PERSONNEL PARTICIPATION IN OPERATIONS AND PUBLIC ORGANIZATION DEVELOPMENT

Nattapone KAEWKUNNIPAKORN[1*], Chandej CHAROENWIRIYAKU[1], Vichit SURADINKURA[1], Praiporn SAENGCHAN[1] and Bundit PUNGNIRUND[1]

1 Graduate School Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand; s62563827008@ssru.ac.th (Corresponding Author)

ARTICLE HISTORY

Received: 17 October 2026 **Revised:** 20 October 2026 **Accepted:** 23 October 2026

ABSTRACT

This article aims to examine the concept of personnel participation in organizational operations and analyze its importance for public organization development. The article synthesizes relevant concepts, theories, and findings from a study on personnel participation in the operations of the Revenue Office Region 3. Personnel participation can be considered in four dimensions: participation in decision-making, participation in implementation, participation in benefits, and participation in evaluation. The synthesis indicates that participation is an important mechanism enabling personnel to engage in identifying problems and determining operational approaches, implementing activities, receiving benefits from organizational activities, and monitoring and evaluating organizational performance. Such participation can contribute to personnel responsibility and a sense of belonging to the organization. Findings from the Revenue Office Region 3 showed that the overall level of personnel participation was moderate. Participation in implementation was the highest, followed by participation in benefits, decision-making, and evaluation, respectively. These findings suggest that public organizations should establish mechanisms that extend personnel participation beyond assigned operational duties, particularly by strengthening participation in decision-making and evaluation, in order to promote systematic participation throughout the organizational management process.

Keywords: Participation, Operations, Personnel, Public Organization

CITATION INFORMATION: Kaewkunnipakorn, N., Charoenwiriyakul, C., Suradinkura, V., Seangchan, P., and Pungnirund, B. (2026). Personnel Participation in Operations and Public Organization Development. *Procedia of Multidisciplinary Research, 4(10), 68.*

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรกับการพัฒนาองค์การภาครัฐ

นัฐพล แก้วกรรณิพากร[1], ชาญเดช เจริญวิริยะกุล[1], วิชิต สุรดินทร์กูร[1], ไปรพร แสงจันทร์[1] และบรรย์ฑิตย์ ผังนิรันดร์[5]
1บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา; s62563827008@ssru.ac.th (ผู้ประพันธ์บรรณกิจ)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากร และวิเคราะห์ความสำคัญของการมีส่วนร่วมที่มีต่อการพัฒนาองค์การภาครัฐ โดยสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 3 การมีส่วนร่วมของบุคลากรสามารถพิจารณาได้ 4 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในงาน และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผลจากการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีบทบาทตั้งแต่การร่วมกำหนดปัญหาและแนวทางดำเนินงาน การลงมือปฏิบัติ การได้รับประโยชน์จากการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผล ซึ่งสามารถสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาของบุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 3 พบว่า การมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านการปฏิบัติงานมีระดับสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการรับผลประโยชน์ในงาน ด้านการตัดสินใจ และด้านการประเมินผล ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การภาครัฐควรให้ความสำคัญกับการสร้างกลไกที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากกว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการประเมินผล เพื่อให้การมีส่วนร่วมครอบคลุมกระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วม, การดำเนินงาน, บุคลากร, องค์การภาครัฐ

ข้อมูลการอ้างอิง: นัฐพล แก้วกรรณิพากร, ชาญเดช เจริญวิริยะกุล, วิชิต สุรดินทร์กูร, ไปรพร แสงจันทร์, และบรรย์ฑิตย์ ผังนิรันดร์. (2569). การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรกับการพัฒนาองค์การภาครัฐ. *Procedia of Multidisciplinary Research, 4(10), 68.*

บทนำ

การบริหารองค์การภาครัฐในปัจจุบันต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านภารกิจ โครงสร้างการบริหาร เทคโนโลยี และความคาดหวังของประชาชน ส่งผลให้การบริหารงานโดยอาศัยการกำหนดนโยบายและสั่งการจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์การให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่มีความซับซ้อนมากขึ้น บุคลากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานและมีประสบการณ์โดยตรงจากกระบวนการทำงานจึงเป็นทรัพยากรสำคัญที่ควรได้รับโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาองค์การ

การมีส่วนร่วมมิได้หมายถึงเพียงการที่บุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงการร่วมคิด ร่วมกำหนดปัญหา ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผลที่เกิดจากการดำเนินงาน ตลอดจนร่วมติดตามและประเมินผล การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมจึงมีความสัมพันธ์กับการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบและความผูกพันต่อการดำเนินงานขององค์การ

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Davis and Newstrom ที่อธิบายว่าการมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลเข้าร่วมในสถานการณ์ของกลุ่มด้วยความเต็มใจ พร้อมสนับสนุนและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ขณะที่แนวคิดอื่น ๆ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล

กรณีของสำนักงานสรรพากรภาค 3 มีบริบทที่น่าสนใจ เนื่องจากการปรับโครงสร้างและภารกิจของหน่วยงานทำให้ขอบเขตความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ขณะที่จำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่จำกัด สภาพดังกล่าวทำให้การมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงาน จากผลการศึกษางานวิจัยเรื่อง

การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 3 (นัฐพล แก้วกรรณิพากร. 2564) จึงกำหนดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานไว้ 4 ด้าน ได้แก่ การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การรับผลประโยชน์ในงาน และการประเมินผล ผลการศึกษาพบประเด็นสำคัญว่า บุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 3 มีส่วนร่วมในการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยการมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับสูงที่สุด ในขณะที่ด้านการประเมินผลอยู่ในลำดับต่ำที่สุด

ข้อค้นพบดังกล่าวนำไปสู่คำถามสำคัญในเชิงการบริหารว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรควรได้รับการพัฒนาอย่างไร จึงจะเปลี่ยนจากการมีส่วนร่วมที่เน้นการ “ลงมือปฏิบัติ” ไปสู่การมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการบริหารองค์การ

บทความนี้จึงนำแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและผลการศึกษาดังกล่าวมาสังเคราะห์ เพื่ออธิบายองค์ประกอบและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากร ตลอดจนเสนอแนวทางในการพัฒนาการมีส่วนร่วมให้เป็นกลไกสนับสนุนการบริหารองค์การภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือการดำเนินงานขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยอาจเริ่มตั้งแต่การร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมกำหนดปัญหา ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมประเมินผล การมีส่วนร่วมจึงเป็นมากกว่าการมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงาน แต่เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีบทบาทต่อทิศทางและผลสำเร็จขององค์การ

จากการสังเคราะห์แนวคิดที่ปรากฏในงานวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 3 (นัฐพล แก้วกรรณิพากร. 2564) สามารถจำแนกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานออกเป็น 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ในงาน และการมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล ซึ่งเป็นกรอบที่ครอบคลุมวงจรของการดำเนินงานตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงาน จนถึงภายหลังการดำเนินงาน

1. การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นของการมีส่วนร่วม เนื่องจากเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาทในการกำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ การจัดลำดับความสำคัญ และแนวทางในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในขั้นตอนนี้ช่วยให้การตัดสินใจขององค์การไม่ได้เกิดขึ้นจากข้อมูลของผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่สามารถนำประสบการณ์และข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานมาประกอบการตัดสินใจ

ผลการศึกษางานวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 3 (นัฐพล แก้วกรรณิพากร. 2564) พบว่า ในด้านการตัดสินใจ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงานสูงที่สุด ขณะที่การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำกว่าองค์ประกอบบางรายการ จึงสะท้อนว่าบุคลากรมีบทบาทในระดับการจัดการงาน แต่โอกาสในการเข้ามามีส่วนร่วมกับการกำหนดทิศทางของงานยังเป็นประเด็นที่สามารถพัฒนาได้

2. การมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติงาน

การมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติงานหมายถึงการที่บุคลากรเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรม การจัดระบบการทำงาน การประสานงาน การสนับสนุนทรัพยากร และการตรวจสอบการทำงาน เพื่อให้ภารกิจที่กำหนดสามารถดำเนินไปตามเป้าหมาย

การมีส่วนร่วมในมิตินี้เป็นรูปแบบที่พบได้ชัดเจนในองค์การ เนื่องจากเกี่ยวข้องโดยตรงกับบทบาทและหน้าที่ประจำของบุคลากร ผลการศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 3 สนับสนุนประเด็นดังกล่าว เนื่องจากด้านการปฏิบัติงานมีระดับการมีส่วนร่วมสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับอีกสามด้าน

อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมด้านการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่สะท้อนการมีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์ หากบุคลากรมีหน้าที่เพียงดำเนินงานตามนโยบายหรือคำสั่ง แต่ไม่มีโอกาสร่วมตัดสินใจหรือประเมินผล ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรเชื่อมโยงบทบาทของบุคลากรในขั้นตอนปฏิบัติงานกับขั้นตอนอื่นของกระบวนการบริหารด้วย

3. การมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ในงาน

การมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ในงานเกี่ยวข้องกับผลที่บุคลากรได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมและการดำเนินงานขององค์การ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการ การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และทักษะ ตลอดจนประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรเอง

จากผลการศึกษางานวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบุคลากรสำนักงานสรรพากรภาค 3 (นัฐพล แก้วกรรณิพากร. 2564) มีข้อค้นพบที่น่าสนใจว่า ระดับการศึกษาเป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่พบความแตกต่างในด้านนี้ โดยบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมด้านการรับผลประโยชน์ในงาน 3.47 ขณะที่บุคลากรระดับปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ย 3.01 และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p=.012)

ข้อค้นพบนี้สามารถนำมาใช้เป็นประเด็นสำหรับการบริหารบุคลากร โดยองค์การควรพิจารณาว่าการเข้าถึงกิจกรรม โครงการ หรือโอกาสในการพัฒนาบุคลากรมีความทั่วถึงเพียงใด และควรออกแบบระบบที่เปิดโอกาสให้บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ สามารถเข้าถึงประโยชน์จากการมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม

4. การมีส่วนร่วมด้านการประเมินผล

การประเมินผลเป็นขั้นตอนที่ทำให้บุคลากรสามารถสะท้อนผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานในรอบต่อไป การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลจึงช่วยเชื่อมโยงประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ขององค์การ

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายสูงที่สุดในด้านนี้ รองลงมาคือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป ส่วนการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

จุดนี้สะท้อนความแตกต่างระหว่าง **“การรายงานผลการปฏิบัติงาน”** กับ **“การมีส่วนร่วมในการประเมินผลเชิงองค์การ”** กล่าวคือ บุคลากรอาจมีโอกาสรายงานผลงานของตนเอง แต่ยังมีพื้นที่จำกัดในการร่วมประเมินว่าผลการดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือไม่

การมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์การภาครัฐ

เมื่อพิจารณาการมีส่วนร่วมทั้ง 4 ด้านร่วมกัน จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรควรมีลักษณะเป็น **วงจรการมีส่วนร่วม (Participation Cycle)** กล่าวคือ

ร่วมตัดสินใจ ⟶ ร่วมปฏิบัติ ⟶ ร่วมรับผลประโยชน์ ⟶ ร่วมประเมินผล ⟶ นำผลกลับไปสู่การตัดสินใจและปรับปรุงงาน

สาระสำคัญจึงไม่ได้อยู่ที่การทำให้บุคลากร “เข้าร่วมกิจกรรมมากขึ้น” เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การออกแบบระบบบริหารที่ทำให้บุคลากรสามารถมีบทบาทในแต่ละช่วงของกระบวนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

ผลการศึกษาของสำนักงานสรรพากรภาค 3 พบว่าการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับสูงที่สุด ขณะที่ด้านการประเมินผลอยู่ในลำดับต่ำกว่า จึงอาจสังเคราะห์ในเชิงการบริหารได้ว่า การพัฒนาการมีส่วนร่วมไม่ควรเน้นเฉพาะการเพิ่มกิจกรรมหรือภารกิจที่บุคลากรต้องเข้าร่วม แต่ควรเพิ่ม **“คุณภาพของการมีส่วนร่วม”** โดยเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีบทบาทตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำของกระบวนการบริหาร

นอกจากนี้ ผลการเปรียบเทียบพบว่า บุคลากรที่มีเพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับการมีส่วนร่วมโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ขณะที่ระดับการศึกษาพบความแตกต่างเฉพาะด้านการรับผลประโยชน์ในงาน ผลดังกล่าวทำให้เห็นว่า การพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมอาจไม่จำเป็นต้องออกแบบโดยแบ่งแยกตามลักษณะส่วนบุคคลทุกด้าน แต่ควรให้ความสำคัญกับโครงสร้างและกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง

แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร

จากการสังเคราะห์แนวคิดและผลการศึกษา สามารถเสนอแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การภาครัฐได้ 4 ประการ

ประการแรก **ควรเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมก่อนการตัดสินใจ** โดยจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การเสนอปัญหาและข้อเสนอจากผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกำหนดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อทำให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นตั้งแต่ต้นกระบวนการ

ประการที่สอง **ควรเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับการพัฒนางาน** กล่าวคือ บุคลากรไม่ควรเป็นเพียงผู้รับมอบหมายงาน แต่ควรสามารถเสนอวิธีการทำงาน ปรับปรุงขั้นตอน และสะท้อนปัญหาที่พบจากการปฏิบัติงานจริง

ประการที่สาม **ควรสร้างความทั่วถึงในการเข้าถึงโอกาสและประโยชน์จากการมีส่วนร่วม** โดยเฉพาะกิจกรรมหรือโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคลากร เนื่องจากผลการศึกษาพบความแตกต่างด้านการรับผลประโยชน์ในงานระหว่างบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ประการสุดท้าย **ควรยกระดับการมีส่วนร่วมในการประเมินผล** จากการรายงานผลงานของแต่ละบุคคลไปสู่การร่วมประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ของหน่วยงาน โดยนำข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานกลับมาใช้ในการปรับปรุงแผนงานและการตัดสินใจในรอบต่อไป ซึ่งจะทำให้การมีส่วนร่วมกลายเป็นวงจรการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

บทสรุป

การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การภาครัฐ เพราะบุคลากรไม่ได้เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง แต่เป็นผู้ที่มีข้อมูล ประสบการณ์ และความรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมจึงควรครอบคลุมตั้งแต่การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินผล กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรภาค 3 แสดงให้เห็นว่า แม้บุคลากรจะมีส่วนร่วมในด้านการปฏิบัติงานมากกว่าด้านอื่น แต่ระดับการมีส่วนร่วมโดยรวมยังอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การจึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มปริมาณการเข้าร่วมกิจกรรม แต่ควรยกระดับจาก “**การมีส่วนร่วมในการทำงาน” ไปสู่ “การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน”** โดยทำให้บุคลากรมีพื้นที่ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินงาน ร่วมรับประโยชน์ และร่วมประเมินผลอย่างเป็นระบบ

เมื่อการมีส่วนร่วมถูกเชื่อมโยงเป็นกระบวนการเดียวกัน บุคลากรย่อมมีโอกาสเข้าใจเป้าหมายขององค์การมากขึ้น สามารถนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนางาน และมีบทบาทต่อผลสำเร็จขององค์การมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเพียงอย่างเดียว ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงสามารถใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนากระบวนการทำงานและเสริมสร้างศักยภาพขององค์การภาครัฐให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับภารกิจขององค์การ

เอกสารอ้างอิง

อับดุลเลาะ อิหะโละ. (2552). *การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1986). *Rural development participation: Concept and measures for project design implementation and evolution rural development committee center for international studies*. New York: Longman.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Book.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher’s Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).