

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานแนวทางในการศึกษาวิจัย ซึ่งประเด็นศึกษาประกอบด้วย

1. บริบทของศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำเพชรบุรี
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรสัตว์น้ำ
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
4. แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### บริบทของศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำเพชรบุรี

ประวัติของหน่วยงานเริ่มจากกรมประมงได้ทำการก่อสร้างสถานีเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง จังหวัดเพชรบุรี ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 สังกัดกองเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่ง กรมประมง โดยใช้พื้นที่สาธารณประโยชน์บริเวณบ้านพะเนิน หมู่ 1 ตำบลแหลมผักเบี้ย อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี พื้นที่ประมาณ 300 ไร่ ซึ่งในระยะแรกเริ่มใช้เป็นสถานที่ทำโครงการวิจัยการเลี้ยงอาร์ทีเมียแห่งแรกของประเทศไทย ในระยะเวลาต่อมาได้มีโครงการและงานต่างๆ เช่น การผลิตพันธุ์สัตว์น้ำงานวิจัยด้านการเพาะเลี้ยงต่างๆจนสุดท้ายได้เปลี่ยนหน่วยงานเป็นศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำเพชรบุรี สังกัดสถาบันวิจัยและพัฒนาพันธุ์กรรมสัตว์น้ำกรมประมง ในปี พ.ศ. 2546 สถานีเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำชายฝั่งจังหวัดเพชรบุรี (เดิม) ถูกออกแบบให้แบ่งพื้นที่เป็นเขตต่างๆ ตามลักษณะของการใช้ประโยชน์ โดยมีความสัมพันธ์กันตามวัตถุประสงค์การใช้งานดังนี้

1. เขตความเค็ม 0-30 ppt. เป็นเขตที่ใช้ในการเลี้ยงและอนุบาลสัตว์น้ำทั่วไป
2. เขตความเค็ม 70-150 ppt. เป็นเขตที่ใช้เลี้ยงอาร์ทีเมีย
3. เขตความเค็ม 150-230 ppt. เป็นเขตที่ใช้ในการตากน้ำความเค็มสูง
4. เขตปลูกสวนป่าชายเลนร่วมกับการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ

จากการจัดพื้นที่นี้ ทำให้สามารถควบคุมระดับความเค็มในแต่ละเขตได้ นอกจากนี้ยังได้จัดระบบคลองส่งน้ำภายในสถานีให้มีคลองผันน้ำกลับ ร่วมกับการใช้บ่อบำบัดทางชีวภาพ ทำให้เป็นสถานีฯ แรกที่ใช้ระบบปิดซึ่งมีการทิ้งน้ำใช้แล้วออกภายนอกน้อยที่สุด

### **อัตรากำลังศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำเพชรบุรี**

ข้าราชการ ประกอบด้วย ตำแหน่ง

1. ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำเพชรบุรี 1 ตำแหน่ง
2. นักวิชาการประมงชำนาญการ 2 ตำแหน่ง
3. เจ้าพนักงานประมงชำนาญงาน 2 ตำแหน่ง
4. เจ้าพนักงานประมงปฏิบัติการ 1 ตำแหน่ง
5. เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน 1 ตำแหน่ง

รวม 7 ตำแหน่ง

พนักงานราชการ (งบประมาณของพันธุกรรม/สถาบันวิจัยและพัฒนาพันธุกรรมสัตว์น้ำ)

ประกอบด้วย ตำแหน่ง

1. นักวิชาการประมง 2 ตำแหน่ง
2. พนักงานผู้ช่วยประมง 8 ตำแหน่ง
3. เจ้าพนักงานธุรการ 1 ตำแหน่ง
4. เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 1 ตำแหน่ง

รวม 12 ตำแหน่ง

พนักงานราชการ (งบประมาณของตรวจสอบฯ / สำนักวิจัยและพัฒนาประมงชายฝั่ง)

ประกอบด้วย ตำแหน่ง

1. นักวิชาการประมง 4 ตำแหน่ง
2. เจ้าพนักงานประมง 3 ตำแหน่ง
3. พนักงานผู้ช่วยประมง 2 ตำแหน่ง
5. เจ้าหน้าที่การเงิน 1 ตำแหน่ง
6. เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด 1 ตำแหน่ง

รวม 11 ตำแหน่ง

**บทบาทหน้าที่ของศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำเพชรบุรี**

### **ผลิตและกระจายพันธุ์**

ผลิตและกระจายพันธุ์สัตว์น้ำ และพรรณไม้น้ำ แก่หน่วยงานของรัฐ ฟาร์มเอกชน และเกษตรกรผู้เลี้ยงหรือฟาร์มเพาะเลี้ยงต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ด้านการผลิตพันธุ์สัตว์น้ำ เพื่อผลิตพันธุ์สัตว์น้ำที่มีคุณภาพ เพื่อให้บริการแก่ประชาชน หน่วยงานของรัฐ ฟาร์มเอกชน และเกษตรกรผู้เลี้ยงหรือฟาร์มเพาะเลี้ยงต่างๆ
2. ด้านการเพิ่มผลผลิตสัตว์น้ำในแหล่งน้ำธรรมชาติ เพื่อเพิ่มผลผลิตทรัพยากรสัตว์น้ำ และทดแทนปริมาณทรัพยากรสัตว์น้ำที่ถูกจับจากธรรมชาติ
3. ด้านการเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งมีผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชนในชุมชนนั้นๆ เป็นการสร้างเศรษฐกิจในภาพรวมของชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นๆ

#### **แผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ.2552-2555 (กรมประมง)**

##### **วิสัยทัศน์**

มุ่งสู่การเป็นผู้นำทางการประมงอย่างยั่งยืนในภูมิภาค เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน

##### **ค่านิยมร่วมขององค์กร (Share – Value)**

กรมประมงเป็นองค์กรที่ประกอบด้วย บุคลากรที่ฉลาด สว่างาม มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่โดยมีความรับผิดชอบสูง ความเป็นมิตรต่อผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงาน ความเป็นอยู่เรียบง่ายจึงทำให้เป็นองค์กรที่มีความสุข

##### **พันธกิจ**

กรมประมงได้กำหนดพันธกิจไว้ดังนี้ คือ เพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้าสัตว์น้ำ ทุกประเภท ให้ได้รับมาตรฐาน เพิ่มผลผลิตในแหล่งเพาะเลี้ยงและแหล่งทรัพยากรอื่น บริหารจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำ พัฒนาการวิจัยและเทคโนโลยีทางการประมง และเพื่อปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กร

##### **ยุทธศาสตร์กรมประมง**

กรมประมงได้จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและพัฒนากกรมประมง โดยได้กำหนดแนวทางไว้ 5 แนวทาง คือ

1. พัฒนาคุณภาพสินค้าสัตว์น้ำให้มีความเป็นเลิศและได้มาตรฐานตามเกณฑ์สากล
2. เพิ่มผลผลิตสัตว์น้ำให้แหล่งเพาะเลี้ยงและทุกแหล่งทรัพยากรและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. บริหารจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำให้มีความยั่งยืนและคงความหลากหลาย
4. พัฒนางานวิจัยและเทคโนโลยีด้านการประมงทุกสาขา
5. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กรให้เป็นผู้นำทางการประมงในภูมิภาค

##### **เป้าประสงค์**

เพื่อให้ทรัพยากรสัตว์น้ำมีความยั่งยืนและคงความหลากหลายทางชีวภาพ เพิ่มผลผลิตสัตว์น้ำและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สินค้าและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำและภาคการผลิต

ทุกระดับได้รับมาตรฐาน และคุณภาพของผลิตภัณฑ์มีความเป็นเลิศเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขัน เป็นผู้นำทางการประมงในภูมิภาค และพัฒนางานวิจัยทั้งพื้นฐานและประยุกต์เพื่อนำไปสู่การนำไปใช้ ในการผลิต อย่างจริงจัง

### **กลยุทธ์กรมประมง**

เพื่อเสริมและสร้างจิตตานุรักษ์ทรัพยากรสัตว์น้ำสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพยากร สัตว์น้ำของชุมชน พื้นฟูและรักษาทรัพยากรสัตว์น้ำให้อยู่ในระดับสมดุล เพิ่มและพัฒนาศักยภาพ ผลผลิตสัตว์น้ำ และเพื่อส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยีการประมงตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

## **แนวความคิดเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรสัตว์น้ำ**

### **ความหมายของการอนุรักษ์**

ในการอนุรักษ์ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์จำเป็นต้อง มีการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติให้เหมาะสม ควรมีการคำนึงถึงเรื่องของความสมดุลทางธรรมชาติ เนื่องจากมนุษย์มีส่วนในการทำลายสิ่งแวดล้อม จึงควรมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ โดยการให้ความ ร่วมมืออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ที่ดี ควรจะทราบและเข้าใจในความหมาย เพื่อให้เกิด ความรู้สึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งได้ให้ความหมายของสิ่งแวดล้อมไว้หลายท่าน ดังนี้

ทรงยศ สาโรจน์ (2551 : 17) การอนุรักษ์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่าง เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อมนุษย์มากที่สุด เป็นการใช้ในระยะเวลายาวนาน และเป็นการปรับปรุง พื้นฟูธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมไม่ถูกทำลายหรือเสื่อมสภาพลง

เกษม จันทรแก้ว (2540 : 113) ได้กล่าวถึงการอนุรักษ์ไว้ โดยกล่าวว่า ธรรมชาติของ ทรัพยากรเมื่อถูกนำมาใช้ นั้น ขึ้นอยู่ว่าเป็นทรัพยากรประเภทใด ซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะของตัวมัน แต่ที่เหมือนกันก็คือ เมื่อมีการใช้ก็ต้องเกิดความเสื่อมโทรม หรือทรัพยากรอาจลดน้อยลงหรือ เสื่อมโทรม ทำให้หายากหรืออาจสูญหายไปก็ได้ ดังนั้น การอนุรักษ์จึงต้องกำหนดหลักการให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่มาตรการและสร้างแผนการอนุรักษ์ต่อไป สำหรับการอนุรักษ์ต่อไป สำหรับการอนุรักษ์นั้น ได้สรุปไว้ 3 หลักการ ดังนี้

#### **หลักการที่ 1 การใช้แบบยั่งยืน**

ทรัพยากรทุกประเภททุกกลุ่มต้องมีแผนการใช้แบบยั่งยืน (Sustainable Utilization) ซึ่งต้องมีการวางแผนการใช้ตามสมบัติเฉพาะตัวของทรัพยากร พร้อมทั้งมีการเลือกเทคโนโลยีที่

เหมาะสมที่จะใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับชนิดทรัพยากร ปริมาณการเก็บเกี่ยวเพื่อการใช้ช่วงเวลาที่จะนำมาใช้และบำบัดของเสียและมลพิษให้หมดไป หรือลดน้อยจนไม่มีพิษภัย

### หลักการที่ 2 การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม

ทรัพยากรธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้น เมื่อมีการใช้แล้วย่อมเกิดความเสื่อมโทรม เพราะใช้เทคโนโลยีไม่เหมาะสม การเก็บเกี่ยวมากเกินไปเกินความสามารถในการปรับตัวของระบบ มีสารพิษเกิดขึ้น มีการเก็บเกี่ยวมากเกินไป และไม่ถูกต้องตามกาลเวลา จำเป็นต้องทำการฟื้นฟูให้เสียก่อน เมื่อทรัพยากร/สิ่งแวดล้อม นั้นๆ ตั้งตัวได้ จึงสามารถนำมาใช้ได้ ในโอกาสต่อไป อาจใช้เวลาการฟื้นฟู การกำจัด การบำบัด หรือการทดแทนเป็นปี ๆ

นอกจากนี้ เกษม จันทรแก้ว (2540 : 124) ได้กล่าวถึงการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดังนี้ การฟื้นฟู (Rehabilitation) แหล่งเสื่อมโทรมหรือสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรม ให้ฟื้นคืนสภาพปกติ จำเป็นต้องใช้ความรู้และความเข้าใจกับทรัพยากร สิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรมนั้น อาจใช้เพียงธรรมชาติ ให้ช่วยในการฟื้นฟู เช่น ที่โล่ง หรือไร่เลื่อนลอย เพียงป้องกันไฟป่าอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำให้ป่าฟื้นคืนสภาพได้ หรือน้ำเสียสามารถปล่อยให้ไหลสัมผัสอากาศ น้ำเสียอาจเป็นน้ำที่ดื่มได้ บางกรณีไม่สามารถให้ธรรมชาติช่วยได้ การฟื้นฟูนั้นอาจต้องใช้เทคโนโลยีช่วย เทคโนโลยีที่เป็นธรรมชาติหรือเทคโนโลยีที่มนุษย์สร้างขึ้น หรือร่วมกันระหว่างธรรมชาติกับที่มนุษย์สร้างขึ้น

### หลักการที่ 3 : การสงวนของหายาก

ทรัพยากรบางชนิด บางประเภท มีการใช้มากเกินไป หรือมีการแปรสภาพเป็นสิ่งอื่น ทำให้ทรัพยากรหายาก ถ้าปล่อยให้มีการใช้แล้วอาจทำให้เกิดการสูญพันธุ์ได้ จำเป็นต้องสงวนหรือเก็บไว้เพื่อเป็นแม่พันธุ์ หรือเป็นตัวแม่บทในการผลิตให้มากขึ้นจนแน่ใจว่า ได้ผลผลิตปริมาณมากพอแล้วก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

หลักการอนุรักษ์ทั้งสามหลักการนี้ มีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน กล่าวคือต้องใช้ร่วมกัน ถ้าใช้แล้วมีสิ่งใดมีความเสื่อมโทรมของทรัพยากรประเภทใดที่เกิดขึ้น ถ้าสิ่งใดใช้มากเกินไปจำเป็นต้องการสงวน หรือเก็บรักษาเอาไว้

เกษม จันทรแก้ว (2540 : 113) ได้กล่าวถึงวิธีการอนุรักษ์ ซึ่งประกอบด้วย 8 วิธีการ คือ การใช้ (แบบยั่งยืน) การเก็บกัก การรักษา ซ่อมแซม การฟื้นฟู การพัฒนา การป้องกัน การสงวน และการแบ่งเขต ทั้ง 8 วิธีการนี้ ต้องสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในการนำไปปฏิบัติ

1. การใช้ หมายถึง การใช้หลายรูปแบบ เช่น บริโภคโดยตรง 'ได้เห็น' 'ได้ยิน' 'ได้ฟัง' 'ได้สัมผัส' ให้ความสะอาด ความปลอดภัย รวมไปถึงพลังงาน เหล่านี้ต้องเป็นเรื่องการใช้แบบยั่งยืน

2. การเก็บกัก หมายถึง การรวบรวม และเก็บกักทรัพยากรที่มีแนวโน้มที่จะขาดแคลนในบางเวลา หรือคาดว่าจะเกิดวิกฤตการณ์เกิดขึ้น บางครั้งอาจเก็บกักเอาไว้เพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ในปริมาณที่สามารถควบคุมวิกฤตได้

3. การรักษา การซ่อมแซม หมายถึง การดำเนินการใดๆ ต่อทรัพยากรที่ขาดไปไม่ทำตามพฤติกรรมที่เสื่อมโทรม เกิดปัญหาเป็นจุดพื้นที่เล็กๆ สามารถให้ฟื้นคืนสภาพได้ อาจใช้เทคโนโลยีที่มนุษย์สร้างขึ้น ช่วยให้เกิดเหมือนเดิมจนสามารถนำมาใช้ได้

4. การฟื้นฟู หมายถึง การดำเนินการใดๆ ต่อทรัพยากรหรือสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรมในสิ่งเหล่านั้นให้เป็นปกติ สามารถเอื้อประโยชน์ในการนำกลับไปใช้ต่อไป ซึ่งการฟื้นฟูต้องใช้เวลาและเทคโนโลยีเข้าช่วยด้วยเสมอ

5. การพัฒนา หมายถึง การทำสิ่งที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น การที่ต้องพัฒนา เพราะต้องการเร่งหรือเพิ่มประสิทธิภาพให้เกิดผลผลิตที่ดีขึ้น การพัฒนาที่ถูกต้องนั้น ต้องใช้ทั้งความรู้และเทคโนโลยีและการวางแผนที่ดี

6. การป้องกัน หมายถึง การป้องกันสิ่งที่เกิดขึ้นมิให้ลุกลามมากกว่านี้ รวมไปถึงการป้องกันสิ่งที่ไม่เคยเกิดให้ด้วย การป้องกันต้องใช้เทคโนโลยี และการวางแผนเช่นเดียวกับวิธีการอื่นๆ

7. การสงวน หมายถึง การเก็บไว้โดยไม่ให้แตะต้องหรือนำมาใช้ด้วยวิธีใดๆ ก็ตาม การสงวนอาจกำหนดเวลาที่เก็บไว้โดยไม่ให้มีการแตะต้องตามเวลาที่กำหนดไว้ก็ได้

8. การแบ่งเขต หมายถึง ทำการแบ่งเขต หรือแบ่งกลุ่ม ประเภท ตามคุณสมบัติของทรัพยากร สาเหตุที่สำคัญเพราะวิธีการให้ความรู้ หรือกฎระเบียบที่นำมาใช้นั้น ไม่ได้ผล หรือต้องการจะแบ่งเขตให้ชัดเจน เพื่อให้การอนุรักษ์ได้ผล

กล่าวโดยสรุป การอนุรักษ์ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ จำเป็นต้องมีการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติให้เหมาะสม ควรมีการคำนึงถึงเรื่องของความสมดุลทางธรรมชาติ มนุษย์จึงควรมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ โดยการให้ความร่วมมืออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์ที่ดี การรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างฉลาด และประหยัด โดยใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และสูญเปล่าน้อยที่สุด รวมทั้งกระจายผลประโยชน์ให้แก่มหาชนโดยทั่วถึงกัน

## แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

นับตั้งแต่มนุษย์ได้มีการรวมตัวกันเป็นสังคม เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง มนุษย์ได้พยายามคิดค้นหาแนวทางที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่มที่ตนรับผิดชอบนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การดำเนินกิจกรรมกลุ่มจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าที่สุด การทำให้เกิดผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม จึงต้องหาหนทางและกลวิธี โดยความพยายามที่จะต้องรักษาภาวะความสมดุลภายในและภายนอกกลุ่ม กิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อการดำรงอยู่ของกลุ่มและกิจกรรมที่ต่อเนื่องตลอดไป

### ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดของกิจกรรมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ นั้นมักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการทำงานให้สำเร็จโดยผู้อื่น ซึ่งบางท่านก็ให้ความหมายในลักษณะที่เป็นชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Costeffective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การตัดสินใจอย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน แต่ถ้าในภาพรวมอาจกล่าวได้ว่าการบริหารเป็นกระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอาจกำหนดให้การบริหารเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน ซึ่งถ้าจะมองการบริหารในลักษณะการทำงานของคนหลายคน (Group) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้น คำว่าการบริหารงานนี้จึงใช้กำกับแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณีไป แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลเดียว เราเรียกว่าเป็นการทำงานเฉย ๆ เท่านั้น (สงกรานต์ เวชประสิทธิ์, 2548 : 11) ในทำนองเดียวกัน ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหาร ตัดสินใจเลือกแล้ว (ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ, 2542 : 2)

คำว่า การบริหารในภาษาอังกฤษ มีคำใช้คู่สองคำ คือ คำว่า Administration และ Management นักวิชาการหลายท่านอธิบายว่า ความแตกต่างของคำสองคำนี้อยู่ที่ว่า Administration มักจะเน้นในเรื่องของนโยบาย (Policy) ในขณะที่คำว่า Management นั้นเป็นการนำเอานโยบายไปปฏิบัติจัดทำ (Implementation) หรือระดับปฏิบัติการ แต่หากพิจารณาในด้านความนิยมในการนำคำมาใช้แล้ว จะพบคำว่า Administration นิยมนำไปใช้ในทางการบริหารราชการ และคำว่า Management นิยมใช้ในทางการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามคำสองคำนี้อาจใช้แทนกันได้และหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน

Peter F Drunker (อ้างถึงใน ภาววิชา ธาราศรีสุทธิ, 2542 : 2) การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น Herbert A. Simon กล่าวว่าคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 1) การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆอย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2546 : 18) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2540 : 16) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นร่วมกับปัจจัยในการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ และสนองตอบความคาดหวังและโอกาสให้บุคคลเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ศิริอร ชันชหัตถ์ (2541 : 44) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่คณะบุคคลร่วมกันกระทำตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดที่วางไว้ร่วมกันก่อนแล้วและในการกระทำกิจกรรมเช่นนั้น มีการใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน และวิธีการต่าง ๆ ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

ธงชัย สภานุชาติ (2542 : 35) กล่าวว่า การบริหาร คือ การสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

อารี หลวงนา (2542 : 5) กล่าวว่า การบริหาร คือการทำงานร่วมกันโดยอาศัยบุคคลอื่นและกลุ่มเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การควบคุมกำลังและการใช้ทรัพยากรอื่นมาให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน เช่น คน เงิน เครื่องมือ วิธีการ เป็นต้น

จากความหมายที่นักวิชาการข้างต้น ได้นิยามไว้ ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกันหรืออยู่ในหลักการเดียวกัน จึงขอสรุปความหมายของการบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการให้คนะบุคคลร่วมกันปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยมีชุดกิจกรรมต่าง ๆ กันของงานแต่ละด้าน ซึ่งงานแต่ละด้านจะต้องมีการประสานงานเชื่อมโยงกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารงานเป็นองค์ประกอบสำคัญ

จากคำจำกัดความที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าการจัดองค์การมีความหมาย กล่าวคือ เป็นกระบวนการในการจัดการหรือการบริหารอันเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลและให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจัดองค์การที่ดีมีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์การย่อมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทำให้องค์การมีเอกภาพในการบังคับบัญชา เป็นต้น

จากการสรุปแนวความคิดของนักวิชาการ การจัดองค์การประกอบด้วยลักษณะสำคัญในประการต่าง ๆ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective)
2. มีการแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะ (Specialization)
3. มีช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control)
4. มีการรวมอำนาจการบังคับบัญชา (Centralization) หรือกระจายอำนาจการบังคับบัญชา (Decentralization) หรือการจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) เพื่อให้เกิดการรับผิดชอบในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นเพื่อดำเนินกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากรด้านการเงินและวัสดุเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการบริหารจึงประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป มีการดำเนินงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกันจากความหมายการบริหารของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการบริหาร เป็นการดำเนินการเพื่อให้งานหรือสิ่งที่จะต้องกระทำบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การซึ่งจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ และเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร เพื่อให้การบริหารงานให้ตรงเป้าหมายที่วางไว้เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า ประหยัด ทันเวลา เสียค่าใช้จ่ายน้อย

### ปัจจัยการบริหารงาน

สิ่งสำคัญในการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นประโยชน์แก่สังคม ส่วนรวมและประเทศชาติ นั้น ต้องอาศัยปัจจัยการบริหารงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรทางการบริหารงาน ตามหลักการบริหารงานสมัยใหม่นั้น การบริหารที่ดีไม่ว่าในองค์กรของรัฐบาลหรือของเอกชนก็ตาม ย่อมต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการบริหาร (Management) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4 M's การถือว่าปัจจัยทั้งสี่ปัจจัยเป็นพื้นฐานของการบริหารก็ เพราะในการบริหารงานทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย คน เงิน วัสดุ สิ่งของ

สัมพันธ์ ภูโพนบูลย์ (2540 : 18 -19) กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานในการบริหารมีอยู่ 6 ประการ หรือ 6M's คือ

1. บุคลากร (Man) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะบุคคลนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการปัจจัยอื่น เพื่อนำสู่ความสำเร็จ คือ เป้าหมายขององค์การ
2. เงิน (Money) เป็นปัจจัยหลัก หรือเป็นปัจจัยกลางที่จะบันดาลให้เกิดการจัดซื้อ สิ่งของวัสดุ ที่ดิน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ
3. วัสดุ (Material) เป็นปัจจัยที่จะต้องนำป้อนเข้าไปสู่กระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มา ซึ่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์
4. วิธีการ (Method) เป็นวิธีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนในการทำงาน เพื่อเปลี่ยน สภาพของวัสดุให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือการบริการ
5. เครื่องจักรกล (Machine) เป็นเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้สำหรับผลิตภัณฑ์สินค้าหรือ การบริการแก่ลูกค้า
6. การตลาด (Marketing) เป็นการจำหน่ายสินค้า หรือการบริการเพื่อผลกำไรและความอยู่รอดขององค์การ

อารี หลวงนา (2542 : 12) กล่าวถึง ทรัพยากรบริหารว่ามีอยู่ 8 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) วิธีการจัดการ (Method) อำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) กำลังใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities)

สถิต กองคำ (2544 : 19) กล่าวว่า ปัจจัยการบริหาร คือ ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร โดยทั่วไปและเป็นที่ยอมรับกันว่า ปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของและการจัดการ

แม็กเคินเซย์ (McKinsey) ได้พัฒนาแบบจำลอง 7-S (McKinsey 7-S Framework) ขึ้นมาเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหาร (อ้างอิงใน สมยศ นาวิการ, 2543 : 24-32) โดยมีแนวคิด คือ ความมีประสิทธิภาพขององค์การจากความเกี่ยวพันระหว่างปัจจัยทางองค์กรหลายอย่าง ปัจจัยทางองค์กรดังกล่าว ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์กรซึ่งได้วางแผนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรวางอยู่บนความได้เปรียบที่เหนือคู่แข่ง ทั้งนี้เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์ที่องค์กรใช้มีจุดเด่นจุดด้อยเพียงใด
2. โครงสร้างองค์กร (Structure) ได้แก่ แผนภูมิองค์กรและคุณลักษณะขององค์กร ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ความสัมพันธ์และอำนาจหน้าที่
3. ค่านิยมร่วม (Shared Values) ได้แก่ ค่านิยมร่วมหรือปรัชญาที่ปลูกฝังแก่สมาชิกในองค์กรในการยึดถือปฏิบัติ
4. ระบบการบริหาร (Systems) ได้แก่ ระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำงานประจำ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงวิธีการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยของระบบต่างๆ เช่น ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการงบประมาณ ระบบการให้บริการ ระบบการควบคุมคุณภาพและระบบการวัดผลงาน เป็นต้น
5. บุคลากร (Staff) ได้แก่ พนักงานภายในองค์กร คุณภาพของพนักงานที่จะบริหารงาน กระบวนการจูงใจสร้างคุณภาพพื้นฐานพัฒนาพนักงาน โดยทีมผู้บริหาร
6. ลักษณะการบริหาร (Style) ได้แก่ แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารรวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อความนึกคิดของพนักงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร
7. ทักษะการบริหาร (Skill) ได้แก่ ความสามารถดีเด่นขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น เป็นทักษะความสามารถโดยรวมของพนักงานในองค์กร โดยสาระสำคัญแนวความคิดของ McKinsey ซึ่งให้เห็นว่ากลยุทธ์จะถูกดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อ S เจ็ดตัวต้องสอดคล้องกัน

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า ปัจจัยการบริหารจัดการ หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

#### **กระบวนการจัดการ (Management process)**

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคนต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POCCC) และต่อมาในช่วงกลางปีทศวรรษ 1950 นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย ลอสแอนเจลิส (UCLA) ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้

เป็นกรอบในการเขียนตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขอบข่ายการจัดการ 5 ประการนี้เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขอบข่ายจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ซึ่งใช้ตัวย่อว่า POLC

### **กระบวนการบริหารและการจัดการ (POLC) มีดังนี้**

1. การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างกลยุทธ์เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยใช้กลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์กรด้วย

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกิจกรรมที่ทำเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาว่าการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

3. การโน้มนำพนักงาน (Leading/Influencing) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์กร

4. การควบคุม (Controlling) เมื่อองค์กรมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์กร ว่าจ้างพนักงานฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็นผู้บริหารก็จะต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมายซึ่งขอบข่ายการติดตามประเมินผลเปรียบเทียบและแก้ไขนี้ก็คือ ขบวนการควบคุม

### **บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)**

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์กรมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ในขบวนการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์กรที่แสวงหากำไรหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์กรที่ต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่แตกต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึง

กิจกรรมของผู้บริหารในองค์กรแล้ว Mintzberg เห็นว่าบทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's Managerial Roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

**บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)** เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยบทบาทย่อย ได้แก่

1. บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ไปตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น
2. บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงานรับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
3. บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึงบทบาทด้านข้อมูล (Informational roles)

**บทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล** ประกอบด้วยบทบาทย่อย ได้แก่

1. เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ
2. เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กรบางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์กร
3. เป็นโฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ในการประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

**บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)** ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

1. เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ
2. เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance Handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร

3. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร โดยจัดลำดับและกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณและจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

4. เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบเพื่อการเป็นตัวแทนการต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร อย่างเช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers)

จากคำจำกัดความที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่าการจัดองค์กรมีความหมาย กล่าวคือ เป็นกระบวนการในการจัดการหรือการบริหารอันเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลและให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการจัดองค์กรที่ดีมีความเหมาะสมกับภารกิจขององค์กรย่อมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทำให้องค์กรมีเอกภาพในการบังคับบัญชา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการใช้บุคคลอื่นเพื่อดำเนินกิจกรรม โดยใช้ทรัพยากรด้านการเงินและวัสดุเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นการบริหารจึงประกอบด้วย บุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป มีการดำเนินงานร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกันจากความหมายการบริหารของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการบริหาร เป็นการดำเนินการเพื่อให้งานหรือสิ่งที่ต้องกระทำบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรซึ่งจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ และเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร เพื่อให้การบริหารงานให้ตรงเป้าหมายที่วางไว้เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่าประหยัด ทันเวลา เสียค่าใช้จ่ายน้อย

## แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

### ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) นี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามความหมายไว้ดังต่อไปนี้

พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2542 : 96) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงานว่าดีขึ้นอย่างไร แต่ไหนในขณะที่กำลังทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 86) ให้ความหมายว่าประสิทธิภาพ หมายถึง การที่องค์กรนั้นมีการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงต้นทุนต่อหน่วย (Cost Competitiveness) กล่าวคือ เป็นการวิเคราะห์ถึงการใช้ทรัพยากรโดยเป็นอิสระจากการที่ทรัพยากรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับกลไกอื่น ๆ เป็นการยกวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยของแต่ละทรัพยากรที่เราเอามาใช้วิเคราะห์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 154) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่มีสมรรถนะสูง สามารถมีระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลได้สูงสุดโดยได้ผลผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 264) กล่าวถึง ประสิทธิภาพคือ ความสามารถในการบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุดใช้วิธีการบริหารจัดการทรัพยากรแบบสิ้นเปลือง น้อยที่สุด การบริหารจัดการสอดคล้องกับหลักของแฮร์ริงตัน อีเมอร์สัน 12 ประการ ได้แก่

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
2. ให้หลักเหตุผลทั่วไป
3. คำแนะนำที่ดี
4. วินัย
5. ความยุติธรรม
6. มีข้อมูลเชื่อถือได้
7. ตรงต่อเวลา
8. ความนับไวของการจัดส่ง
9. สภาพมาตรฐาน
10. มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานระบุไว้
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 101 – 105) กล่าวว่าประสิทธิภาพประสิทธิผลในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องพิจารณาในองค์ประกอบดังนี้ คือ ความสอดคล้อง (Relevance) ความตรงประเด็น (Factors Validity) ความไวต่อผลการปฏิบัติงาน (Sensitivity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability)

ลีลา สนานุเคราะห์ (2530 : 27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพทางการจัดการ หมายถึง ความสามารถที่จะวางหลักและวิธีการทำงานให้ได้ผลงานออกมาสูงที่สุด เป็นที่พอใจแก่ผู้รับบริการ องค์กร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วย กล่าวคือ นอกจากผลงานที่ได้ต้องมีปริมาณและคุณภาพสูงแล้วยังต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ผลิตและผู้ใช้สินค้า หรือบริการนั้น ๆ ประกอบด้วย ประสิทธิภาพอาจเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

ในเมื่อ

E =	Efficiency	= ประสิทธิภาพ
O =	Output	= ผลงานที่ผลิตได้
I =	Input	= ทรัพยากรบริหารที่ใช้ไป
S =	Satisfaction	= ความพึงพอใจที่ได้รับ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 17) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด และได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าประสิทธิภาพนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรที่ดี วัสดุอุปกรณ์ที่ดีและเพียงพอ รวมทั้งระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัวและการกำกับดูแลที่ดี

ดังนั้น ประสิทธิภาพของงานจึงเป็นการดำเนินงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายของงาน โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วันดี รัตนมณี (2543 : 150-167) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการรวมกลุ่มและการจัดการกิจกรรมกลุ่มของชมรมชาวประมงทะเลสาบสงขลาตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการรวมกลุ่มประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) ด้านผู้นำและสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ มีผู้นำที่มีปริมาณมาก และมีความหลากหลาย มีลักษณะจิตนิสัยที่มีความเสียสละ รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร และมีความอดทน มีผลงานและมีบทบาทที่สำคัญต่อการรวมกลุ่ม ส่วนสมาชิกกลุ่มมีความเป็นกลุ่มก้อน มีลักษณะจิตนิสัยที่มีความเสียสละ รับผิดชอบ ขยันหมั่นเพียร และมีความสามัคคี จึงมีบทบาทต่อ

การรวมกลุ่ม 2) ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ปัญหาการขาดแคลนเงินทุน และปัญหาการประกอบอาชีพ ประมงไม่ยั่งยืน 3) ด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ ปัญหามลภาวะทางน้ำ ปัญหาป่าชายเลนถูกทำลาย ปัญหาความตื้นเขินของทะเลสาบสงขลา และปัญหาสัตว์น้ำลดลง 4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ การตั้งถิ่นฐาน การปกครอง การศึกษา ศาสนา ความเชื่อ และประเพณี และ 5) ด้านการสนับสนุน จากหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ แผนงานสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐและเอกชน เจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐและเอกชน และงบประมาณสนับสนุน ด้านการจัดกิจกรรมกลุ่ม ประกอบด้วย งานประชุม ชาวประมง งานเขตอนุรักษ์ งานประมงอาสา งานปล่อยพันธุ์สัตว์น้ำ งานปลูกป่าชายเลน งานจัดขบวนการทำประมงที่ไม่ถูกวิธี และงานกลุ่มออมทรัพย์ ซึ่งปัจจัยการรวมกลุ่มและการจัดกิจกรรมกลุ่ม เป็นผลให้เกิดการรวมตัวกันได้อย่างมั่นคง เกิดการพัฒนากิจการ และเป็นแบบอย่างแนวทางในการรวมกลุ่มให้ชุมชนอื่นๆ ต่อไป

อรธฤดี ตัญชนาวิทย์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการกองการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานและการได้รับความยุติธรรมในหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

วราภรณ์ ไชยชาติ (2545 : 108-112) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารจัดการที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาอย่างยั่งยืนของกลุ่มเกษตรกรทำนาหนองแปน ตำบลหนองแปน อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการบริหารจัดการของกลุ่มเกษตรกรทำนาหนองแปน มุ่งเน้นการดำเนินการในด้านจริยธรรมทางธุรกิจ การบริหารจัดการผลิต และการจัดการองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม 2) การบริหารจัดการตลาด 3) การมีส่วนร่วม ซึ่งการบริหารจัดการทั้ง 3 ตัว ทำให้เกิดผลต่อสัมฤทธิ์ของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม โดยมีสภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของการบริหารจัดการ ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม แก้ไขโดยการสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในด้านการควบคุมกระบวนการผลิตให้เกิดการประหยัดพลังงาน ด้านการบริหารจัดการตลาด ควรส่งเสริมการสร้างระบบห่วงโซ่ผู้ผลิตหรือเครือข่ายธุรกิจ และด้านการวางแผนการบริหารจัดการเงิน โดยการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอกหรือขอรับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญภาครัฐ

วิษณุ พลอยศรี (2547 : 187-222) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการชุมชนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน : ศึกษากรณีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนพลาญข่อย ตำบลโนนก่อ อำเภอสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนบ้านแหลมทองมีลักษณะการบริหารจัดการและกระบวนการพัฒนาชุมชนที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1. ชุมชนบ้านแหลมทองมีการทำเกษตรแบบไร่นาสวนผสม เน้นการมีอยู่มีกิน และเน้นการพึ่งตนเองได้ภายในชุมชน 2. ชุมชนบ้านแหลมทองเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงโดยมีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเป็นองค์กรที่สำคัญ 3. ชุมชนบ้านแหลมทองมุ่งเน้นการปลูกฝังจิตสำนึกของคนภายในชุมชน โดยมีองค์กรชุมชนที่สำคัญ คือ ศูนย์เด็กและศูนย์จิตใจเป็นองค์กรที่สำคัญในการพัฒนา 4. ชุมชนบ้านแหลมทองมีการรวมตัวกันจัดตั้งองค์กรชุมชนเพื่อสร้างงานสร้างรายได้ ให้กับคนภายในชุมชน ซึ่งได้แก่กลุ่มแปรรูปผลไม้พื้นเมือง กลุ่มแปรรูปดินลูกรังทำอิฐบล็อก และกลุ่มพลังงานธรรมชาติ การพัฒนาของชุมชนบ้านแหลมทองเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกันของคนภายในชุมชนเป็นสำคัญ และมีลักษณะการบูรณาการในทุกด้านส่วนกล่าวคือ มีการพัฒนามนุษย์เป็นศูนย์กลาง ชาวบ้านภายในชุมชนจะได้รับความรู้จากศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และได้รับการขัดเกลาจิตใจ และปลูกฝังจิตสำนึก จากศูนย์เด็ก ศูนย์จิตใจและวัดแหลมทอง คนที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะเป็นกำลังหลักในการพัฒนาในด้านอื่น กล่าวคือการพัฒนาทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ชุมชนบ้านแหลมทองแก้ปัญหาทางด้าน เศรษฐกิจและสังคมด้วยการเน้นการสร้างงานภายในชุมชนโดยการรวมกลุ่มอาชีพกัน ในลักษณะการขายหุ้นให้กับสมาชิก เน้นการสร้างงานจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชน รวมถึงมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรภายในชุมชนในลักษณะยั่งยืนได้ สิ่งสำคัญประการสุดท้ายชุมชนสามารถรักษาวิถีชีวิตของเกษตรกรภายในชุมชนเอาไว้ได้ พร้อมกับการมีงานทำภายในชุมชนได้โดยไม่ต้องละทิ้งการเป็นเกษตรกร แล้วเปลี่ยนอาชีพไปเป็นกรรมกรอย่างที่หลายชุมชนประสบปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากงานใหม่ได้มาเปลี่ยนวิถีชีวิตของชาวบ้านภายในชุมชน ชุมชนหลายแห่งในสังคมไทยจึงล่มสลาย อนึ่งปัจจัยเงื่อนไขในชุมชนบ้านแหลมทองที่มีอิทธิพลในการทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จมีความสามารถในการพึ่งตนเอง และมีลักษณะการพัฒนาที่ยั่งยืนได้แก่ 1. ชุมชนมีการสร้างปัจจัยสี่ภายในครัวเรือน เน้นการทำไร่นาสวนผสมสร้างความสมบูรณ์ให้กับธรรมชาติ 2. การมีผู้นำธรรมชาติและผู้นำทางการของชุมชนที่เข้มแข็ง 3. การมีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนภายในชุมชน 4. การรวมกลุ่มสร้างองค์กรชุมชนเพื่อสร้างงานภายในชุมชน 5. การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนเป็นวัตถุดิบในการผลิต 6. การมีศูนย์จิตอาสาปฏิบัติธรรม วัด และศูนย์เด็กภายในชุมชน ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือและความร่วมมือจากกลุ่มญาติธรรม 7. ชุมชนมีความสามัคคีต่อกันในระดับสูง ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาของชุมชนที่สำคัญได้แก่ 1. ปัญหาเด็กขาดสารอาหาร 2. คนชราภายในชุมชน ถูกทอดทิ้ง 3. ปัญหา

การขาดแคลนน้ำทำการเกษตรในฤดูแล้ง 4. ชุมชนมีปริมาณไฟฟ้าไม่พอใช้ ข้อจำกัดดังกล่าวหากชุมชนสามารถแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้จะมีผลอย่างสำคัญต่อการพัฒนาในระยะยาว

เกศศิณีย์ แทนนิล (2548 : 139-145) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรประมงที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจในอ่างเก็บน้ำเขื่อนรัชชประภา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ศึกษาการทำประมงและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรสัตว์น้ำของชาวประมงในอ่างเก็บน้ำเขื่อนรัชชประภา และศึกษาชีววิทยาประมงของสัตว์น้ำเศรษฐกิจ 4 ชนิด ได้แก่ ปลากตเหล็ก (Mystus Nemurus) ปลากระต๊อบ (Hampala Microlepidota) ปลาหมอช้างเหยียบ (Pristolepis Fasciata) และปลาชะโด (Ophicephalus Micropeltes) ระหว่างเดือนมิถุนายน พ.ศ.2542 - เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2543 ผลการวิจัยพบว่าปัจจุบันการทำประมงเกินกว่าศักยภาพการผลิตสูงสุด ถ้าจะให้สมดุลกับมูลค่าการสูงสุด ควรลดการลงแรงทำประมง ร้อยละ 50 ของการลงแรงในปัจจุบัน ชาวประมงเห็นด้วยต่อมาตรการห้ามทำประมงในช่วงฤดูปลาน้ำจืดวางไข่ (เดือนพฤษภาคม- เดือนกันยายน) แต่ก็มีกรณีละเมิดมาตรการ ชาวประมงเห็นว่าผู้ที่ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการประมง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของรัฐและผู้รวบรวมสัตว์น้ำ ควรมีการควบคุมจำนวนและกำหนดขนาดตาอวน โดยเฉพาะขนาดตาอวนของเครื่องมือลอบ

ชาญยุทธ สดุดทอง และพรเทพ วิรัชวงศ์ (2548 : 58) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรชายฝั่งโดยชุมชน กรณีศึกษาป่าชายเลนชุมชน บ้านทุ่งตะเชะ ผลการวิจัยพบว่าความสามารถของชุมชนในการจัดการทรัพยากรชายฝั่งโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพยากรและเป็นการขจัดข้อกังวลในอดีตเกี่ยวกับศักยภาพของชุมชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าชายเลนและทรัพยากรสัตว์น้ำ เพราะเมื่อเปรียบเทียบสภาพทรัพยากรระหว่างป่าชายเลนที่ดูแลโดยชุมชนและป่าชายเลนที่จัดการโดยรัฐ พบว่า ทรัพยากรในป่าชายเลนที่ดูแลโดยชุมชนมีสภาพที่ดีกว่า ผลจากการศึกษาจึงเป็นการยืนยันถึงประสิทธิภาพการจัดการของชุมชนในการป้องกันและจัดการทรัพยากรชายฝั่งในชุมชน นอกจากนี้ยังบรรลุความต้องการของภาครัฐที่เน้นการรักษาความหลากหลายของทรัพยากรชายฝั่งอีกด้วย จากผลการศึกษาในครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องทบทวนนโยบายการจัดการชายฝั่ง โดยต้องให้สิทธิแก่ชุมชนในการจัดการทรัพยากรในชุมชนของเขา

สุภาพ สังขไพฑูรย์ (2548 : 136-142) การศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรกุ้งก้ามกรามบริเวณแม่น้ำตาปีตอนล่าง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งทำการศึกษาทางด้านชีววิทยาประมง คุณภาพน้ำทางด้านกายภาพและทางด้านเคมี สถานะการทำประมงและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรกุ้งก้ามกราม ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรกุ้งก้ามกรามบริเวณแม่น้ำตาปีตอนล่าง จังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเสนอแนะรูปแบบในการจัดการทรัพยากรกุ้งก้ามกรามบริเวณแม่น้ำตาปีตอนล่าง ได้ผลดังนี้

1. ควรมีมาตรการกำหนดขนาดช่องตาของเครื่องมือประมงชาย และแห ให้มีขนาดไม่น้อยกว่า 3 เซนติเมตร เพื่อให้กุ้งก้ามกรามได้มีโอกาสสืบพันธุ์ก่อนจะถูกจับโดยเครื่องมือประมงจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ระยะแรกเริ่มวัยเจริญพันธุ์ของกุ้งก้ามกราม (L50) เท่ากับ 17.40 เซนติเมตร
2. ควรกำหนดฤดูทำการประมง โดยห้ามทำการประมงในช่วงที่กุ้งก้ามกรามมีไข่แก่ ช่วงเดือน ตุลาคม- มกราคม เพื่อให้กุ้งก้ามกรามได้มีการวางไข่ก่อนก่อนที่ชาวประมงจะจับไปจำหน่ายหรือบริโภค จากการศึกษ พบว่า ในช่วงระหว่างเดือน ตุลาคม-มกราคม มีอัตราการเจริญพันธุ์ของกุ้งก้ามกราม มากกว่าร้อยละ 50
3. ควรกำหนดพื้นที่ห้ามทำการประมง โดยเฉพาะบริเวณใกล้ปากแม่น้ำซึ่งเป็นแหล่งวางไข่และเลี้ยงตัวอ่อนของกุ้งก้ามกราม ได้แก่ บริเวณบ้านบางกล้วย บางไทร และบ้านบางชนะ ในช่วงเดือนพฤศจิกายน-มกราคม
4. ควรมีมาตรการที่เข้มงวดในการกำหนดบทลงโทษผู้กระทำความผิดให้มากขึ้น โดยเฉพาะเครื่องมือประมงโปงพาง และอวนรุน เช่น มีการปรับตั้งแต่ 5,000-10,000 บาท
5. ให้ชาวประมงในชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการและแนวทางในการจัดการประมง เพื่อให้มาตรการที่กำหนดเหมาะสมกับสภาพของพื้นที่ เศรษฐกิจและสังคม เนื่องจากการจัดการทรัพยากรประมงให้ได้ผลมากที่สุดนั้น ต้องได้รับความร่วมมือจากชาวประมง

สุชีลา อุดลสะอาด (2549 : 101-106) ได้ศึกษาการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชาวประมงในการจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำ กรณีศึกษาชุมชนชาวประมงบ้านคลองราง หมู่ที่ 2 ตำบลลิเล็ด อำเภอบึงสามพัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำในอดีตของชาวประมงบ้านคลองรางจะถูกดำเนินการโดยภาครัฐ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นหลัก ชุมชนหรือชาวประมงไม่มีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรหรือมีบ้างเป็นเพียงการขอความร่วมมือจากภาครัฐ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและขบวนการเรียนรู้โดยใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมด้วยการกระตุ้นให้ชาวประมงเข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ค้นหาปัญหา สังเคราะห์ปัญหา การวางแผนจัดการเพื่อแก้ไขปัญหา ปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ การติดตามประเมินผล

สุภาพ สิริบรรสพ (2549 : 102-117) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำในแหล่งน้ำธรรมชาติ ผลการวิจัยพบว่า ในยุคแรกใช้ความเชื่อเรื่องบุญบาป เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณีเป็นตัวควบคุมการใช้ทรัพยากรสัตว์น้ำที่มีความอุดมสมบูรณ์มาก การใช้เครื่องมือจับสัตว์น้ำที่ประดิษฐ์ขึ้นเอง ซึ่งมีความเหมาะสมกับขนาดและชนิดสัตว์น้ำที่ต้องการในยุคที่ 2 มีการใช้เทคโนโลยีที่แพร่เข้ามาทำให้ชุมชนมีการพัฒนาเครื่องมือจับสัตว์น้ำที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีอำนาจการทำลายมากขึ้น ไม่เจาะจงชนิดและขนาดสัตว์น้ำ ทำให้ทรัพยากรสัตว์น้ำลด

จำนวนลงอย่างรวดเร็ว มีมาตรการในการอนุรักษ์ทรัพยากรสัตว์น้ำ แต่ไม่มีประสิทธิภาพ ยุคที่ 3 เป็นการพัฒนาต่อเนื่องจากยุคก่อนๆ มีการรวมกลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากรสัตว์น้ำที่เข้มแข็ง กำหนดเขตอนุรักษ์ กฎระเบียบ ข้อตกลงต่างๆ ร่วมกัน ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและองค์กรเอกชน ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำในแหล่งน้ำธรรมชาติ ประกอบไปด้วยปัจจัยภายในชุมชนและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลได้แก่ ปัจจัยทางด้านกายภาพ การพึ่งพิงทรัพยากรสัตว์น้ำในการดำรงชีพ ความรู้ความสามารถในการเก็บเกี่ยว สัตว์น้ำ ความสามารถในการจัดการของผู้เฒ่า ความเชื่อ ประเพณีและวัฒนธรรมเกี่ยวกับสัตว์น้ำ ความเป็นเครือญาติที่แน่นแฟ้น ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การได้รับการยอมรับ การสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาเอกชน และหน่วยงานราชการ ทั้งด้านกำลังใจ เศรษฐกิจ ด้านวิชาการและเทคโนโลยี

วรารचना โตรส และวิภาวรรณ ปาณะพล (2551 : 120-131) ศึกษาเรื่อง การศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของชุมชนเลี้ยงสัตว์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีผลสรุปในด้านปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืน 4 ด้าน คือ 1) ปัจจัยทุนทางสังคม ทั้งที่เป็นรูปธรรมและไม่เป็นรูปธรรม โดยปัจจัยทุนที่เป็นรูปธรรมคือ สมาชิกในชุมชนเลี้ยงสัตว์และทรัพยากรธรรมชาติที่มีในพื้นที่ รวมทั้งทุนที่มนุษย์สร้างขึ้น ปัจจัยทุนทางสังคมที่เป็นนามธรรม ได้แก่ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาของคนในชุมชน ศาสนา 2) ปัจจัยการรวมกลุ่มและชุมชนเข้มแข็ง โดยผู้นำชุมชนเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกในชุมชนเกิดความสนใจ ต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเรื่องอาชีพการเลี้ยงสัตว์ และปัญหาด้านอื่นๆ 3) ปัจจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติ หมายถึง ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่ ได้แก่ ป่า ชุมชน ดิน แหล่งน้ำ และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ซึ่งทำให้ชุมชนแห่งนั้นมีความหลากหลายทางชีวภาพ มีระบบนิเวศที่ดี โดยชุมชนต้องมีกิจกรรมในการสร้างจิตสำนึกของสมาชิกเพื่อให้ใช้รักษาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และรักษาสภาพแวดล้อม 4) ปัจจัยการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นการสนับสนุนในรูปองค์ความรู้ หรือทุนจากภายนอกเพื่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานให้แก่ชุมชน เช่น แหล่งน้ำธรรมชาติ ระบบชลประทาน เป็นต้น

อัสนี หวังพิทยา (2551 : 112-124) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของบทบาทและความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการประมงโดยชุมชนของสตรีประมงพื้นบ้านในอ่าวปัตตานี บ้านตาโต๊ะ ตำบลแหลมโพธิ์ อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า บทบาทและความคิดการในอนาคตต่อการมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ การดำเนินการ การรับผลประโยชน์และการประเมินผลอยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลด้านการศึกษามีอิทธิพลต่อบทบาทต่อการมีส่วนร่วมด้านการดำเนินการ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านการรับข่าวสารด้านการประมงจากผู้นำชุมชนมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการประเมิน ปัจจัยด้าน สมรส ด้านเศรษฐกิจ ครัวเรือน มีอิทธิพลต่อความต้องการในอนาคตต่อการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินการ การประเมินผล

รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551 : 154-180) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7-S Framework) คือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบและวิธีการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารหรือด้านผู้นำ ปัจจัยด้านทักษะการบริหาร และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือด้านวัฒนธรรมองค์กรล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารทั้ง 7 ด้านว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารขององค์กรในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 83.8 โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่าเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 89.3 และจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ พบว่าเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7'S Framework) ว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรในภาพรวมระดับมากเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 91.7 ซึ่งก็เห็นว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารมีความสำคัญที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์กรมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.0 รองลงมาคือปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านกลยุทธ์และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ร้อยละ 93.3

จากผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในการศึกษาวิจัยนั้น ทั้งในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ การวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยชุมชน และการวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญด้านต่างๆ ทั้งในส่วนของจัดการภาครัฐ การรวมกลุ่มในชุมชน การมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วม การอนุรักษ์ทรัพยากรในชุมชน สภาพปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ประกอบกันเข้าเพื่อการแก้ปัญหา ที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งนี้ ตัวจักรสำคัญในการจัดการก็คือ ชุมชนในสังคมนั้นๆ เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป