



การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์



โดย  
นางสาวรัชดาภรณ์ กองผุย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์



โดย  
นางสาวรัชดาภรณ์ กองมุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2560  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

DECISION – MAKING AND SUPPLIES ADMINISTRATION  
IN SILPAKORN UNIVERSITY SANAM CHANDRA PALACE CAMPUS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2017

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัย ศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
โดย	รัชดาภรณ์ กองผุย
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันตรี ดร. นพดล เจนอักษร )

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(อาจารย์ ดร. อนงค์ สระบัว )

56252205 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

คำสำคัญ : การตัดสินใจของผู้บริหาร, การบริหารงานพัสดุ

นางสาว รัชดาภรณ์ กองผุย: การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 2) การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของโบวี (Bovee) และการบริหารงานพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2552 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การค้นหาทางเลือก การกำหนดปัญหา การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การประเมินทางเลือก การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือก
2. การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารงานพัสดุอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การโปร่งใส การเปิดเผย ตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน

56252205 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : THE DECISION-MAKING, THE SUPPLIES ADMINISTRATION

MISS RATCHADAPRON KONGPUI : DECISION – MAKING AND SUPPLIES ADMINISTRATION IN SILPAKORN UNIVERSITY SANAM CHANDRA PALACE CAMPUS THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VORAKARN SUKSODKITW, Ph.D.

The purposes of this research were to examine 1) the decision-making in Silpakorn University Sanam Chandra Palace Campus 2) the supplies administration in Silpakorn University Sanam Chandra Palace Campus 3) the relationship between the decision-making and the supplies administration in Silpakorn University Sanam Chandra Palace Campus. The sample was 97 supporting staff, in Silpakorn University Sanam Chandra Palace Campus. The research instrument was a questionnaire, regarding decision-making based on Bovee's concept and the supplies administration based on of regulations of the Office of the Prime Minister on procurement B.E.2535 (1992)'s concept. The statistics used in this research were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product - moment correlation coefficient.

The findings of the research were as follows:

1. The decision-making in Silpakorn University Sanam Chandra Palace Campus. Overall was found at high level. Five perspectives were found at a high level, sorting from the highest to the lowest mean as follows: generate alternatives, identify the problem, make the decision, evaluate alternatives, evaluate the results and provide feedback, and make the decision was found at a medium level

2. The supplies administration in Silpakorn University Sanam Chandra Palace Campus. Overall was found at moderate level. When consider each perspective was found open opportunity to have competition fairly was found at a highest level and two perspective were at a moderate level: transparency and disclosure

3. The relationship between the executive decision and the office supplies administration in Silpakorn University Sanam Chandra Palace Campus, was found at .01 level of significant.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัจนอมศักดิ์ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.อนงค์ สระบัว ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วัฒนา เกาศัลย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วราภรณ์ อังสิทธิพูนพร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์ นายเดชา จิยะจันทร์ และนางสาวกนกวรรณ ขัดโพธิ์ ที่ให้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ แก้ไขและให้ คำแนะนำเพื่อความถูกต้องเหมาะสมของเครื่องมือการวิจัย และขอขอบพระคุณ คณบดี รองคณบดี ฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ มหาวิทยาลัย ศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อชาย คุณแม่ลำยอง กองผุย ผู้ให้ทุกสิ่งที่ดีงามและกำลังใจอย่างดียิ่ง แก่ลูกเสมอมา ขอขอบคุณนางสาวณัชชาภัทร สุดล้ำเลิศ นางสาวศศิธร ยติรัตนกัญญา นางสาวสุจิตรา จัปใจ นายปรมินทร์ บุญยะภรณ์ และเพื่อนนักศึกษาสาขาบริหารการศึกษา รุ่นที่ 33/1 ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอ ทำให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

คุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบเพื่อแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจน ผู้มีพระคุณและกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน และให้ความเมตตาช่วยเหลือมาตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบันที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยในครั้งนี้

รัชดาภรณ์ กองผุย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
คำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	15
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
การตัดสินใจ.....	17
ความหมายของการตัดสินใจ.....	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ.....	19
ประเภทของการตัดสินใจ.....	22
กระบวนการตัดสินใจ.....	25



ผู้บริหารกับการตัดสินใจ.....	29
การบริหารงานพัสดุ.....	33
ความหมายของพัสดุ.....	33
ความหมายของการบริหารงานพัสดุ.....	33
ความหมายของการจัดซื้อจัดจ้าง.....	34
กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง.....	35
วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง.....	38
การจัดซื้อจัดจ้าง.....	41
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
งานวิจัยในประเทศ.....	48
งานวิจัยต่างประเทศ.....	54
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	57
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	57
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	58
แผนแบบการวิจัย.....	58
ประชากร.....	58
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง.....	58
ตัวแปรที่ศึกษา.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	63

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	65
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	65
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์.....	68
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์.....	75
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ .....	79
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	81
สรุปการวิจัย.....	81
การอภิปรายผล.....	82
ข้อเสนอแนะ .....	87
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	87
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป .....	87
รายการอ้างอิง.....	89
ภาคผนวก .....	95
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ และสรุปค่าความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC) .....	96
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และรายชื่อคณะวิชา หน่วยงาน ที่ทดลอง เครื่องมือ.....	106
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	108
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อคณะวิชา หน่วยงาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	112
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	115
ประวัติผู้เขียน .....	124

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนประชากร .....	59
ตารางที่ 2 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา สังกัดหน่วยงาน ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ ในการทำงาน .....	66
ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจ ของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ .....	68
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการกำหนดปัญหา .....	69
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการค้นหาทางเลือก .....	70
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการประเมินทางเลือก .....	71
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการตัดสินใจ .....	72
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ .....	73
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ .....	74

ตารางที่ 10	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานพัสดุ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.....	75
ตารางที่ 11	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานพัสดุ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการเปิดเผย.....	76
ตารางที่ 12	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานพัสดุ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการโปร่งใส .....	77
ตารางที่ 13	คำมีชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานพัสดุ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม .....	78
ตารางที่ 14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหาร งานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยภาพรวม และรายด้าน .....	79



สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุป..... 14

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย..... 15

แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA กับวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ..... 43



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันการจัดการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ผู้ที่มีบทบาทมากในการจัดการศึกษาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีคือผู้บริหารซึ่งในทางการบริหารแล้วถือว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ พวกเขาก็จะให้ความร่วมมือกับผู้บริหารอย่างเต็มที่ มีความซื่อสัตย์ ภักดี ยอมเสียสละเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร<sup>1</sup>

เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่ดี รับรู้ผลกระทบและการนำเอาผลการตัดสินใจไปใช้ มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและทันเวลา การตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารการศึกษาทุกด้านจะต้องอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีเหตุผล จนสามารถระบุปัญหาได้ว่าคืออะไรและต้องการให้เกิดอะไรในการแก้ปัญหา<sup>2</sup>

การตัดสินใจกับผู้บริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการบริหารองค์กร เนื่องจากไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่ก็ต้องใช้การตัดสินใจทั้งสิ้น ซึ่งในการตัดสินใจแต่ละครั้งจะขึ้นอยู่กับความคิดวิเคราะห์ของผู้บริหารเอง หากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากเมื่อถึงคราวที่ต้องมีการตัดสินใจก็สามารถใช้ประสบการณ์ที่ตนเองประสบมาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ในทางกลับกันหากผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยการตัดสินใจในแต่ละครั้งมีโอกาที่จะตัดสินใจผิดพลาดได้สูงกว่า ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อการตัดสินใจที่ไม่ผิดพลาดและไม่เกิดความเสียหายต่อองค์กรเพราะการตัดสินใจแต่ละครั้งนั้นหมายถึงอนาคตขององค์กร<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>เทียน ทองแก้ว, “ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป,” วารสารวิชาการ 5,9 (กันยายน 2549), 35.

<sup>2</sup>เรื่องเดียวกัน, 37.

<sup>3</sup>ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ: พิมพ์ ตะวัน, 2551), 58-59.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปฏิรูปการศึกษาส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการจัดการศึกษา ได้แก่ การปฏิรูปการบริหารและการจัดการ การปฏิรูปหลักสูตรการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อหวังผลว่าคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น โดยเฉพาะระดับสถานศึกษาต้องร่วมกันพัฒนาหลักสูตร จัดกระบวนการเรียนการสอนที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ชุมชน สังคม และประเทศอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมซึ่งความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้นั้นคือผู้บริหารสถานศึกษาและครู กล่าวคือ ผู้บริหารนั้นจะต้องมีการจัดองค์กรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งในการจัดการองค์การในทุก ๆ เรื่องต้องอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม และต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โลกในยุคข้อมูลข่าวสาร ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ ภาวะที่ทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อมูล ผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะมีความสามารถในการคิด การตัดสินใจและมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่<sup>4</sup>

ผู้บริหารในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ การคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็ว ยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและฝึกฝนเทคนิควิธีด้านการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ สำหรับการตัดสินใจมักถูกมองว่าเป็นการแก้ไขปัญหาที่สะสมมาตั้งแต่ในอดีตและมีแนวโน้มของความรุนแรงมากขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปและยังมีปัญหาใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตามอีกด้วย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแนวความคิดในการพิจารณาถึงปัญหาในอนาคต คือ การป้องกันปัญหาที่ทราบแนวโน้มแล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารก็ควรตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ปัญหาด้านการพัฒนาองค์กรก็ยังเป็นปัญหาด้านหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ โดยการใช้วิสัยทัศน์หรือการพิจารณาเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต พร้อมทั้งมีการกำหนดทางเลือกเพื่อการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านนั้นด้วย

จากการพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารพบว่า หน้าที่ทางการตัดสินใจเป็นบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารที่มีความสำคัญและจำเป็นที่จะต้องแสดงบทบาทดังกล่าว ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทด้านการตัดสินใจ (decision-making) ในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

<sup>4</sup>เทียน ทองแก้ว, “ภาวะผู้นำ: สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป,” วารสารวิชาการ 5, 9 (กันยายน 2549): 34.



ด้านต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจเพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถเพื่อช่วยให้ผู้บริหารรวมทั้งผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพื่อทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ลดโอกาสความผิดพลาดให้ลดน้อยลง โดยเฉพาะการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถทำการประเมินผลได้อย่างแม่นยำหรือการใช้หลักเกณฑ์หรือเทคนิคในการพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามปัจจุบันในการตัดสินใจได้มีการนำหลักการของความน่าจะเป็นและการพิจารณาเงื่อนไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรต่างมีเหตุผลในการปฏิบัติของตนเองทำให้ต้องการเลือกผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุด แต่ถ้ามีทางเลือกเพียงทางเดียวปัญหาการตัดสินใจก็ไม่เกิดขึ้นเพราะถึงอย่างไรก็ต้องเลือกตามวิธีเดียวที่มีอยู่ ซึ่งจะไม่มีการเปรียบเทียบว่าผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุดหรือไม่ แต่ถ้ามีวิธีให้ผลตอบแทนมากกว่าหนึ่งทางแล้ว ผู้บริหารก็ต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือวิธีที่จะให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด<sup>5</sup>

การศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญเพราะมีความมุ่งหมายให้บุคลากรที่ได้รับการศึกษาในระดับนี้มีพื้นฐานและวิชาชีพ เพียงพอที่จะไปประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเหล่านี้จึงเป็นกำลังสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ การศึกษาในระบบของมหาวิทยาลัยนั้นหน่วยงานต่าง ๆ มีบทบาทและมีความสำคัญมาก โดยการบริหารงานเพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้จะต้องสามารถจัดดำเนินการเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรในการบริหาร (administrative resource) คือ คน เงิน วัสดุ/พัสดุ และการจัดการ ถึงแม้ว่าทรัพยากรคนจะเป็นที่ยอมรับของนักบริหารว่าสำคัญที่สุด แต่ทรัพยากรประเภทพัสดุและงานพัสดุซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารก็มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานไม่น้อยกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ที่จะทำให้การพัฒนาหน่วยงานมีการพัฒนาบรรลุเป้าหมายเพราะงานพัสดุจะมีความสำคัญในการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนและการบริหารองค์การให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพราะการจัดหาพัสดุที่มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพจึงจะส่งผลถึงประสิทธิภาพหน่วยงาน จึงควรกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ได้มาซึ่งพัสดุด้วยความถูกต้องตามระเบียบพัสดุ นอกจากนี้การปฏิบัติงานพัสดุในสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลดีต่อระดับคุณภาพการจัดการศึกษา เนื่องจากงานพัสดุเป็นงานบริการที่สนับสนุนให้ฝ่ายและงานต่าง ๆ สามารถดำเนินการสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ หากการบริการงานพัสดุเกิดความบกพร่องอาจเกิดความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษาทั้งระบบได้ การบริหารงานพัสดุที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลถึง

<sup>5</sup>สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: วิทญพัฒน์, 2548), 107.



ความสัมพันธ์ของแผนงาน โครงการ และในทางกลับกันแผนงานโครงการต่าง ๆ จะดำเนินไปไม่ได้เลยหากไม่มีพัสดุหรือไม่ได้รับพัสดุที่มีคุณภาพภายในระยะเวลาที่ต้องการใช้งาน กล่าวคือทุกหน่วยงานได้รับของที่ถูกต้องทั้งชนิด จำนวน คุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม ภายในระยะเวลาที่ต้องการใช้การบริหารการใช้ที่เหมาะสม ช่วยให้การใช้พัสดุบังเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน ส่งผลถึง ความสัมพันธ์ต่อแผนงานโครงการของหน่วยงาน และความสัมพันธ์ขององค์กร โดยส่วนรวม ในที่สุด<sup>6</sup>

### ปัญหาการวิจัย

ประเทศไทยมีกระบวนการบริหารพัสดุภาครัฐที่จัดทำเป็นระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติสำหรับกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด โดยอาศัยกฎหมายแม่บทในการบริหารราชการแผ่นดิน คือ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และออกเป็นระเบียบคณะรัฐมนตรีหรือระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ซึ่งมีการกำหนดมาแล้วตั้งแต่หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา และมีการแก้ไขปรับปรุงหรือยกร่างเป็นฉบับใหม่ มาตามลำดับ จนถึงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุดั้งปัจจุบัน ซึ่งใช้มาตั้งแต่ปี 2535 และมีการแก้ไขเพิ่มเติมบางเรื่องให้รัดกุมและทันสมัยมากขึ้น จนถึงปัจจุบันก็ยังคงมีแนวคิดที่จะปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้กระบวนการบริหารพัสดุเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐรูปแบบอื่น เช่น องค์กรมหาชน เป็นต้น จะกำหนดข้อบังคับ ระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับเรื่องนี้ขึ้นเอง แต่ในทางปฏิบัติก็ได้นำหลักการหรือกระบวนการในการบริหารพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรีไปปรับใช้หรือนำมาใช้ทั้งกระบวนการ โดยอนุโลม

หลักการจัดหาพัสดุภาครัฐที่ดีของประเทศไทยตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดแนวคิดหรือหลักการในการจัดหาพัสดุทุกขั้นตอนให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดหาพัสดุต้องดำเนินการโดยเปิดเผย โปร่งใส และเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงคุณสมบัติและความสามารถของผู้เสนอราคาหรือผู้เสนองาน เว้นแต่กรณีที่มีลักษณะเฉพาะอันเป็นข้อยกเว้นตามที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ และในการดำเนินงาน

<sup>6</sup>สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: วิทญพัฒน์, 2548), 109.

แต่ละขั้นตอน ผู้รับผิดชอบต้องบันทึกหลักฐานในการดำเนินงาน พร้อมทั้งระบุเหตุผลในการพิจารณา  
สั่งการในขั้นตอนที่สำคัญไว้เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย<sup>7</sup>

งานพัสดุมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงานองค์กรทุกแห่ง ทั้งนี้เพราะพัสดุ  
เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดการงานพัสดุจึงเป็น  
ความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด ทันท่วงทีเหตุการณ์ปัจจุบันแล้ว  
ความพร้อมด้านวัสดุครุภัณฑ์จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ หากองค์กรใด  
ขาดหลักการจัดการงานพัสดุที่ดีแล้ว การทำงานย่อมจะเกิดความล่าช้า สิ้นเปลือง และจะทำให้  
องค์กรนั้นด้อยประสิทธิภาพ ประกอบกับงานพัสดุเป็นงานที่สนับสนุนแผนงานโครงการต่าง ๆ ซึ่งได้  
วางแผนไว้โดยให้มีพัสดุพอใช้ตลอดเวลาทำให้งานและโครงการดำเนินไปได้ ส่วนงานอื่น ๆ นั้นจะไม่  
ประสบผลสำเร็จหากไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายพัสดุ<sup>8</sup>

งานพัสดุของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
เป็นหน่วยงานสำคัญในด้านการจัดหา-จัดซื้อ การควบคุมและจำหน่ายพัสดุของมหาวิทยาลัยเพื่อ  
อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนและจัดระบบบริหารงานของมหาวิทยาลัย โดยมีการ  
จัดทำแผนปฏิบัติตามแผนการจัดซื้อจัดจ้าง ดำเนินการจัดหา-จัดซื้อ และจัดจ้างซ่อมบำรุงพัสดุ  
ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีการจัดเก็บพัสดุดังกล่าวให้บริการหน่วยงานในการเบิกใช้  
การควบคุม การรับ-จ่ายพัสดุ การจัดทำบัญชีและทะเบียนคุมพัสดุ การจัดทำรายงานการเบิกใช้  
และจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ด้านการพัสดุ ตลอดจนการดำเนินการตรวจสอบพัสดุประจำปี และ  
การจำหน่ายพัสดุชำรุด หมดความจำเป็นในการใช้งาน เมื่อมีหน่วยงานในมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น  
ประกอบกับการเพิ่มจำนวนข้าราชการ พนักงานลูกจ้างและนักศึกษาของมหาวิทยาลัยทำให้ปริมาณ  
งานของพัสดุเพิ่มสูงขึ้นด้วย ทั้งนี้การปฏิบัติงานพัสดุยึดหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
ในการปฏิบัติงานตามกรอบกฎระเบียบของทางราชการและหลักการบริหารพัสดุคือ โปร่งใส  
ตรวจสอบได้ และมีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม และเพื่อให้ปฏิบัติราชการด้านพัสดุของมหาวิทยาลัย  
เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีความคล่องตัวยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อเป็นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ

<sup>7</sup>การบริหารพัสดุแบบมืออาชีพ, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2559, เข้าถึงได้จาก  
[http://www.athiwat.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8:2012-08-31-12-19-59&catid=1:2012-08-30-10-58-54&Itemid=24](http://www.athiwat.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8:2012-08-31-12-19-59&catid=1:2012-08-30-10-58-54&Itemid=24)

<sup>8</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, “แผนแม่บทบริหารทรัพย์สินค้าด้านพัสดุ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี 2554-2558,” 30 กันยายน 2555.

และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545<sup>9</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากรพบว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานพัสดุ ได้แก่ พนักงานขาดความรู้ที่แม่นยำเกี่ยวกับระเบียบการพัสดุ อาทิเช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ระบบ EGP ระบบ GFMS<sup>10</sup> เช่นเดียวกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นักวิชาการเงินและบัญชีที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร สรุปได้ว่า อุปสรรคของ การทำงานพัสดุนั้นเกิดจากความล่าช้าของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความไม่ถูกต้องของ เอกสารทำให้ต้องส่งกลับแก้ไข การตีไปตีกลับของเอกสารระหว่างการอนุมัติของผู้บริหารกับการจัดทำ เอกสารของเจ้าหน้าที่<sup>11</sup> และจากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์ มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานพัสดุว่าควรดำเนินการให้รวดเร็ว ถูกต้อง ตามระเบียบการพัสดุ ทั้งนี้เพราะมีความรับผิดชอบทางการพัสดุที่เกี่ยวข้องกับวินัยข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยจึงได้เสนอแนะไว้ว่าควรมีการอบรมพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการพัสดุ ควรกำกับดูแลมิให้การทำงานเกิดความล่าช้าในแต่ละขั้นตอนเพราะงานพัสดุดหากมีความล่าช้า ก็อาจจะเกิดความเสียหายแต่หน่วยงานราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้<sup>12</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่างานพัสดุเป็นงานที่มีความเสี่ยงในเรื่องของการเกิด ข้อผิดพลาด เนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติของทางราชการที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติมตลอดเวลา เจ้าหน้าที่พัสดุจึงต้องศึกษาติดตามและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปฏิบัติงานโดยยึดหลักการบริหารพัสดุในด้านความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ลดความเสี่ยง ในการปฏิบัติงานหากมีความผิดพลาดจะมีผลความรับผิดชอบตามกฎหมายต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง<sup>13</sup>

<sup>9</sup>สำนักนายกรัฐมนตรี, “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545,” 2 ตุลาคม 2545.

<sup>10</sup>สัมภาษณ์ นางสาวณัชชาภัทร สุดล้ำเลิศ, ตำแหน่ง นักบริหารทั่วไปปฏิบัติการ, งานพัสดุ กองงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10 ตุลาคม 2558.

<sup>11</sup>สัมภาษณ์ นางสาวมัลลิกา กาญจนครุฑ, ตำแหน่ง นักวิชาการเงินและบัญชี, กองกิจการ นักศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10 ตุลาคม 2558.

<sup>12</sup>สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาโรช พูลเทพ, ตำแหน่ง ผู้ช่วยอธิการบดีพระราชวัง สนามจันทร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10 ตุลาคม 2558.

<sup>13</sup>สำนักนายกรัฐมนตรี, “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545,” 2 ตุลาคม 2545, 9.

ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุโดยการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยในฐานะที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุของ มหาวิทยาลัยศิลปากรจึงสนใจที่จะศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุของ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์เพื่อการปฏิบัติงานด้านพัสดุของมหาวิทยาลัย ให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
2. เพื่อทราบการบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

### คำถามของการวิจัย

1. การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับใด
3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับปานกลาง
3. การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์เป็นองค์กรหนึ่งในระบบสังคม มีลักษณะเป็นองค์กรระบบเปิด มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีหน้าที่ในการสร้าง และพัฒนามนุษย์ให้มีคุณภาพ ตลอดจนเป็นกำลังสำคัญในการสร้างชุมชนให้เข้มแข็งยั่งยืน ผู้วิจัยจึงได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงระบบตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) เป็นขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัยโดยมีองค์ประกอบของระบบคือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรรูป (transformation process) ผลผลิต (outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) องค์กร (organization)<sup>14</sup> ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในด้านการจัดการคุณภาพทางการศึกษา ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ สภาพทางเศรษฐกิจ และสังคมระบบการจัดการศึกษาเป็นองค์กรระบบเปิด โดยมีปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการให้องค์กรประสบผลสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำของผู้บริหารนั้นจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารให้ถูกต้องเหมาะสมจึงจะเป็นการใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ซึ่งมีการดำเนินงานโดยกระบวนการหลักต่าง ๆ ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ และผลผลิต ซึ่งหมายถึง คุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีองค์ประกอบในการพิจารณาดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์<sup>15</sup> ในกระบวนการบริหารนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดต่าง ๆ ไว้มากมาย การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาสำคัญและบางปัญหาอาจจะไม่สำคัญ โดยปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ สำหรับแนวคิดของนักวิชาการในประเทศไทย ได้แก่ ชนงการณ กุณทลบุตร ได้กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีอยู่ด้วยกัน 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุ

<sup>14</sup>Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup> ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2007), 31-33.

<sup>15</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา:รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543), 56.



ของปัญหา ซึ่งปัญหาบางครั้งก็ยากต่อการระบุจากสาเหตุใด ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อระบุ และ กำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร 2) กำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัปัญหาทั้งหมด 3) การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนดหลังจากวิเคราะห์ปัญหา กำหนดทางเลือกต่าง ๆ จากนั้นก็มาประเมินทางเลือกซึ่งนำไปสู่ความแก้ไข ในขั้นนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ปัญหาได้ดีที่สุด 4) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเป็นการเอาทางเลือกต่าง ๆ มาเปรียบเทียบว่าทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน 5) ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป 6) ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้น ๆ เป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานและความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใดจะก่อความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยการตีค่าจากผลกระทบที่เกิดขึ้น<sup>16</sup> ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจของต่างประเทศ ได้แก่ ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) เสนอว่าการตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าหากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจนั้นก็เพียงการตัดสินใจที่ดี และหากเป็นการนำไปปฏิบัติแล้วจึงถือว่าเป็นการตัดสินใจ<sup>17</sup> คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาทางเลือก 3) การคัดเลือกทางเลือก 4) ปฏิบัติตามทางเลือก 5) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง<sup>18</sup> ดร็กเกอร์ (Drucker) อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งประเภทปัญหาเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4 ประเภท ได้แก่

<sup>16</sup>ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, **หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ**ในสถานการณ์ปัจจุบัน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 50-52.

<sup>17</sup>Wayne K Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw-Hill International Edition, 1991), 300.

<sup>18</sup>Roger A. Kaufman, **Are Government Organizations Immortal** (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1976), 173.

1.1) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง 1.2) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มคนบางคน 1.3) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริง ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน 1.4) สถานการณ์ที่เป็นการส่งสัญญาณแรกให้เห็นถึงปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นใหม่ สถานการณ์ทั้งหมดยกเว้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง โดยแท้จริงล้วนแต่ต้องการวิธีการแก้ไขแบบปัญหาทั่วไปด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือ ต้องการกฎเกณฑ์ นโยบาย หรือหลักการสำหรับดำเนินงานโดยหลักสูตรถูกพัฒนาขึ้นแล้ว สถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่งก็จะถูกแก้ไขอย่างง่ายดาย ด้วยการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละกรณี ที่ต้องเน้นไว้เป็นพิเศษก็คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริง จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเป็นกรณีไป โดยผู้บริหารสามารถพัฒนากฎเกณฑ์ใด ๆ ให้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเจาะจงได้ 2) การให้คำนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนการกำหนดคำนิยามให้กับปัญหาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร อะไรคือสาเหตุของปัญหา อะไรคือสิ่งสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3) การกำหนดความเฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่าอะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ อะไรคือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ อะไรคือเป้าหมายต่ำสุดที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น และอะไรคือเงื่อนไขที่การตัดสินใจต้องสร้างความพึงพอใจให้สำเร็จ ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ขอบเขตเงื่อนไข (boundary condition)” โดยการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลจะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ขอบเขตเงื่อนไขได้สำเร็จ 4) การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่ “ถูกต้อง” มากกว่าที่ “พอจะยอมรับได้” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้ 5) การลงมือปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิผลต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง ถ้าไม่นำการตัดสินใจไปปฏิบัติแล้วจะถือว่าเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น และการลงมือปฏิบัติจำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติดังกล่าวเช่นกัน 6) ข้อมูลป้อนกลับเป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่าง ๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบสถานการณ์และมีข้อมูลป้อนกลับอย่างถูกต้อง นักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลต้องทำการตัดสินใจเหล่านี้ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจน และเป็นระดับขั้นตอนซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถคาดหวัง (ตามสภาพของตำแหน่ง หรือความรู้) ได้ว่าพวกเขาจะทำการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ยกกระดับผลการดำเนินงานและเสริมสร้างความ เป็นนักบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้<sup>19</sup> เชลแลน (Cheland) เสนอว่า

<sup>19</sup>Peter F. Drucker, **Management Challenges for the 21<sup>st</sup> century** (New York: McGraw-Hill, 1999), 67-68.

การตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาด ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การหาข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมหรือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจยังมีข้อมูลมากขึ้นเท่าไรยิ่งดี 2) คาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหา วิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัติ นั้น ๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง 4) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติ ที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทางโดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน 5) ตัดสินใจ สั่งการให้ปฏิบัติ 6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น<sup>20</sup>

โบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยสังเกตการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามา วิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของ ปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) หมายถึง การพัฒนา ทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้มีการพิจารณาทางเลือก อย่างละเอียดรอบคอบครอบคลุมเหตุผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจาก ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกทำการถ่วงรอนเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถ นำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision) หมายถึง การเลือก ทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะ ได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและ ค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือกโดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึง ทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึง ปฏิกริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ อย่างรอบคอบ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกเลือกที่ได้ตัดสินใจเพื่อให้ทราบว่า

<sup>20</sup>David I. Cheland, **System Analysis and Project Management** (New York: McGraw-Hill, 1988), 173.



ทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน<sup>21</sup>

สำหรับการบริหารงานพัสดุเป็นแผนหนึ่งในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นการเอาวิทยาการในการบริหารงานมาใช้ในการจัดการเกี่ยวกับพัสดุ เพื่อสนับสนุน และสนองความต้องการในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ศิวาพร มัณฑุกานนท์ ได้กล่าวถึงการบริหารงานพัสดุว่า มีขอบเขตกว้างมากครอบคลุมตั้งแต่การขนส่ง การจัดหา การบำรุงรักษา คลังพัสดุ การจัดการกับพัสดุ การเก็บรักษา การเบิกจ่าย ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีหลายขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดความต้องการ การจัดหา การควบคุม การเก็บรักษา การเบิกจ่าย การขนส่ง การบำรุงรักษาและการจำหน่ายพัสดุออกจากบัญชีคลังพัสดุ<sup>22</sup> ภราดร หอมแย้ม ได้ให้ความหมายของคำว่า พักตร์ หมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่กำหนดไว้ในหนังสือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงานงบประมาณหรือจำแนกประเภทรายจ่ายตามสัญญาเงินกู้จากต่างประเทศ 1) การซื้อ หมายความว่า การซื้อพัสดุทุกชนิดทั้งที่มีการติดตั้ง ทดลอง และบริการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แต่ไม่รวมถึงการจัดหาพัสดุในลักษณะการจ้าง 2) การจ้าง หมายความว่า รวมถึง การจ้างทำของและการรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และการจ้างเหมาบริการแต่ไม่รวมถึงการจ้างลูกจ้างของส่วนราชการตามระเบียบของกระทรวงการคลัง การรับขนในการเดินทางไปราชการตามกฎหมายว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน และการจ้างแรงงานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์<sup>23</sup>

ส่วนระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552 ได้ให้ความหมาย ไว้ดังนี้ 1) การซื้อ หมายความว่า การซื้อพัสดุทุกชนิดทั้งที่มีการติดตั้ง ทดลอง และบริการที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แต่ไม่รวมถึงการจัดหาพัสดุในลักษณะการจ้าง 2) การจ้าง หมายความว่า รวมถึง การจ้างทำของและการรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และการจ้างเหมาบริการ แต่ไม่รวมถึงการจ้างลูกจ้างของส่วนราชการตามระเบียบของกระทรวงการคลัง การรับขนในการเดินทางไปราชการตามกฎหมายว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและการควบคุมงานและการจ้างแรงงานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนยังได้เสนอแนวทางประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุ ดังนี้ 1) ความถูกต้อง หมายถึง ความถูกต้องของการดำเนินงานด้านการพัสดุที่

<sup>21</sup>Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

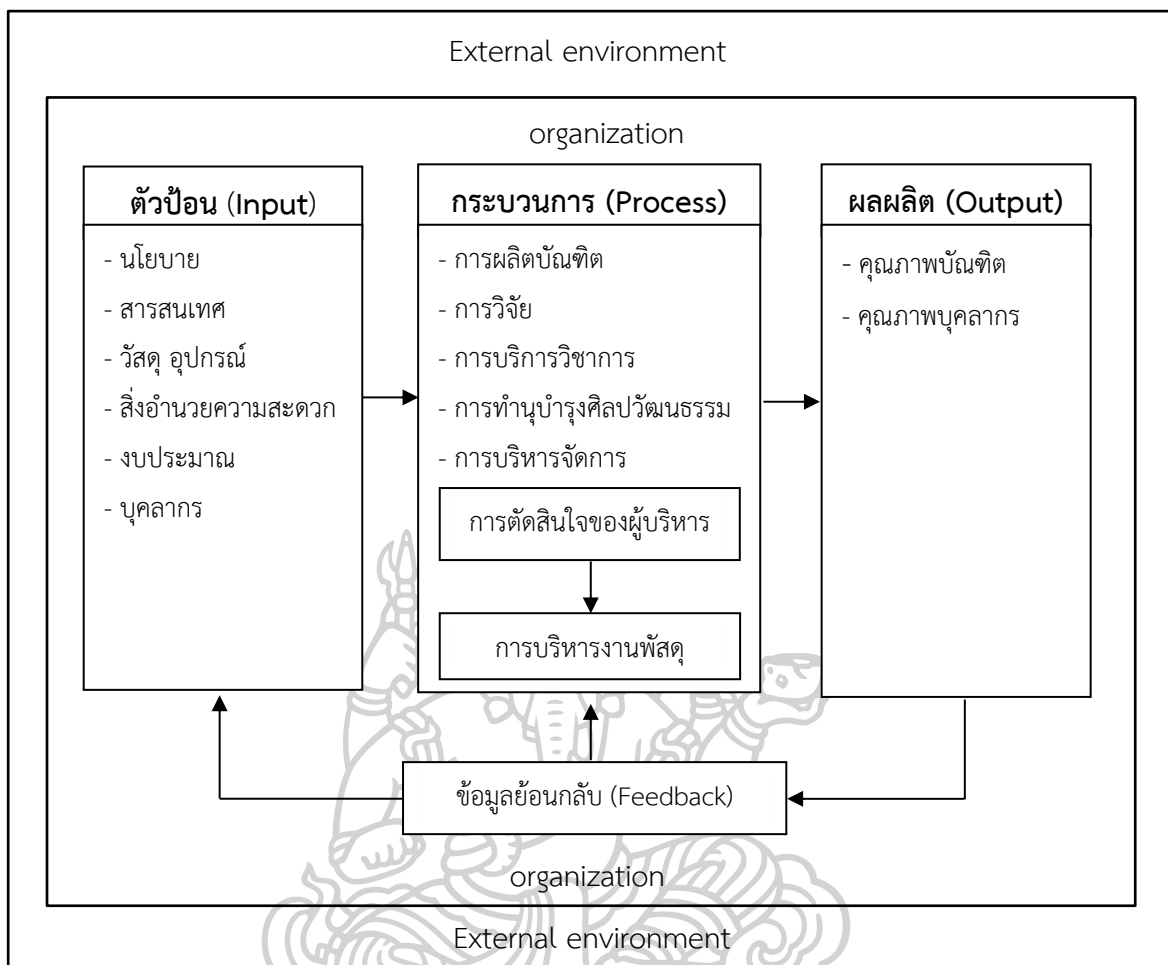
<sup>22</sup>ศิวาพร มัณฑุกานนท์, **การบริหารงานพัสดุ** (กรุงเทพฯ: แสงจันทร์การพิมพ์, 2548), 12.

<sup>23</sup>ภราดร หอมแย้ม, **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฉบับปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2556**. (กรุงเทพฯ: ไฮเอ็ดพับลิชชิ่ง, 2556), 51.

ถูกต้องตามกฎระเบียบ ด้านพัสดุที่ได้รับ และด้านการแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) กฎระเบียบ หมายถึง กฎระเบียบที่ใช้ในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และการควบคุมพัสดุที่มีความเหมาะสม และคล่องตัวในการปฏิบัติงาน 3) เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือที่มีความทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในการ บริหารงานพัสดุ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมพัสดุ เป็นระบบ application software เพื่อใช้กับ งานงบประมาณ พัสดุ การเงิน และบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เพื่อให้งาน พัสดุมีประสิทธิภาพ 4) ความคุ้มค่า หมายถึง ความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินเพื่อการจัดหาพัสดุและ ความคุ้มค่าด้านพัสดุที่ได้รับ 5) ความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินการจัดหาพัสดุที่มีความโปร่งใส ด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ด้านการแต่งตั้งบุคคลภายนอกให้มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง และ ด้านระบบการตรวจสอบ 6) ความรวดเร็วในการบริการ หมายถึง การดำเนินการด้านการพัสดุที่มี ขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการเหมาะสมสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างรวดเร็วและได้รับพัสดุ ตามแผนงานที่กำหนด<sup>24</sup> และนอกจากนี้หลักการจัดหาพัสดุภาครัฐที่ดีของประเทศไทยตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดแนวคิดหรือหลักการ ในการจัดหาพัสดุทุกขั้นตอนให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดหาพัสดุต้องดำเนินการโดย 1) เปิดเผย 2) โปร่งใส และ 3) เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม เว้นแต่กรณีที่มีลักษณะเฉพาะอันเป็น ข้อยกเว้นตามที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ และในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ผู้รับผิดชอบต้องบันทึก หลักฐานในการดำเนินงาน พร้อมทั้งระบุเหตุผลในการพิจารณาสั่งการในขั้นตอนที่สำคัญไว้เพื่อ ประกอบการพิจารณาด้วย<sup>25</sup> ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1

<sup>24</sup>สำนักนายกรัฐมนตรี, “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552,” 9 เมษายน 2552.

<sup>25</sup>การบริหารพัสดุแบบมืออาชีพ, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2559, เข้าถึงได้จาก [http://www.athiwat.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8:2012-08-31-12-19-59&catid=1:2012-08-30-10-58-54&Itemid=24](http://www.athiwat.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8:2012-08-31-12-19-59&catid=1:2012-08-30-10-58-54&Itemid=24)



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุป

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6<sup>th</sup> ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2007), 31-33.

: สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา: รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543), 56.

: Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

: สำนักนายกรัฐมนตรี, “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552,” 9 เมษายน 2552.

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหาร จึงกำหนดขอบเขตการวิจัยเป็นการศึกษาตัวแปร 2 ตัว คือ 1) แปรต้น คือ การตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้วิจัยศึกษากระบวนการตัดสินใจตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ซึ่งได้กล่าวเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)<sup>26</sup> และตัวแปรตาม คือ การบริหารงานพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552 โดยการจัดหาพัสดุต้องดำเนินการโดย 1) เปิดเผย 2) โปร่งใส และ 3) เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม<sup>27</sup> ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2

การตัดสินใจของผู้บริหาร ( $x_{tot}$ )	การบริหารงานพัสดุ ( $y_{tot}$ )
1) การกำหนดปัญหา ( $x_1$ )	1) เปิดเผย ( $y_1$ )
2) การค้นหาทางเลือก ( $x_2$ )	2) โปร่งใส ( $y_2$ )
3) การประเมินทางเลือก ( $x_3$ )	3) เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ( $y_3$ )
4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก ( $x_4$ )	
5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $x_5$ )	
6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $x_6$ )	

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

: สำนักนายกรัฐมนตรี, “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552,” 9 เมษายน 2552.

<sup>26</sup>Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

<sup>27</sup>สำนักนายกรัฐมนตรี, “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552,” 9 เมษายน 2552.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ได้ดังนี้

**การตัดสินใจของผู้บริหาร** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร กำหนดทางเลือกในการดำเนินนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ได้ แนวทางหนึ่งซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่อย่างหลากหลาย ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ

**การบริหารงานพัสดุ** หมายถึง การนำเอาความรู้ด้านการบริหารมาใช้ในการดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ โดยยึดประโยชน์สูงสุดที่จะได้รับเป็นสำคัญ โดยการจัดหาพัสดุต้องดำเนินการโดย 1) เปิดเผย 2) โปร่งใส และ 3) เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสำนักงาน และหัวหน้างาน

**ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ** หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดหา จัดซื้อ การเบิกจ่าย การเก็บรักษา การทำบัญชีทะเบียนพัสดุ การเก็บรักษาใบสำคัญ หลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับพัสดุ การแทงจำหน่ายพัสดุที่ชำรุด การทำสัญญา การต่ออายุสัญญาและการเปลี่ยนแปลงสัญญาซื้อหรือสัญญาจ้าง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากที่ได้กล่าวถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาไปแล้วในบทที่ 1 ในบทนี้จะกล่าวถึง วรรณกรรม แนวคิดของนักการศึกษา และนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ดังนี้ 1) การตัดสินใจ 2) การบริหารงานพัสดุ 3) มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และ 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดที่จะได้กล่าวดังต่อไปนี้

### การตัดสินใจ

#### ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของผู้นำและผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ผู้นำและผู้บริหารทุกระดับจะต้องกระทำอยู่เสมอ การตัดสินใจนั้นจึงเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานในทุก ๆ เรื่อง ประสิทธิภาพของงานจะดีหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้นำหรือผู้บริหารเป็นสำคัญ การตัดสินใจจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างมากที่จะทำให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจที่มีคุณภาพ เพราะเนื่องจากหากการตัดสินใจผิดพลาดก็จะเกิดผลเสียร้ายแรงให้แก่องค์กรได้ แต่ถ้การตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมก็จะนำความสัมฤทธิ์ผลมาสู่องค์กร ดังนั้น จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหารที่จะต้องศึกษาให้ทราบซึ่งกระบวนการการตัดสินใจให้ถ่องแท้ และตระหนักถึงความสำคัญของการตัดสินใจที่เป็นอุปกรณ์เสริมสร้างการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้นไป<sup>28</sup>

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจต้องมีเหตุ และการตัดสินใจเป็นภารกิจหลักของการบริหาร ผลิตผลของกระบวนการตัดสินใจอาจนำมาเป็นนโยบายโดยได้กล่าวถึงกระบวนการทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการหาโอกาสในการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูล การวินิจฉัย

---

<sup>28</sup>วิเชียร วิทยอดม, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์, 2551), 276.



แนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้และขั้นสุดท้ายก็คือ การเลือกแนวทางปฏิบัติ และได้ให้ความคิดเห็นต่อไปว่า “การตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกันกับการบริหาร”<sup>29</sup>

คูนท์ และโอ ดอนเนล (Koontz and O’Donnell) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจว่าเป็น การเลือกทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นหลักฐานสำคัญของการวางแผน นักบริหารเห็นว่าเป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ เพราะจะต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่าจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน เมื่อไรและบางครั้งก็ต้องคิดว่าทำอย่างไร<sup>30</sup>

บรอส (Bross) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นการเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ทางที่เป็นไปได้ การตัดสินใจครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นตัดสินใจจนกระทั่งการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ<sup>31</sup>

อีสตัน (Easton) ได้แยกความหมายของการตัดสินใจเป็น 2 ความหมายในขอบข่ายที่กว้าง การตัดสินใจจะกล่าวถึง กระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง และจะจบสิ้นเมื่อได้รับการอนุมัติและนำไปใช้ในการปฏิบัติงานการตัดสินใจ ในความหมายที่แคบจะหมายถึง การเลือกทางเลือกเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการตัดสินใจการเลือกจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจได้ประเมินทางเลือกในการปฏิบัติต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์แล้ว<sup>32</sup>

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยา ในการพิจารณา วิเคราะห์และตัดทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น<sup>33</sup>

<sup>29</sup>Hertbert A Simon, *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1960), 1.

<sup>30</sup>Harold Koontz and Cyril O’ Donnell, *Principle of Management: An Analysis of Managerial Function*, 4<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1968), 152.

<sup>31</sup>Irwin D. Bross, *Design for Decision* (New York: John Wiley and Sons, 1967), 4.

<sup>32</sup>Allen Easton, *Decision-Making: A Short Course for Professionals* (New York: John Wiley and Sons, 1967), 4.

<sup>33</sup>Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1979), 158.

มานน์ (Mann) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าเป็น การตัดสินใจที่เป็นการตอบสนองสถานการณ์ของทางเลือกโดยการเลือกทางเลือกนั้นกระทำไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้<sup>34</sup>

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจเป็นอย่างมาก มีประสบการณ์ มีทักษะ รวมทั้งเทคนิคและวิธีการพิจารณาวิเคราะห์ ทางเลือกที่ดีที่สุดและเลือกสรรทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด โดยเล็งเห็นว่า จะสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่คาดหวังไว้โดยบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อการตัดสินใจโดยตรง ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวไว้ว่าการตัดสินใจ เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ มักจะเผชิญกับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารระดับล่างอาจจะไม่เผชิญกับการตัดสินใจดังกล่าวนี้ก็ตาม แต่การตัดสินใจของเขา ไม่ได้มีความยุ่งยากน้อยลงเลย ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ ปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาสำคัญ และบางปัญหาอาจจะไม่สำคัญ ปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ<sup>35</sup>

บลาวและสก๊อต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อไป ดังนั้นแม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มให้เห็นว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทนแทรกซ้อนขึ้นมามากแล้ว แต่ประสบการณ์หรือ การเรียนรู้ที่ได้รับการแก้ปัญหานั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม<sup>36</sup>

โรเบิร์ตและแฮนไลน์ (Robert and Hanline) ได้ให้ความเห็นว่า ประสบการณ์ของมนุษย์ จะทำให้เกิดการตัดสินใจเลือกหรือเลือกสรรทางเลือกตามความเคยชินที่ตนเองได้เคยปฏิบัติมา

<sup>34</sup>Die Mann, *Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control* (New York: Teachers College Press, Columbia University, 1975), 20.

<sup>35</sup>ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: เอสเคบุ๊ค, 2545).

<sup>36</sup>Peter M. Blau and W. Richard Scott, *Formal Organization: A Comparative Approach* (San Francisco: Chandler, 1962), 53-55.



จึงอาจกล่าวได้ว่า โดยธรรมชาติแล้วหากผู้ที่มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย การตัดสินใจเลือกก็มักเป็นการรวบรวมอำนาจเผด็จการไปด้วย<sup>37</sup>

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หากยังมีได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติการตัดสินใจนั้นก็จะเป็นเพียงการตัดสินใจที่ดี และหากเป็นการนำไปปฏิบัติแล้วจึงถือว่าเป็นการตัดสินใจ<sup>38</sup>

ทรีวิทและนิวพอร์ต (Trewatha and NewPort) กล่าวถึงการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการเลือกแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 แนวทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการ<sup>39</sup>

#### ทฤษฎีความสมเหตุสมผล

ไซมอน (Simon) ได้อธิบายว่าความสมเหตุสมผลนั้นเกี่ยวข้องกับการเลือกทางเลือกของการตัดสินใจ กล่าวคือการตัดสินใจนั้น ๆ มีความเป็นรูปธรรม (objectively rational) เป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องสำหรับคุณค่าหนึ่ง ๆ และในสถานการณ์หนึ่งในการทำงานเดียวกันเป็นความสมเหตุสมผลที่รู้ตัวอยู่ตลอด (consciously rational) ในการปรับเปลี่ยนระหว่างเป้าหมาย (ends) กับวิถีทาง (means) ซึ่งเป็นกระบวนการที่รู้ตัวอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีนี้มีดังนี้ คือ 1) ผู้ตัดสินใจเผชิญหน้ากับปัญหา หรือประเด็นที่ต้องการการตัดสินใจ 2) ผู้ตัดสินใจระบุเป้าหมายค่านิยม หรือวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ดังกล่าวนั้น แล้วจัดอันดับตามความสำคัญ (priority setting) 3) ผลสำรวจทางเลือกต่าง ๆ (various alternatives) ในอันที่จะแก้ปัญหานั้น 4) พิจารณาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกแต่ละทาง 5) เปรียบเทียบผลประโยชน์ค่าใช้จ่าย

<sup>37</sup>Ralpin M. Robeert and Manning H. Hanline, “Maximizing Executive Effectiveness: Deciding About What to Decide,” **Management Review** 6, 3 (June, 1975): 25-32.

<sup>38</sup>Wayne N Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration** (Singapore: McGraw-Hill International Edition, 1991), 300.

<sup>39</sup>Robert L. Trewatha and M. Gen NewPort, **Management: Function and Behavior**, 3<sup>rd</sup> ed (Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1982), 50.

ของทางเลือกเข้าด้วยกัน 6) ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เห็นว่าจะช่วยบรรลุเป้าหมายค่านิยม หรือวัตถุประสงค์สูงสุด<sup>40</sup>

### ทฤษฎีแบบใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้น

ทฤษฎีนี้เป็นการเสนอเพื่อแก้จุดบกพร่องของทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผล ความคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้อยู่ที่ว่าการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่แตกต่างไปจากทางเลือกเดิม ๆ มากยิ่งขึ้น เท่าใดการคาดคะเนที่จะตามมาที่ยากขึ้นเท่านั้น ลินบลอม (Lindblom) ได้เสนอทฤษฎีนี้ขึ้นมาเพื่อเลือกทางเลือกใหม่ ใช้แทนทฤษฎีแบบใช้หลักสมเหตุสมผลที่มีจุดอ่อนหลายประการ เขาชี้ให้เห็นว่าสภาพที่เป็นจริงแล้ว การตัดสินใจในการบริหารนั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ประการแรกในการตัดสินใจจะอยู่ในรูปขั้นตอนย่อย ๆ (incremental steps) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช้การก้าวกระโดด 2) ประการที่ 2 ตัดสินใจนั้นไม่ใช่เป็นการตัดสินใจอย่างครอบคลุมทุกแง่มุม ทั้งนี้เพราะผู้ตัดสินใจมีทรัพยากรอยู่อย่างจำกัด ไม่อาจนำเอาประเด็นมาทุกแง่มุมมาพิจารณาเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดได้ และไม่อาจเข้าใจผลที่กระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างถี่ถ้วน 3) การตัดสินใจในรูปแบบนี้เกี่ยวข้องกับการทำการเปรียบเทียบไปมาระหว่างทางเลือกต่าง ๆ (successive comparisons) โดยการนำเอาแนวทางเลือกแคบ ๆ มาเปรียบเทียบเท่านั้น 4) ในความเป็นจริงผู้ตัดสินใจจะพอใจ (suffices) ทางเลือกที่เปิดให้ในขณะนั้นเท่านั้น จะไม่พยายามเลือกจนได้ทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือ ผู้ตัดสินใจที่ดีจะพอใจเพียงแค่ว่าทางเลือกออกมา 5) ประการสุดท้ายตั้งอยู่บนความคิดที่ว่าให้คนในสังคมได้มีโอกาสแข่งขัน เพื่อใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนเหนือผู้อื่น ดังนั้นการประนีประนอมจึงเป็นหัวใจสำคัญของการตัดสินใจในลักษณะนี้ สำหรับทฤษฎีนี้พอจะสรุปได้ดังนี้คือ 1) การเลือกค่านิยม จุดมุ่งหมาย และการวิเคราะห์การกระทำ หรือภารกิจต่าง ๆ จะกระทำไปพร้อม ๆ กันหรือควบคู่กันไป 2) ผู้ตัดสินใจพิจารณาหนทางปฏิบัติเพื่อการแก้ปัญหาเพียงบางทางเลือกเท่านั้น และทางเลือกดังกล่าวนั้นจะแตกต่างไปจากเดิมบ้างเล็กน้อยเท่านั้น (marginally) 3) ในแต่ละทางเลือกก็จะวิเคราะห์ผลกระทบ โดยจำกัดเฉพาะทางเลือกที่เห็นว่าสำคัญ 4) มีการปรับขอบเขตของปัญหาเป็นระยะ ๆ เปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย (ends) กับวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย (means) ได้มากมายหลายทางเป็นผลให้สามารถดำเนินการกับปัญหาได้ดีขึ้น 5) เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่มุ่งการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าที่จะมุ่งถึงเป้าหมายในอนาคตอันยาวนาน<sup>41</sup>

<sup>40</sup>Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1976), 23-31.

<sup>41</sup>Charles E. Lindblom, *Public Administration: Concepts and Cases* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1980), 69-70.

### ทฤษฎีแบบใช้หลักผสมกันกรอง

ที่เสนอทฤษฎีนี้คือ เอตซีโอนี (Etzioni) ซึ่งเขาใช้การอุปมาอุปไมยเขากล่าวว่า ในการใช้ทฤษฎีนี้ ในการตัดสินใจ สิ่งแรกจะต้องแยกแยะการตัดสินใจพื้นฐานออกจากการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้น การตัดสินใจพื้นฐาน คือ การสำรวจทางเลือกหลัก ๆ ที่ผู้ตัดสินใจเห็นว่าสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยไม่ลงไปในรายละเอียด เพื่อให้การมองเห็นภาพกว้าง ๆ ได้ชัดเจนจริง ๆ จากนั้นก็ใช้หลักการตัดสินใจในส่วนที่เพิ่มขึ้น ด้วยการให้กรอบการตัดสินใจพื้นฐานเป็นหลักวิเคราะห์ สำหรับผู้ใช้หลักทฤษฎี ผสมกันกรองแล้ว การตัดสินใจจะใช้วิธีผสมผสานกันระหว่างหลักสมเหตุสมผลกับการยึดหลัก ส่วนเพิ่ม กล่าวคือการตัดสินใจแบบนี้จะใช้วิธีการของหลักสมเหตุสมผลในการแก้ปัญหาหลัก แล้วใช้หลักส่วนเพิ่มขึ้นในการแก้ปัญหาย่อยต่าง ๆ<sup>42</sup>

### ทฤษฎีการตัดสินใจมุ่งผลการตัดสินใจโดยทำให้เกิดความพึงพอใจ

ไซมอน (Simon) เสนอให้เห็นว่ามนุษย์มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ไซมอน (Simon) ได้สมมติฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่ 3 ประการ ดังนี้ 1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนนี้เกี่ยวกับสถานการณ์การตัดสินใจ 2) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับทางเลือกที่พอเป็นไปได้ 3) ผู้ตัดสินใจมีความสามารถหรือไม่เต็มใจที่จะคาดการณ์ผลที่เกิดต่อเนื่องของแต่ละทางเลือกที่มีอยู่ จากสมมติฐานทั้ง 3 ดังกล่าว ไซมอน (Simon) จึงเสนอแนวคิดการตัดสินใจโดยใช้หลัก “ยึดความมีเหตุผลในขอบเขตจำกัด” (bounded rationality) ใช้ในการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน หรือการปฏิบัติงานประจำวัน เหตุผลที่มนุษย์ต้องตัดสินใจเช่นนี้ เนื่องจากมนุษย์มีขอบเขตที่จำกัดในแง่ของค่านิยม (values) เขาจะเป็นผู้แก้ปัญหาที่ทำการแก้ปัญหาเป็นเรื่อง ๆ ไป ยิ่งกว่านั้นเขานำเอาข้อมูลมาใช้ในการแก้ปัญหาเป็นบางส่วนเท่านั้น<sup>43</sup>

ทฤษฎีการตัดสินใจทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าวเป็นทฤษฎีที่เมื่อพิจารณาร่วมกันจะพบว่า แต่ละทฤษฎีจะเหมาะสมกับสถานะของปัญหาเป็นเรื่อง ๆ ไป ดังนั้นผู้ตัดสินใจต้องเป็นผู้ที่ต้องเลือกใช้ทฤษฎีการตัดสินใจและละแบบตามความเหมาะสม

### ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลางและหัวหน้างานจะมีความแตกต่างกันในลักษณะของปัญหาและสถานการณ์รอบข้าง ซึ่งจะทำให้ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน โดยเราสามารถแบ่งประเภทการตัดสินใจตามโครงสร้างของปัญหา

<sup>42</sup>Amitai Etzioni, *Management* (Plano Texas: Business Publications, 1967), 213.

<sup>43</sup>Herbert A. Simon, *Administrative Behavior* (New York: Free Press, 1975), 56-57.

(problems structure) ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ปัญหาแบบมีโครงสร้าง (structured problems) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เป็นประจำ การตัดสินใจแบบมีโครงสร้างจะมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยอาจเรียกว่าการตัดสินใจแบบมีแบบแผน (programmed decisions) ซึ่งมักเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับต้นและหัวหน้างาน 2) ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured problems) เป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้มักเกี่ยวกับอนาคตที่มีความไม่แน่นอน และต้องอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมประกอบการใช้วิจารณญาณของผู้ตัดสินใจ โดยอาจจะเรียกว่า การตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน (non programmed decisions) ซึ่งมักจะทำโดยผู้บริหารระดับสูง 3) ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง (semistructured problems) เป็นการตัดสินใจที่มีอยู่ระหว่างการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง โดยเป็นปัญหาแบบผสมที่เราสามารถนำหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหา มาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหา ในขณะที่ผู้ตัดสินใจนั้นต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ไขปัญหาอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการระดับสูงและระดับกลาง<sup>44</sup>

ไซมอน (Simon) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำ มีการวางแผนการตัดสินใจไว้แล้วเป็นขั้นเป็นตอนและแบบที่ 2) เป็นการตัดสินใจที่เราไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (non programmed decision) เป็นการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ไม่มีกระบวนการปฏิบัติการ ไม่มีการจัดลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจในสถานการณ์เฉพาะมากกว่าที่จะเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นประจำ<sup>45</sup>

โรสและคณะ (Rose and others) ได้อธิบายเกี่ยวกับประเภทของการตัดสินใจในลักษณะส่วนบุคคลแต่ละคนว่าลักษณะส่วนบุคคลของแต่ละคนนั้นจะมีอิทธิพลกับกระบวนการตัดสินใจในหลาย ๆ สถานการณ์ที่สามารถที่เข้าใจรูปแบบการตัดสินใจของแต่ละคน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 แบบ 1) เป็นแบบจำลองแบบการวิเคราะห์ (analytic) 2) แบบแนวความคิด (conceptual) 3) แบบสั่งการ (directive) และ 4) แบบพฤติกรรม (behavioral)<sup>46</sup>

<sup>44</sup>ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, **พฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551), 146-147.

<sup>45</sup>Herbert A. Simon, **The New Science of Management Decision** (New York: Harper & Row, 1960), 5-6.

<sup>46</sup>วิเชียร วิทยอดม, **พฤติกรรมองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์, 2551), 282.

ฟาโยล (Fayol) ได้จำแนกการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเรื่องที่จะต้องตัดสินใจกับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ซึ่งจำแนกออกเป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงกับการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง หรือต่ำกว่า<sup>47</sup>

ไวริชและคูซ (Wehrich and Kootz) ได้เสนอแนวคิดการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลว่าสามารถจำแนกการตัดสินใจได้อีก 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่มีการเตรียมกันมาก่อนล่วงหน้ามักเป็นการตัดสินใจที่ส่วนหนึ่งเป็นการตัดสินใจของตนเองตัดสินใจไปตามนิสัยวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งบางครั้งอาจจะเป็น กฎระเบียบหรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งเป็นลักษณะที่เข้าใจง่ายบ่อย ๆ จนกระทั่งเราสามารถคาดเดาได้ถึงความสำเร็จกล่าวคือ เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำวัน หรือเกิดขึ้นซ้ำซากจนผู้ทำการตัดสินใจสามารถกำหนดวิธีและคาดหมายผลของการตัดสินใจได้ 2) การตัดสินใจที่ไม่มีการเตรียมไว้ล่วงหน้ามักเป็นการตัดสินใจที่ไม่ปรากฏขึ้นบ่อยนัก ชั่วครั้งชั่วคราว เป็นการทดสอบความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารโดยตรงว่าผู้บริหารมีการตัดสินใจเรื่องที่ไม่ได้มีการเตรียมไว้ล่วงหน้าอย่างไร กล่าวคือการตัดสินใจที่ไม่นำผลจากอดีตหรือในครั้งก่อนมาพิจารณาในการตัดสินใจแต่ขึ้นอยู่กับดุลพินิจความรู้ความสามารถของผู้บริหาร<sup>48</sup>

สวอนสัน (Swanson) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นกลุ่มไว้ ซึ่งกลุ่มการตัดสินใจนี้แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบประชาธิปไตย เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเสนอปัญหาให้กลุ่มร่วมกันพิจารณาอภิปรายแล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง 2) แบบคณะกรรมการเป็นลักษณะที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งได้รับให้ทำหน้าที่อภิปรายแล้วทุกคนรวมทุกคนรวมทั้งผู้เป็นประธานมีสิทธิในการลงคะแนนเสียง (ทำการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่) 3) แบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นลักษณะที่ทุกคนมีสิทธิในการเสนอปัญหา อภิปรายแสดงความคิดเห็นและมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงตัดสินใจ (ทำการตัดสินใจโดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่)<sup>49</sup>

ลิเคิร์ต (Likert) ได้เสนอแนวความคิดไว้หลายประการ เช่น ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกปลอดภัยในการตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายหรือปรัชญาซึ่งเขียนไว้อย่างชัดเจนเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ ทำให้ความคิดริเริ่มที่แต่ละคนมีอยู่นั้น

<sup>47</sup>Henri Fayol, "General and Industrial Management," **Students Guide to Principles of Management** (London: The Zeus Press, 1952), 126.

<sup>48</sup>Heinz Wehrich and Harold Kootz, **Management: A Global Perspective** (New York: McGraw-Hill, 1993), 206.

<sup>49</sup>Guy Swanson, "The Effectiveness of Decision-Making Groups," **Adult Leadership**. VIII (June, 1959): 231-232.



ไม่ถูกควบคุม หรือกดดันไว้ทั้งยังคงรักษาภาวะแห่งความร่วมมือ และความมานะพยายามในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำสั่งนั้นด้วย<sup>50</sup>

อย่างไรก็ตามยังมีนักทฤษฎีอื่นที่สนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนอื่นได้มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจอีกหลายอย่างจากการศึกษาเหล่านี้พอสรุปได้ว่า บุคลากรส่วนมากมิได้ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วม ในการการตัดสินใจทุก ๆ เรื่อง กล่าวคือ การที่บุคลากรจะเข้าร่วมในการตัดสินใจหรือไม่ขึ้นอยู่กับบทบาทขอบเขตและเงื่อนไขที่จำเป็นตามสถานการณ์ต่าง ๆ การที่บุคลากรได้มีโอกาสเข้าร่วมในการตัดสินใจก็มักจะมีประโยชน์ต่อขวัญ ความพึงพอใจ และความรู้สึที่ดีต่อการบริหารงาน และต่อตัวผู้บริหารด้วย จากแนวคิดที่กล่าวไปทั้งหมดนี้จะเห็นว่า ถึงแม้จะมีการจำแนกการตัดสินใจ ออกไปกว้างขวางเพียงใดก็ตาม ยังพอสรุปได้ว่า รูปแบบของการตัดสินใจนั้นอาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) แบ่งตามการใช้อำนาจหน้าที่ ประกอบด้วย การตัดสินใจโดยผู้บริหารในระดับสูง การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ 2) แบ่งตามจำนวนของผู้ทำการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยบุคลากรเพียงคนเดียวและการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล 3) แบ่งตามสถานการณ์ของการตัดสินใจ อาจแบ่งเป็นย่อย ๆ ได้ดังนี้ คือ แบบประนีประนอม (กรณีเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้น) แบบการอุทธรณ์ร้องขอ (เมื่อมีการเสนอปัญหาจากผู้ร่วมงาน) แบบริเริ่ม (เมื่อต้องการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงงาน) แบบฉับพลันทันที (เมื่อพบปัญหาเฉพาะหรืองานประจำ) 4) แบ่งตามลักษณะวิธีการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ<sup>51</sup>

### กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นทางเลือกเอาทางเลือกเพียงทางเดียวจากที่มีอยู่ทั้งหมด กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนที่ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องทำเพื่อให้ได้เลือกนั้นมา กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อทำการตัดสินใจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ถ้าหากเราใช้กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนความน่าจะเป็น การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่มีระบบ และมีระเบียบแบบแผนมีความเหมาะสมมากกว่ากระบวนการที่ไม่มีระบบและไม่มีระเบียบแบบแผน หากเราพิจารณาการตัดสินใจในการวางแผนหรือแก้ไขปัญหาแล้วจะเห็นว่า การตัดสินใจนั้นต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ต้องมีรูปแบบ กระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ จากหลักดังกล่าวนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้าและพยายามจำแนกขั้นตอนออกเป็นขั้นตอน

<sup>50</sup>Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1962),170.

<sup>51</sup>Rensis R. Likert, *New Patterns of Management* (Tokyo: McGraw-Hill, 1961), 216-217.

ย่อยซึ่งกระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต้องการความละเอียดอ่อน ความมีเหตุผล และความถูกต้องเหมาะสมโดยผู้ตัดสินใจจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างทั้งทางด้านความรู้และประสบการณ์ หลักการเหตุผลและทฤษฎี รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ขั้นตอนกระบวนการและการตัดสินใจมีความสำคัญต่อคุณภาพการตัดสินใจไม่น้อยรวมไปถึงการจัดระเบียบและการรวมกันของสิ่งต่าง ๆ หรือส่วนต่าง ๆ เข้าเป็นสิ่งที่เดียวกัน เรียกว่าระบบ โดยระบบจะมีลักษณะหลายประการกล่าวคือ จะมีรูปลักษณะโครงสร้างที่มีระบบย่อยเป็นส่วนทำหน้าที่บางอย่างแต่ระบบต้องอาศัยปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นส่วนประกอบ ดังนั้นนักวิชาการจำนวนมากจึงพยายามที่จะศึกษาและหาวิธีแก้ปัญหาและให้ได้ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ ดังนี้

ไซมอน (Simon) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่าแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาทางเลือก 3) การนำไปปฏิบัติจริง<sup>52</sup>

อาโน และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman) ได้อธิบายถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอน คือ 1) ความเข้าใจถึงปัญหาหรือช่องทางของโอกาส 2) การวางจุดมุ่งหมายและการกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การสร้างทางเลือก 4) การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร 5) การประเมินทางเลือก 6) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 7) การตัดสินใจปฏิบัติ<sup>53</sup>

โรบบินส์ (Robbins) ได้อธิบายถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดปัญหา 2) การกำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ 3) ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ 4) การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ และ 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด<sup>54</sup>

ลินบอม (Lindblom) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การเลือกค่านิยมจุดมุ่งหมายและการวิเคราะห์การกระทำ 2) ผู้ตัดสินใจพิจารณาหาหนทางปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา 3) วิเคราะห์ผลกระทบ 4) ปรับแก้ขอบเขตของปัญหาเป็นระยะ ๆ 5) ตัดสินใจในลักษณะที่มุ่งการแก้ปัญหา<sup>55</sup>

<sup>52</sup>Herbert Simon. *The New Science of Management Decision* (New York: Harper & Row, 1997), 53.

<sup>53</sup>Hugh. J. Arnold and Daniel C. Feldman, *Organization Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1986), 397.

<sup>54</sup>Stephen P. Robbins, *Management* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill, 1994), 165.

<sup>55</sup>Charles E. Lindblom, *Public Administration* (Boston: Houghton Mifflin Company, 1980), 227.

มิทเชล (Mitcheel) ได้กล่าวถึงการบริหารการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) ตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ระบุปัญหา 3) การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร 4) การระบุทางเลือกในการแก้ไข 5) การตัดสินใจทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และสุดท้าย 6) นำทางเลือกไปปฏิบัติการให้บรรลุ<sup>56</sup>

ฟลิปโป (Flippo) ได้นำเสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุและวิเคราะห์ 2) การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาไว้หลายๆทางเลือก 3) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่างๆ 4) เลือกแนวทางที่ดีที่สุด และ 5) นำทางทางเลือกไปปฏิบัติ<sup>57</sup>

เชลแลน (Cheland) เสนอการตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ผิดพลาดต้องประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่กระบวนการรวบรวมข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับนำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจยิ่งมีข้อมูลมากขึ้นเท่าไรยิ่งดี 2) คาดคะเนผลที่เกิดขึ้นในอนาคต 3) การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้น ๆ ควรพิจารณาหาทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง 4) เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทางโดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน 5) ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ 6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น<sup>58</sup>

คอฟแมน (Kaufman) ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การนิยามปัญหา 2) การศึกษาทางเลือก 3) การคัดเลือกทางเลือก 4) ปฏิบัติตามทางเลือก 5) การประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง<sup>59</sup>

ดรักเกอร์ (Drucker) อธิบายถึงลำดับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) การแบ่งประเภทปัญหาเป็นขั้นตอนที่ต้องมีการแยกแยะความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปอย่างแท้จริง 2) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความ

<sup>56</sup>Terence R. Mitchell, **People in Organization: Understanding Their Behavior** (New York: McGraw-Hill, 1978), 142.

<sup>57</sup>Edwin B. Flippo, **Management: A Behavioral Approach** (Boston: Allyn and Bacon, 1970), 48.

<sup>58</sup>David I. Cheland, **System Analysis and Project Management** (New York: McGraw-Hill, 1988), 173.

<sup>59</sup>Roger A. Kaufman, **Are Government Organizations Immortal** (Washington, D. C.: The Brookings Institution, 1976), 173.



เฉพาะเจาะจงสำหรับกลุ่มคนบางคน 3) สถานการณ์ทั่วไปที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริง ซึ่งผู้บริหารต้องสามารถแยกแยะความแตกต่างต่างที่เกิดขึ้นให้ชัดเจน 4) สถานการณ์ที่เป็นการส่งสัญญาณแรกให้เห็นถึงปัญหาทั่วไปที่จะเกิดขึ้นใหม่ สถานการณ์ทั้งหมดยกเว้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจง แท้จริงแล้วล้วนแต่ต้องการวิธีการแก้ไขแบบปัญหาทั่วไปด้วยกันทั้งสิ้น กล่าวคือ ต้องการกฎเกณฑ์ นโยบาย หรือหลักการสำหรับการดำเนินงานโดยหลักสูตรถูกพัฒนาขึ้นแล้ว สถานการณ์ทั่วไปที่เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่งก็จะสามารถได้รับการแก้ไขอย่างง่ายดาย ด้วยการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์เพียงเล็กน้อยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละกรณี ที่ต้องเน้นไว้เป็นพิเศษก็คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงโดยแท้จริงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเป็นกรณี ๆ ไป โดยผู้บริหารมาสามารถพัฒนากฎเกณฑ์ใด ๆ ให้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะเจาะจงได้ 2) การให้คำนิยามปัญหา เป็นขั้นตอนการกำหนดคำนิยามให้กับปัญหาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร อะไรคือสาเหตุของปัญหาและอะไรคือสิ่งสำคัญของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 3) การกำหนดความเฉพาะเจาะจง เป็นการระบุความเฉพาะเจาะจงว่าอะไรคือสิ่งที่การตัดสินใจต้องทำให้สำเร็จ อะไรคือวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ อะไรคือเป้าหมายต่ำสุดที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้น และอะไรคือเงื่อนไขที่การตัดสินใจต้องสร้างความพึงพอใจให้สำเร็จซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ขอบเขตเงื่อนไข (boundary condition)” โดยการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ขอบเขตเงื่อนไขได้สำเร็จ 4) การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาถึงสิ่งที่ “ถูกต้อง” มากกว่าที่ “พอจะยอมรับได้” เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับขอบเขตของเงื่อนไขและเพื่อให้การตัดสินใจสามารถเป็นที่ยอมรับได้ 5) การลงมือปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพต้องมีการลงมือปฏิบัติจริง ถ้าไม่นำการตัดสินใจไปปฏิบัติแล้วจะถือว่าเป็นเพียงความตั้งใจที่ดีเท่านั้น และการลงมือปฏิบัติจำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการลงมือปฏิบัติดังกล่าวเช่นกัน 6) ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นตอนการติดตามและรายงานผลต่าง ๆ เพื่อเป็นการทดสอบและเปรียบเทียบสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างต่อเนื่อง เป็นการตรวจสอบสถานการณ์ และมีข้อมูลป้อนกลับอย่างถูกต้อง นักบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องทำการตัดสินใจเหล่านี้ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ อันประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่ได้รับการระบุไว้อย่างชัดเจน และเป็นระดับขั้นตอนซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารจัดการสามารถคาดหวัง (ตามสภาพของตำแหน่ง หรือความรู้) ได้ว่าพวกเขาจะทำการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบทางบวกต่อองค์กรโดยรวม ยกกระดับผลการดำเนินงานและเสริมสร้างความเป็นนักบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของตนเองให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นได้<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Peter F. Drucker, *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> century* (New York: McGraw-Hill, 1999), 67-68.

โบวี (Bovee) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) หมายถึง การรู้จักปัญหาโดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกทำการถ่วงดุลเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือกโดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน<sup>61</sup>

### ผู้บริหารกับการตัดสินใจ

ในวงการบริหารถ้าพิจารณาแล้วจะมีระดับของการตัดสินใจสั่งการ 3 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ระดับสูง (higher level) ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ปรัชญา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหารงาน นโยบายอันเกี่ยวกับการบริหารงาน นโยบายในการเปลี่ยนองค์การการเลิกล้มหรือการขยายงาน ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารสูงสุด

<sup>61</sup>Courtland L. Bovee, **Management** (New York: McGraw-Hill, 1993), 180-184.

เป็นผู้ตัดสินใจได้แก่เจ้าของ ผู้จัดการหรือคณะกรรมการบริหารในด้านการศึกษา ได้แก่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการคณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ

2. ระดับกลาง (middle level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้บริหารที่รับนโยบาย ปรัชญา และวัตถุประสงค์ จากระดับสูงมาจำแนกตีความให้ละเอียด และวางแนวทางเพื่อความสะดวก ในการปฏิบัติมีการกำหนดนโยบายปรัชญาและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยให้สอดคล้อง กับนโยบายระดับสูง กำหนดวิธีการทำงาน แจกแจงงาน ประสานงานระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน ต่าง ๆ แต่ละระดับ ได้แก่หัวหน้าหน่วยงาน ผู้จัดการฝ่ายในด้านการศึกษาก็ได้แก่ เจ้าหน้าที่วางแผน การศึกษา เจ้าหน้าที่หลักสูตรและแบบเรียน และบุคลากรฝ่ายการศึกษาระดับผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งจะมีสายงานทั้ง line และ staff

3. ระดับล่างสุด (low level) ได้แก่ การตัดสินใจของผู้ที่รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ให้นำไปปฏิบัติ คือ ผู้ปฏิบัตินั่นเอง พวกนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทางอาชีพเฉพาะตน และมีเทคนิควิธีการทำงาน รู้จักตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะปฏิบัติงาน ได้แก่พนักงาน คณงาน ทางการศึกษา ได้แก่ ครู เจ้าหน้าที่ พนักงาน คณงาน ภารโรง การตัดสินใจของคนเหล่านี้ส่วนใหญ่ จะไม่กระทบกระเทือนคนหมู่มากเหมือนระดับทั้งสองที่กล่าวมา การดำเนินงานจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อ การตัดสินใจทั้งสามระดับนี้มีความสัมพันธ์กัน และได้รับการยอมรับในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น <sup>62</sup>

ผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อให้บุคคลในองค์กรสนับสนุนและดำเนินงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การตัดสินใจของผู้บริหารที่ตัดสินใจประกอบด้วย 5 แนวทางดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็น จะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้นผู้บริหารต้องเข้าใจถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจ จากนั้น จึงเริ่มประเมินแนวทางและหาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ

2. ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ เพื่อสามารถวิเคราะห์และหาหนทางในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม การที่ผู้บริหารเข้าใจปัญหาได้ดีนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีรูปแบบ การทำงานหรือทีมงานที่ใกล้ชิดกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานกล้าที่จะเสนอปัญหาที่เกิดขึ้นในมุมมอง ที่แตกต่างจากที่ผู้บริหารคิด

3. ผู้บริหารต้องคิดถึงทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหา โดยทางเลือกต่าง ๆ จะต้อง นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการเลือกต่าง ๆ การเลือกแนวทางที่ดี และเหมาะสมก็จะส่งผลทางบวกแก่องค์กร

<sup>62</sup>การดี อนันต์นาวี, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา** (ชลบุรี: มนตรี จำกัด, 2553), 170-171.

4. หลังจากการวิเคราะห์ทางเลือกแล้วก็ต้องมีการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เสียงน้อยที่สุด การตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้บริหารและผู้น้องค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องกล้าตัดสินใจถึงแม้จะมีข้อมูลไม่ครบถ้วน เพราะหากเมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารข้อมูลครบถ้วน ผู้บริหารคงไม่จำเป็นต้องตัดสินใจเนื่องจากข้อมูลที่มีอยู่จะเป็นตัวกำหนดแนวทางที่ชัดเจนให้แก่องค์กรแล้ว ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารก็ไม่ควรละเลยการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่มาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจทุกครั้ง

5. หลังจากที่ผู้บริหารทำการตัดสินใจแล้วผู้บริหารจะต้องมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เมื่อถึงจุดนี้หากการตัดสินใจถูกต้องผู้บริหารก็อาจเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์และคอยดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ในกรณีที่ไม่เป็นไปในทางบวกผู้บริหารก็ต้องมีหน้าที่หาแนวทางในการแก้ไขและจะต้องกล้าเผชิญหน้า หากการตัดสินใจผิดก็พร้อมที่จะแก้ไข<sup>63</sup>

นอกจากนี้ในการดำเนินงานใด ๆ ภายในองค์กรต้องอาศัยบุคลากรที่ทำงานใน 2 ลักษณะ คือ งานในระดับปฏิบัติการและงานในระดับการบริหาร ซึ่งผู้บริหารทำหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน จะมีลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไปตามระดับของผู้บริหาร เช่น ผู้บริหารระดับปฏิบัติการหรือผู้จัดการระดับต้นจะมีหน้าที่ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับปฏิบัติตนเป็นหน้าที่ส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้บริหารในระดับนี้ ได้แก่ หัวหน้างาน หัวหน้าแผนกซึ่งจะดูแลให้งานในแต่ละวันดำเนินไปตามนโยบายขององค์กร ผู้บริหารในระดับกลาง มีการตัดสินใจเชิงยุทธวิธีจะมีหน้าที่วางแผนในระยะสั้น ดูแลการทำงานของหัวหน้างาน การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เหมาะสมเพื่อควบคุมงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ส่วนผู้บริหารระดับสูง มีการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ จะมีหน้าที่กำหนดแผนและนโยบายระยะยาวขององค์กรซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งองค์กรในอนาคต

วรัญญา ต้นบุรินทร์ ได้กล่าวถึงผู้บริหารกับการตัดสินใจในองค์กรไว้ดังนี้

1. หน้าที่ของผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ หรือระดับกลยุทธ์ ต่างมีโอกาสประสบกับสถานการณ์หรือปัญหาในหลายลักษณะซึ่งต้องทำการตัดสินใจเมื่อผู้บริหารเหล่านั้นทำหน้าที่ทางการบริหารงานในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การอำนวยความสะดวก (directing) การประสานงาน (co-ordinating) และการควบคุมงาน (controlling) ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเกิดขึ้นกับผู้บริหารในทุกๆระดับและเป็นเหตุให้ผู้บริหารในทุกๆระดับและเป็นเหตุให้ผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจ

<sup>63</sup>บดินทร์ รัศมิเทศ, การตัดสินใจในการจัดการผลิต (กรุงเทพฯ: อินโฟเมนิ่ง, 2547), 5-6.

ในงานและสถานการณ์หลาย ๆ อย่างแตกต่างกันไปตามระดับการบริหารจึงทำให้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกตามระดับของการบริหารได้เช่นกัน

2. ระดับของการตัดสินใจ ผู้บริหารขององค์กรในระดับต่าง ๆ ล้วนมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ แต่จะแตกต่างกันเพียงในเรื่องของลักษณะงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ เนื่องจากระดับของการตัดสินใจเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับระดับของการบริหาร จึงทำให้ลักษณะของการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ ของการบริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ การตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อในระยะยาวต่อองค์กรส่วนใหญ่ทั้งองค์กร ซึ่งในการตัดสินใจระดับกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อ ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งเป็นส่วนย่อยอยู่ภายใต้การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ละวันภายในองค์กร

3. คุณลักษณะของสารสนเทศตามขอบเขตของการตัดสินใจ การตัดสินใจในลักษณะที่หลากหลายซึ่งแต่ละประเด็นต้องการสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจที่ไม่เหมือนกัน ผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกันไป โดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแข่งขัน และเนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่หลายประการในการบริหารอันเป็นเหตุให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ต้องทำการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางเลือกที่สมเหตุสมผลมากที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่หลาย ๆ ทางเลือก โดยปกติผู้บริหารในองค์กรทุกคนต้องตัดสินใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ และระดับกลยุทธ์ ต่างก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการบริหารองค์กรโดยรวมแล้วจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนแล้วนั่นเอง<sup>64</sup>

นอกจากนี้ก็ยังมึนักวิชาการด้านการจัดการได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของนักบริหารต่อการตัดสินใจดังนี้ คือ 1) ต้องเป็นผู้ที่สายตากว้างไกล 2) ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ 3) ต้องเป็นคนช่างคิด มีจินตนาการ 4) ต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและความเป็นจริง ต้องรับฟังความคิดเห็นของคนรอบข้างในองค์กร 5) ต้องกล้าตัดสินใจ<sup>65</sup>

<sup>64</sup> วรัญญา ตันบุรินทร์ทิพย์, “การตัดสินใจกับองค์การ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจหน่วยที่1-8 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2525), 5-6.

<sup>65</sup> สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ (กรุงเทพฯ : วิทยาการพิมพ์, 2550), 46.



## การบริหารงานพัสดุ

### ความหมายของพัสดุ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายของคำว่าพัสดุ หมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่จำแนกประเภทรายจ่ายตามสัญญาเงินกู้จากต่างประเทศ<sup>66</sup>

ศิวาพร มั่นชุกานนท์ ได้ให้ความหมายของคำว่าพัสดุ หมายถึง สิ่งของที่จำเป็นทั้งปวง ซึ่งจัดให้แก่หน่วยงานราชการไว้ใช้ รวมทั้งที่มีไว้เพื่อการดำรงอยู่และการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการนั้นด้วย<sup>67</sup>

ภราดร หอมแย้ม ได้ให้ความหมายของคำว่าพัสดุ หมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ที่กำหนดไว้ในหนังสือการจำแนกประเภทรายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงบประมาณ หรือจำแนกประเภทรายจ่ายตามสัญญาเงินกู้จากต่างประเทศ<sup>68</sup>

สรุปได้ว่า พวสดุ หมายถึง วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างบนที่ดิน ซึ่งวัสดุเป็นสิ่งของที่ใช้แล้วสิ้นเปลืองหมดไป มีอายุการใช้งานเพียงระยะสั้น ส่วนครุภัณฑ์ เป็นเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีลักษณะคงทนถาวร มีอายุการใช้งานยาวนาน

### ความหมายของการบริหารงานพัสดุ

มอสส์แมน และมอร์ตัน (Mossman & Morton) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานพัสดุ ว่าหมายถึง การปฏิบัติการเกี่ยวกับเวลา สถานที่และอรรถประโยชน์ในการเคลื่อนย้ายสินค้า และคนจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง รวมไปถึงการขนถ่ายสินค้าตั้งแต่ขั้นตอนของการเป็นวัตถุดิบ และเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และจะต้องสัมพันธ์กับการส่งของ การจัดจำหน่าย การเก็บรักษา การส่งไปยังผู้ขายปลีกและอื่น ๆ<sup>69</sup>

นอกจากนี้หลักการจัดหาพัสดุภาครัฐที่ดีของประเทศไทยตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดแนวคิดหรือหลักการในการจัดหาพัสดุ

<sup>66</sup>สำนักนายกรัฐมนตรี, “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552,” 9 เมษายน 2552.

<sup>67</sup>ศิวาพร มั่นชุกานนท์, *การบริหารงานพัสดุ* (กรุงเทพฯ: แสงจันทร์การพิมพ์, 2548), 12.

<sup>68</sup>ภราดร หอมแย้ม, *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฉบับปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2556*. (กรุงเทพฯ: ไฮเอ็ดพับลิชชิง, 2556), 4.

<sup>69</sup>Mossman, H. and Newton, *Logistic of Distribution Systems* (Boston: Allyn and Bacon Inc., 1965), 3.



ทุกขั้นตอนให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดหาพัสดุต้องดำเนินการโดย 1) เปิดเผย 2) โปร่งใส และ 3) เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม เว้นแต่กรณีที่มีลักษณะเฉพาะอันเป็นข้อยกเว้นตามที่กำหนดไว้ในระเบียบฯ และในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ผู้รับผิดชอบต้องบันทึกหลักฐานในการดำเนินงาน พร้อมทั้งระบุเหตุผลในการพิจารณาสั่งการในขั้นตอนที่สำคัญไว้เพื่อประกอบการพิจารณาด้วย<sup>70</sup>

โดยสรุปได้ว่าการบริหารพัสดุ หมายถึง กระบวนการดำเนินการให้ได้มาซึ่งสิ่งของด้วยวิธีการหรือกิจกรรมจัดหาพัสดุเพื่อสนับสนุนและสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ดำเนินได้ตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการดังกล่าวครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การวางแผน การกำหนดความต้องการ การจัดหา การควบคุมบำรุงรักษา และการจำหน่าย รวมทั้งต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ คำสั่งที่หน่วยงานได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

#### ความหมายของการจัดซื้อจัดจ้าง

เชิดชัย มีคำ ได้ให้ความหมายของการซื้อและการจ้าง ไว้ดังนี้

การซื้อ หมายความว่า การซื้อพัสดุทุกชนิดทั้งที่มีการติดตั้งทดลอง และการบริหารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แต่ไม่รวมถึงการจัดหาพัสดุในลักษณะการจ้าง

การจ้าง หมายความว่า รวมถึง การจ้างทำของและการรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ แลการจ้างเหมาบริการ แต่ไม่รวมถึงการจ้างลูกจ้างของส่วนราชการตามระเบียบของกระทรวงการคลัง การรับขนในการเดินทางไปราชการตามกฎหมายว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบ และการควบคุมงาน และการจ้างแรงงานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์<sup>71</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ให้ความหมายของการซื้อและการจ้าง ดังนี้

การซื้อ หมายความว่า การซื้อพัสดุทุกชนิดทั้งที่มีการติดตั้งทดลอง และการบริหารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แต่ไม่รวมถึงการจัดหาพัสดุในลักษณะการจ้าง

การจ้าง หมายความว่า รวมถึง การจ้างทำของและการรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ แลการจ้างเหมาบริการ แต่ไม่รวมถึงการจ้างลูกจ้างของส่วนราชการตามระเบียบของกระทรวงการคลัง การรับขนในการเดินทางไปราชการตามกฎหมายว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ

<sup>70</sup>สำนักงานนายกรัฐมนตรี, “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552,” 9 เมษายน 2552.

<sup>71</sup>เชิดชัย มีคำ, *คู่มือปฏิบัติงานพัสดุ*. (ม.ป.ท., 2545), 2.

ไปราชการ การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบ และการควบคุมงาน และการจ้างแรงงาน ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์<sup>72</sup>

ภราดร หอมแย้ม ได้ให้ความหมายของการซื้อและการจ้าง ไว้ดังนี้

การซื้อ หมายความว่า การซื้อพัสดุทุกชนิดทั้งที่มีการติดตั้ง ทดลอง และบริการ ที่เกี่ยวเนื่องอื่น ๆ แต่ไม่รวมถึงการจัดหาพัสดุในลักษณะการจ้าง

การจ้าง ให้ความหมายรวมถึง การจ้างทำของและการรับขนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และการจ้างเหมาบริการ แต่ไม่รวมถึงการจ้างลูกจ้างของส่วนราชการตามระเบียบของกระทรวงการคลัง การรับขนในการเดินทางไปราชการตามกฎหมายว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ การจ้างที่ปรึกษา การจ้างออกแบบและควบคุมงาน และการจ้างแรงงานตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์<sup>73</sup>

สรุปได้ว่า การจัดซื้อจัดจ้าง คือ การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดุให้ตรงตามต้องการของผู้ใช้อย่างมีคุณภาพเหมาะสมกับราคาที่ต้องจ่าย

### กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐ มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักนายกรัฐมนตรี ตลอดจนหน่วยงานเอกชนซึ่งเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการ การจัดซื้อจัดจ้างมีกระบวนการในการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง (procurement plan) การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง มีขั้นตอน ดังนี้

1.1 การคาดคะเนความต้องการ โดยพิจารณาแผนงาน งาน / โครงการว่ามีความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์อะไรบ้าง ตลอดจนสถิติการใช้ อาจดูจากใบคำขอซื้อขอจ้าง การตรวจสอบคลังเก็บพัสดุ ซึ่งหากมีการใช้พัสดุที่มีอยู่ในคลังก็จำเป็นต้องซื้อมาทดแทน ฝ่ายจัดซื้อที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบมักจะทำการคาดคะเนความต้องการของผู้ใช้พัสดุนั้น โดยมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานจริง ผลการคาดคะเนความต้องการจะทำให้การจัดซื้อพัสดุแต่ละครั้งสอดคล้องกับการใช้งานจริง เป็นการลดปัญหาในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากพัสดุขาดมือและลดปัญหาในการ

<sup>72</sup>สำนักนายกรัฐมนตรี, “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552,” 9 เมษายน 2552.

<sup>73</sup>ภราดร หอมแย้ม, ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฉบับปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2556 (กรุงเทพฯ: ไฮเอ็ดพับลิชซิง, 2556), 5.

จัดซื้อในลักษณะฉุกเฉิน นอกจากนั้นฝ่ายจัดซื้อจะต้องทราบจำนวนพัสดุที่จะต้องสำรองไว้ในคลังพัสดุด้วยเพื่อป้องกันปัญหาพัสดุขาดมือ เมื่อรับรู้ปัญหาแล้วขั้นต่อมาคือ ให้ทุกฝ่ายรู้อย่างถูกต้องตรงกันว่า “สิ่งที่ต้องการคืออะไร” การตีความต้องการให้ถูกต้องจำเป็นที่ฝ่ายจัดซื้อจะต้องมีการพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ เพราะหากทำการจัดซื้อมาแล้วไม่สามารถใช้ปฏิบัติงานได้จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในด้านงบประมาณและเวลา ดังนั้น หากไม่ชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องการคือ อะไร ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องประสานงานกับฝ่ายที่มีความต้องการเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว

1.2 พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึงมี 3 ปัจจัย ดังต่อไปนี้ 1) ปริมาณที่ต้องการ ปริมาณพัสดุที่ต้องการจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่จะซื้อ นั่นคือหากมีความต้องการจำนวนน้อยก็อาจจัดซื้อพัสดุที่เป็นลักษณะมาตรฐานที่สามารถจัดซื้อได้ทั่วไป แต่หากต้องการจัดซื้อจำนวนมากก็ต้องคำนึงถึงการประหยัดอันเกิดจากปริมาณที่มาก ตลอดจนพิจารณาคุณภาพควบคู่ไปด้วย 2) ราคาที่ต้องการ การกำหนดราคาพัสดุที่เหมาะสมเป็นการแสดงถึงคุณค่าทางเศรษฐกิจที่ผู้ซื้อประสงค์จะจ่ายให้กับรายการพัสดุ การซื้อในราคาสูงย่อมจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงตามไปด้วย 3) คุณลักษณะการใช้งาน คุณลักษณะที่กำหนดจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่และลักษณะการใช้งานของพัสดุนั้น การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะในส่วนนี้จะเป็นส่วนสำคัญเพราะจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการหรือความมุ่งหมายของตัวพัสดุที่จะนำไปใช้งาน

1.3 การพิจารณาวิธีการจัดซื้อว่าจะเป็นวิธีใด โดยจะต้องอิงระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การเลือกแหล่งขาย (selection of source) เกณฑ์ในการเลือกแหล่งขาย ขึ้นอยู่กับว่าฝ่ายจัดซื้อเคยซื้อสิ่งของดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอหรือซื้อเป็นครั้งคราว ในกรณีแรกอาจมีแหล่งขายที่ได้รับการอนุมัติให้จัดซื้อไว้แล้วเนื่องจากการจัดซื้อมาแล้วอย่างต่อเนื่อง การจะเลือกแหล่งขายอื่นในการจัดซื้อจำเป็นต้องนำราคามาเปรียบเทียบกันหรืออาจแบ่งซื้อไปยังแหล่งขายอื่น เพื่อเป็นการประกันความปลอดภัยหรือลดความเสี่ยงในการส่งของไม่ทัน ถ้าเป็นการซื้อสิ่งของที่ไม่ได้ซื้อสม่ำเสมอ การเลือกแหล่งขายอาจทำการศึกษาแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จัดทำรายชื่อผู้ขายจากแฟ้มรายการสินค้า นิตยสารทางการค้า หรือขอแนะนำจากผู้ใช้พัสดุนั้นๆ หลักจากนั้นอาจมีการสำรวจที่แหล่งขายหรือเรียกหาข้อมูลเพิ่มเติมจากพนักงานขายพัสดุของแหล่งนั้น ๆ

สำหรับในหน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่กระบวนการจัดซื้อหรือจัดจ้างจะดำเนินการประกวดราคาหรือสอบราคา ผู้ที่เสนอราคาต่ำสุดอาจไม่ใช่แหล่งขายที่ดีที่สุดเสมอไป ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินผู้ขาย โดยการสืบหาประวัติและพิจารณาให้รอบคอบว่ามีความสามารถในการดำเนินการจัดหาได้ดีเพียงไร มีความมั่นคงทางการเงินหรือไม่ คุณภาพของสินค้าเป็นอย่างไร ตลอดจนการบริการหลังการขายและที่สำคัญคือ ราคาของสินค้า มิฉะนั้นอาจจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในการจัดซื้อหรือจัดจ้างได้

3. การออกคำสั่งซื้อ (placing the order) การออกคำสั่งซื้อเป็นงานหลักของฝ่ายจัดซื้อ คำสั่งซื้อทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติผู้มีอำนาจลงนามออกใบสั่งซื้อเพื่อผูกพันเงินค่าสินค้าระหว่างองค์กรกับผู้ขายจะเป็นบุคคลที่ได้รับการมอบอำนาจจากหัวหน้าองค์กร สำหรับรูปแบบใบสั่งซื้อผู้ซื้อจะเป็นฝ่ายกำหนด ส่วนในภาครัฐรูปแบบใบสั่งซื้อจะเป็นในลักษณะการทำสัญญาซื้อขาย

การติดตามใบสั่งซื้อ (follow – up the order) โดยปกติเป็นหน้าที่ของผู้ออกคำสั่งซื้อ การติดตามผลเป็นการทำให้ผู้ขายทำตามคำสั่งสัญญาที่ให้ไว้ในการส่งมอบของ ฝ่ายจัดซื้อจะต้อง มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ขายอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีการส่งมอบของตามวันและเวลาที่กำหนดโดยทั่วไปแล้ว จะใช้วิธีการติดตามผลก็ต่อเมื่อมีต้นทุนหรือความเสี่ยงอันเกิดจากการส่งของล่าช้า

4. การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ (checking invoice and supplies) ฝ่ายจัดซื้อควรตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุเพื่อทำการตรวจสอบใบส่งของในขั้นต้น (ก่อนที่จะส่งมอบให้ฝ่ายบัญชี) เนื่องจากหากเกิดข้อผิดพลาดจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อที่จะต้องติดต่อกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง การตรวจสอบใบส่งของมิใช่ตรวจสอบเพียงยอดรวมเท่านั้น และต้องตรวจสอบความสอดคล้องกับรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะตามที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อด้วยว่ามีปริมาณ คุณภาพ ตามที่กำหนดหรือไม่ และที่จะลืมไม่ได้ คือ การบันทึกและเก็บเอกสาร งานเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายจัดซื้อ การเก็บเอกสารจะต้องมีการจัดเก็บที่เป็นระบบ (ในรูปแบบเบียน บัญชีคุม รหัสพัสดุ) และหยิบใช้ได้สะดวก เพราะหากมีการจัดซื้อครั้งต่อไป เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อทุกคนจะต้องใช้เอกสารดังกล่าวเป็นแนวทางในการเลือกแหล่งซื้อและเจรจากับผู้ขายด้วย

5. การแจกจ่ายพัสดุ (distribution of supplies) เมื่อตรวจรับพัสดุแล้ว ฝ่ายจัดซื้อก็จะคัดแยกประเภทพัสดุ จัดเก็บรักษาพัสดุ บรรจุหีบห่อเพื่อแจกจ่ายส่งไปให้หน่วยงานผู้ใช้พัสดุต่อไป

6. การติดตามและประเมินผล (monitoring and evaluation) การติดตามและประเมินผล การจัดซื้อจัดจ้างจะครอบคลุมทั้งด้านผู้ขาย คือ ประเมินผลด้านงานขนส่ง ปริมาณ คุณภาพการบริการ หลังการขาย ฯลฯ ประเมินผลด้านผู้ซื้อ คือ กรณีการเบิกจ่าย ความพอใจของผู้ใช้งาน การบำรุงรักษา ตลอดจนความถูกต้องตามระเบียบ ฯลฯ รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขายเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ฝ่ายจัดซื้อจะต้องทำให้เกิดขึ้น การไว้น้ำใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีความมั่นใจต่อกัน เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการจัดซื้อต่อไปในวันข้างหน้า ทั้งในด้านราคาจัดซื้อที่ต่ำกว่า ความสะดวก

ในการเจรจาต่อรองและประหยัดเวลาในการจัดซื้อ อนึ่งการติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง ควรจะต้องจัดทำรายงานการดำเนินงานตามระยะเวลาด้วย<sup>74</sup>

### วิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติมและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วย วิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 ได้กำหนดวิธีการจัดซื้อจัดจ้างไว้ 6 วิธี ดังนี้

1. วิธีตกลงราคา ได้แก่ การซื้อหรือการจ้างครั้งหนึ่ง มีราคาไม่เกิน 100,000 บาท
2. วิธีสอบราคา ได้แก่ การซื้อหรือการจ้างครั้งหนึ่ง มีราคาเกิน 100,000 บาท ไม่เกิน 2,000,000 บาท
3. วิธีประกวดราคา ได้แก่ การซื้อหรือการจ้างครั้งหนึ่ง มีราคาเกิน 2,000,000 บาท
  - ข้อสังเกต
    - 3.1 การซื้อหรือการจ้างครั้งหนึ่ง หมายถึง การซื้อหรือจ้างที่มีลักษณะพัสดุประเภทเดียวกัน มีความต้องการใช้ในระยะเวลาเดียวกัน ควรดำเนินการจัดซื้อหรือจ้างในคราวเดียวกัน
    - 3.2 การซื้อหรือจ้างโดยวิธีตกลงราคา และสอบราคา ถ้าผู้สั่งซื้อหรือสั่งจ้างเห็นสมควรจะสั่งให้กระทำโดยวิธีที่กำหนดไว้สำหรับวงเงินที่สูงกว่าก็ได้ เช่น ซื้อพัสดุ ราคาไม่เกิน 100,000 บาท จะใช้วิธีสอบราคา สามารถทำได้
    - 3.3 การแบ่งซื้อหรือแบ่งจ้าง เพื่อให้วงเงินต่ำกว่าที่กำหนดในวิธีหนึ่งวิธีใดหรือเพื่อให้อำนาจสั่งซื้อหรือสั่งจ้างเปลี่ยนไป จะกระทำมิได้
    - 3.4 การซื้อหรือจ้าง ซึ่งดำเนินการด้วยเงินกู้หรือเงินช่วยเหลือ ผู้สั่งซื้อหรือสั่งจ้างจะสั่งให้กระทำตามวงเงินที่สัญญาเงินกู้หรือสัญญาเงินช่วยเหลือกำหนดก็ได้
4. วิธีพิเศษ
  - 4.1 การซื้อโดยวิธีพิเศษ ได้แก่ การซื้อครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท ให้กระทำได้เฉพาะกรณีหนึ่งกรณีใด ดังต่อไปนี้
    - 4.1.1 ในกรณีเป็นพัสดุที่จะขายทอดตลาด ให้ดำเนินการซื้อโดยวิธีเจรจาตกลงราคา

<sup>74</sup>ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles สัมมนาการทางบประมาณระบบใหม่ (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 134 –183.



4.1.2 ในกรณีเป็นพัสดุที่ต้องซื้อเร่งด่วน หากล่าช้าอาจจะเสียหายแก่ราชการ ให้เชิญผู้มีอาชีพขายพัสดุนั้นโดยตรงมาเสนอราคา หากเห็นว่าราคาที่เสนอนั้นยังสูงกว่าราคาในท้องตลาดหรือราคาที่คุณคณะกรรมการเห็นสมควร ให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

4.1.3 ในกรณีเป็นพัสดุเพื่อใช้ในราชการลับให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับ 4.1.2

4.1.4 ในกรณีเป็นพัสดุที่ได้ซื้อไว้แล้ว แต่มีความจำเป็นต้องใช้เพิ่มในสถานการณ์ที่จำเป็นหรือเร่งด่วนหรือเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการให้เจรจากับผู้ขายรายเดิมตามสัญญาหรือข้อตกลงซึ่งยังไม่สิ้นสุดระยะเวลาการส่งมอบเพื่อขอให้มีการขายพัสดุดังเดิมตามรายละเอียด และราคาที่ต่ำกว่า หรือราคาเดิมภายใต้เงื่อนไขที่ดีกว่าหรือเงื่อนไขเดิม โดยคำนึงถึงราคาต่อหน่วยตามสัญญาเดิม (ถ้ามี) เพื่อให้บังเกิดผลประโยชน์สูงสุดที่ส่วนราชการจะได้รับ

4.1.5 ในกรณีเป็นพัสดุที่จำเป็นต้องซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ ให้เสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อติดต่อสั่งซื้อโดยตรงจากต่างประเทศ หรือสืบราคาจากต่างประเทศโดยขอความร่วมมือให้สถานเอกอัครราชทูต หรือส่วนราชการอื่นในต่างประเทศ ช่วยสืบราคา คุณภาพ ตลอดจนรายละเอียด ส่วนการซื้อโดยผ่านองค์การระหว่างประเทศให้ติดต่อกับสำนักงานขององค์การระหว่างประเทศที่มีอยู่ในประเทศโดยตรง เว้นแต่กรณีที่ไม่มีสำนักงานในประเทศ ให้ติดต่อกับสำนักงานในต่างประเทศได้

4.1.6 ในกรณีเป็นพัสดุที่โดยลักษณะของการใช้งานหรือมีข้อจำกัดทางเทคนิคที่จำเป็นต้องระบุให้เป็นการเฉพาะ ให้เชิญผู้ผลิตหรือผู้แทนจำหน่ายพัสดุนั้นโดยตรงมาเสนอราคา หากเห็นว่าราคาที่เสนอนั้นยังสูงกว่าราคาในท้องตลาดหรือราคาที่คุณคณะกรรมการเห็นสมควรให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

4.1.7 ในกรณีเป็นพัสดุที่เป็นที่ดินและหรือสิ่งก่อสร้างซึ่งจำเป็นต้องซื้อเฉพาะแห่ง ให้เชิญเจ้าของที่ดินโดยตรงมาเสนอราคา หากเห็นว่าราคาที่เสนอนั้นยังสูงกว่าราคาในท้องตลาดหรือราคาที่คุณคณะกรรมการเห็นสมควรให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

4.1.8 ในกรณีเป็นพัสดุที่ได้ดำเนินการซื้อโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี ให้สืบราคาจากผู้มีอาชีพขายพัสดุนั้นโดยตรง และผู้เสนอราคาในการสอบราคาหรือประกวดราคาซึ่งถูกยกเลิกไป (ถ้ามี) หากเห็นว่าผู้เสนอราคารายที่เห็นสมควรซื้อ เสนอราคาสูงกว่าราคาในท้องตลาด หรือราคาที่คุณคณะกรรมการเห็นสมควร ให้ต่อรองราคาลงเท่าที่จะทำได้

4.2 การจ้างโดยวิธีพิเศษ ได้แก่ การจ้างครั้งหนึ่งซึ่งมีราคาเกิน 100,000 บาท ให้กระทำได้เฉพาะกรณีหนึ่งกรณีใด ดังต่อไปนี้

4.2.1 เป็นงานที่ต้องจ้างช่างผู้มีฝีมือโดยเฉพาะ หรือมีความชำนาญเป็นพิเศษ



4.2.2 เป็นงานจ้างซ่อมพัสดุซึ่งจำเป็นต้องถอดตรวจให้ทราบความชำรุดเสียหายเสียก่อนจึงจะประมาณค่าซ่อมได้ เช่น งานจ้างซ่อมเครื่องจักร เครื่องมือกล เครื่องยนต์ เครื่องไฟฟ้า หรือเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

4.2.3 เป็นงานที่ต้องกระทำโดยเร่งด่วน หากล่าช้าอาจจะเสียหายแก่ราชการ

4.2.4 เป็นงานที่ต้องปกปิดเป็นความลับของทางราชการ

4.2.5 เป็นงานที่จำเป็นต้องการจ้างเพิ่มในสถานการณ์ที่จำเป็น หรือเร่งด่วน หรือเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ และจำเป็นต้องจ้างเพิ่ม (repeat order)

4.2.6 เป็นงานที่ได้ดำเนินการจ้างโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี

สำหรับส่วนราชการในต่างประเทศหรือมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในต่างประเทศจะซื้อหรือจ้างโดยวิธีพิเศษก็ได้โดยให้ติดต่อซื้อหรือจ้างกับผู้มีอาชีพขายหรือรับจ้างทำงานนั้นโดยตรง

5. การซื้อหรือการจ้างโดยวิธีกรณีพิเศษ ได้แก่ การซื้อ หรือจ้างจากส่วนราชการ หน่วยงาน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นซึ่งมีกฎหมายบัญญัติให้มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ ในกรณีดังต่อไปนี้

5.1 เป็นผู้ผลิตพัสดุหรือทำงานจ้างนั่นเอง และนายกรัฐมนตรีอนุมัติให้ซื้อหรือจ้าง

5.2 มีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ซื้อหรือจ้าง และกรณีนี้ให้รวมถึงหน่วยงานอื่นที่มีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดด้วย

6. วิธีประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2549 โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2549 เป็นต้นมา ระเบียบดังกล่าวให้ใช้บังคับกับการจัดหาพัสดุของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน และหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในสังกัดการบังคับบัญชา หรือการกำกับดูแลของฝ่ายบริหาร ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือกฎหมายจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าวที่กิจการโครงการ หรือการก่อสร้างมีมูลค่าตั้งแต่ 2 ล้านบาทขึ้นไป ให้ดำเนินการตามระเบียบนี้ เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ (กพพ.อ.) ให้จัดหาด้วยวิธีอื่นได้<sup>75</sup>

<sup>75</sup>ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles สัมมนาการทำงานงบประมาณระบบใหม่ (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 151-152.

## การจัดซื้อจัดจ้าง

จากการศึกษาทฤษฎีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ และทฤษฎีการบริหารคุณภาพ สามารถนำวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การปฏิบัติ 3) การตรวจสอบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไข มาใช้ในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 6 วิธี ประกอบด้วย 1) วิธีตกลงราคา 2) วิธีสอบราคา 3) วิธีประกวดราคา 4) วิธีพิเศษ 5) วิธีกรณีพิเศษ และ 6) วิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ มีขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

1. การวางแผนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการกำหนดแผนงานในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง โดยมีขั้นตอนดำเนินงาน ดังนี้

1.1 การคาดคะเนความต้องการพัสดุในเรื่องคุณภาพ ปริมาณ ราคา เวลา และคุณลักษณะของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง โดยพิจารณาข้อมูลจากแผนงาน โครงการซึ่งเป็นแผนการใช้งบประมาณของพัสดุที่จะซื้อหรือจ้าง โดยพิจารณาข้อมูลจากแผนงาน โครงการซึ่งเป็นแผนการใช้งบประมาณประจำปี ตลอดจนพิจารณาจากสถิติการใช้จากใบคำขอซื้อขอจ้างในปีก่อน

1.2 พิจารณากำหนดวิธีดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง โดยอาศัยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งมี 6 วิธี ได้แก่ วิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีประกวดราคา วิธีพิเศษ วิธีกรณีพิเศษ และวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์

2. การปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นขั้นตอนการปฏิบัติการในการจัดซื้อจัดจ้างตามแผนที่กำหนดซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 จัดทำรายงานขอซื้อขอจ้าง

2.2 คัดเลือกแหล่งขาย โดยปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการเพื่อคัดเลือกผู้ขาย/ ผู้รับจ้าง ตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง 6 วิธี ได้แก่ วิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีประกวดราคา วิธีพิเศษ วิธีกรณีพิเศษ และวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ไว้อย่างชัดเจน และเพื่อประโยชน์และความคล่องตัวในการดำเนินการผู้จัดหาควรศึกษาข้อมูลผู้ขายจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ในด้านการบริหารจัดการ ปริมาณ คุณภาพ ฐานะการเงิน การรับประกัน และการบริการหลังการขาย พร้อมจัดทำรายชื่อผู้ขาย และจัดเก็บไว้เป็นข้อมูล

2.3 ออกคำสั่งซื้อหรือจ้าง การออกคำสั่งซื้อ / จ้างทุกครั้งควรเป็นลายลักษณ์อักษร และ ผู้มีอำนาจลงนามในใบสั่งซื้อ / สั่งจ้าง ซึ่งรูปแบบใบสั่งซื้อ / สั่งจ้างผู้จัดหาจะเป็นฝ่ายกำหนด ในส่วนภาครัฐรูปแบบใบสั่งซื้อจะเป็นในลักษณะการทำสัญญาซื้อ/ จ้าง

2.4 ติดตามการสั่งซื้อ / จ้าง ให้เป็นไปตามแผนงานและข้อตกลงในใบสั่งซื้อ / จ้าง

3. การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างทั้ง 6 วิธี ได้แก่ วิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีประกวดราคา วิธีพิเศษ วิธีกรณีพิเศษ และวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ว่าเป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 การตรวจสอบใบส่งของและตรวจรับพัสดุ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของใบส่งของและตรวจสอบความถูกต้องในเรื่องปริมาณ คุณภาพ ราคา และเวลาเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

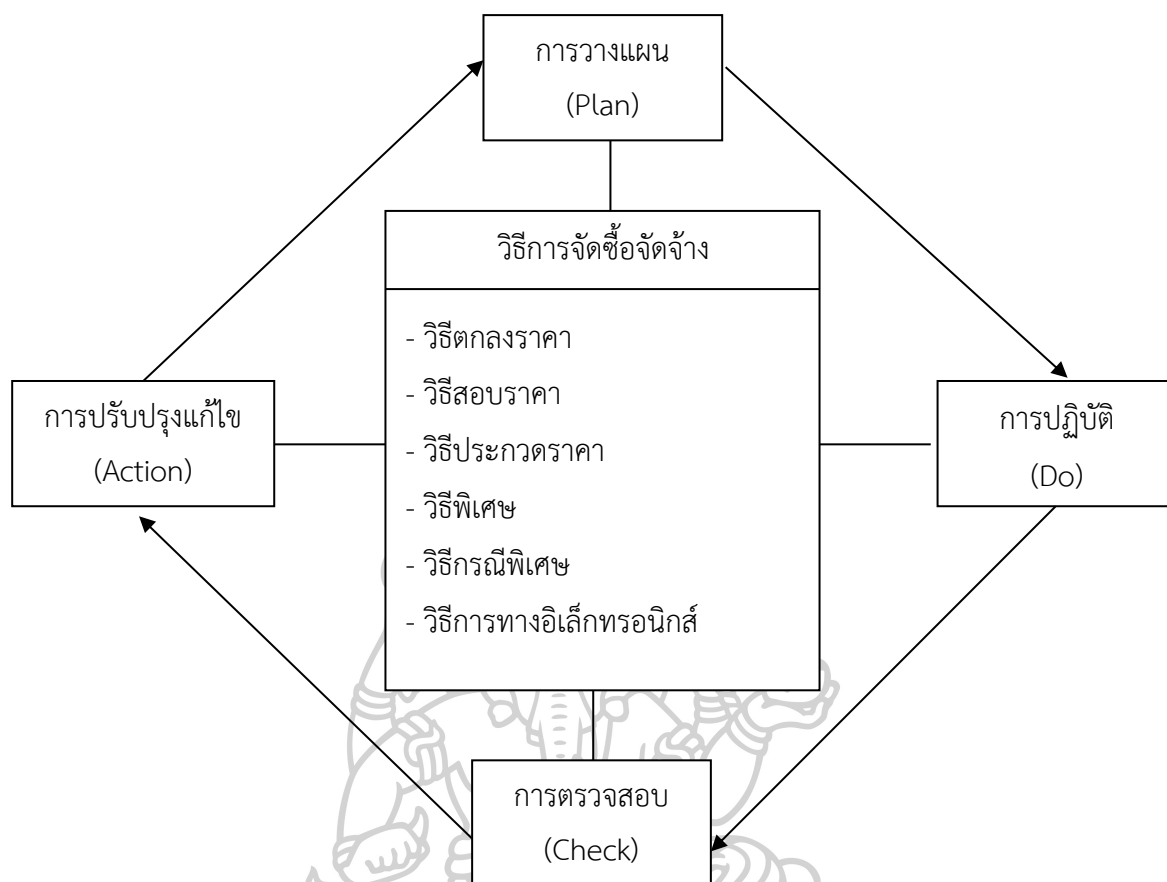
3.2 การติดตามและประเมินผล โดยมีการติดตามและประเมินผลทั้ง 2 ฝ่าย คือ  
 1) ฝ่ายผู้ขาย ติดตาม และประเมินผลในเรื่องการขนส่ง ปริมาณ คุณภาพ บริการหลังการขาย และอื่น ๆ  
 2) ฝ่ายผู้ซื้อ ติดตามและประเมินผลในเรื่องการเบิกจ่าย ความพอใจของผู้ใช้งาน การบำรุงรักษา ความถูกต้องตามระเบียบ ตลอดจนการรักษาความสัมพันธ์กับผู้ขาย

3.3 การจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้าง ให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

4. การปรับปรุงแก้ไขการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นขั้นตอนที่นำผลการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการจัดซื้อจัดจ้างทั้ง 6 วิธี ได้แก่ วิธีตกลงราคา วิธีสอบราคา วิธีประกวดราคา วิธีพิเศษ วิธีกรณีพิเศษ และวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ปรับปรุงแก้ไขตามสาเหตุของปัญหาโดยดำเนินการตามวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA วงรอบใหม่ เพื่อพัฒนากิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้างให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

จากขั้นตอนดำเนินการดังกล่าวสามารถเขียนเป็นแผนภูมิความสัมพันธ์ของวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA 4 ขั้นตอน กับวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง 6 วิธี<sup>76</sup>

<sup>76</sup>ธนพร เต็มประยูร, คุณภาพการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 12.



แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของวงจรการบริหารคุณภาพ PDCA กับวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง

ที่มา : ธนพร เต็มประยูร, **คุณภาพการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 12.

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ เสนอว่า กระบวนการ PDCA อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นส่วนสำคัญของการบริหารงานและการทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้รายละเอียดของงานแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 เขียนแผนงานขึ้นมา (plan) ในการเขียนแผนงานใด ๆ ต้องยึดหลัก 3 ประเด็นสำคัญ คือ

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนและพร้อมกำหนดคุณลักษณะที่จะใช้ควบคุมลงไปด้วย

1.2 กำหนดเป้าหมายที่วัดได้

1.3 กำหนดวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

2. ขั้นตอนที่ 2 ลงมือปฏิบัติตามแผนงาน (do) ในขั้นตอนลงมือปฏิบัติงานนี้ยังอาจแบ่งย่อยได้เป็น 3 ช่วง คือ

- 2.1 ทำการศึกษาและอบรม ให้เข้าใจในวิธีการทำงานที่ต้องใช้
  - 2.2 ลงมือทำงานตามวิธีเหล่านี้
  - 2.3 ทำการเก็บข้อมูล ลักษณะจำเพาะทางคุณภาพตามวิธีที่กำหนดไว้แล้ว
  3. ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบผลการปฏิบัติการนั้น (check) ในขั้นตอนนี้เราจะตรวจสอบความคืบหน้าของงานและประเมินผลงานนั้น
    - 3.1 เพื่อตรวจสอบดูว่า งานที่ได้นั้นตรงตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่
    - 3.2 ตรวจสอบดูว่า ค่าที่วัดได้เหล่านั้น และผลตรวจสอบตรงตามมาตรฐานหรือไม่
    - 3.3 ตรวจสอบว่าลักษณะจำเพาะ ทางคุณภาพสอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่
  4. ขั้นตอนที่ 4 ทำการแก้ไขข้อบกพร่อง ถ้าจำเป็น (act) จากผลการตรวจสอบ หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำงานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายให้ปฏิบัติแก้ไขปัญหา ตามลักษณะปัญหาที่ค้นพบในขั้นตอนที่ 3 กล่าวคือ
    - 4.1 ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ
    - 4.2 ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้ว ทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก
    - 4.3 พัฒนาหรือปรับปรุงระบบหรือวิธีทำงานนั้น
- สรุป ดังนั้นการทำงานทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่องและไม่มีจุดสิ้นสุดจึงเสมือนการหมุนเวียนของวงล้อ PDCA อันเป็นวงล้อแห่งการพัฒนาการตลอดไปในข้อ 4.3) ขั้นตอนที่ 4 นั้นเป็นการยกระดับมาตรฐานของเป้าหมายให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยไปแม้ว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอาจจะพบจุดบกพร่องใด ๆ ก็ตาม การลงมือวางแผนที่มีระบบและวิธีการที่ดีกว่าเก่า ย่อมเป็นการเชื่อมต่อกับวงล้อ PDCA ที่ดี<sup>77</sup>
- ธนพร เต็มประยูร ได้กล่าวถึงความหมาย ของความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ การใช้และการจัดสรรทรัพยากรที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุดโดยมีเป้าหมาย (Goal) คือผลสัมฤทธิ์แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวคือ การปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมักหมายถึง การปฏิบัติงาน (performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับการปฏิบัติงาน (efficiency) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานก็ถือว่ามีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่ามีผลสัมฤทธิ์ในการทำงานต่ำ<sup>78</sup>

<sup>77</sup>วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, การแก้ปัญหาแบบ QC, พิมพ์ครั้งที่ 15 (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552), 23.

<sup>78</sup>ธนพร เต็มประยูร, คุณภาพการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 16.



แคทซ์และคาห์น (Katz and Kahn) ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพองค์กรนั้น ถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพันยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย<sup>79</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เสนอแนวทางประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุ ดังนี้

1. ความถูกต้อง หมายถึง ความถูกต้องของการดำเนินงานด้านการพัสดุที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ด้านพัสดุที่ได้รับ และด้านการแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงาน
2. กฎระเบียบ หมายถึง กฎระเบียบที่ใช้ในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง และการควบคุมพัสดุที่มีความเหมาะสมและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
3. เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือที่มีความทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานพัสดุ ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง การควบคุมพัสดุ เป็นระบบ Application Software เพื่อใช้กับงานงบประมาณ พัสดุ การเงิน และบัญชีกองทุน โดยเกณฑ์พึงรับ-พึงจ่าย ลักษณะ 3 มิติ เพื่อให้งานพัสดุมีประสิทธิภาพ
4. ความคุ้มค่า หมายถึง ความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงินเพื่อการจัดหาพัสดุและความคุ้มค่าด้านพัสดุที่ได้รับ
5. ความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินการจัดหาพัสดุที่มีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ด้านการแต่งตั้งบุคคลภายนอกให้มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านระบบการตรวจสอบ
6. ความรวดเร็วในการบริการ หมายถึง การดำเนินการด้านการพัสดุที่มีขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการเหมาะสมสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างรวดเร็วและได้รับพัสดุตามแผนงานที่กำหนด<sup>80</sup>

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเรื่องของปัจจัยและกระบวนการในการดำเนินงาน โดยมีผลผลิตที่ได้รับเป็นตัวกำกับกับการแสดงประสิทธิภาพของการดำเนินงานใด ๆ อาจแสดงค่าของประสิทธิภาพในลักษณะการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ซึ่งถ้าผลกำไรมีสูงกว่าต้นทุนเท่าไรยิ่งแสดงถึงประสิทธิภาพมากขึ้นประสิทธิภาพอาจไม่แสดง

<sup>79</sup>Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, 2<sup>nd</sup>ed. (New York: John Wiley & Sons, 1987), 103.

<sup>80</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, “เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การควบคุมและการบริหารพัสดุ,” 29 สิงหาคม 2554.



เป็นค่าประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่แสดงการบันทึกถึงลักษณะการใช้ เงิน วัสดุ คน และเวลาในการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเปล่าเกินความจำเป็น รวมถึงการใช้กลยุทธ์หรือเทคนิค การปฏิบัติที่เหมาะสม สามารถนำไปสู่การบังคับผลได้โดยเร็วตรงตามความต้องการและมีคุณภาพ ซึ่งประสิทธิภาพในความหมายของผู้วิจัย คือ ประสิทธิภาพในการบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัย ศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

### มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เดิมคือโรงเรียนประณีตศิลปกรรม สังกัดกรมศิลปากร เปิดสอนวิชาจิตรกรรมและประติมากรรมให้แก่ข้าราชการและนักเรียนในสมัยนั้นโดย ไม่เก็บค่าเล่าเรียน ศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี (เดิมชื่อ Corrado Feroci) ชาวอิตาลีเดินทางมารับราชการในประเทศไทยในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 เป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียน แห่งนี้ขึ้น และได้เจริญเติบโตเป็นลำดับเรื่อยมา จนกระทั่งได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น มหาวิทยาลัยศิลปากร เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2486 คณะจิตรกรรมและประติมากรรม ได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นคณะวิชาแรก (ปัจจุบันคือคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์) ในปี พ.ศ. 2498 จัดตั้งคณะสถาปัตยกรรมไทย (ซึ่งต่อมาได้ปรับหลักสูตรและเปลี่ยน ชื่อเป็นคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์) และคณะโบราณคดี หลังจากนั้นได้จัดตั้งคณะมัณฑนศิลป์ ขึ้นในปีต่อมา

ปี พ.ศ. 2509 มหาวิทยาลัยศิลปากร มีนโยบายที่จะเปิดคณะวิชาและสาขาวิชาที่หลากหลายขึ้น แต่เนื่องจากบริเวณพื้นที่ในวังท่าพระคับแคบมาก ไม่สามารถขยายพื้นที่ออกไปได้ จึงได้ขยายเขตการศึกษาไปยังพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม โดยจัดตั้งคณะอักษรศาสตร์ พ.ศ. 2511 คณะศึกษาศาสตร์ พ.ศ. 2513 และคณะวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2515 ตามลำดับ หลังจากนั้นจัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์ พ.ศ. 2529 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม พ.ศ. 2535 และจัดตั้งคณะดุริยางคศาสตร์ขึ้น เมื่อ พ.ศ.2542 เพื่อให้เป็น มหาวิทยาลัยที่มีความสมบูรณ์ ทางด้านศิลปะมากยิ่งขึ้น

ปี พ.ศ. 2540 มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ขยายเขตการศึกษาไปจัดตั้ง วิทยาเขตแห่งใหม่ที่จังหวัดเพชรบุรี เพื่อกระจายการศึกษาไปสู่ภูมิภาค ใช้ชื่อว่า "วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี" จัดตั้งคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร ในปี พ.ศ. 2544 คณะวิทยาการจัดการ ในปี พ.ศ. 2545 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในปี พ.ศ. 2546 และวิทยาลัยนานาชาติ ในปี พ.ศ. 2546

## ปรัชญา

“ศิลป์และศาสตร์ สร้างสรรค์ชาติยั่งยืน”

## ปณิธาน

“สร้างสรรค์ศิลปะ วิทยาการ และภูมิปัญญาเพื่อสังคม”

## วิสัยทัศน์

“ศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งการสร้างสรรค์”

## ค่านิยมหลัก

T = Transparency มีความโปร่งใส

E = Excellence มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

A = Amicability ความเป็นกัลยาณมิตร

M = Moral Courage มีความกล้าหาญทางจริยธรรม

## หน่วยงาน

1. สำนักงานอธิการบดี
  - 1.1 กองกลาง
  - 1.2 กองการเจ้าหน้าที่
  - 1.3 กองคลัง
  - 1.4 กองงานวิทยาเขต
  - 1.5 กองบริการการศึกษา
  - 1.6 กองแผนงาน
  - 1.7 กองกิจการนักศึกษา
  - 1.8 กองบริการอาคารสถานที่และยานพาหนะ
  - 1.9 กองนิติการ
  - 1.10 สำนักงานประกันคุณภาพการศึกษา
  - 1.11 สำนักงานวิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
  - 1.12 สำนักงานตรวจสอบภายใน
2. คณะวิชา
  - 2.1 คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์
  - 2.2 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
  - 2.3 คณะโบราณคดี
  - 2.4 คณะมัณฑนศิลป์
  - 2.5 คณะอักษรศาสตร์

- 2.6 คณะศึกษาศาสตร์
- 2.7 คณะวิทยาศาสตร์
- 2.8 คณะเภสัชศาสตร์
- 2.9 คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
- 2.10 คณะดุริยางคศาสตร์
- 2.11 คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร
- 2.12 คณะวิทยาการจัดการ
- 2.13 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 2.14 วิทยาลัยนานาชาติ
- 2.15 บัณฑิตวิทยาลัย
- 3. ศูนย์/สำนัก/สถาบัน
  - 3.1 สถาบันวิจัยและพัฒนา
  - 3.2 ศูนย์คอมพิวเตอร์
  - 3.3 สำนักหอสมุดกลาง
  - 3.4 หอศิลป์มหาวิทยาลัยศิลปากร
  - 3.5 สำนักบริการวิชาการ<sup>81</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ถวิล คำอาจ ศึกษาเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกือบทุกครั้ง ผลการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.05 และในรายด้าน พบว่าด้านงานบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์

<sup>81</sup>มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557 เข้าถึงได้จาก [http:// www.su.ac.th](http://www.su.ac.th).

น้อย ส่วนด้านงานบริหารวิชาการ ด้านงานบริหารงบประมาณ และด้านงานบริหารทั่วไป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>82</sup>

สุภวรรณ อธิวงษ์ ได้ศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นกลุ่ม แล้วตัดสินใจเอง 3) ผู้บริหารหารือกับครูอาจารย์ในโรงเรียนเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจเอง 4) ผู้บริหารหาข้อมูลจากครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อนแล้วตัดสินใจเอง 5) ผู้บริหารให้ครูอาจารย์ ในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<sup>83</sup>

พิลดา แซ่ลี ได้ศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารอภิปราย ปัญหาพร้อมกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาจจะยอมหรือไม่ยอมให้ ความเห็นของกลุ่มอิทธิพลต่อการตัดสินใจ 2) ผู้บริหารอภิปรายปัญหาพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น รายบุคคล แล้วพิจารณาตัดสินใจด้วยตนเอง 3) ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่<sup>84</sup>

สุภารัตน์ เจียงเมธีจิตต์ ได้ศึกษา การบริหารงานพัสดุของเทศบาลตำบลสันปูเลย ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารงานพัสดุของเทศบาลตำบลสันปูเลย จะต้องเร่งแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อน ในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน โดยเทศบาลตำบลสันปูเลยต้องให้ความสำคัญ ในการจัดทำแผนการจัดหา และแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้างพร้อมทั้งนำแผนมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญ ในการจัดหา 2) ด้านการจัดหา โดยต้องดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบฯ กฎหมาย ข้อบังคับ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านการพัสดุ 3) ด้านการควบคุม ต้องจัดทำ บัญชีและทะเบียนคุมต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบันโดยยึดหลักความคุ้มค่า 4) ด้านการจำหน่าย เมื่อมีพัสดุ

<sup>82</sup>ถวิล คำอาจ, “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553), ง.

<sup>83</sup>สุภวรรณ อธิวงษ์, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3” (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553), บทคัดย่อ.

<sup>84</sup>พิลดา แซ่ลี, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2556), บทคัดย่อ.

เสื่อสภาพใช้การไม่ได้ต้องดำเนินการจำหน่ายตามระเบียบฯ และตัดออกจากบัญชีและทะเบียนคุมต่าง ๆ ทั้งนี้ หากเทศบาลตำบลสันปูเลยได้ดำเนินการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร พร้อมทั้งนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานพัสดุ ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความคุ้มค่า 5) หลักการมีส่วนร่วม 6) หลักความรับผิดชอบ จะทำให้การบริหารงานพัสดุของเทศบาลตำบลสันปูเลยมีความโปร่งใส คุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>85</sup>

จิรภา แฝงมณี ได้ศึกษา การบริหารงานพัสดุเทศบาลตำบลในอำเภอบางประกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานพัสดุให้โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล เสนอแนะให้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นงานพัสดุ หรืองานส่วนอื่นขององค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชันภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เจ้าหน้าที่ดำเนินการที่มีความรับผิดชอบตรวจสอบได้ เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร<sup>86</sup>

มณี คล้ายคลึง ได้ศึกษา แนวทางและมาตรการในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตและการประพฤติมิชอบในหน่วยราชการของไทยควรให้มีการปรับปรุงกฎหมายเพื่อลดโอกาสการทุจริตโดยกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติให้ชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบ การจัดซื้อจัดจ้างโครงการขนาดใหญ่ โดยอาจให้มีการเปิดเผยและเผยแพร่การดำเนินงานในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างอย่างโปร่งใส<sup>87</sup>

ธัญญา หวันชัยศรี ได้ศึกษา การบริหารงานพัสดุขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า 1) การวางแผน องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูนได้มีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้พัสดุร่วมกับหน่วยงานอื่นตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยได้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยฯ ซึ่งเป็นการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน 3 ปี ก่อนแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณา สามารถกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ มีความโปร่งใสและประหยัดงบประมาณของทางราชการ เน้นให้บุคลากรในองค์กรใช้พัสดุ

<sup>85</sup>สุภารัตน์ เจียงเมธีจิตต์, “การบริหารงานพัสดุของเทศบาลตำบลสันปูเลย” (การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ.

<sup>86</sup>จิรภา แฝงมณี, “การบริหารงานพัสดุ เทศบาลตำบลในอำเภอบางประกง จังหวัดฉะเชิงเทรา” (การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ.

<sup>87</sup>มณี คล้ายคลึง, “การบริหารงานพัสดุของเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์” (การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ.



ให้ประหยัด คุ่มค่า มีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถใช้พัสดุสำหรับการปฏิบัติงานและเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด 2) การกำหนดความต้องการ ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการใช้พัสดুর่วมกัน ทำให้สามารถใช้พัสดุตามความต้องการและเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ 3) การจัดหาพัสดุ ตระหนักถึงความคุ้มค่า ความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ประหยัดงบประมาณและได้พัสดุตามต้องการ 4) การแจกจ่ายพัสดุ ทำบัญชีควบคุมการรับ-จ่ายพัสดุ มีเอกสารการเบิกจ่ายพัสดุ ลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน และมีการรายงานผลการดำเนินการในการแจกจ่ายพัสดุ 5) การบำรุงรักษาพัสดุ ทำการซ่อมบำรุงเมื่อพัสดุชำรุดหรือตามรอบระยะเวลาที่กำหนด จะมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบประจำมีการตรวจเช็คเพื่อให้ใช้งานได้ตลอดเวลา หากปล่อยปละละเลยไม่สนใจบำรุงรักษาเสียใช้การไม่ได้จำเป็นต้องซื้อใหม่ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ 6) การจำหน่ายพัสดุ เนื่องจากพัสดุที่ใช้ในปัจจุบันมีอายุการใช้งานที่ยาวนานหลายปี เมื่อตรวจสอบแล้วเห็นว่าไม่มีความจำเป็นต้องใช้พัสดุดังกล่าวแล้ว หรือพัสดุที่หมดความจำเป็นหากใช้ต่อไปจะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณในการบำรุงรักษาเป็นจำนวนมาก ให้ทำการขายทอดตลาด โอนแปรสภาพ<sup>88</sup>

ณัฐชัย กันหารัตน์ ได้ศึกษา กระบวนการทุจริตคอร์รัปชันในการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า การทุจริตคอร์รัปชันในการจัดซื้อจัดจ้าง ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย คือ นักการเมือง ข้าราชการและผู้รับเหมาก่อสร้าง มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในทางการเมืองเพื่อรักษาคะแนนนิยม จึงเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ โดยมีวิธีการคัดเลือกผู้รับจ้าง หรือผู้ขายที่ให้ผลประโยชน์สูง ควรมีการปรับปรุงระบบราชการพร้อมสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในสังคมไทยเป็นสิ่งที่ต้องร่วมมือกันทุก ๆ ฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน มีระบบกฎหมายที่ชัดเจน และมีจิตสำนึก หรือทัศนคติและค่านิยมในทางบวกที่จะยกย่องคนดีมีความสามารถ<sup>89</sup>

อนรรตน์ สุทธิประภา ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ธรรมาภิบาลในการจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุ ครุภัณฑ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า

<sup>88</sup>ธัญญา หวันชัยศรี, “การบริหารงานพัสดุขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน” (การศึกษาอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2554), 91-102.

<sup>89</sup>ณัฐชัย กันหารัตน์, “กระบวนการทุจริตคอร์รัปชันในการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), บทคัดย่อ.



แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในการจัดซื้อ จัดจ้างพัสดุ ครุภัณฑ์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา มีดังนี้คือ การบริหารงานการจัดซื้อจัดจ้างควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริงให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ควรปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ปรับปรุงและลดขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ ให้รวดเร็วทันต่อสถานการณ์และควรตรวจสอบที่มาของครุภัณฑ์และงบประมาณว่ามาจากแหล่งไหน และใครเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการหากงบประมาณไม่ได้อยู่ที่จัดซื้อ หน่วยงานที่ดำเนินการจัดซื้อ ควรรับผิดชอบการขออนุมัติโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้รวดเร็ว เพื่อจะได้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ได้อย่างสะดวกและเป็นไปตามระเบียบพัสดุ ควรวิเคราะห์งบประมาณโดยยึดถือหลักความจำเป็น สำหรับการสนับสนุนงานและลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า การได้มา ซึ่งครุภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของการใช้งาน งบประมาณเหลือจ่าย หรืองบประมาณ ส่วนอื่น ๆ ที่จัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ควรมีการแจ้งและแบ่งปันส่วนให้ ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีถึงกลางปีงบประมาณ<sup>90</sup>

คมศักดิ์ เอียสกุล ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารงานการจัดซื้อจัดจ้างของเทศบาล เมืองหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานการจัดซื้อ จัดจ้าง ซึ่งประกอบด้วย ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านธรรมาภิบาล และความเข้าใจในหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ปัญหาอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้าง คือ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ มีไม่เพียงพอ ระเบียบปฏิบัติสลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ มีการกำหนดราคากลางของพัสดุในการ คำนวณราคาสูงกว่าที่เป็นจริง การควบคุมและการตรวจสอบ มีการวางระเบียบการควบคุมภายใน ต้องรัดกุมและยืดหยุ่นได้ สำหรับแนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง นั้น ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ในส่วนของงบประมาณควรมีการ สร้างกลไกการควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างให้มีความโปร่งใส มีความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหาร ควรอาศัยแนวทางตามทฤษฎีการบริหารมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้านระเบียบปฏิบัติเจ้าหน้าที่ใน เทศบาลควรทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง กำหนดให้มีการจัดทำแผนการการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจน การควบคุมและการตรวจสอบมีการคัดเลือก

<sup>90</sup>อนรรตน์ สุทธิประภา, “ธรรมาภิบาลในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุครุภัณฑ์ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐ ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), ง.

บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญทั้งคุณสมบัติพัสดุและความเชี่ยวชาญด้านระเบียบที่เกี่ยวข้อง มาปฏิบัติงาน<sup>91</sup>

ธัชชา ชัยชาญ ศึกษาแนวทางการบริหารงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาที่พบระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานพัสดุ ผู้ปฏิบัติงานพัสดุ และผู้รับบริการจากงานพัสดุของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อหาแนวทางแก้ไข และป้องกันมิให้เกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการจากงานพัสดุของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า 1) การวางแผนก่อนการจัดหาพัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุนำเสนอความเห็นต่อเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้าง 2) การจัดหา เจ้าหน้าที่พัสดุนำเสนอการ จัดซื้อหรือจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2549 3) การควบคุมหลังจาก ได้รับมอบพัสดุ คณะกรรมการตรวจรับพัสดุเป็นไปตามเงื่อนไขในข้อตกลงหรือสัญญาแล้ว เจ้าหน้าที่ พักดับันทิกรายการลงทะเบียนควบคุม 4) การจำหน่าย เจ้าหน้าที่พัสดุ ดำเนินการจำหน่ายพัสดุ คงเหลือสิ้นปีเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 5) การติดต่อ ประสานงาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาไม่มีป้ายบอกแผนงานแต่ละงานให้ บุคคลภายนอกมองเห็น ได้ชัดเจน 6) การทำสัญญา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแจ้งให้ ผู้ชนะการเสนอราคาเข้าทำสัญญาล่าช้า ผู้ประกอบการเห็นว่าเจ้าหน้าที่พัสดุของสำนักอำนวยการ มีจำนวนบุคลากรน้อย ไม่เพียงพอปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย 7) การส่งมอบพัสดุ กรณีคู่สัญญา ส่งมอบพัสดุล่าช้า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คิดค่าปรับตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา และคู่สัญญา และคู่สัญญายินยอมชำระค่าปรับ<sup>92</sup>

<sup>91</sup>คมศักดิ์ เอียสกุล, “การพัฒนาการบริหารงานการจัดซื้อจัดจ้างของเทศบาลเมืองหนองคาย” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554), ง.

<sup>92</sup>ธัชชา ชัยชาญ, “แนวทางการบริหารงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” (ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554), ง.

### งานวิจัยต่างประเทศ

การ์รอตต์ (Garrott) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานพัสดุและการจัดซื้อของภาควิชาภาษาต่างประเทศ พบว่า ปัญหาที่สำคัญของการบริหารงานพัสดุของภาควิชาภาษาต่างประเทศ คือ การมีทรัพยากรจำนวนที่จำกัด ดังนั้น จึงต้องวางแผนการเบิกจ่ายอย่างรอบคอบ ใช้เงินทุนอย่างคุ้มค่า และควรมีการวางแผนการใช้งบประมาณ<sup>93</sup>

เจอร์โตแคตานิ (JerutoKeitany) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของการบริหารงานพัสดุที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากแผนกต่าง ๆ ของบริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จากนมในประเทศเคนยา มีการสุ่มตัวอย่างจากแผนกต่าง ๆ 7 แผนก ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อวัตถุดิบ ได้แก่ แผนกผลิต แผนกจัดซื้อ แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกสินค้าคงคลัง แผนกทรัพยากรมนุษย์ แผนกการเงินและบัญชี และแผนกจัดจำหน่าย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานพัสดุเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ในด้านการให้บริการลูกค้าและช่วยให้องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นจากการที่สามารถลดต้นทุน และการจัดการทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า<sup>94</sup>

ออลคัม (Olcum) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเมืองซากายา ประเทศตุรกี ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูและผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีรูปแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผล และไม่มีการหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานที่อยู่ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพบว่า หากผู้บริหารใช้กระบวนการตัดสินใจ ที่ประกอบไปด้วยความมีจริยธรรม จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น<sup>95</sup>

<sup>93</sup> C. L. Garrott, **Materials and Purchasing Management: The Foreign Languaged Department**, accessed November 2014.

<sup>94</sup> Pauline JerutoKeitany, Daniel M. Wanyoike PhD and Salome Richu, “Assessment of the Role of Materials Management on Organizational Performance a Case of New Kenya Cooperative Creameries Limited, Eldoret Kenya.,” **European Journal of Material Sciences** 1, 1 (March 2014): 1-10.

<sup>95</sup> Dincer Olcum, Osman Titrek, “The Effect of School Administrators’ Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction,” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** (July 2015): 1936-1946.

ซาราฟิดู (Sarafidou) ได้ทำการศึกษาผลกระทบจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของครูในรูปแบบการตัดสินใจต่าง ๆ ในโรงเรียน การศึกษาใช้แบบสอบถามทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนประถมศึกษา ในประเทศกรีซ ผลการศึกษาพบว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษา จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับมาก 2 ด้านคือด้านสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ด้านประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับครูและนักเรียน และครูในโรงเรียนจะมีส่วนร่วมในระดับน้อยในการตัดสินใจด้านการบริหารงานของโรงเรียน<sup>96</sup>

แอนโดรนิซเอล และ ริสเต (Androniceanu and Ristea) ได้ทำการศึกษากระบวนการตัดสินใจในระบบการจัดการศึกษาจากส่วนกลางของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเมืองคอสตานา ประเทศโรมาเนีย พบว่า กระบวนการตัดสินใจทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมาจากภาครัฐ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนรับนโยบายมาในบางครั้งจะไม่สามารถใช้กระบวนการตัดสินใจนั้นมาบริหารจัดการให้เหมาะสมกับในสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้น ๆ ได้ การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับรัฐมนตรีด้านการศึกษา เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพจึงต้องให้มีการจัดคณะกรรมการบริหารการศึกษาในโรงเรียน เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนมากที่สุด<sup>97</sup>

### สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่ง โดยผู้บริหารจะมีส่วนในการกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนแนวคิด และวิสัยทัศน์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรซึ่งค่อนข้างมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ประกอบด้วย 1) การกำหนดปัญหา (identify the problem) 2) การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) 3) การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก

<sup>96</sup>Jasmin Olga Sarafidou, Georgios Chatziioannidis “Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers,” **International Journal of Educational Management** 27, 2 (2013): 170-183.

<sup>97</sup>Armenia Androniceanu and Bianca Ristea, “Decision Making Process in the Decentralized Educational System,” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 149 (2014): 37-42.

(make the decision) 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) เป็นตัวแปรต้น และการบริหารงานพัสดุตามแนวคิดการบริหารงานพัสดุ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ต้องดำเนินการโดย 1) เปิดเผย 2) โปร่งใส และ 3) เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม เป็นตัวแปรตามของการวิจัยในครั้งนี้





### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 2) การบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย** ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ ทฤษฎี ข้อมูล ตำราเรียน วารสาร เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รายงานการวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัยนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูล ทดลอง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งได้รับการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และ แปลผลข้อมูล

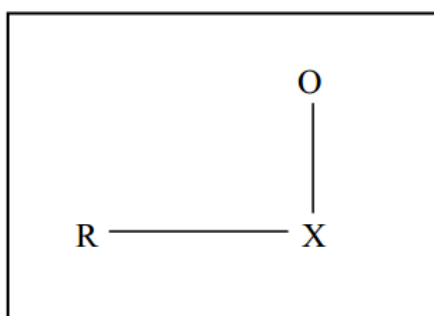
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานการวิจัย** ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ มาสรุป เขียนร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ แล้วจัดทำเป็นรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

## ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังต่อไปนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแบบแผนการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่สุ่มมาศึกษา  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 134 คน

### กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีและมีความเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง โดย จากประชากร คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยเปิดตารางประมาณการขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน

(Krejcie and Morgan)<sup>98</sup> ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 คน จากนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) โดยจำแนกตามประเภทของบุคลากร ได้แก่ 1) บุคลากรสายบริหาร 2) ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร

หน่วยงาน	คณบดี	รองคณบดีฝ่ายบริหาร	ผอ.	หัวหน้างาน	เจ้าหน้าที่	รวม
คณะอักษรศาสตร์	1	1		1	12	15
คณะศึกษาศาสตร์	1	1		1	11	14
คณะวิทยาศาสตร์	1	1		1	11	14
คณะเภสัชศาสตร์	1	1		1	11	14
คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี	1	1		1	10	13
กองงานวิทยาเขตฯ			1	1	8	10
กองบริการอาคารสถานที่ฯ			1	1	4	6
กองบริการการศึกษา			1	1	3	5
กองกิจการนักศึกษา			1	1	5	7
สถาบันวิจัยและพัฒนา			1	1	3	5
ศูนย์คอมพิวเตอร์			1	1	3	5
สำนักหอสมุดพระราชวังสนามจันทร์			1	1	3	5
หอจดหมายเหตุ			1	1	3	5
สภาคณาจารย์			1	1	3	5
สำนักบริการวิชาการ			1	1	3	5
บัณฑิตวิทยาลัย	1	1		1	3	6
รวม	6	6	10	16	96	134

<sup>98</sup>Robert V. Krejcie, and Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities,” *Journal for Education and Psychological Management* (November, 1970): 608.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงาน ประเภทของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน

2. **ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของโบวี (Bovee) ดังนี้

2.1 **การกำหนดปัญหา (identify the problem) ( $X_1$ )** หมายถึง การรู้จักปัญหา โดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

2.2 **การค้นหาทางเลือก (generate alternatives) ( $X_2$ )** หมายถึง การพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

2.3 **การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives) ( $X_3$ )** หมายถึง การพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่โดยการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกทำการถ่วงดุลเพื่อให้เหลือเฉพาะทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้

2.4 **การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision) ( $X_4$ )** หมายถึง การเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด

2.5 **การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) ( $X_5$ )** หมายถึง การปฏิบัติตามทางเลือกโดยผู้บริหารต้องทำการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบถึงทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารและรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ

2.6 **การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) ( $X_6$ )** หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ เพื่อให้ทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ให้พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ก่อนทำการเปลี่ยนทางเลือกและหาทางเลือกอื่นทดแทน

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ดังนี้

3.1 เปิดเผย (disclose) (y1) หมายถึง ความถูกต้องของการดำเนินงานด้านการพัสดุที่ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ด้านพัสดุที่ได้รับ ด้านการแนะนำขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวได้อย่างถูกต้องตรงไปตรงมา

3.2 โปร่งใส (transparenc) (y2) หมายถึง การดำเนินการจัดหาพัสดุที่มีความโปร่งใส ด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ด้านการแต่งตั้งบุคคลภายนอกให้มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง และด้านระบบการตรวจสอบ

3.3 เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม (open opportunity to have competition fairly) (y3) หมายถึง การดำเนินการด้านการพัสดุที่มีขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการเหมาะสมสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างรวดเร็วและได้รับพัสดุตามแผนงานที่กำหนด และให้สามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรม

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบคำถาม ประกอบด้วย เพศ อายุระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงาน ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ตามแนวคิดของโบวี (Bovee)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552

สำหรับแบบสอบถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>99</sup> มีความหมายและค่าน้ำหนักดังนี้

<sup>99</sup>Rensis Likert, *New Pattern of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1992), 74.



ระดับ 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิด และวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นำผลการศึกษามาสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่ได้คะแนนระหว่าง 0.8 – 1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

4. นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>100</sup> โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.967

<sup>100</sup>Lee J. Cronbach, **Essentials of Psychological Testing**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1974), 161.

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ทำการส่งแบบสอบถามและเก็บแบบสอบถามด้วยตัวเองทุกฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. จัดเรียงข้อมูลและลงรหัส
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อหาค่าทางสถิติ

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงาน ประเภทของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ค่าความถี่ (frequency) และหาร้อยละ (percentage)

2. วิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารและการบริหารงานพัสดุ ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยพิจารณาค่ามัธยฐานเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best)<sup>101</sup> มีรายละเอียดดังนี้

- 1.00 – 1.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 1.50 – 2.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับน้อย
- 2.50 – 3.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับปานกลาง
- 3.50 – 4.49 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับมาก
- 4.50 – 5.00 แสดงว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร/การบริหารพัสดุ อยู่ในระดับมากที่สุด

<sup>101</sup>John W. best. **Research in Education** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient)

ความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตั้งแต่	.7 ขึ้นไป	ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
	.30 - .69	ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ต่ำกว่า	.30	ถือว่าตัวแปรคู่หนึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ธีระศักดิ์ อุ่ณอารมณเลิศ “วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์” (เอกสารคำสอนรายวิชา 464 460 วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์แลพสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร), 240.

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 2) การบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และ 3) ทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 95 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหารตามแนวคิดของโบวี (Bovee) และการบริหารงานพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product – moment Correlation Coefficient)

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 2) การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ การวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากร คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 134 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามการตัดสินใจของผู้บริหารและการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 91 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.82 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 4 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ตอนที่ 3 ผลการการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ บุคลากรสายบริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 91 คน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงาน ประเภทของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงานโดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา  
สังกัดหน่วยงาน ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	12	13.19
หญิง	79	86.81
รวม	91	100.00
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	17	18.68
31 - 40 ปี	26	28.57
41-50 ปี	30	32.97
51-60 ปี	18	19.78
รวม	91	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	60	65.93
ปริญญาโท	13	14.29
ปริญญาเอก	18	19.78
รวม	91	100.00
4. สังกัดหน่วยงาน		
คณะอักษรศาสตร์	7	7.69
คณะศึกษาศาสตร์	7	7.69
คณะวิทยาศาสตร์	7	7.69
คณะเภสัชศาสตร์	6	6.59
คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	7	7.69
กองงานวิทยาเขต	10	10.99
กองบริการอาคารสถานที่และยานพาหนะ	6	6.59
กองบริการการศึกษา	5	5.49
กองกิจการนักศึกษา	7	7.69
สถาบันวิจัยและพัฒนา	5	5.49
ศูนย์คอมพิวเตอร์	5	5.49
สำนักหอสมุดพระราชวังสนามจันทร์	5	5.49
หอจดหมายเหตุ	3	3.31



ตารางที่ 2 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา  
สังกัดหน่วยงาน ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สภาคณาจารย์	3	3.31
สำนักบริการวิชาการ	3	3.31
บัณฑิตวิทยาลัย	5	5.49
รวม	91	100.00
5. ประเภทของบุคลากร		
คณบดี	6	6.59
รองคณบดีฝ่ายบริหาร	5	5.50
ผู้อำนวยการ กอง / สำนัก / สถาบัน	8	8.79
ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ	72	79.12
รวม	91	100.00
6. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	32	35.16
11-20 ปี	47	51.65
21-30 ปี	12	13.19
มากกว่า 30 ปี	-	-
รวม	91	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 91 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 86.81 เพศชาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.19

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 32.97 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 19.78 และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 18.68

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 65.93 รองลงมาคือระดับปริญญาเอก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 19.78 และน้อยที่สุดคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29

สังกัดหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า สังกัดกองงานวิทยาเขต จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.99 สังกัดคณะอักษรศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม หน่วยงานละ 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 สังกัดคณะเภสัชศาสตร์และกองบริการอาคารสถานที่และยานพาหนะ จำนวนหน่วยงานละ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.59 สังกัดกองบริการการศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา ศูนย์คอมพิวเตอร์ และบัณฑิตวิทยาลัย จำนวน

หน่วยงานละ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.49 สังกัดหอจดหมายเหตุ สมาคมอาจารย์และสำนักงานบริการวิชาการ จำนวนหน่วยงานละ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.31

ประเภทของบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 79.12 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการ กอง / สำนัก / สถาบัน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.79 คณบดี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.59 และน้อยที่สุดคือ รองคณบดีฝ่ายบริหาร จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.50

ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 51.65 รองลงมาคือน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 35.16 และอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 13.19

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยอาศัยแนวคิดของ โบวี (Bovee) ได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยจะนำเสนอการตัดสินใจของผู้บริหารภาพรวมในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

(n = 91)

การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การกำหนดปัญหา ( $X_1$ )	3.83	0.55	มาก
2. การค้นหาทางเลือก ( $X_2$ )	3.78	0.67	มาก
3. การประเมินทางเลือก ( $X_3$ )	3.86	0.51	มาก
4. การตัดสินใจเลือกทางเลือก ( $X_4$ )	3.36	0.66	ปานกลาง
5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $X_5$ )	3.84	0.50	มาก
6. การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $X_6$ )	4.09	0.55	มาก
รวม ( $X_{tot}$ )	3.79	0.44	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.55) การประเมินทางเลือก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.51) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.50) การกำหนดปัญหา ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.55) การค้นหาทางเลือก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.67) และการตัดสินใจเลือกทางเลือก ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.66)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.51-0.67 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับการศึกษารายด้านการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์โดยจำแนกเป็น 1)การกำหนดปัญหา 2) การค้นหาทางเลือก 3) การประเมินทางเลือก 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือก 5) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ 6) การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดในตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการกำหนดปัญหา

(n = 91)

ด้านการกำหนดปัญหา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรเป็นประจำ	3.90	0.87	มาก
2. ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา	3.93	0.74	มาก
3. ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา	3.91	0.64	มาก
4. ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัปัญหาได้	3.66	0.67	มาก
5. ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหา	3.74	0.73	มาก
รวม	3.83	0.55	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการกำหนดปัญหา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย

ได้แก่ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.74) ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.64) ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรเป็นประจำ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.87) ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหา ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.73) และ ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัปัญหาได้ ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.67)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.64-0.87 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการค้นหาทางเลือก

(n = 91)

ด้านการค้นหาทางเลือก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา	3.89	0.85	มาก
2. ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้	3.89	0.74	มาก
3. ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดรอบคอบ	3.74	0.88	มาก
4. ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกอย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์	3.71	0.76	มาก
5. ผู้บริหารใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย	3.69	0.74	มาก
รวม	3.78	0.67	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการค้นหาทางเลือกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D.=0.74) ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.85) ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดรอบคอบ ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.88) ผู้บริหารสามารถ

พิจารณาทางเลือกอย่างสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.76) และ ผู้บริหารใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.74)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.74-0.88 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการประเมินทางเลือก

(n = 91)

ด้านการประเมินทางเลือก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม	4.04	0.60	มาก
2. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น	3.69	0.74	มาก
3. ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก	3.75	0.66	มาก
4. ผู้บริหารสามารถทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทาง	4.12	0.57	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสามารถสร้างทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้	3.68	0.86	มาก
รวม	3.86	0.51	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์ ด้านการประเมินทางเลือก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ผู้บริหารสามารถทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทาง ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.57) ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.60) ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.74) และผู้บริหารสามารถสร้างทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.86)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.60-0.86 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการตัดสินใจ

(n = 91)

ด้านการตัดสินใจเลือกทางเลือก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.34	0.79	มาก
2. ผู้บริหารสามารถศึกษาความเสี่ยง	3.55	0.72	มาก
3. ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3.40	0.88	มาก
4. ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	3.29	0.91	มาก
5. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด	3.25	0.81	มาก
รวม	3.36	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถศึกษาความเสี่ยง ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D = 0.72) ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ( $\bar{X} = 3.40$ , S.D. = 0.88) ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.79) ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.91) และผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.81)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.72-0.91 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ

(n = 91)

ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ	4.00	0.67	มาก
2. ผู้บริหารระบุทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ	4.02	0.63	มาก
3. ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร	3.79	0.71	มาก
4. ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.03	0.72	มาก
5. ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ	3.36	0.95	ปานกลาง
รวม	3.84	0.50	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.72) ผู้บริหารระบุทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.63) ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.67) ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.71) และผู้บริหรปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ ( $\bar{X} = 3.36$ , S.D. = 0.95)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.63-0.95 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (n = 91)

ด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ	3.96	0.68	มาก
2. ผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่	4.01	0.72	มาก
3. หากถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ผู้บริหารจะพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่	4.11	0.80	มาก
4. ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนทางเลือกได้	4.12	0.61	มาก
5. ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้	4.18	0.69	มาก
รวม	4.09	0.55	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้ ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.69) ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนทางเลือกได้ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.61) หากถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ผู้บริหารจะพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.80) ผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.72) และ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.68)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.61-0.80 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ประกอบด้วย 1) เปิดเผย 2) โปรงใส 3) เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยจะนำเสนอภาพรวมของการบริหารงานพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2552 ในตารางที่ 11

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

(n = 91)

การบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การเปิดเผย ( $y_1$ )	3.41	0.66	ปานกลาง
2. การโปรงใส ( $y_2$ )	3.30	0.61	ปานกลาง
3. การเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ( $y_3$ )	3.65	0.51	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )	3.45	0.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่า การบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.51) การเปิดเผย ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.66) และการโปรงใส ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.61)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.51-0.66 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

สำหรับศึกษา การบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ประกอบด้วย 1) การเปิดเผย 2) การโปร่งใส 3) การประเมินผลลัพธ์และข้อมูลป้อนกลับ โดยนำเสนอรายละเอียดในตารางที่ 11-13

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการเปิดเผย

(n = 91)

ด้านการเปิดเผย	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การบริหารงานพัสดุถูกต้องตามกฎหมายระเบียบฯ	4.04	0.98	มาก
2. การบริหารงานพัสดุถูกต้องตามขั้นตอน	3.01	0.82	ปานกลาง
3. การบริหารงานพัสดุได้รับคำแนะนำอย่างตรงไปตรงมา	3.82	0.88	มาก
4. การบริหารงานพัสดุ พักที่ที่ได้รับถูกต้องตามที่กำหนดไว้	3.12	0.77	ปานกลาง
5. การบริหารงานพัสดุสามารถเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวได้	3.23	0.83	ปานกลาง
6. การบริหารงานพัสดุดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา	3.23	0.83	ปานกลาง
รวม	3.41	0.66	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับการบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการเปิดเผย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต ได้แก่การบริหารงานพัสดุถูกต้องตามกฎหมายระเบียบฯ ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.98) การบริหารงานพัสดุได้รับคำแนะนำอย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.88) การบริหารงานพัสดุสามารถเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวได้ การบริหารงานพัสดุดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = 0.83) การบริหารงานพัสดุ พักที่ที่ได้รับถูกต้องตามที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 0.77) และการบริหารงานพัสดุถูกต้องตามขั้นตอน ( $\bar{X} = 3.01$ , S.D. = 0.82)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.77-0.98 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานพัสดุของ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการโปร่งใส

(n = 91)

ด้านการโปร่งใส	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การดำเนินการจัดหาพัสดุมีความโปร่งใส	3.12	0.84	ปานกลาง
2. การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร	3.29	0.78	ปานกลาง
3. การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการแต่งตั้ง บุคคลภายนอกให้มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง	3.31	0.78	ปานกลาง
4. การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านขั้นตอนการ ดำเนินงาน	3.16	0.86	ปานกลาง
5. การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการจัดหา	3.13	0.83	ปานกลาง
6. การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการตรวจรับ	3.65	0.75	มาก
7. การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านระบบการตรวจสอบ	3.46	0.81	มาก
รวม	3.30	0.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่า บริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์ ด้านการโปร่งใสโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่า มัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการตรวจรับ ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.75) การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านระบบการตรวจสอบ ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.81) การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการแต่งตั้งบุคคลภายนอกให้มีส่วนร่วมในการ จัดซื้อจัดจ้าง ( $\bar{X} = 3.31$ , S.D. = 0.78) การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.78) การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านขั้นตอนการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.86) การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการจัดหา ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D.=0.83) และ การดำเนินการจัดหาพัสดุมีความโปร่งใส ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 0.84)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.75-0.86 แสดงว่า มีการกระจาย ของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานพัสดุของ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม

(n = 91)

ด้านการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การดำเนินการพัสดุเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม	3.80	0.60	มาก
2. การดำเนินการด้านการพัสดุมิฉะนั้นตอนดำเนินการเหมาะสม	3.93	0.68	มาก
3. การดำเนินการด้านการพัสดุมิฉะนั้นระยะเวลาดำเนินการเหมาะสม	3.63	0.71	มาก
4. การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างรวดเร็ว	3.59	0.72	มาก
5. การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถได้รับพัสดุตามแผนงานที่กำหนด	3.46	0.81	ปานกลาง
6. การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถได้รับความถูกต้อง	3.65	0.75	มาก
7. การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรม	3.46	0.72	ปานกลาง
รวม	3.65	0.51	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าการบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ด้านการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ข้อและระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การดำเนินการด้านการพัสดุมิฉะนั้นตอนดำเนินการเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.68) การดำเนินการพัสดุเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.60) การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถได้รับความถูกต้อง ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.75) การดำเนินการด้านการพัสดุมิฉะนั้นระยะเวลาดำเนินการเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.71) การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D. = 0.72) การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.72) และการดำเนินการด้านการพัสดุสามารถได้รับพัสดุตามแผนงานที่กำหนด ( $\bar{X} = 3.46$ , S.D. = 0.81)

เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.60-0.81 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ดังรายละเอียดตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยภาพรวม และรายด้าน

ตัวแปร	การเปิดเผย (Y <sub>1</sub> )	การโปร่งใส (Y <sub>2</sub> )	การเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม (Y <sub>3</sub> )	ภาพรวม (Y <sub>tot</sub> )
1. การกำหนดปัญหา (X <sub>1</sub> )	.414**	.454**	.580**	.553**
2. การค้นหาทางเลือก (X <sub>2</sub> )	.417**	.574**	.516**	.581**
3. การประเมินทางเลือก (X <sub>3</sub> )	.369**	.524**	.706**	.604**
4. การตัดสินใจเลือกทางเลือก (X <sub>4</sub> )	.574**	.727**	.482**	.699**
5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (X <sub>5</sub> )	.333**	.478**	.498**	.501**
6. การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (X <sub>6</sub> )	.324**	.359**	.520**	.457**
ภาพรวม (X <sub>tot</sub> )	.536**	.687**	.709**	.743**

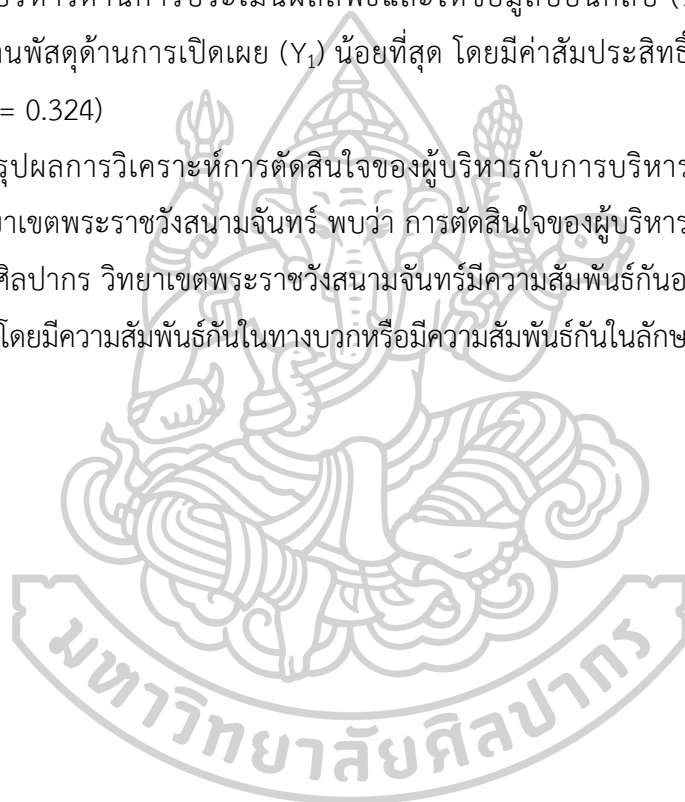
\*\*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร (X<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ (Y<sub>tot</sub>) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ( $r_{xy} = 0.743$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการตัดสินใจของผู้บริหาร (X<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม (Y<sub>3</sub>) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ( $r_{xy} = 0.709$ ) และมีความสัมพันธ์กับการเปิดเผย (Y<sub>1</sub>) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = 0.536$ ) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานพัสดุ ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกทางเลือก ( $X_4$ ) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = 0.699$ ) และมีความสัมพันธ์กับการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $X_6$ ) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = 0.457$ ) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหาร ( $X_{1-6}$ ) กับการบริหารงานพัสดุ ( $Y_{1-3}$ ) แต่ละด้านพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารด้านการตัดสินใจเลือกทางเลือก ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานพัสดุด้านการโปร่งใส ( $Y_2$ ) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ( $r_{xy} = 0.727$ ) และการตัดสินใจของผู้บริหารด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ( $X_6$ ) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานพัสดุด้านการเปิดเผย ( $Y_1$ ) น้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = 0.324$ )

สรุปผลการวิเคราะห์การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัย เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 2) การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ การวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรสายบริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรในการศึกษาคือบุคลากรสายบริหาร และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 134 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสายบริหาร และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.967 ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 91 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.86 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป

### สรุปการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ สรุปดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยในระดับมาก และระดับปานกลาง โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การตัดสินใจของผู้บริหาร โดยระดับมาก ได้แก่ ด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ ด้านการประเมินทางเลือก ด้านการปฏิบัติตาม การตัดสินใจ ด้านการกำหนดปัญหา และด้านการค้นหาทางเลือก ส่วนด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2. การบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยในระดับมาก และระดับปานกลาง โดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นทางการ อยู่ในระดับมาก ส่วนการเปิดเผย และการโปร่งใส อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า การตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการโปร่งใส อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การประเมินทางเลือกมีความสัมพันธ์กับการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นทางการ อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การกำหนดปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นทางการ อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับการเปิดเผย อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับมีความสัมพันธ์กับการเปิดเผย อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงจากค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย พบว่าการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ การประเมินทางเลือก การปฏิบัติตามการตัดสินใจ การกำหนดปัญหา การค้นหาทางเลือก ส่วนการตัดสินใจเลือกทางเลือกอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะแนวคิดที่ว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก คือ กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มได้อาศัยความรู้ทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิคและวิธีการพิจารณาวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดและเลือกสรรทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง โดยเล็งเห็นว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่บุคคลหรือกลุ่มคาดหวังไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ คูนท์ซ์ และ โอ ดอนเนล (Koontz and O'Donnell) ซึ่งได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าเป็น การเลือกทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อนำไปปฏิบัติเป็นหลักสำคัญของการวางแผน และบรอส (Bross) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า เป็นการเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางทางที่เป็นไปได้ การตัดสินใจครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นตัดสินใจจนกระทั่งการนำผล



การตัดสินใจไปปฏิบัติ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 11 – 20 ปี ซึ่งมีการศึกษาและมีการเรียนรู้เรื่องการตัดสินใจเป็นอย่างดี ย่อมส่งผลให้ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจที่ดีปฏิบัติตามขั้นตอนเหล่านั้นอย่างรอบคอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟาโยล (Fayol) ได้จำแนกการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเรื่องที่จะต้องตัดสินใจกับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร ซึ่งจำแนกออกเป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงกับการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลางหรือต่ำกว่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางไปถึงมาก โดยเรียงจากค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยพบว่า การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ อยู่ในระดับมาก การประเมินทางเลือก อยู่ในระดับมาก การปฏิบัติตามการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก การกำหนดปัญหา อยู่ในระดับมาก การค้นหาทางเลือก อยู่ในระดับมาก และการตัดสินใจเลือกทางเลือก อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

1.1 ด้านการประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ และทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่ได้ หากถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ผู้บริหารจะพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่ทำการเปลี่ยนทางเลือกหรือหาทางเลือกอื่นทดแทน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บลาวและสก๊อต (Blau and Scott) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้จากการแก้ปัญหาหนึ่งจะมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาครั้งต่อไป ดังนั้นแม้ว่ากระบวนการแก้ปัญหาครั้งแรกมีแนวโน้มให้เห็นว่าจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างอื่นแทนแทรกซ้อนขึ้นมาดังกล่าวแล้ว แต่ประสบการณ์หรือการเรียนรู้ที่ได้รับการแก้ปัญหาครั้งแรกนั้นนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการแก้ปัญหาใหม่ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีปัญหาใหม่มีลักษณะเหมือนหรือคล้ายคลึงกับปัญหาเดิม

1.2 ด้านประเมินทางเลือกอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือกทำการถ่วงดุลเพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทาง และสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟลิปโป (Flippo) ได้นำเสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การระบุและวิเคราะห์ 2) การกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทางเลือก 3) รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ 4) เลือกแนวทางที่ดีที่สุด และ 5) นำทางทางเลือกไปปฏิบัติ

1.3 ด้านการปฏิบัติตามการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรีวิทและนิวพอร์ท



(Trewatha and New Port) กล่าวถึงการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการเลือกแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ 2 หรือ 3 แนวทางเลือก เพื่อที่จะให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหาที่ต้องการ

1.4 การกำหนดปัญหาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารรู้ถึงปัญหาโดยมีการสังเกตการณ์สิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กร และสรุปรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหามาวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจลักษณะของปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหามาได้ตรงจุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รอบบินส์ (Robbins) ได้อธิบายถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดปัญหา 2) การกำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ 3) ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ 4) การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ และ 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

1.5 การค้นหาทางเลือกอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยทางเลือกจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้มีการพิจารณาทางเลือกอย่างละเอียดรอบคอบสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์ โดยใช้ประสบการณ์ การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สวอนสัน (Swanson) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นกลุ่มไว้ ซึ่งกลุ่มการตัดสินใจนี้แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบประชาธิปไตย เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเสนอปัญหาให้กลุ่มร่วมกันพิจารณาอภิปรายแล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง 2) แบบคณะกรรมการเป็นลักษณะที่สมาชิกกลุ่มหนึ่งได้รับให้ทำหน้าที่อภิปรายแล้วทุกคนรวมทั้งผู้เป็นประธานมีสิทธิในการลงคะแนนเสียง (ทำการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่) 3) แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นลักษณะที่ทุกคนมีสิทธิในการเสนอปัญหา อภิปรายแสดงความคิดเห็นและมีสิทธิในการลงคะแนนเสียงตัดสินใจ (ทำการตัดสินใจโดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่)

1.6 การตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารเลือกทางเลือกที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหามาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ศึกษาความเสี่ยงและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและนำมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้ทางเลือกที่ไม่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวไว้ว่าการตัดสินใจ เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกคน ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรขนาดใหญ่ มักจะเผชิญกับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารระดับล่างอาจจะไม่เผชิญกับการตัดสินใจดังกล่าวนี้ก็ตาม แต่การตัดสินใจของเขาไม่ได้มีความยุ่งยากน้อยลงเลย ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อยู่เสมอ ปัญหาบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาสำคัญ และบางปัญหาอาจจะไม่สำคัญ ปัญหาเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจ

2. จากผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานพัสดุของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการบริหารงานพัสดุต้องเป็น

เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านพัสดุโดยตรงที่มีความรู้ความเข้าใจ แต่สำหรับผู้บริหารแล้วจะมีความเข้าใจ ในระเบียบการบริหารงานพัศดูน้อย จึงทำให้ค่าอยู่ระดับกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คมศักดิ์ เอียสกุล ในการบริหารงานการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งประกอบด้วย ด้านระเบียบปฏิบัติ ด้านธรรมาภิบาล และความเข้าใจในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัญหาอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้าง ผู้บริหาร ควรอาศัยแนวทางตามทฤษฎีการบริหารมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ มีการควบคุมและการตรวจสอบมีการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ ทั้งคุณสมบัติพัสดุและความเชี่ยวชาญด้านระเบียบที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางไปถึงมาก โดยเรียงจาก ค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยพบว่า การเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม อยู่ในระดับ มาก การเปิดเผย อยู่ในระดับปานกลาง และการโปร่งใส อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

2.1 การเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ได้ดำเนินการด้านการพัสดุที่มีขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการเหมาะสมสามารถจัดซื้อจัดจ้าง ได้อย่างรวดเร็วและได้รับพัสดุดำเนินงานที่กำหนด และให้สามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชชา ชัยชาญ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานพัสดุ ให้มีประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่พัสดุดังกล่าวต้องเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ผู้ปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ มีการวางแผนก่อนการจัดหาพัสดุ เจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างเป็นไปตามระเบียบ มีการควบคุมหลังจากได้รับพัสดุ มีการดำเนินการจำหน่ายพัสดุดังเหลือ ลีนปีเป็นไปตามระเบียบ และสุภารัตน์ เจริญเมธิตต์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานพัสดุของ เทศบาลตำบลสันปูเลย ผลการวิจัยพบว่า ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานการจัดซื้อจัดจ้างพร้อมทั้ง นำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการจัดหาพัสดุ และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านพัสดุพร้อมทั้งนำหลัก ธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานด้านพัสดุ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ จะทำให้การบริหารงานมีความ โปร่งใส คุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 การเปิดเผยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะขาดความถูกต้องของ การดำเนินงานด้านการพัสดุที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ด้านพัสดุที่ได้รับ ขาดการแนะนำขั้นตอน การปฏิบัติงาน และปิดบังข้อมูลทำให้ขาดความถูกต้องตรงไปตรงมา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มณี คล้ายคลึง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานพัสดุของเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ปัญหาไม่ได้เกิดจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ด้านการจัดซื้อจัดจ้างแต่เกิดจาก ผู้บริหารเข้ามาแทรกแซงกระบวนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ อีกทั้งยังขาดแคลนบุคลากร

ที่มีความรู้ความสามารถ ขั้นตอนของระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และการขาดจิตสำนึกที่ดีของข้าราชการและนักการเมืองที่มุ่งหาผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ควรมีการส่งเสริมให้มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การประสานงานเครือข่ายระหว่างกัน เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นแก่ข้าราชการและนักการเมืองท้องถิ่นให้บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ไม่ทุจริตคอร์รัปชันด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

2.3 โปรงใสอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการดำเนินการจัดหาพัสดุที่ขาดความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ขาดการแต่งตั้งบุคลากรภายนอกองค์กรให้มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง และขาดระบบการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุรัตน์ สุทธิประภา ศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ธรรมภิบาลในการจัดซื้อจัดจ้าง พัสดุครุภัณฑ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานการจัดซื้อจัดจ้างควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริงให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ควรปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ปรับปรุงและลดขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณให้รวดเร็วทันต่อสถานการณ์และควรตรวจสอบที่มาของครุภัณฑ์และงบประมาณว่ามาจากแหล่งไหนและใครเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการหากงบประมาณไม่ได้อยู่ที่ฝ่ายจัดซื้อ หน่วยงานที่ดำเนินการจัดซื้อควรรับดำเนินการขออนุมัติโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณให้รวดเร็ว เพื่อจะได้ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างสะดวกและเป็นไปตามระเบียบพัสดุ ควรวิเคราะห์งบประมาณโดยยึดถือหลักความจำเป็นสำหรับการสนับสนุนงานและลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้า การได้มาซึ่งครุภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของการใช้งาน งบประมาณเหลือจ่าย หรืองบประมาณส่วนอื่น ๆ ที่จัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ควรมีการแจ้งและแบ่งปันส่วนให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีถึงกลางปีงบประมาณ

ดังนั้นการตัดสินใจของผู้บริหารที่ดีและถูกต้องจะส่งผลให้การบริหารงานพัสดุดีมากขึ้นไปด้วย ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ นั้น มีความสำคัญที่จะทำให้เจ้าหน้าที่พัสดุปฏิบัติงานพัสดุได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ จัดหาพัสดุตรงตามความต้องการของผู้ใช้ ไม่เกิดการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งจะผลักดันให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ด้านการเปิดเผย และโปร่งใส

3. จากผลการวิจัย พบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานพัสดุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ การตัดสินใจของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับสูง ( $r_{xy} = 0.743$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับการเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ( $Y_3$ )

มากที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $r_{xy} = 0.709$ ) รองลงมาคือ การโปร่งใส ( $Y_2$ ) อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = 0.687$ ) และ มีความสัมพันธ์กับการเปิดเผย ( $Y_1$ ) น้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = 0.536$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน กล่าวคือหากการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่ในระดับสูงความการบริหารงานพัสดุจะมากตามไปด้วยและในทางกลับกันหากการตัดสินใจของผู้บริหารมีระดับต่ำลง การบริหารงานพัสดุก็น้อยตามไปด้วยเช่นกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการบริหารงานด้านพัสดุในแต่ละขั้นตอนต้องได้รับความเห็นชอบและการพิจารณาอนุมัติจากผู้บริหาร จึงทำให้เจ้าหน้าที่พัสดุปฏิบัติงานสอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะคล้อยตาม ซึ่งหากผู้บริหารให้ความสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้การบริหารงานพัสดุมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการประเมินทางเลือกให้มากขึ้น เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นเหมาะสมหรือไม่ เพราะต้องกำหนดทางเลือกศึกษาปัญหา และวิธีการแก้ปัญหา เพื่อที่จะได้สรุปในการจะเลือกใช้ไปในขั้นต่อไป และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงานครั้งต่อไป
2. ผู้บริหารควรมีการศึกษาปัญหา โดยค้นหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นว่าเกิดจากอะไร และทำความเข้าใจกับปัญหา เพื่อการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาแต่ละครั้งให้น้อยลง โดยอาศัยกระบวนการการตัดสินใจทุกครั้ง

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่คุณวิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ในมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานพัสดุ ในมหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

3. ควรมีการศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ในวิทยาเขตอื่น





## รายการอ้างอิง

- Allen Easton. **Decision-Making: A Short Course for Professionals**. New York: John Wiley and Sons, 1967.
- Amitai E. tzioni. **Management**. Plano Texas: Business Publications, 1967.
- Armenia Androniceanua and Bianca Ristea. “Decision Making Process in the Decentralized Educational System.” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 149 (2014): 37– 42.
- C. L Garrott. **Materials and Purchasing Management: The Foreign Languaged Department**. accessed November 2014.
- Charles E. Lindblom. **Public Administration: Concepts and Cases**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1980.
- Chester I. Barnard. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1979.
- Courtland L. Bovee. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1993.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organizations**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, 1987.
- David I. Cheland. **System Analysis and Project Management**. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Dincer Olcum, Osman Titrek. “The Effect of School Administrators’ Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction.” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** (July 2015): 1936-1946.
- Dlie Mann. **Policy Decision-Making in Education: An Introduction to Calculation and Control**. New York: Teachers College Press, Colambia University, 1975.
- Edwin B. Flippo. **Management: A Behavioral Approach**. Boston: Allyn and Bacon, 1970.
- Formicola J. Cobelli. “Administrative decision-making styles in higher education.” **Dissertation Abstracts International**, 2006.
- Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6<sup>th</sup> ed. CA: Wadsworth Publishing, 2007.



- Guy Swanson. "The Effectiveness of Decision-Making Groups Adult Leadership." VIII June, 1959.
- Harold Koontz and Cyrill O' Donnell. **Principle of Management: An Analysis of Managerial Function.** 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Book Co., 1968.
- Heinz Wehrich and Harold Kootz. **Management: A Global Perspective.** New York: McGraw-Hill, 1993.
- Henri Fayol. "General and Industrial Management." **Students Guide to Principles of Management.** London: The Zeus Press, 1952.
- Herbert A. Simon. **Administrative Behavior.** New York: Free Press, 1975.
- Herbert A. Simon. **Administrative.** New York: Free Press, 1976.
- Hertbert A Simon. **The New Science of Management Decision.** New York: Harper & Row, 1997.
- Hugh. J. Arnold and Daniel C. Feldman. **Organization Behavior.** New York: McGraw-Hill, 1986.
- Irwin D. Bross. **Design for Decision.** New York: John Wiley and Sons, 1967.
- Jasmin Olga Sarafidou, Georgios Chatziioannidis. "Teacher participation in decision making and its impact on school and teachers." **International Journal of Educational Management** (2013).
- John W. best. **Research in Education.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970.
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper and Row Publisher, 1974.
- Mossman, H. and Newton. **Logistic of Distribution Systems.** Boston: Allyn and Bacon Inc., 1965.
- Pauline Jeruto Keitany, Daniel M. Wanyoike Ph.D. and Salome Richu. "Assessment of the Role of Materials Management On Organizational Performance a Case of New Kenya Cooperative Creameries Limited, Eldoret Kenya." **European Journal of Material Sciences** 1, 1 (March 2014).
- Peter F. Drucker. **Management Challenges for the 21<sup>st</sup> century.** New York: McGraw-Hill, 1999.

Peter M. Blau and W. Richard Scott. **Formal Organization: A Comparative Approach.** San Francisco: Chandler, 1962.

Ralpin M. Robeert and Manning H. Hanline. “Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What to Decide.” **Management Review** 6, 3 (June 1975).

Rensis Likert. **New Patterns of Mangement.** New York: McGraw-Hill, 1962.

Rensis R. Likert. **New Patterns of Management.** Tokyo: McGraw-Hill, 1961.

Robert L. Trewatha and M. Gen New Port. **Management: Function and Behavior.** 3<sup>rd</sup> ed. Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1982.

Roger A. KauFman. **Are Government Organizations Immortal.** Washington, D. C.: The Brooking Institution, 1976.

Stephen P. Robbins. **Management.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill, 1994.

Terence R. Mitchell. **People in Organization: Understanding Their Behavior.** New York: McGraw-Hill, 1978.

Wayne N. Hoy and Cecil G. Miskel. **Educational Administration.** Singapore: McGraw-Hill International Edition, 1991.

คมศักดิ์ เอียสกุล. “การพัฒนาการบริหารงานการจัดซื้อจัดจ้างของเทศบาลเมืองหนองคาย.” การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.

จรรุวรรณ วิจาดวงศ์วาน. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

จีรภา แผงมณี. “การบริหารงานพัสดุ เทศบาลตำบลในอำเภอบางประกง จังหวัดฉะเชิงเทรา.” การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. **หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ สถานการณ์ปัจจุบัน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles สัมมนาการทำงานประมาณระบบใหม่.** กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

เชิดชัย มีคำ. **คู่มือปฏิบัติงานพัสดุ.** ม.ป.ท., 2545.

ณัชชาภัทร สุตล้ำเลิศ. ตำแหน่งนักบริหารทั่วไปปฏิบัติการ, งานพัสดุ กองงานวิทยาเขต มหาวิทยาลัยศิลปากร, สัมภาษณ์ 10 ตุลาคม 2558.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.
- ณัฐชัย กันหารัตน์. “กระบวนการทุจริตคอร์รัปชันในการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.
- ถวิล คำอาจ. “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- เทือน ทองแก้ว. “ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารยุคปฏิรูป.” **วารสารวิชาการ** 5, 9 (กันยายน 2549).
- ธนพร เต็มประยูร. **คุณภาพการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- ธนชชา ชัยชาญ. “แนวทางการบริหารงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.” ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2554.
- ธัญญา หวันชัยศรี. “การบริหารงานพัสดุขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน.” การศึกษาอิสระหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2554.
- นภารัตน์ ด่านกลาง. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของข้าราชการ มหาวิทยาลัยศิลปากร**. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2550.
- บดินทร์ รัศมีเทศ. **การตัดสินใจในการจัดการผลิต**. กรุงเทพฯ: อินโฟไมนิ่ง, 2547.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน, 2551.
- พิลดา แซ่ลี. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดตราด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2556.
- ภราดร หอมแย้ม. **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฉบับปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2556**. กรุงเทพฯ: ไฮเอ็ดพับลิชชิง, 2556.
- ภารดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: มนตรี จำกัด, 2553. มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤศจิกายน 2557. เข้าถึงได้จาก [http:// www.su.ac.th](http://www.su.ac.th).
- มณี คล้ายคลึง. “การบริหารงานพัสดุของเทศบาลในจังหวัดนครสวรรค์.” การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. “แผนแม่บทบริหารทรัพย์สินค่าด้านพัสดุ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ปี 2554-2558.” 30 กันยายน 2555.

มณฑนา คุปตะพันธ์. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2538.

มัลลิกา กาญจนครุฑ. ตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชี, กองกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, สัมภาษณ์ 10 ตุลาคม 2558.

ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอสเคบุ๊ก, 2545.

วรรณชัย ริงสี. “การบริหารพัสดุและสินทรัพย์อย่างมีคุณภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

วรัญญา ต้นบุรินทร์ทิพย์. “การตัดสินใจกับองค์การ.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสนับสนุนการตัดสินใจทางธุรกิจหน่วยที่ 1-8**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2525.

วิเชียร วิทยอุดม. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์, 2551.

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. **การแก้ปัญหาแบบ QC**. พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552.

ศิวาพร มั่นทุกานนท์. **การบริหารงานพัสดุ**. กรุงเทพฯ: แสงจันทร์การพิมพ์, 2548.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยาการพิมพ์, 2550.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์, 2548.

สาโรช พูลเทพ. ตำแหน่งผู้ช่วยอธิการบดีพระราชวังสนามจันทร์, มหาวิทยาลัยศิลปากร, สัมภาษณ์ 10 ตุลาคม 2558.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา : รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. “เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การควบคุมและการบริหารพัสดุ.” 29 สิงหาคม 2554.

สำนักนายกรัฐมนตรี. “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545.” 2 ตุลาคม 2545.

สำนักนายกรัฐมนตรี. “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2552.” 9 เมษายน 2552.

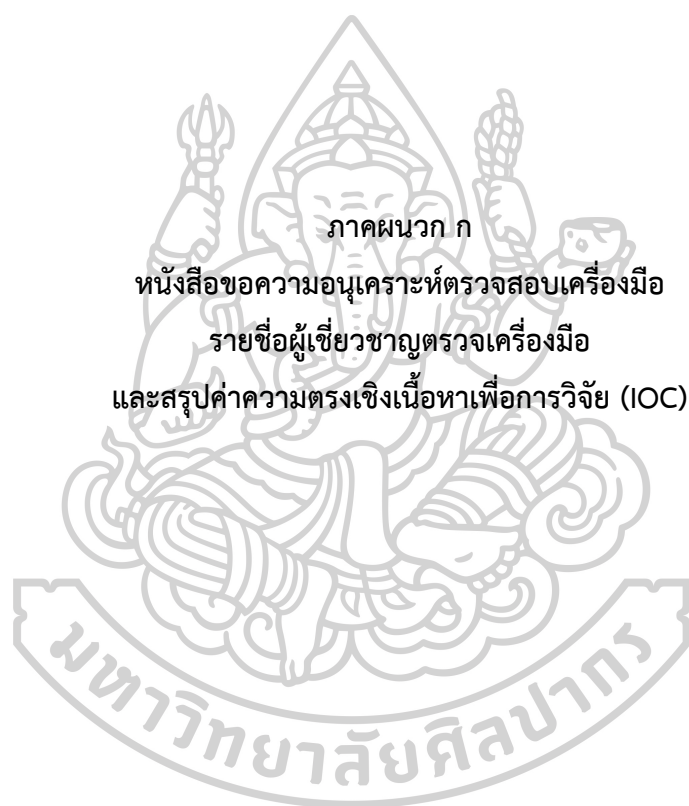
- สุนทร พงษ์ใหญ่. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2548.
- สุภวรรณ ธิวศ์ษา. “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3.” การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2553.
- สุภรัตน์ เจียงเมธีจิตต์. “การบริหารงานพัสดุของเทศบาลตำบลสันปูเลย.” การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.
- อนุรัตน์ สุทธิประภา. “ธรรมาภิบาลในการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุครุภัณฑ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา.” การค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554.





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

และสรุปค่าความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC)

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) จำนวน 5 คนดังนี้

### 1. รศ.วัฒนา เกาศัลย์

ตำแหน่ง	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา (อาจารย์ด้านสถิติ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวัง สนามจันทร์)
การศึกษา	วท.บ. (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.บ. (สถิติประยุกต์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

### 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ อังสิทธิพูนพร

ตำแหน่ง	อาจารย์ภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
การศึกษา	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร ค.อ.ม. (การบริหารอาชีวศึกษา) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อ.บ. (ภูมิศาสตร์) มหาวิทยาลัยศิลปากร

### 3. นายเดชา จิยะจันทร์

ตำแหน่ง	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 5 (วัดศรีสำราญ) การศึกษา ศษ. (ภาษาไทยมัธยม), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ร.ป.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์), มหาวิทยาลัยนิวัฒนา
---------	--

### 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์

ตำแหน่ง	อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
การศึกษา	ปร.ด. (บริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยศิลปากร

### 5. นางสาวกนกวรรณ ชัดโพธิ์

ตำแหน่ง	นักวิชาการพัสดุ ชำนาญการ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
การศึกษา	ป. บริหารธุรกิจบัณฑิต (การตลาด) มหาวิทยาลัยศรีปทุม ป.รัฐศาสตร์ (บริหารงานภาครัฐ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำแพงแสน



ที่ ศธ 0520.203.2 / 1477

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๗ กันยายน 2559

เรื่อง ขอบขอมอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ วัฒนา เกาศัลย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวรัชดาภรณ์ กองผุย รหัสนักศึกษา 56252205 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ” ในการนี้  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อ  
การวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของ  
ท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

**สรุปค่าความตรงเชิงเนื้อหาเพื่อการวิจัย (IOC)**  
**เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ**  
**มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบคำถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุ

3. โปรดพิจารณาข้อความหรือข้อความของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไข และข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับตัวแปรที่ศึกษา ตามเกณฑ์ดังนี้

-1 หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

1 หมายความว่า สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการวิจัย

นางสาวรัชดาภรณ์ กองผุย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ ที่	คำถาม	คณะกรรมการตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	1	1
2	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 - 60 ปี	1	1	1	1	1	1
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	1	1	1	1	1	1
4	สังกัดหน่วยงาน <input type="checkbox"/> คณะวิชา..... <input type="checkbox"/> หน่วยงาน..... <input type="checkbox"/> อื่น ๆ .....	1	1	1	1	1	1
5	ประเภทบุคลากร <input type="checkbox"/> คณบดี <input type="checkbox"/> รองคณบดีฝ่ายบริหาร <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ กอง / สำนัก / สถาบัน <input type="checkbox"/> ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ	1	1	1	1	1	1
6	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	1	1	1	1	1	1

## ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร

ผลการพิจารณาข้อคำถามของเครื่องมือวิจัย โดยพิจารณาความสอดคล้อง ตามเกณฑ์ดังนี้

- 1 หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา
- 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา
- 1 หมายความว่า สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

ข้อ ที่	คำถาม	คณะกรรมการตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC
<b>การกำหนดปัญหา (identify the problem)</b>							
1	ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรเป็นประจำ	1	1	1	1	1	1
2	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา	1	1	1	1	1	1
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา	1	1	1	1	1	1
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้	1	1	0	1	1	0.8
5	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหา	1	1	0	1	1	0.8
<b>การค้นหาทางเลือก (generate alternatives)</b>							
1	ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา	1	1	1	1	1	1
2	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้	1	1	1	1	1	1
3	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดรอบคอบ	1	1	1	1	1	1
4	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกอย่างสมเหตุสมผล และสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	1
5	ผู้บริหารใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย	1	1	1	1	1	1



ข้อ ที่	คำถาม	คณะกรรมการตรวจเครื่องมือ						ค่า IOC
<b>การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives)</b>								
1	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	1	1	
2	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น	1	1	1	1	1	1	
3	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก	1	1	1	1	1	1	
4	ผู้บริหารสามารถทำการถ่วงน้ำหนักเพื่อให้เหลือทางเลือก เฉพาะทาง	1	1	1	1	1	1	
5	ผู้บริหารสามารถสร้างทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้	1	1	1	1	1	1	
<b>การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision)</b>								
1	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	
2	ผู้บริหารสามารถศึกษาความเสี่ยง	1	1	1	1	1	1	
3	ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	1	1	1	1	1	1	
4	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1	
5	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด	1	1	1	1	1	1	
<b>การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision)</b>								
1	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ	1	1	1	1	1	1	
2	ผู้บริหารระบุทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1	
3	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร	1	1	1	1	1	1	

ข้อ ที่	คำถาม	คณะกรรมการตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC
4	ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อ ทางเลือก นั้น ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชา	1	1	1	1	1	1
5	ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่าง รอบคอบ	1	1	0	1	1	0.8
<b>การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ</b> (evaluate the results and provide feedback)							
1	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ ตัดสินใจ	1	1	1	1	1	1
2	ผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไข ปัญหาได้หรือไม่	1	1	1	1	1	1
3	หากถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ผู้บริหารจะ พิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่	1	1	0	1	1	0.8
4	ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนทางเลือกได้	1	1	1	1	1	1
5	ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้	1	1	1	1	1	1

### ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุ

ผลการพิจารณาข้อคำถามของเครื่องมือวิจัย โดยพิจารณาความสอดคล้อง ตามเกณฑ์ดังนี้

- 1 หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา
- 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา
- 1 หมายความว่า สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

ข้อ ที่	คำถาม	คณะกรรมการตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC
<b>เปิดเผย</b>							
1	การบริหารงานพัสดุถูกต้องตามกฎระเบียบฯ	1	1	1	1	1	1
2	การบริหารงานพัสดุถูกต้องตามขั้นตอน	1	1	1	1	1	1
3	การบริหารงานพัสดุได้รับคำแนะนำอย่างตรงไปตรงมา	1	1	1	1	1	1
4	การบริหารงานพัสดุ พักติที่ได้รับถูกต้องตามที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1
5	การบริหารงานพัสดุสามารถเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวได้	1	1	1	1	1	1
6	การบริหารงานพัสดุดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา	1	1	1	1	1	1
<b>โปร่งใส</b>							
1	การดำเนินการจัดหาพัสดุมีความโปร่งใส	1	1	1	1	1	1
2	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร	1	1	1	1	1	1
3	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการแต่งตั้งบุคคลภายนอกให้มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง	1	1	1	1	1	1
4	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านขั้นตอนการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	1
5	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการจัดหา	1	1	1	1	1	1

ข้อ ที่	คำถาม	คณะกรรมการตรวจเครื่องมือ					ค่า IOC
6	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการตรวจ รับ	1	1	1	1	1	1
7	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านระบบการ ตรวจสอบ	1	1	1	1	1	1
<b>เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม</b>							
1	การดำเนินการพัสดุเปิดโอกาสให้มีการแข่งขัน อย่างเป็นธรรม	1	1	1	1	1	1
2	การดำเนินการด้านการพัสดุมีขั้นตอนดำเนินการ เหมาะสม	1	1	1	1	1	1
3	การดำเนินการด้านการพัสดุมีระยะเวลา ดำเนินการเหมาะสม	1	1	1	1	1	1
4	การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถจัดซื้อจัดจ้าง ได้อย่างรวดเร็ว	1	1	1	1	1	1
5	การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถได้รับพัสดุ ตามแผนงานที่กำหนด	1	1	1	1	1	1
6	การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถได้รับความ ถูกต้อง	1	1	1	1	1	1
7	การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถแข่งขันได้ อย่างเป็นธรรม	1	1	1	1	1	1





ที่ ศธ 6812.2/255-260

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 ธันวาคม 2559

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวชดาภรณ์ กองผุย รหัสนักศึกษา 56252205 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455





ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases	0	.0
Excluded <sup>a</sup>	30	100.0
Total		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.967	50

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	177.53	587.706	.584	.966
a2	177.50	587.224	.636	.966
a3	177.47	593.568	.590	.966
a4	177.77	591.702	.604	.966
a5	177.67	591.747	.666	.966

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	177.57	580.047	.697	.966
b2	177.50	587.569	.627	.966
b3	177.70	587.941	.491	.967
b4	177.77	580.530	.782	.965
b5	177.77	588.944	.605	.966
c1	177.30	600.424	.425	.967
c2	177.60	596.938	.446	.967
c3	177.47	590.671	.631	.966
c4	177.27	603.168	.398	.967
c5	177.57	594.599	.560	.966
d1	178.13	583.775	.795	.965
d2	177.83	586.902	.794	.966
d3	178.00	584.897	.767	.966
d4	177.97	583.413	.718	.966
d5	177.90	594.990	.597	.966
e1	177.33	600.368	.504	.966
e2	177.27	601.099	.355	.967
e3	177.47	596.533	.600	.966
e4	177.23	597.289	.537	.966
e5	178.17	583.592	.568	.966
f1	177.40	606.317	.242	.967
f2	177.60	585.972	.711	.966
f3	177.30	585.941	.597	.966
f4	177.10	606.576	.240	.967
f5	177.20	588.028	.664	.966
g1	177.30	584.355	.460	.967
g2	178.43	582.944	.699	.966

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g3	177.53	599.430	.308	.967
g4	178.07	588.685	.604	.966
g5	178.03	578.930	.768	.965
g6	178.00	576.414	.788	.965
h1	178.23	575.564	.776	.965
h2	178.07	577.857	.738	.966
h3	177.97	577.826	.818	.965
h4	177.97	571.482	.831	.965
h5	178.07	591.995	.628	.966
h6	178.17	588.489	.525	.966
h7	178.03	584.861	.693	.966
i1	177.53	596.120	.574	.966
i2	177.43	605.495	.236	.967
i3	177.90	590.990	.730	.966
i4	177.90	583.955	.697	.966
i5	178.03	586.102	.630	.966
i6	177.43	604.530	.266	.967
i7	177.90	590.990	.730	.966



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
และรายชื่อคณะวิชา หน่วยงาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ ศธ 6806 (นร) / พิเศษ

วันที่ 23 มกราคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

ด้วย นางสาวรัชดาภรณ์ กองสุข รหัสประจำตัว 56252205 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การตัดสินใจของ ผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ " มีความประสงค์ จะขอเก็บ รวบรวมข้อมูลจาก คณบดี รองคณบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้างาน ผู้อำนวยการกองฯ และเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ ใน หน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้ง คณบดี รอง คณบดีฝ่ายบริหาร หัวหน้างาน ผู้อำนวยการกองฯ และเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บ รวบรวมข้อมูลให้แก่ักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไชยศ ไพวิทยศิริธรรม )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



## รายชื่อคณะวิชา หน่วยงาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

คณะวิชา หน่วยงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
จำนวน 6 คณะวิชา 10 หน่วยงาน ได้แก่

1. คณะอักษรศาสตร์
2. คณะศึกษาศาสตร์
3. คณะวิทยาศาสตร์
4. คณะเภสัชศาสตร์
5. คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
6. กองงานวิทยาเขตฯ
7. กองบริการอาคารสถานที่และยานพาหนะ
8. กองบริการการศึกษา
9. กองกิจการนักศึกษา
10. สถาบันวิจัยและพัฒนา
11. ศูนย์คอมพิวเตอร์
12. สำนักหอสมุดพระราชวังสนามจันทร์
13. หอจดหมายเหตุ
14. สภาคณาจารย์
15. สำนักบริการวิชาการ
16. บัณฑิตวิทยาลัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ**  
**มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัย เรื่อง การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ โดยมีวัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทราบการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
- 2) เพื่อทราบการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ และ
- 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

3. การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยศิลปากร ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานหรือองค์กรของท่านประการใด และคำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยศิลปากรดังนั้น ข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้บรรลุผล และเกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในอนาคตต่อไป

4. เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

นางสาวรัชดาภรณ์ กองผุย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30-40 ปี

41-50 ปี

51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. สังกัดหน่วยงาน

คณะวิชา.....

หน่วยงาน.....

อื่น ๆ .....

5. ประเภทบุคลากร

คณบดี

รองคณบดี

ผู้อำนวยการ .....

ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ

6. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 10 ปี

11-20 ปี

21-30 ปี

มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร

วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การกำหนดปัญหา (identify the problem)</b>							
1	ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ในองค์การเป็นประจำ						
2	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา						
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา						
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาได้						
5	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหา						
<b>การค้นหาลู่ทางเลือก (generate alternative)</b>							
6	ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา						
7	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกโดยอยู่บนพื้นฐานของ ความเป็นไปได้						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดรอบคอบ						
9	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกอย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์						
10	ผู้บริหารใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย						
<b>การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives)</b>							
11	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม						
12	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น						
13	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก						
14	ผู้บริหารสามารถทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทาง						
15	ผู้บริหารสามารถสร้างทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้						
<b>การกำหนดปัญหา (identify the problem)</b>							
1	ผู้บริหารสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์กรเป็นประจำ						
2	ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลที่เป็นส่วนประกอบของปัญหา						
3	ผู้บริหารวิเคราะห์ขอบเขตของปัญหา						
4	ผู้บริหารวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้						
5	ผู้บริหารมีความเข้าใจลักษณะของปัญหา						
<b>การค้นหาลู่ทางเลือก (generate alternative)</b>							
6	ผู้บริหารสามารถระบุทางเลือกในการแก้ปัญหา						
7	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้						



ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกได้อย่างละเอียดรอบคอบ						
9	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกอย่างสมเหตุสมผลและสร้างสรรค์						
10	ผู้บริหารใช้การระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย						
<b>การประเมินทางเลือก (evaluate alternatives)</b>							
11	ผู้บริหารสามารถพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม						
12	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น						
13	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกไปใช้วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก						
14	ผู้บริหารสามารถทำการกลั่นกรองเพื่อให้เหลือทางเลือกเฉพาะทาง						
15	ผู้บริหารสามารถสร้างทางเลือกที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาได้						
<b>การตัดสินใจเลือกทางเลือก (make the decision)</b>							
16	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
17	ผู้บริหารสามารถศึกษาความเสี่ยง						
18	ผู้บริหารสามารถพิจารณาถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ						
19	ผู้บริหารสามารถนำทางเลือกมาเปรียบเทียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ						
20	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่คุ้มค่ากับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุด						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision)</b>							
21	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ						
22	ผู้บริหารระบุทางเลือกที่ผู้บริหารได้เลือกเพื่อนำไปปฏิบัติ						
23	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร						
24	ผู้บริหารสามารถรับรู้ถึงปฏิกิริยาตอบสนองต่อทางเลือกนั้น ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา						
25	ผู้บริหารปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้อย่างรอบคอบ						
<b>การประเมินผลลัพธ์และให้ข้อมูลป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)</b>							
26	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ						
27	ผู้บริหารทราบว่าทางเลือกนั้นสามารถแก้ไขปัญหาได้หรือไม่						
28	หากถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ผู้บริหารจะพิจารณาขอบเขตของปัญหาใหม่						
29	ผู้บริหารสามารถทำการเปลี่ยนทางเลือกได้						
30	ผู้บริหารสามารถหาทางเลือกอื่นทดแทนได้						

ตอนที่ 3 การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์  
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

- 5 หมายถึง การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารงานพัสดุ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การเปิดเผย</b>							
1	การบริหารงานพัสดุถูกต้องตามกฎระเบียบฯ						
2	การบริหารงานพัสดุถูกต้องตามขั้นตอน						
3	การบริหารงานพัสดุได้รับคำแนะนำอย่างตรงไปตรงมา						
4	การบริหารงานพัสดุ พักติที่ได้รับถูกต้องตามที่กำหนดไว้						
5	การบริหารงานพัสดุสามารถเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวได้						
6	การบริหารงานพัสดุดำเนินงานอย่างตรงไปตรงมา						
<b>การโปร่งใส</b>							
7	การดำเนินการจัดหาพัสดุมีความโปร่งใส						
8	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร						
9	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการแต่งตั้ง บุคคลภายนอกให้มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง						

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านขั้นตอนการดำเนินงาน						
11	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการจัดหา						
12	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านการตรวจรับ						
13	การบริหารงานพัสดุมีความโปร่งใสด้านระบบการตรวจสอบ						
<b>เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม</b>							
14	การดำเนินการพัสดุเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม						
15	การดำเนินการด้านการพัสดุขั้นตอนดำเนินการเหมาะสม						
16	การดำเนินการด้านการพัสดุระยะเวลาดำเนินการเหมาะสม						
17	การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถจัดซื้อจัดจ้างได้อย่างรวดเร็ว						
18	การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถได้รับพัสดุตามแผนงานที่กำหนด						
19	การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถได้รับความถูกต้อง						
20	การดำเนินการด้านการพัสดุสามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรม						

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวรัชดาภรณ์ กองผุย
วัน เดือน ปี เกิด	19 ตุลาคม 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2542 จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) โรงเรียนตรุณราชบุรีพิทยการ พ.ศ. 2544 จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) โรงเรียนตรุณราชบุรีพิทยการ พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ครุศาสตร์บัณฑิต (คอมพิวเตอร์ศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2556 ศึกษาต่อระดับศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 8 หมู่ 8 ตำบลบ้านเลือก อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี 70120

