANAGE

Set error covariance of IDDHIB2 and IDDHIB1 free

Set error covariance of IDDHIB2 and ACHIEV1 free

Set error covariance of MANAG5 and MANAG4 free

Set error covariance of ACHIEV2 and ACHIEV1 free

Set error covariance of IDDHIB3 and ACHIEV3 free

Set error covariance of MANAG1 and LEAD3 free  
Set error covariance of MANAG5 and LEAD3 free  
Set error covariance of MANAG2 and ACHIEV2 free  
Set error covariance of MANAG4 and ACHIEV4 free  
Set error covariance of MANAG6 and IDDHIB1 free  
Set error covariance of MANAG6 and MANAG4 free  
Set error covariance of IDDHIB2 and MANAG2 free  
Set error covariance of ACHIEV2 and MANAG5 free  
Set error covariance of IDDHIB4 and MANAG3 free  
Set error covariance of IDDHIB1 and MANAG3 free  
Set error covariance of LEAD1 and ACHIEV4 free  
Set error covariance of LEAD2 and MANAG4 free  
Set error covariance of IDDHIB1 and MANAG2 free  
Set error covariance of IDDHIB2 and LEAD3 free  
Set error covariance of MANAG1 and IDDHIB2 free  
Set error covariance of MANAG6 and ACHIEV1 free  
Set error covariance of MANAG6 and LEAD3 free  
Set error covariance of IDDHIB4 and ACHIEV2 free  
Set error covariance of MANAG6 and LEAD1 free  
Set error covariance of MANAG6 and MANAG1 free  
Set error covariance of IDDHIB2 and ACHIEV4 free  
Set error covariance of MANAG2 and LEAD4 free  
Set error covariance of MANAG2 and LEAD2 free  
Set error covariance of MANAG6 and ACHIEV2 free  
Set error covariance of MANAG3 and MANAG6 free  
Set error covariance of MANAG3 and IDDHIB2 free  
Set error covariance of MANAG3 and ACHIEV1 free  
Set error covariance of MANAG3 and ACHIEV2 free  
Set error covariance of LEAD2 and ACHIEV2 free  
Set error covariance of LEAD3 and ACHIEV4 free  
Set error covariance of LEAD4 and ACHIEV1 free  
Set error covariance of LEAD1 and ACHIEV1 free  
Set error covariance of MANAG3 and IDDHIB2 free  
Set error covariance of LEAD3 and IDDHIB4 free  
Set error covariance of MANAG5 and ACHIEV4 free  
Set error covariance of MANAG2 and LEAD1 free

Set error covariance of MANAG6 and MANAG2 free

Set error covariance of MANAG5 and IDDHIB1 free

Set error covariance of ACHIEV2 and IDDHIB2 free

Set error covariance of MANAG5 and MANAG1 free

Set error covariance of MANAG5 and IDDHIB2 free

Set error covariance of LEAD4 and LEAD2 free

Set error covariance of MANAG4 and IDDHIB2 free

Set error covariance of LEAD2 and LEAD1 free

Set error covariance of MANAG1 and LEAD2 free

Path Diagram

LISREL OUTPUT: ME=ML RS EF SS SE TV FS SC ND=3 MI AD=OFF

End of Problem

Model

Covariance Matrix

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	140.753					
IDDHIB2	14.382	2.104				
IDDHIB3	18.027	2.090	3.343			
IDDHIB4	36.136	4.291	5.424	13.653		
ACHIEV1	12.984	1.644	2.055	4.080	2.078	
ACHIEV2	39.581	4.522	6.246	11.787	4.905	18.940
ACHIEV3	18.027	2.090	3.339	5.424	2.055	6.246
ACHIEV4	16.524	1.767	2.639	5.370	1.898	6.137
LEAD1	9.792	1.243	1.503	3.092	1.202	3.273
LEAD2	37.618	4.700	5.880	11.782	4.231	11.714
LEAD3	38.188	4.253	6.257	11.618	4.421	12.965
LEAD4	16.569	2.073	2.554	5.143	2.024	5.516
MANAG1	24.687	2.710	3.882	7.620	2.834	8.940
MANAG2	55.684	7.028	8.966	17.691	6.797	18.718
MANAG3	12.838	1.555	2.186	3.919	1.509	4.546
MANAG4	16.667	1.919	2.600	5.040	1.969	6.106
MANAG5	41.041	4.555	6.364	12.398	4.601	15.058

MANAG6 77.669 10.022 12.785 25.088 9.889 28.306

Covariance Matrix

	ACHIEV3	ACHIEV4	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4
ACHIEV3	3.343					
ACHIEV4	2.639	6.165				
LEAD1	1.503	1.658	1.415			
LEAD2	5.880	5.211	4.006	18.940		
LEAD3	6.257	6.167	3.843	14.648	18.940	
LEAD4	2.554	2.241	1.706	6.697	6.460	3.417
MANAG1	3.882	3.809	2.204	8.015	9.248	3.671
MANAG2	8.966	8.184	5.373	20.640	20.048	9.095
MANAG3	2.186	1.976	1.240	4.586	4.742	2.055
MANAG4	2.600	2.980	1.456	5.205	5.821	2.414
MANAG5	6.364	6.635	3.392	12.596	14.733	5.650
MANAG6	12.785	12.466	7.070	27.526	26.488	12.273

Covariance Matrix

	MANAG1	MANAG2	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
MANAG1	6.935					
MANAG2	13.067	36.085				
MANAG3	3.168	7.201	2.104			
MANAG4	3.849	8.556	2.121	3.343		
MANAG5	9.436	20.754	4.990	6.846	18.940	
MANAG6	17.654	42.159	9.914	13.349	30.171	75.162

Model

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	0	0
IDDHIB2	1	0
IDDHIB3	2	0
IDDHIB4	3	0
ACHIEV1	0	0
ACHIEV2	0	4
ACHIEV3	0	5
ACHIEV4	0	6

LAMBDA-X

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
LEAD1	7	0
LEAD2	8	0
LEAD3	9	0
LEAD4	10	0
MANAG1	0	11
MANAG2	0	12
MANAG3	0	13
MANAG4	0	14
MANAG5	0	15
MANAG6	0	16

BETA

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB	0	0
ACHIEV	17	0

GAMMA

	LEAD	MANAGE
IDDHIB	18	19
ACHIEV	20	21

PHI

	LEAD	MANAGE
LEAD	0	
MANAGE	22	0

PSI

IDDHIB	ACHIEV
23	24

THETA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	25					
IDDHIB2	26	27				
IDDHIB3	0	0	28			
IDDHIB4	0	0	0	29		
ACHIEV1	0	30	0	0	31	
ACHIEV2	0	32	0	33	34	35
ACHIEV3	0	0	36	0	0	0
ACHIEV4	0	38	0	0	0	0

THETA-EPS

ACHIEV3	ACHIEV4
ACHIEV3	37



ACHIEV4        0        39

THETA-DELTA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0	0	0	0	40	0
LEAD2	0	0	0	0	0	43
LEAD3	0	46	0	47	0	0
LEAD4	0	0	0	0	50	0
MANAG1	0	53	0	0	0	0
MANAG2	57	58	0	0	0	59
MANAG3	64	65	0	66	67	68
MANAG4	0	70	0	0	0	0
MANAG5	74	75	0	0	0	76
MANAG6	82	0	0	0	83	84

THETA-DELTA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
	-----	-----
LEAD1	0	41
LEAD2	0	0
LEAD3	0	48
LEAD4	0	0
MANAG1	0	0
MANAG2	0	0
MANAG3	0	0
MANAG4	0	71
MANAG5	0	77
MANAG6	0	0

THETA-DELTA

LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2
-----	-----	-----	-----	-----	-----

LEAD1	42					
LEAD2	44	45				
LEAD3	0	0	49			
LEAD4	0	51	0	52		
MANAG1	0	54	55	0	56	
MANAG2	60	61	0	62	0	63
MANAG3	0	0	0	0	0	0
MANAG4	0	72	0	0	0	0
MANAG5	0	0	78	0	79	0
MANAG6	85	0	86	0	87	88

THETA-DELTA

	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
	-----	-----	-----	-----
MANAG3	69			
MANAG4	0	73		
MANAG5	0	80	81	
MANAG6	89	90	0	91

Model

Number of Iterations = 69

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	10.735	--
IDDHIB2	1.298	--
	(0.042)	

31.196

IDDHIB3 1.662 --  
 (0.054)  
 30.654

IDDHIB4 3.308 --  
 (0.114)  
 29.101

ACHIEV1 -- 1.236

ACHIEV2 -- 3.754  
 (0.141)  
 26.613

ACHIEV3 -- 1.662  
 (0.062)  
 26.671

ACHIEV4 -- 1.573  
 (0.105)  
 14.942

LAMBDA-X

LEAD    MANAGE

-----

LEAD1 1.010 --  
 (0.047)  
 21.482

LEAD2 3.803 --  
 (0.168)  
 22.591

LEAD3 3.909 --

(0.168)

23.331

LEAD4 1.686 --

(0.069)

24.278

MANAG1 -- 2.378

(0.099)

24.038

MANAG2 -- 5.490

(0.225)

24.436

MANAG3 -- 1.326

(0.054)

24.426

MANAG4 -- 1.595

(0.070)

22.724

MANAG5 -- 3.792

(0.167)

22.724

MANAG6 -- 7.920

(0.328)

24.116

BETA

IDDHIB ACHIEV

-----

IDDHIB -- --

ACHIEV 0.998 --  
 (0.048)  
 20.662

GAMMA

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
IDDHIB	0.095	0.894
	(0.062)	(0.071)
	1.520	12.611

ACHIEV	-0.002	0.004
	(0.008)	(0.029)
	-0.242	0.143

Covariance Matrix of ETA and KSI

	IDDHIB	ACHIEV	LEAD	MANAGE
	-----	-----	-----	-----
IDDHIB	1.000			
ACHIEV	1.000	1.000		
LEAD	0.918	0.917	1.000	
MANAGE	0.982	0.982	0.920	1.000

PHI

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
LEAD	1.000	
MANAGE	0.920	1.000
	(0.010)	
	89.933	

PSI

Note: This matrix is diagonal.

IDDHIB	ACHIEV
0.035	0.000
(0.010)	(0.001)
3.396	-0.007

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

IDDHIB	ACHIEV
0.965	1.000

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

IDDHIB	ACHIEV
0.965	0.965

Reduced Form

	LEAD	MANAGE
IDDHIB	0.095	0.894
	(0.062)	(0.071)
	1.520	12.611
ACHIEV	0.093	0.897
	(0.062)	(0.072)
	1.484	12.369

THETA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	25.759 (2.119) 12.157					
IDDHIB2	0.389 (0.215) 1.813	0.417 (0.036) 11.622				
IDDHIB3	--	--	0.580 (0.042) 13.671			
IDDHIB4	--	--	--	2.772 (0.214) 12.936		
ACHIEV1	--	0.034 (0.025) 1.355	--	--	0.559 (0.042) 13.157	
ACHIEV2	--	-0.274 (0.085) -3.218	--	-0.676 (0.198) -3.409	0.342 (0.093) 3.670	4.942 (0.395) 12.514
ACHIEV3	--	--	0.577 (0.042) 13.629	--	--	--
ACHIEV4	--	-0.245 (0.061) -4.029	--	--	--	--

THETA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
ACHIEV3	0.580 (0.042) 13.663	
ACHIEV4	--	3.706 (0.256) 14.499

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
0.817	0.802	0.827	0.798	0.732	0.740

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

ACHIEV3	ACHIEV4
0.826	0.400

THETA-DELTA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
LEAD1	--	--	--	--	0.076 (0.023) 3.254	--
LEAD2	--	--	--	--	--	-0.708 (0.237) -2.991
LEAD3	--	-0.534 (0.079)	--	-0.571 (0.177)	--	--



		-6.808		-3.227		
LEAD4	--	--	--	--	0.125	--
					(0.030)	
					4.219	
MANAG1	--	-0.282	--	--	--	--
		(0.046)				
		-6.175				
MANAG2	-2.507	-0.036	--	--	--	-1.699
	(0.710)	(0.096)				(0.305)
	-3.531	-0.380				-5.576
MANAG3	-1.128	-0.138	--	-0.351	-0.114	-0.400
	(0.194)	(0.027)		(0.061)	(0.025)	(0.080)
	-5.801	-5.125		-5.805	-4.513	-5.016
MANAG4	--	-0.083	--	--	--	--
		(0.029)				
		-2.823				
MANAG5	1.266	-0.275	--	--	--	0.861
	(0.524)	(0.079)				(0.219)
	2.415	-3.469				3.936
MANAG6	-5.828	--	--	--	0.194	-1.278
	(1.023)				(0.146)	(0.473)
	-5.698				1.333	-2.704

THETA-DELTA-EPS

		ACHIEV3	ACHIEV4
		-----	-----
LEAD1	--	0.289	
		(0.061)	
		4.777	

LEAD2	--	--
LEAD3	--	0.645 (0.191) 3.385
LEAD4	--	--
MANAG1	--	--
MANAG2	--	--
MANAG3	--	--
MANAG4	--	0.499 (0.080) 6.262
MANAG5	--	0.704 (0.185) 3.804
MANAG6	--	--

THETA-DELTA

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0.401 (0.032) 12.571					
LEAD2	0.158 (0.076) 2.086	4.351 (0.380) 11.447				

LEAD3	--	--	3.979			
			(0.352)			
			11.301			
LEAD4	--	0.270	--	0.574		
		(0.105)		(0.053)		
		2.574		10.861		
MANAG1	--	-0.212	0.640	--	1.271	
		(0.119)	(0.137)		(0.098)	
		-1.788	4.667		12.926	
MANAG2	0.217	1.329	--	0.507	--	6.006
	(0.085)	(0.318)		(0.116)		(0.491)
	2.545	4.187		4.364		12.227
MANAG3	--	--	--	--	--	--
MANAG4	--	-0.195	--	--	--	--
		(0.079)				
		-2.469				
MANAG5	--	--	1.322	--	0.314	--
			(0.217)		(0.116)	
			6.088		2.701	
MANAG6	-0.311	--	-2.654	--	-1.172	-1.011
	(0.123)		(0.422)		(0.246)	(0.528)
	-2.530		-6.285		-4.763	-1.915

THETA-DELTA

	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
	-----	-----	-----	-----
MANAG3	0.345			
	(0.030)			
	11.380			

MANAG4	--	0.791		
		(0.057)		
		13.930		
MANAG5	--	0.724	4.461	
		(0.090)	(0.321)	
		8.029	13.886	
MANAG6	-0.615	0.779	--	13.077
	(0.141)	(0.179)		(1.211)
	-4.376	4.364		10.796

Squared Multiple Correlations for X - Variables

LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.718	0.769	0.793	0.832	0.816	0.834

Squared Multiple Correlations for X - Variables

MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
-----	-----	-----	-----
0.836	0.763	0.763	0.827

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 80  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 92.630 (P = 0.158)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 88.599 (P = 0.239)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 8.599

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 35.759)

Minimum Fit Function Value = 0.220

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0204

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0847)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0160

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0325)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.641

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.621 ; 0.706)

ECVI for Saturated Model = 0.810

ECVI for Independence Model = 84.894

Chi-Square for Independence Model with 153 Degrees of Freedom =  
35789.236

Independence AIC = 35825.236

Model AIC = 270.599

Saturated AIC = 342.000

Independence CAIC = 35916.089

Model CAIC = 729.910

Saturated CAIC = 1205.101

Normed Fit Index (NFI) = 0.997

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.999

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.522

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.995

Critical N (CN) = 512.762

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.193

Standardized RMR = 0.0138

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.977

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.951

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.457

Model

Fitted Covariance Matrix

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	141.001					
IDDHIB2	14.322	2.101				
IDDHIB3	17.843	2.157	3.342			
IDDHIB4	35.507	4.293	5.498	13.712		
ACHIEV1	13.270	1.639	2.055	4.089	2.087	
ACHIEV2	40.294	4.598	6.239	11.739	4.982	19.031
ACHIEV3	17.842	2.157	3.339	5.497	2.055	6.238
ACHIEV4	16.888	1.797	2.615	5.203	1.945	5.905
LEAD1	9.953	1.203	1.541	3.067	1.222	3.479
LEAD2	37.466	4.530	5.801	11.544	4.313	12.389
LEAD3	38.505	4.121	5.962	11.293	4.433	13.460
LEAD4	16.604	2.007	2.571	5.116	2.036	5.804
MANAG1	25.056	2.748	3.879	7.720	2.886	8.762
MANAG2	55.351	6.959	8.958	17.827	6.663	18.534
MANAG3	12.844	1.551	2.163	3.953	1.495	4.486
MANAG4	16.813	1.950	2.603	5.180	1.936	5.879
MANAG5	41.233	4.557	6.188	12.314	4.603	14.837
MANAG6	77.639	10.091	12.923	25.717	9.806	27.909

Fitted Covariance Matrix

	ACHIEV3	ACHIEV4	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4
ACHIEV3	3.342					
ACHIEV4	2.615	6.181				
LEAD1	1.541	1.747	1.422			
LEAD2	5.799	5.489	4.001	18.818		
LEAD3	5.960	6.286	3.950	14.868	19.259	

LEAD4	2.570	2.433	1.703	6.681	6.589	3.416
MANAG1	3.880	3.672	2.210	8.106	9.189	3.686
MANAG2	8.959	8.480	5.320	20.538	19.741	9.019
MANAG3	2.163	2.048	1.232	4.638	4.767	2.056
MANAG4	2.603	2.963	1.483	5.387	5.737	2.474
MANAG5	6.188	6.562	3.525	13.269	14.959	5.880
MANAG6	12.924	12.233	7.051	27.710	25.825	12.280

Fitted Covariance Matrix

	MANAG1	MANAG2	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
MANAG1	6.924					
MANAG2	13.054	36.149				
MANAG3	3.152	7.279	2.102			
MANAG4	3.793	8.759	2.115	3.337		
MANAG5	9.331	20.822	5.028	6.775	18.844	
MANAG6	17.660	42.473	9.886	13.415	30.037	75.807

Fitted Residuals

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	-0.248					
IDDHIB2	0.060	0.003				
IDDHIB3	0.184	-0.067	0.000			
IDDHIB4	0.629	-0.002	-0.074	-0.059		
ACHIEV1	-0.286	0.005	0.001	-0.008	-0.009	
ACHIEV2	-0.713	-0.076	0.007	0.048	-0.077	-0.091
ACHIEV3	0.185	-0.067	0.000	-0.074	0.001	0.007
ACHIEV4	-0.364	-0.030	0.025	0.166	-0.047	0.232
LEAD1	-0.161	0.040	-0.038	0.025	-0.020	-0.206
LEAD2	0.152	0.171	0.079	0.239	-0.083	-0.675
LEAD3	-0.316	0.132	0.296	0.325	-0.012	-0.494
LEAD4	-0.035	0.065	-0.017	0.028	-0.012	-0.288
MANAG1	-0.369	-0.038	0.003	-0.100	-0.051	0.178

MANAG2	0.333	0.069	0.007	-0.136	0.134	0.184
MANAG3	-0.006	0.005	0.022	-0.035	0.014	0.060
MANAG4	-0.147	-0.031	-0.003	-0.141	0.032	0.227
MANAG5	-0.192	-0.002	0.176	0.083	-0.002	0.221
MANAG6	0.031	-0.069	-0.138	-0.629	0.082	0.397

Fitted Residuals

	ACHIEV3	ACHIEV4	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4
ACHIEV3	0.000					
ACHIEV4	0.025	-0.016				
LEAD1	-0.037	-0.090	-0.007			
LEAD2	0.081	-0.278	0.005	0.122		
LEAD3	0.297	-0.119	-0.107	-0.220	-0.319	
LEAD4	-0.016	-0.191	0.003	0.016	-0.129	0.001
MANAG1	0.002	0.137	-0.006	-0.091	0.059	-0.015
MANAG2	0.007	-0.296	0.053	0.102	0.307	0.076
MANAG3	0.022	-0.072	0.008	-0.053	-0.025	0.000
MANAG4	-0.003	0.016	-0.027	-0.182	0.084	-0.059
MANAG5	0.176	0.073	-0.133	-0.673	-0.226	-0.230
MANAG6	-0.139	0.233	0.020	-0.184	0.663	-0.007

Fitted Residuals

	MANAG1	MANAG2	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
MANAG1	0.011					
MANAG2	0.013	-0.064				
MANAG3	0.015	-0.078	0.001			
MANAG4	0.056	-0.203	0.006	0.006		
MANAG5	0.105	-0.068	-0.038	0.071	0.097	
MANAG6	-0.005	-0.314	0.028	-0.067	0.134	-0.645

Summary Statistics for Fitted Residuals



Smallest Fitted Residual = -0.713  
 Median Fitted Residual = -0.002  
 Largest Fitted Residual = 0.663

Stemleaf Plot

```

- 7|1
- 6|7753
- 5|
- 4|9
- 3|762210
- 2|998533210
- 1|998865444433210
- 0|999888877777776665554444333333222211111110000000000000000000
  0|111111111111222222222333345566667777888888
  1|001233345778888888
  2|23334
  3|00133
  4|0
  5|
  6|36
    
```

Standardized Residuals

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	-0.812					
IDDHIB2	0.699	0.276				
IDDHIB3	1.106	-3.226	3.328			
IDDHIB4	1.772	-0.039	-1.336	-2.374		
ACHIEV1	-1.795	0.397	0.027	-0.158	-1.532	
ACHIEV2	-1.563	-2.004	0.099	0.541	-2.011	-1.013
ACHIEV3	1.110	-3.220	3.472	-1.332	0.031	0.103
ACHIEV4	-0.788	-0.956	0.354	1.093	-0.681	1.140
LEAD1	-0.829	1.614	-1.280	0.389	-1.283	-2.485
LEAD2	0.233	2.072	0.802	1.117	-0.897	-3.537

LEAD3	-0.506	2.637	3.110	2.243	-0.137	-1.831
LEAD4	-0.144	2.114	-0.463	0.343	-0.568	-2.731
MANAG1	-1.360	-2.190	0.060	-1.079	-1.256	1.502
MANAG2	1.026	1.457	0.080	-0.686	1.531	1.277
MANAG3	-0.083	0.421	1.014	-1.397	1.144	1.734
MANAG4	-0.677	-1.783	-0.091	-1.922	0.995	2.392
MANAG5	-0.593	-0.079	2.269	0.494	-0.026	1.499
MANAG6	0.062	-0.663	-1.032	-2.212	0.999	1.624

Standardized Residuals

	ACHIEV3	ACHIEV4	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4
ACHIEV3	2.700					
ACHIEV4	0.356	-0.529				
LEAD1	-1.266	-2.271	-1.131			
LEAD2	0.817	-1.160	0.159	1.633		
LEAD3	3.127	-0.772	-1.938	-1.193	-2.068	
LEAD4	-0.444	-2.055	0.166	0.440	-1.858	0.097
MANAG1	0.053	1.224	-0.134	-1.000	0.690	-0.284
MANAG2	0.073	-1.216	0.977	0.585	1.072	1.131
MANAG3	1.007	-1.233	0.352	-0.696	-0.360	-0.015
MANAG4	-0.097	0.452	-0.789	-2.192	0.790	-1.379
MANAG5	2.263	0.981	-1.679	-2.542	-1.225	-2.314
MANAG6	-1.040	0.651	0.189	-0.396	2.157	-0.040

Standardized Residuals

	MANAG1	MANAG2	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
MANAG1	0.636					
MANAG2	0.121	-0.728				
MANAG3	0.557	-1.398	0.209			
MANAG4	1.275	-2.170	0.247	0.548		
MANAG5	1.818	-0.312	-0.721	1.968	1.272	
MANAG6	-0.046	-1.215	0.451	-0.670	0.430	-1.970

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -3.537  
 Median Standardized Residual = -0.026  
 Largest Standardized Residual = 3.472

Stemleaf Plot

```

- 3|5
- 3|22
- 2|755
- 2|433222211000
- 1|999888765
- 1|444433333222221100000
- 0|988888777777766555
- 0|4443321111110000000
  0|111111112222223344444444
  0|5555666777888
  1|00000011111112333
  1|555666788
  2|01122334
  2|67
  3|113
  3|5
    
```

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for IDDHIB3 and IDDHIB2 -3.226  
 Residual for ACHIEV3 and IDDHIB2 -3.220  
 Residual for LEAD2 and ACHIEV2 -3.537  
 Residual for LEAD4 and ACHIEV2 -2.731

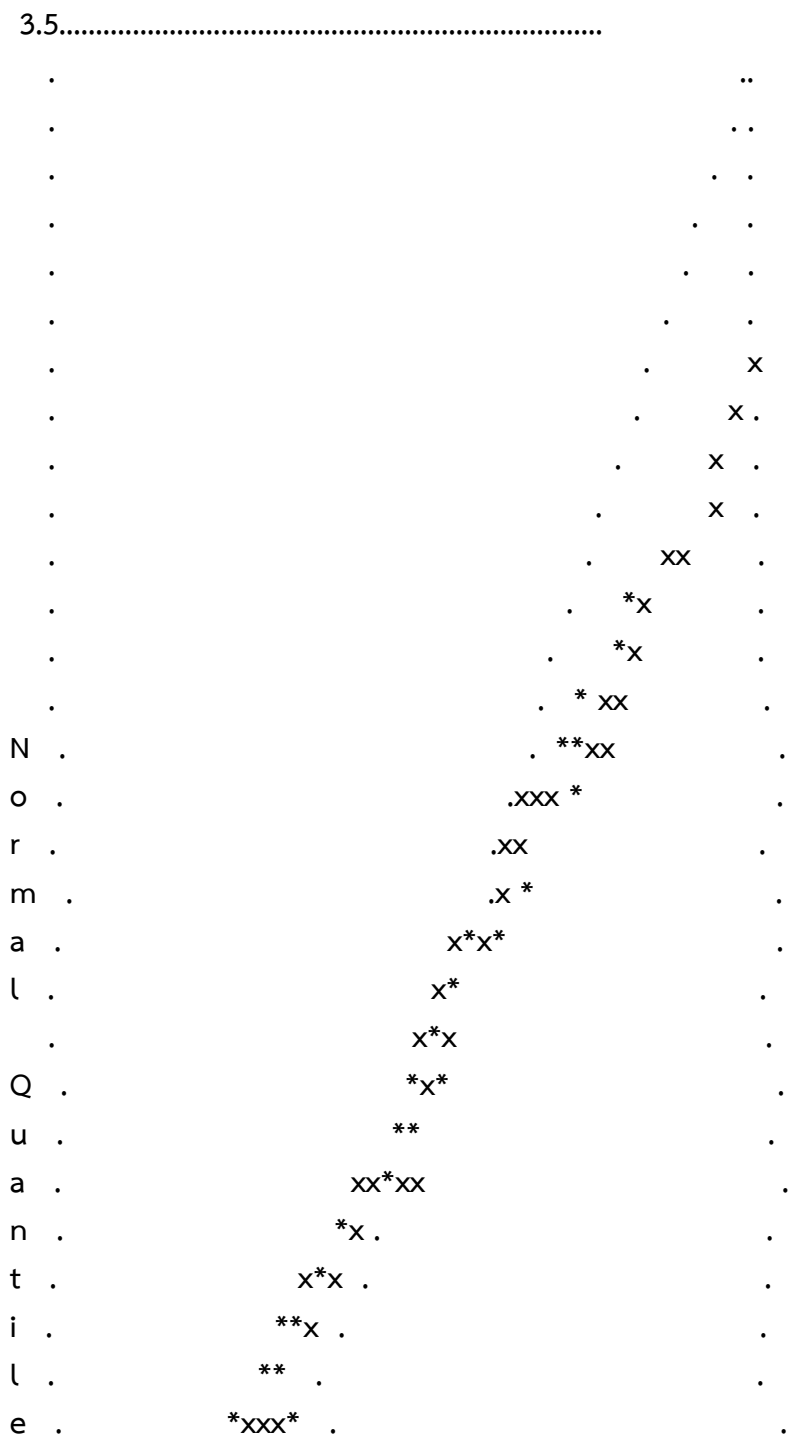
Largest Positive Standardized Residuals

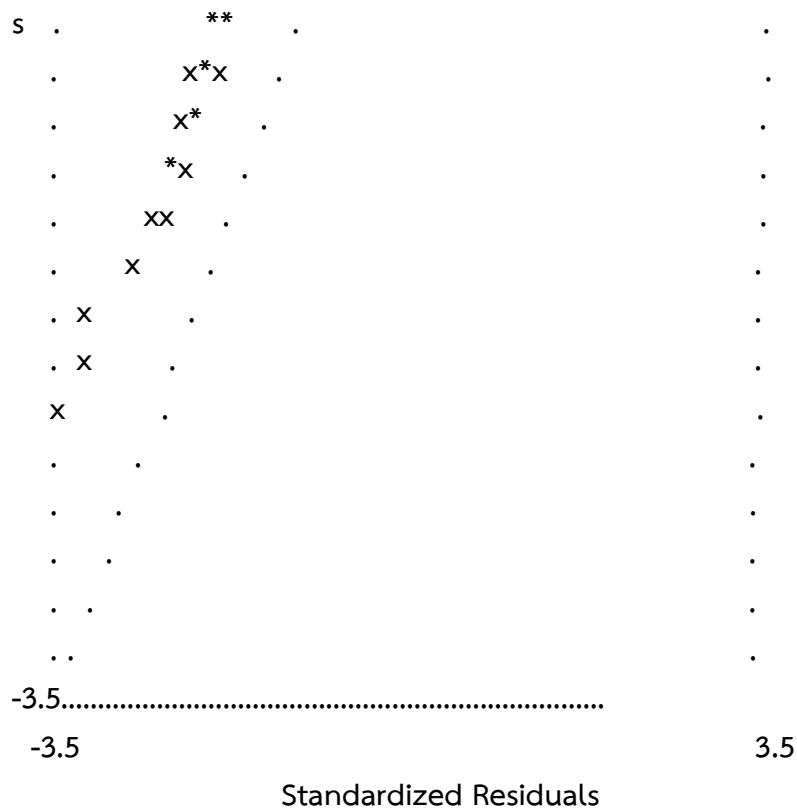
Residual for IDDHIB3 and IDDHIB3 3.328  
 Residual for ACHIEV3 and IDDHIB3 3.472  
 Residual for ACHIEV3 and ACHIEV3 2.700  
 Residual for LEAD3 and IDDHIB2 2.637  
 Residual for LEAD3 and IDDHIB3 3.110

Residual for LEAD3 and ACHIEV3 3.127

Model

Qplot of Standardized Residuals





Model

Modification Indices and Expected Change

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-Y

Modification Indices for LAMBDA-X

	LEAD	MANAGE
LEAD1	--	0.002
LEAD2	--	0.254
LEAD3	--	0.631
LEAD4	--	0.023
MANAG1	1.002	--
MANAG2	0.010	--
MANAG3	0.039	--
MANAG4	0.027	--

MANAG5	2.280	--
MANAG6	0.025	--

Expected Change for LAMBDA-X

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
LEAD1	--	-0.005
LEAD2	--	-0.218
LEAD3	--	0.392
LEAD4	--	-0.026
MANAG1	0.208	--
MANAG2	0.055	--
MANAG3	0.021	--
MANAG4	0.020	--
MANAG5	-0.468	--
MANAG6	0.127	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
LEAD1	--	-0.005
LEAD2	--	-0.218
LEAD3	--	0.392
LEAD4	--	-0.026
MANAG1	0.208	--
MANAG2	0.055	--
MANAG3	0.021	--
MANAG4	0.020	--
MANAG5	-0.468	--
MANAG6	0.127	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	LEAD	MANAGE
--	------	--------

LEAD1	--	-0.004
LEAD2	--	-0.050
LEAD3	--	0.089
LEAD4	--	-0.014
MANAG1	0.079	--
MANAG2	0.009	--
MANAG3	0.015	--
MANAG4	0.011	--
MANAG5	-0.108	--
MANAG6	0.015	--

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	--					
IDDHIB2	--	--				
IDDHIB3	0.010	0.028	--			
IDDHIB4	1.734	0.102	0.009	--		
ACHIEV1	1.173	--	0.006	0.080	--	
ACHIEV2	0.434	--	0.000	--	--	--
ACHIEV3	0.006	0.006	--	0.001	0.003	0.002
ACHIEV4	0.756	--	0.000	1.789	1.516	1.511

Modification Indices for THETA-EPS

ACHIEV3 ACHIEV4

ACHIEV3	--	
ACHIEV4	0.000	--

## Expected Change for THETA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	--					
IDDHIB2	--	--				
IDDHIB3	0.002	0.000	--			
IDDHIB4	0.628	0.020	-0.001	--		
ACHIEV1	-0.221	--	0.000	0.019	--	
ACHIEV2	-0.446	--	0.000	--	--	--
ACHIEV3	0.002	0.000	--	0.000	0.000	0.000
ACHIEV4	-0.425	--	0.000	0.209	-0.079	0.246

## Expected Change for THETA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
ACHIEV3	--	
ACHIEV4	0.000	--

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	--					
IDDHIB2	--	--				
IDDHIB3	0.000	0.000	--			
IDDHIB4	0.014	0.004	0.000	--		
ACHIEV1	-0.013	--	0.000	0.004	--	
ACHIEV2	-0.009	--	0.000	--	--	--
ACHIEV3	0.000	0.000	--	0.000	0.000	0.000
ACHIEV4	-0.014	--	0.000	0.023	-0.022	0.023



## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
	-----	-----
ACHIEV3	--	
ACHIEV4	0.000	--

## Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	0.007	1.697	0.024	0.002	--	0.733
LEAD2	0.004	0.209	0.000	0.652	1.828	--
LEAD3	0.899	--	0.002	--	0.974	3.429
LEAD4	0.459	0.540	0.028	0.000	--	0.587
MANAG1	0.970	--	0.001	0.263	3.653	5.286
MANAG2	--	--	0.015	0.326	2.162	--
MANAG3	--	--	0.008	--	--	--
MANAG4	0.117	--	0.002	1.808	1.762	1.392
MANAG5	--	--	0.014	0.468	0.174	--
MANAG6	--	0.167	0.002	0.561	--	--

## Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
	-----	-----
LEAD1	0.003	--
LEAD2	0.012	0.195
LEAD3	0.050	--
LEAD4	0.000	1.329
MANAG1	0.019	1.845
MANAG2	0.004	0.258
MANAG3	0.000	1.599
MANAG4	0.001	--
MANAG5	0.000	--

MANAG6 0.002 0.808

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	-0.013	0.030	0.000	-0.002	--	-0.066
LEAD2	0.036	0.032	0.000	0.149	-0.116	--
LEAD3	-0.566	--	0.000	--	0.078	-0.451
LEAD4	0.139	0.021	-0.001	0.001	--	-0.080
MANAG1	-0.336	--	0.000	-0.056	-0.080	0.322
MANAG2	--	--	0.001	-0.136	0.154	--
MANAG3	--	--	0.000	--	--	--
MANAG4	-0.087	--	0.000	-0.092	0.039	0.123
MANAG5	--	--	0.001	0.120	-0.029	--
MANAG6	--	0.067	0.001	-0.262	--	--

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
	-----	-----
LEAD1	0.000	--
LEAD2	0.001	0.089
LEAD3	0.002	--
LEAD4	0.000	-0.088
MANAG1	-0.001	0.142
MANAG2	-0.001	-0.114
MANAG3	0.000	-0.074
MANAG4	0.000	--
MANAG5	0.000	--
MANAG6	-0.001	0.351

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
-----	-----	-----	-----	-----	-----

LEAD1	-0.001	0.017	0.000	-0.001	--	-0.013
LEAD2	0.001	0.005	0.000	0.009	-0.019	--
LEAD3	-0.011	--	0.000	--	0.012	-0.024
LEAD4	0.006	0.008	0.000	0.000	--	-0.010
MANAG1	-0.011	--	0.000	-0.006	-0.021	0.028
MANAG2	--	--	0.000	-0.006	0.018	--
MANAG3	--	--	0.000	--	--	--
MANAG4	-0.004	--	0.000	-0.014	0.015	0.015
MANAG5	--	--	0.000	0.007	-0.005	--
MANAG6	--	0.005	0.000	-0.008	--	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
	-----	-----
LEAD1	0.000	--
LEAD2	0.000	0.008
LEAD3	0.000	--
LEAD4	0.000	-0.019
MANAG1	0.000	0.022
MANAG2	0.000	-0.008
MANAG3	0.000	-0.021
MANAG4	0.000	--
MANAG5	0.000	--
MANAG6	0.000	0.016

Modification Indices for THETA-DELTA

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEAD1	--					
LEAD2	--	--				
LEAD3	0.418	0.094	--			
LEAD4	0.865	--	0.227	--		
MANAG1	0.333	--	--	0.540	--	
MANAG2	--	--	0.000	--	0.182	--

MANAG3	1.715	0.122	2.087	0.604	0.150	1.336
MANAG4	0.052	--	1.045	0.182	0.241	1.339
MANAG5	0.024	1.404	--	0.216	--	0.721
MANAG6	--	0.050	--	0.104	--	--

Modification Indices for THETA-DELTA

	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
MANAG3	--			
MANAG4	1.124	--		
MANAG5	0.531	--	--	
MANAG6	--	--	0.028	--

Expected Change for THETA-DELTA

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2
LEAD1	--					
LEAD2	--	--				
LEAD3	-0.049	0.084	--			
LEAD4	0.032	--	-0.051	--		
MANAG1	0.022	--	--	0.039	--	
MANAG2	--	--	-0.007	--	0.066	--
MANAG3	0.028	-0.026	-0.100	0.021	0.016	-0.106
MANAG4	-0.006	--	0.100	-0.014	0.025	-0.120
MANAG5	-0.009	-0.246	--	-0.035	--	0.205
MANAG6	--	-0.100	--	0.055	--	--

Expected Change for THETA-DELTA

	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
MANAG3	--			
MANAG4	0.030	--		
MANAG5	-0.047	--	--	

MANAG6    --    --    -0.085    --

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2
LEAD1	--					
LEAD2	--	--				
LEAD3	-0.009	0.004	--			
LEAD4	0.014	--	-0.006	--		
MANAG1	0.007	--	--	0.008	--	
MANAG2	--	--	0.000	--	0.004	--
MANAG3	0.016	-0.004	-0.016	0.008	0.004	-0.012
MANAG4	-0.003	--	0.012	-0.004	0.005	-0.011
MANAG5	-0.002	-0.013	--	-0.004	--	0.008
MANAG6	--	-0.003	--	0.003	--	--

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
MANAG3	--			
MANAG4	0.011	--		
MANAG5	-0.008	--	--	
MANAG6	--	--	-0.002	--

Maximum Modification Index is 5.29 for Element ( 5, 6) of THETA DELTA-EPSILON

Model

Factor Scores Regressions

ETA

IDDHIB1    IDDHIB2    IDDHIB3    IDDHIB4    ACHIEV1    ACHIEV2

	-----	-----	-----	-----	-----	-----
IDDHIB	0.014	0.110	0.012	0.040	0.013	0.040
ACHIEV	0.014	0.110	0.014	0.040	0.013	0.040

ETA

	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	ACHIEV3	ACHIEV4	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4
IDDHIB	-0.006	0.012	-0.023	-0.002	0.030	-0.039
ACHIEV	-0.008	0.012	-0.024	-0.002	0.030	-0.039

ETA

	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	MANAG1	MANAG2	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6	
IDDHIB	0.011	0.015	0.170	-0.018	-0.023	0.019	
ACHIEV	0.011	0.015	0.170	-0.018	-0.023	0.019	

KSI

	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
LEAD	0.003	0.089	0.006	0.022	-0.071	0.022
MANAGE	0.011	0.087	-0.029	0.022	-0.015	0.032

KSI

	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	ACHIEV3	ACHIEV4	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4
LEAD	-0.029	-0.018	0.126	0.027	0.075	0.117
MANAGE	-0.005	0.000	-0.003	-0.004	0.025	-0.036

KSI

	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	MANAG1	MANAG2	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6

LEAD	0.000	-0.015	0.082	0.019	-0.028	0.020
MANAGE	0.038	0.024	0.183	-0.006	-0.012	0.028

Model

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	10.735	--
IDDHIB2	1.298	--
IDDHIB3	1.662	--
IDDHIB4	3.308	--
ACHIEV1	--	1.236
ACHIEV2	--	3.754
ACHIEV3	--	1.662
ACHIEV4	--	1.573

LAMBDA-X

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
LEAD1	1.010	--
LEAD2	3.803	--
LEAD3	3.909	--
LEAD4	1.686	--
MANAG1	--	2.378
MANAG2	--	5.490
MANAG3	--	1.326
MANAG4	--	1.595
MANAG5	--	3.792
MANAG6	--	7.920

BETA

	IDDHIB	ACHIEV
IDDHIB	--	--
ACHIEV	0.998	--

GAMMA

	LEAD	MANAGE
IDDHIB	0.095	0.894
ACHIEV	-0.002	0.004

Correlation Matrix of ETA and KSI

	IDDHIB	ACHIEV	LEAD	MANAGE
IDDHIB	1.000			
ACHIEV	1.000	1.000		
LEAD	0.918	0.917	1.000	
MANAGE	0.982	0.982	0.920	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	IDDHIB	ACHIEV
	0.035	0.000

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LEAD	MANAGE
IDDHIB	0.095	0.894
ACHIEV	0.093	0.897



Model

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	0.904	--
IDDHIB2	0.895	--
IDDHIB3	0.909	--
IDDHIB4	0.893	--
ACHIEV1	--	0.856
ACHIEV2	--	0.860
ACHIEV3	--	0.909
ACHIEV4	--	0.633

LAMBDA-X

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
LEAD1	0.847	--
LEAD2	0.877	--
LEAD3	0.891	--
LEAD4	0.912	--
MANAG1	--	0.904
MANAG2	--	0.913
MANAG3	--	0.914
MANAG4	--	0.873
MANAG5	--	0.874
MANAG6	--	0.910

BETA

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----

IDDHIB -- --  
 ACHIEV 0.998 --

GAMMA

	LEAD	MANAGE
IDDHIB	0.095	0.894
ACHIEV	-0.002	0.004

Correlation Matrix of ETA and KSI

	IDDHIB	ACHIEV	LEAD	MANAGE
IDDHIB	1.000			
ACHIEV	1.000	1.000		
LEAD	0.918	0.917	1.000	
MANAGE	0.982	0.982	0.920	1.000

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	IDDHIB	ACHIEV
	0.035	0.000

THETA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
IDDHIB1	0.183					
IDDHIB2	0.023	0.198				
IDDHIB3	--	--	0.173			
IDDHIB4	--	--	--	0.202		
ACHIEV1	--	0.016	--	--	0.268	
ACHIEV2	--	-0.043	--	-0.042	0.054	0.260

ACHIEV3	--	--	0.173	--	--	--
ACHIEV4	--	-0.068	--	--	--	--

THETA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
ACHIEV3	0.174	
ACHIEV4	--	0.600

THETA-DELTA-EPS

	IDDHIB1	IDDHIB2	IDDHIB3	IDDHIB4	ACHIEV1	ACHIEV2
LEAD1	--	--	--	--	0.044	--
LEAD2	--	--	--	--	--	-0.037
LEAD3	--	-0.084	--	-0.035	--	--
LEAD4	--	--	--	--	0.047	--
MANAG1	--	-0.074	--	--	--	--
MANAG2	-0.035	-0.004	--	--	--	-0.065
MANAG3	-0.065	-0.066	--	-0.065	-0.055	-0.063
MANAG4	--	-0.031	--	--	--	--
MANAG5	0.025	-0.044	--	--	--	0.045
MANAG6	-0.056	--	--	--	0.015	-0.034

THETA-DELTA-EPS

	ACHIEV3	ACHIEV4
LEAD1	--	0.098
LEAD2	--	--
LEAD3	--	0.059
LEAD4	--	--
MANAG1	--	--
MANAG2	--	--
MANAG3	--	--

MANAG4	--	0.110
MANAG5	--	0.065
MANAG6	--	--

THETA-DELTA

	LEAD1	LEAD2	LEAD3	LEAD4	MANAG1	MANAG2
LEAD1	0.282					
LEAD2	0.030	0.231				
LEAD3	--	--	0.207			
LEAD4	--	0.034	--	0.168		
MANAG1	--	-0.019	0.055	--	0.184	
MANAG2	0.030	0.051	--	0.046	--	0.166
MANAG3	--	--	--	--	--	--
MANAG4	--	-0.025	--	--	--	--
MANAG5	--	--	0.069	--	0.027	--
MANAG6	-0.030	--	-0.069	--	-0.051	-0.019

THETA-DELTA

	MANAG3	MANAG4	MANAG5	MANAG6
MANAG3	0.164			
MANAG4	--	0.237		
MANAG5	--	0.091	0.237	
MANAG6	-0.049	0.049	--	0.173

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	LEAD	MANAGE
IDDHIB	0.095	0.894
ACHIEV	0.093	0.897

Model

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
IDDHIB	0.095	0.894
	(0.062)	(0.071)
	1.520	12.611
ACHIEV	0.093	0.897
	(0.062)	(0.072)
	1.484	12.369

Indirect Effects of KSI on ETA

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
IDDHIB	--	--
ACHIEV	0.095	0.892
	(0.062)	(0.077)
	1.516	11.635

Total Effects of ETA on ETA

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB	--	--
ACHIEV	0.998	--
	(0.048)	
	20.662	

Largest Eigenvalue of B\*B' (Stability Index) is 0.995

Total Effects of ETA on Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	10.735	--
IDDHIB2	1.298 (0.042) 31.196	--
IDDHIB3	1.662 (0.054) 30.654	--
IDDHIB4	3.308 (0.114) 29.101	--
ACHIEV1	1.233 (0.060) 20.662	1.236
ACHIEV2	3.745 (0.181) 20.726	3.754 (0.141) 26.613
ACHIEV3	1.658 (0.073) 22.649	1.662 (0.062) 26.671
ACHIEV4	1.570 (0.111) 14.115	1.573 (0.105) 14.942

Indirect Effects of ETA on Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	--	--
IDDHIB2	--	--
IDDHIB3	--	--
IDDHIB4	--	--
ACHIEV1	1.233	--
	(0.060)	
	20.662	
ACHIEV2	3.745	--
	(0.181)	
	20.726	
ACHIEV3	1.658	--
	(0.073)	
	22.649	
ACHIEV4	1.570	--
	(0.111)	
	14.115	

Total Effects of KSI on Y

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
IDDHIB1	1.018	9.602
	(0.669)	(0.761)
	1.520	12.611
IDDHIB2	0.123	1.161

	(0.081)	(0.093)
	1.521	12.535
IDDHIB3	0.158	1.487
	(0.104)	(0.117)
	1.519	12.732
IDDHIB4	0.314	2.959
	(0.206)	(0.235)
	1.520	12.592
ACHIEV1	0.115	1.108
	(0.077)	(0.090)
	1.484	12.369
ACHIEV2	0.348	3.365
	(0.234)	(0.274)
	1.486	12.276
ACHIEV3	0.154	1.490
	(0.104)	(0.117)
	1.485	12.745
ACHIEV4	0.146	1.410
	(0.099)	(0.135)
	1.478	10.449

Model

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	LEAD	MANAGE
IDDHIB	0.095	0.894



ACHIEV 0.093 0.897

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
IDDHIB	--	--
ACHIEV	0.095	0.892

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB	--	--
ACHIEV	0.998	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	10.735	--
IDDHIB2	1.298	--
IDDHIB3	1.662	--
IDDHIB4	3.308	--
ACHIEV1	1.233	1.236
ACHIEV2	3.745	3.754
ACHIEV3	1.658	1.662
ACHIEV4	1.570	1.573

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	0.904	--
IDDHIB2	0.895	--
IDDHIB3	0.909	--

IDDHIB4	0.893	--
ACHIEV1	0.854	0.856
ACHIEV2	0.858	0.860
ACHIEV3	0.907	0.909
ACHIEV4	0.631	0.633

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	--	--
IDDHIB2	--	--
IDDHIB3	--	--
IDDHIB4	--	--
ACHIEV1	1.233	--
ACHIEV2	3.745	--
ACHIEV3	1.658	--
ACHIEV4	1.570	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	IDDHIB	ACHIEV
	-----	-----
IDDHIB1	--	--
IDDHIB2	--	--
IDDHIB3	--	--
IDDHIB4	--	--
ACHIEV1	0.854	--
ACHIEV2	0.858	--
ACHIEV3	0.907	--
ACHIEV4	0.631	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

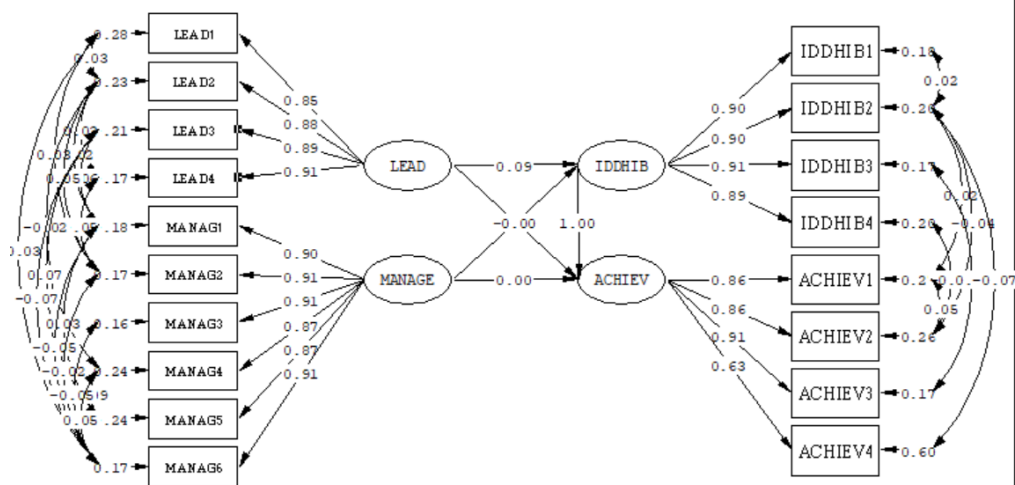
	LEAD	MANAGE
	-----	-----

IDDHIB1	1.018	9.602
IDDHIB2	0.123	1.161
IDDHIB3	0.158	1.487
IDDHIB4	0.314	2.959
ACHIEV1	0.115	1.108
ACHIEV2	0.348	3.365
ACHIEV3	0.154	1.490
ACHIEV4	0.146	1.410

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	LEAD	MANAGE
	-----	-----
IDDHIB1	0.086	0.809
IDDHIB2	0.085	0.801
IDDHIB3	0.086	0.813
IDDHIB4	0.085	0.799
ACHIEV1	0.079	0.767
ACHIEV2	0.080	0.771
ACHIEV3	0.084	0.815
ACHIEV4	0.059	0.567

Time used: 0.078 Seconds



Chi-Square=88.60, df=80, P-value=0.23912, RMSEA=0.016

## ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ-นามสกุล** : พลเอก ปกิตน์ สันตินิยม
- วัน เดือน ปีเกิด** : วันที่ ๑๒ กันยายน พ.ศ. ๒๔๙๕
- ภูมิลำเนาที่เกิด** : จังหวัดราชบุรี
- การศึกษา**
- พ.ศ.๒๕๒๐ : ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายร้อย จปร.
- พ.ศ.๒๕๒๕ : ปริญญาตรี วิศวกรรมโยธา โรงเรียนนายร้อย จปร.
- พ.ศ.๒๕๔๙ : ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาสื่อสารการเมือง) มหาวิทยาลัยเกริก
- พ.ศ.๒๕๕๔ : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารการเมือง มหาวิทยาลัยเกริก
- ผลงานวิชาการ**
- : ปกิตน์ สันตินิยม. (๒๕๕๓). “บทบาทหน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนาด้านความมั่นคงในพื้นที่ชนบท ท่ามกลางความขัดแย้งทางการเมือง”. ในการประชุมวิชาการ รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติครั้งที่ ๑๑ (พ.ศ.๒๕๕๓) ซึ่งจัดโดยคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติร่วมกับวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อ ๒๕-๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๓
- : Pakit Santiniyom. (2020). “A leadership model for country administration under economic crisis situation and crisis of epidemics COVID-19”, Presented at the 1<sup>st</sup> International Conference on Multidisciplinary and Current Educational Research (ICMCER\_2020), on 30-31 July 2020 (Virtual Conference), Receiving The Best Research Paper Presentation Award.
- : ปกิตน์ สันตินิยม. (๒๕๖๓). “ภาวะผู้นำในการบริหารประเทศภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจและวิกฤตโรคระบาด COVID-19”. นำเสนอใน โครงการสัมมนาวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ ๖ (ออนไลน์) จัดโดย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วันที่ ๒๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๓.
- : ปกิตน์ สันตินิยม. (๒๕๖๔). “ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรภายใต้

ยุคการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี”. วารสารพุทธจักร ฉบับพิเศษ  
เนื่องในงานสัมมนาวิชาการระดับนานาชาติ ณ มหาวิทยาลัย  
พระพุทธศาสนาสิหนุราช ประเทศราชอาณาจักรกัมพูชา,  
๒๗ มีนาคม ๒๕๖๔.

ปกิตน์ สันตินิยม. (๒๕๖๔). “การบริหารจัดการน้ำตามหลักธรรมมา  
: ภิบาล”. วารสารมหาจุฬานครธรรมส์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช. ฉบับ มกราคม ๒๕๖๔.

ปีที่เข้าศึกษา

: ปี พ.ศ. ๒๕๖๒

ปีที่สำเร็จการศึกษา

: ปี พ.ศ. ๒๕๖๔

ที่อยู่ปัจจุบัน

: ๗๑/๓๕ หมู่ ๒ บ้านและสวนลาภูน แขวงบางพรหม เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๗๐