

ปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร Total Quality Management Factors Affecting the Operational Performance of the Revenue Department

วรรณภา ฐิตินานนท์¹, ชิติพัทธ์ ชิตสกุล², บัณฑิต ประสานตรี³,
มนกร มนูญศาสตรสาทร⁴ และเสฏฐนันท์ อังกุลภาสวิชัย⁵
Wannapa Thititananont¹, Chitipat Chitsakul², Bundit Prasarntri³
Monnaphon Manoonsartsathorn⁴ and Settanun Ungkulpasvich⁵

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

²อาจารย์ หลักสูตรบัญชีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

³ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หลักสูตรบัญชีบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

⁴ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

⁵นักวิชาการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

Corresponding Author: wannapa.t@pnru.ac.th

Received: June 3, 2026. Revised: July 23, 2026. Accepted: August 18, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และคุณภาพการดำเนินงาน รวมถึงศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการจัดการคุณภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสังกัดกรมสรรพากรจำนวน 400 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการดำเนินงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากรได้ร้อยละ 29.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยด้านการดำเนินงานเป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานสูงสุด รองลงมาคือปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ในขณะที่ปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อคุณภาพการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะพบว่า ผู้บริหารควรเน้นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน และยกระดับการให้บริการเชิงรุกที่ยึดผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง ควบคู่กับการกระจายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมเสนอแนะเพื่อลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การจัดการคุณภาพโดยรวม, คุณภาพการดำเนินงาน, กรมสรรพากร

Abstract

This research aimed to examine the levels of employees' perceptions of Total Quality Management and operational performance, and to investigate the influence of quality management factors on the operational performance of the Thai Revenue Department. Utilizing a quantitative survey methodology, data were collected via questionnaires from 400 personnel selected through convenience sampling. Data were analyzed using descriptive statistics-percentage, mean, and standard deviation- and inferential statistics via multiple linear regression analysis.

The findings revealed that employees' overall perception of quality management within the organization was at a high level. Teamwork attained the highest mean score, followed by continuous improvement and customer focus, respectively. Hypothesis testing demonstrated that the quality management factors collectively explained 29.20% of the variance in the operational performance of the Thai Revenue Department with statistical significance. Teamwork exerted the strongest positive influence on operational performance, followed by customer focus, while continuous improvement did not exhibit a statistically significant relationship with operational performance.

The findings suggest that management should prioritize strategic investments in fostering cross-functional teamwork and enhancing proactive, taxpayer-centric service delivery, alongside empowering operational staff to contribute suggestions for eliminating redundant workflows. These efforts would effectively drive the organization toward excellence in accordance with the Public Sector Management Quality Award (PMQA) criteria.

Keywords: Total Quality Management, Operational Performance,
The Thai Revenue Department

บทนำ

ในสถานการณ์ปัจจุบัน กรมสรรพากรเผชิญแรงกดดันในการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากนโยบาย "Taxpayer Centric" ตามแผนปฏิบัติราชการกรมสรรพากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งให้การจัดเก็บภาษีเป็นเรื่องง่ายและตอบโจทย์ผู้เสียภาษีมากขึ้น (กรมสรรพากร, 2566) และจากข้อกำหนดของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ให้หน่วยงานราชการต้องประเมินผลตามเกณฑ์ PMQA เป็นประจำทุกปี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) ประกอบกับสถานะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่กดดันให้หน่วยงานภาครัฐต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Alsharari and Daniels, 2024) การจัดการคุณภาพโดยรวมจึงเป็นแนวทางที่มีความสำคัญและทันต่อสถานการณ์ในการช่วยขับเคลื่อนกรมสรรพากรให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาด้านคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานจัดเก็บภาษีโดยเฉพาะ พบว่างานวิจัยที่ผ่านมา เช่น โสภณ ผลประพจน์ และคณะ (2565) พบว่าคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานจัดเก็บภาษีไม่ควรวัดเพียงผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายเชิงตัวเลขเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมมิติด้านกระบวนการและระยะเวลาที่ลดต้นทุนแฝงและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษีด้วย ซึ่งเป็นมิติที่ยังไม่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบร่วมกับปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมในบริบทของกรมสรรพากรมาก่อน จึงเป็นอีกเหตุผลสำคัญที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้มีความจำเป็นทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติในช่วงเวลาปัจจุบัน

ในบริบทภาครัฐ Alsharari and Daniels (2024) พบว่าหน่วยงานที่ยึดหลักการมุ่งเน้นลูกค้าสามารถปรับตัวและคงมาตรฐานคุณภาพการดำเนินงานได้ดีกว่าองค์กรทั่วไปภายใต้แรงกดดันทางเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม งานวิจัยกลุ่มนี้ยังมีจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับงานวิจัยในภาคเอกชน และส่วนใหญ่ศึกษาภาครัฐในภาพรวม โดยไม่ได้เจาะจงลงไปที่หน่วยงานซึ่งมีการกิจผูกพันกับกฎหมายอย่างเคร่งครัด เช่น หน่วยงานจัดเก็บภาษีสำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนหน่วยงานราชการให้พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) โดยหลักการสำคัญของ PMQA สอดคล้องโดยตรงกับแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม ทั้งในมิติการมุ่งเน้นผู้รับบริการ การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) PMQA จึงทำหน้าที่เป็นกรอบนโยบายที่สนับสนุนให้แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมถูกนำไปปฏิบัติจริงในหน่วยงานราชการไทยอย่างเป็นรูปธรรมในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีโดยตรง สุระชัย ชูคง (2566) พบว่าการมุ่งเน้นลูกค้าและการทำงานเป็นทีมเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดเก็บภาษีขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ส่วนโชชนวัตร์ สราวุธรัตนานนท์ และคณะ (2566) พบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวมกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการในบริบทธุรกิจน้ำมัน อย่างไรก็ตามงานวิจัยทั้งสองศึกษาในระดับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน ยังไม่มีการศึกษาปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมในบริบทของกรมสรรพากรซึ่งเป็นหน่วยงานจัดเก็บภาษีระดับชาติที่มีโครงสร้างการบังคับบัญชาและข้อผูกพันทางกฎหมายที่แตกต่างจากบริบทดังกล่าวโดยตรง

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการคุณภาพโดยรวมกับคุณภาพการดำเนินงานสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource-Based View) ซึ่งมองว่าระบบงาน บุคลากร และวัฒนธรรมคุณภาพที่องค์กรสั่งสมผ่านการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาปฏิบัติ เป็นทรัพยากรภายในที่มีคุณค่า หายาก และเลียนแบบได้ยาก จึงสามารถสร้างความได้เปรียบด้านผลการดำเนินงานให้แก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน (Barney, 1991) สอดคล้องกับแนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capability) ที่ชี้ว่าการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของ

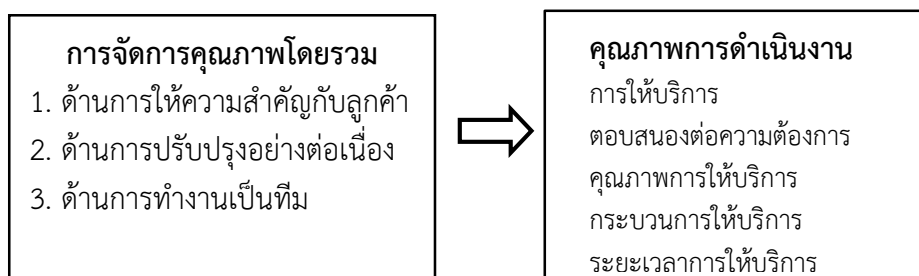
สภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น (Wang & Ahmed, 2007) ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังคุณภาพการดำเนินงานในที่สุด แนวคิดทั้งสองจึงเป็นฐานทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยใช้อธิบายกลไกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามในการศึกษาครั้งนี้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมในบริบทของหน่วยงานภาครัฐไทยส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่ในบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการจัดเก็บภาษี (สุระชัย ชูคง, 2566) หรือธุรกิจภาคเอกชนอื่น เช่น สถานีบริการน้ำมัน (โชชนวัตร สราวุธรัตนานนท์ และคณะ, 2566) ขณะที่งานวิจัยต่างประเทศส่วนใหญ่ศึกษาในบริบทของภาคอุตสาหกรรมก่อสร้าง (Riaz et al., 2023) หรือหน่วยงานภาครัฐทั่วไปที่ไม่เจาะจงลักษณะงาน (Alsharari and Daniels, 2024) โดยยังไม่ปรากฏการศึกษาที่นำปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีม มาศึกษาร่วมกันในบริบทเฉพาะของกรมสรรพากร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะงานเฉพาะทางด้านการจัดเก็บภาษีที่ผูกพันกับตัวบทกฎหมายอย่างเคร่งครัด และมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่แตกต่างจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคเอกชน งานวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 3 ด้านที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากรโดยเฉพาะ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สะท้อนบริบทการบริหารจัดการภาษีของประเทศไทยอย่างแท้จริง ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจในการทำการศึกษาลงถึงความคิดเห็น และอิทธิพลของปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร สังกัดกระทรวงการคลัง ว่าปัจจัยด้านใดที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ดังกล่าว ซึ่งการศึกษานี้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากร ที่มุ่งเน้นการยกระดับการให้บริการและการจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส (กรมสรรพากร, 2566) โดยผลการศึกษาจะช่วยขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับบทบาทของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมต่อคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐไทย พร้อมทั้งสนับสนุนการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและเกณฑ์ PMQA อันจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม และคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ตัวแปรต้นด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม 3 ด้าน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีม โดยอ้างอิงแนวคิดขององค์ประกอบร่วม (Common Core Dimensions) ที่ปรากฏสอดคล้องกันในงานวิจัยของ Powell (1995) และ Talib et al. (2013) ประกอบกับงานวิจัยที่ศึกษาในบริบทหน่วยงานภาครัฐและการจัดเก็บภาษีของไทย (สุระชัย ชูคง, 2566; Alsharari and Daniels, 2024) ส่วนตัวแปรตามด้านคุณภาพการดำเนินงาน ผู้วิจัยบูรณาการแนวคิดคุณลักษณะคุณภาพการบริการ (SERVQUAL) ของ Parasuraman et al. (1988) ร่วมกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จำแนกออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การให้บริการ การตอบสนองต่อความต้องการ คุณภาพการให้บริการ กระบวนการให้บริการ และระยะเวลาการให้บริการ กรอบแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นฐานในการกำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้าส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร

นิยามศัพท์

1. การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

แนวคิดและระบบการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรที่กรมสรรพากรนำมาประยุกต์ใช้เพื่อควบคุมระบบการทำงานและพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ด้าน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีม

2. คุณภาพการดำเนินงาน (Operational Performance)

ผลลัพธ์ ผลสำเร็จ หรือประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดกรมสรรพากร โดยพิจารณาจากดัชนีชี้วัด 5 ด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ (1) การให้บริการ (2) การตอบสนองต่อความต้องการ (3) คุณภาพการให้บริการ (4) กระบวนการให้บริการ และ (5) ระยะเวลาการให้บริการ ที่มุ่งสร้างความโปร่งใส ความถูกต้อง และความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

3. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)

การมุ่งเน้นประชาชนผู้มาติดต่อราชการหรือผู้เสียภาษีในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของกรมสรรพากร โดยให้ความสำคัญกับการรักษาสัมพันธภาพอันดี การเอาใจใส่และรับฟังความต้องการ ความรู้สึก หรือข้อร้องเรียนของผู้รับบริการอยู่เสมอ เพื่อนำมาพัฒนาการบริการให้ตรงจุด

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การที่บุคลากรและหน่วยงานภายในกรมสรรพากรมีความตื่นตัวในการตั้งเป้าหมายเพื่อพัฒนาการทำงาน มีการสร้างการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดด้านคุณภาพอย่างทั่วถึง ตลอดจนการได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ

ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างเพียงพอ เพื่อแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ และลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนอย่างสม่ำเสมอ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

การร่วมมือกันปฏิบัติงานของบุคลากรกรมสรรพากร โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ แสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจและแก้ไขปัญหา มีการกระจายอำนาจในการทำงาน และมีการสื่อสารประสานงานที่ดีเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นปรัชญาการบริหารงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้จำแนกตัวแปรอิสระออกเป็น 3 ปัจจัยหลักตามกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่

1. **การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus)** ซึ่งอ้างอิงแนวคิดของ Kotler and Keller (2016) ว่าด้วยการวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการอย่างลึกซึ้ง การบริหารจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระยะยาว เพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชนผู้เสียภาษี

2. **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)** โดยประยุกต์ใช้วงจรเดมมิง (PDCA) ตามแนวคิดของ Mayangsari, Ulwiyah, & Qoyyimah (2023) เพื่อมุ่งเน้นการลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ลดความสูญเสียในกระบวนการทำงาน และการตั้งเป้าหมายด้านคุณภาพที่ชัดเจนของแต่ละหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

3. **การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Judge (2019) ในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันตัดสินใจ การสร้างระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในทีม และการร่วมมือกันปฏิบัติงานแบบข้ามสายงาน (Cross-functional Teams)

องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ถือเป็นเสาหลักสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร และโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพที่จะส่งอิทธิพลต่อผลลัพธ์หรือคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรในท้ายที่สุด (Riaz et al., 2023) โดยการจัดการคุณภาพมีรากฐานมาจากผลงานของ Deming (1986) ที่เสนอวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) เป็นกลไกหลักในการปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ควบคู่กับแนวคิดของ Juran (1988) ที่เน้นย้ำ "Quality Trilogy" อันประกอบด้วย การวางแผนคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้ถือเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้การจัดการคุณภาพพัฒนาจากแนวคิดด้านการควบคุมคุณภาพเชิงเทคนิค (Quality Control) ไปสู่ปรัชญาการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กรที่ครอบคลุมมิติด้านบุคลากร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร (Bhuiyan and Baghel, 2005) ในเชิงองค์ประกอบนักวิชาการได้พยายามจำแนกมิติของการจัดการคุณภาพไว้แตกต่างกันตามบริบทของการศึกษา เช่น Powell (1995) เสนอว่าการจัดการคุณภาพประกอบด้วยองค์ประกอบเชิงพฤติกรรม (Behavioral) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ มากกว่าองค์ประกอบเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว

ขณะที่ Talib et al. (2013) ได้สังเคราะห์งานวิจัยด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมในภาคบริการ และพบว่าปัจจัยด้านการมุ่งเน้นลูกค้า การทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นสามองค์ประกอบที่ปรากฏร่วมกันบ่อยที่สุดในโมเดลการจัดการคุณภาพของภาคบริการและหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ งานวิจัยของ Sadikoglu and Olcay (2014) ยัง

แสดงให้เห็นว่าการนำการจัดการคุณภาพไปปฏิบัติในองค์กรมิได้ส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานในทุกมิติเสมอไป โดยปัจจัยบางด้าน เช่น การฝึกอบรมพนักงานหรือการปรับปรุงกระบวนการ อาจมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมมากกว่าผลลัพธ์เชิงปฏิบัติการโดยตรง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาอิทธิพลของแต่ละองค์ประกอบการจัดการคุณภาพแยกเป็นรายด้าน แทนที่จะพิจารณาการจัดการคุณภาพในภาพรวมเพียงมิติเดียว อันเป็นแนวทางที่งานวิจัยครั้งนี้นำมาประยุกต์ใช้ในการทดสอบอิทธิพลของปัจจัยทั้ง 3 ด้านแยกจากกัน

ทั้งนี้การอ้างอิงงานวิจัยของ Riaz et al. (2023) ในการศึกษาครั้งนี้ มิได้ยึดลำดับความสำคัญเชิงโครงสร้างจากแบบจำลองระบบพลวัตซึ่งคัดกรองจาก 28 ปัจจัยในบริบทอุตสาหกรรมก่อสร้างมาเป็นเกณฑ์การคัดเลือกโดยตรง เนื่องจากบริบทดังกล่าวเป็นลักษณะงานแบบโครงการ (Project-based) ซึ่งต่างจากลักษณะงานประจำและโครงสร้างสายบังคับบัญชาแนวดิ่งของหน่วยงานภาครัฐ ผู้วิจัยจึงเลือกตัวแปรทั้ง 3 ด้านโดยยึดหลักองค์ประกอบร่วม (Common Core Dimensions) ของการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ปรากฏสอดคล้องกันในรอบแนวคิดทั่วไป (Powell, 1995; Talib et al., 2013) และสอดคล้องกับบริบทงานวิจัยภาครัฐและภาครัฐไทยโดยตรง (สุระชัย ชูคง, 2566; Alsharari and Daniels, 2024)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการดำเนินงาน (Operational Performance)

สำหรับตัวแปรตามด้านคุณภาพการดำเนินงาน (Operational Performance) ของหน่วยงานภาครัฐ ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดคุณลักษณะคุณภาพการบริการ (SERVQUAL) ของ Parasuraman et al. (1988) ร่วมกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร โดยจำแนกองค์ประกอบการประเมินออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) การให้บริการ (Service Delivery) ซึ่งมุ่งเน้นความถูกต้องและมาตรฐานในการส่งมอบงาน 2) การตอบสนองต่อความต้องการ (Responsiveness) คือความพร้อมและความเต็มใจของเจ้าหน้าที่ในการช่วยเหลือผู้รับบริการ 3) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) ซึ่งสะท้อนมาตรฐานและความถูกต้องของการบริการในภาพรวม 4) กระบวนการให้บริการ (Service Process) ที่เน้นความชัดเจน ปฏิบัติตามขั้นตอน และความโปร่งใส และ 5) ระยะเวลาการให้บริการ (Service Timeliness) ซึ่งหมายถึงความรวดเร็วและการตรงต่อเวลาตามกรอบมาตรฐานราชการ ทั้งนี้องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย และนิยามศัพท์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้

สอดคล้องกับแนวคิดของ โสภณ ผลประพฤติ และคณะ (2565) ที่พบว่าคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานจัดเก็บภาษีไม่ได้วัดเพียงแค่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมถึงกระบวนการและระยะเวลาที่สร้างความพึงพอใจและลดต้นทุนแฝงให้กับประชาชนผู้เสียภาษีด้วย มิติทั้ง 5 ด้านนี้จึงถูกนำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนาเครื่องมือวัดระดับคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากรในการศึกษาครั้งนี้

บริบท นโยบาย และบทบาทหน้าที่ของกรมสรรพากร

ในด้านบริบทและนโยบายการบริหารงาน กรมสรรพากรเป็นหน่วยงานหลักระดับชาติที่มีวิสัยทัศน์มุ่งสู่การเป็นองค์กรชั้นนำที่จัดเก็บภาษีอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการคลัง (กรมสรรพากร, 2568) การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกลไกการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ซึ่งเป็นเครื่องมือสากลที่บังคับใช้เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานราชการไทยไปสู่การเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ความสอดคล้องเชิงนโยบายนี้ปรากฏชัดเจนใน แผนปฏิบัติการ กรมสรรพากร ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่ประกาศทิศทางเชิงยุทธศาสตร์มุ่งเน้นการปฏิรูปองค์กรผ่านแนวคิด "Taxpayer Centric" หรือการทำภาษีให้เป็นเรื่องง่ายและตอบโจทย์ความต้องการของผู้เสียภาษี ควบคู่ไปกับการยกระดับกระบวนการให้บริการที่มีความรวดเร็วและสร้างผลลัพธ์เชิงบวก (กรมสรรพากร, 2566) ดังนั้น การนำปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ทั้งในมิติด้านลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการ และการทำงานเป็นทีม มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยสะท้อนและผลักดันให้คุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ PMQA และแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในปัจจุบัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่ สังกัด กรมสรรพากร ประกอบด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว จากข้อมูลของ สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพากร มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 22,968 คน ผู้วิจัยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 393 ตัวอย่าง ทั้งนี้ เพื่อป้องกันปัญหาแบบสอบถามไม่สมบูรณ์และเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยจึงขยายขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 400 คน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการผ่านแบบสอบถามออนไลน์ โดยขอความร่วมมือผู้ประสานงานประจำสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในการกระจายลิงก์แบบสอบถามไปยังบุคลากรในสังกัด และให้บุคลากรตอบแบบสอบถามตามความสมัครใจ จึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เนื่องจากผู้วิจัยไม่มีรายชื่อบุคลากรทั้งหมดเป็นกรอบตัวอย่าง (Sampling Frame) และบุคลากรแต่ละคนไม่ได้มีโอกาสถูกเลือกเท่าเทียมกันในเชิงสถิติ ทั้งนี้ วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกเป็นข้อจำกัดสำคัญประการหนึ่งของการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากไม่ได้มีการควบคุมสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามมิติภูมิศาสตร์ ประเภทบุคลากร ระดับตำแหน่ง และฝ่ายงาน อีกทั้งอาจเกิดความคลาดเคลื่อนจากการเลือกตอบด้วยตนเอง (Self-selection Bias) ซึ่งผู้วิจัยได้ระบุแนวทางแก้ไขไว้ในหัวข้อข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ประยุกต์จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยโครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ (Checklist) รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวม และคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร (ตัวแปรตาม) มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (5-Point Likert Scale) มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (5-Point Likert Scale) รวมทั้งสิ้น 35 ข้อ

ก่อนนำแบบสอบถามไปจัดเก็บจริง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และนำไปทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลการตรวจสอบพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.84 แบ่งเป็น 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า

มีค่าอยู่ที่ 0.78 2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่าอยู่ที่ 0.80 3) การทำงานเป็นทีม มีค่าอยู่ที่ 0.87 4) คุณภาพการดำเนินงาน มีค่าอยู่ที่ 0.90 ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ที่ 0.70 ตาม Hair et al. (2019) ก่อนนำไปจัดเก็บข้อมูลจริง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบ 400 ชุด ผู้วิจัยนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแบ่งการวิเคราะห์สถิติออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้เพื่ออธิบายลักษณะข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้วยค่าร้อยละ (Percentage) และใช้วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ดังนี้

4.21 – 5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

3.41 – 4.20 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

2.61 – 3.40 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

1.81 – 2.60 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.80 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลว่ามีลักษณะใกล้เคียงกับการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) หรือไม่ โดยใช้เกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ที่กำหนดว่าข้อมูลที่มีการแจกแจงปกติในระดับที่ยอมรับได้ควรมีค่าความเบ้อยู่ในช่วง ± 2 และค่าความโด่งอยู่ในช่วง ± 7

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเข้าพร้อมกันทุกตัวแปร (Multiple Linear Regression Analysis, Enter Method) เพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 3 ด้าน ที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร (ตัวแปรตาม) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาคือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 23.50 เมื่อพิจารณาประเภทบุคลากรพบว่า กว่า 3 ใน 4 เป็นข้าราชการ จำนวน 316 คน คิดเป็นร้อยละ 79.00 และส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมาคืออายุงาน 2–5 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.80 และอายุงาน 6–10 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.30 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม	$\bar{x}$	SD	ความหมาย	Skewness	Kurtosis
การให้ความสำคัญกับลูกค้า	3.74	.596	มาก	-0.41	0.18
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.76	.574	มาก	-0.38	0.22
การทำงานเป็นทีม	4.13	.494	มาก	-0.62	0.54
รวม	3.88	.555	มาก		

จากตาราง 1 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กร จำแนกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีม พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก (Mean = 3.88, SD = 0.555) และข้อมูลมีการแจกแจงใกล้เคียงปกติ โดยค่า Skewness และ Kurtosis ของทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความคิดเห็นสูงสุดในด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก (Mean = 4.13, SD = 0.494, Skewness = -0.62, Kurtosis = 0.54) โดยให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมกันตัดสินใจ และทำงานแบบข้ามสายงาน รองลงมาคือ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.76, SD = 0.574) โดยเน้นที่การสร้างการรับรู้และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมอย่างเพียงพอ และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า อยู่ในระดับมาก (Mean = 3.74) โดยเน้นที่การรักษาสัมพันธ์ภาพและรับฟังข้อร้องเรียนของผู้รับบริการอยู่เสมอ ทั้งนี้ ค่า Skewness ที่เป็นลบในทุกด้านสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีแนวโน้มให้ความคิดเห็นในเชิงบวกต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์กร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อคุณภาพการดำเนินงาน

คุณภาพการดำเนินงาน	$\bar{x}$	SD	ความหมาย	Skewness	Kurtosis
การให้บริการ	3.80	0.53	มาก	-0.50	0.25
การตอบสนองต่อความต้องการ	3.90	0.51	มาก	-0.40	0.30
คุณภาพการให้บริการ	3.87	0.43	มาก	-0.55	0.32
กระบวนการให้บริการ	3.75	0.56	มาก	-0.35	0.31
ระยะเวลาการให้บริการ	3.72	0.58	มาก	-0.45	0.20
รวม	3.81	0.52	มาก		

จากตาราง 2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร จำแนกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การให้บริการ การตอบสนองต่อความต้องการ คุณภาพการให้บริการ กระบวนการให้บริการ และระยะเวลาการให้บริการ

กระบวนการให้บริการ และระยะเวลาการให้บริการ พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.52$) และข้อมูลมีการแจกแจงใกล้เคียงปกติ โดยค่า Skewness และ Kurtosis ของทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตาม Hair et al. (2019)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ระดับความคิดเห็นสูงสุดในการตอบสนองต่อความต้องการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.51$, Skewness = -0.40, Kurtosis = 0.30) รองลงมาคือ ด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.43$) ด้านการให้บริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.53$) ด้านกระบวนการให้บริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, $SD = 0.56$) และด้านระยะเวลาการให้บริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, $SD = 0.58$) ตามลำดับ ทั้งนี้ ค่า Skewness ที่เป็นลบในทุกด้านสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีแนวโน้มให้ความคิดเห็นในเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากรเช่นเดียวกับผลการวิเคราะห์การจัดการคุณภาพโดยรวมข้างต้น

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงาน

ตาราง 3 ปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงาน

ตัวแปรพยากรณ์	B	β	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (constant)	13.237	-	7.199	.000	-	-
การให้ความสำคัญกับลูกค้า	.105	.150	2.178	.030**	0.763	1.31
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	-.044	-.052	-.905	.366	0.781	1.28
การทำงานเป็นทีม	.225	.342	6.065	.000*	0.926	1.08

* $p < .05$ ** $p < .01$ $R = .540$, $R^2 = .292$, Adjusted $R^2 = .287$

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวม 3 ด้าน (ตัวแปรพยากรณ์/ตัวแปรอิสระ) ที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร (ตัวแปรตาม) โดยก่อนการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นด้าน Multicollinearity ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2019) ที่กำหนดว่าค่า Tolerance ควรมากกว่า 0.10 และค่า VIF ควรน้อยกว่า 10 จึงจะถือว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ในโมเดล ผลการตรวจสอบพบว่าค่า Tolerance ของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวอยู่ระหว่าง 0.763–0.926 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด และค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.08–1.31 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity ในโมเดล

ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากรได้ร้อยละ 29.20 ($R^2 = .292$, Adjusted $R^2 = .287$) และโมเดลโดยรวมมีนัยสำคัญทางสถิติ $F(3, 396) = 54.42$, $p < .001$ โดยมีขนาดอิทธิพลอยู่ในระดับสูง ($f^2 = .41$) ตามเกณฑ์ของ Cohen (1988) รายละเอียดอิทธิพลของแต่ละปัจจัย มีดังนี้

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานสูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = .342$, $t = 6.065$, $p < .01$) รองลงมาคือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.05 ($\beta = .150, t = 2.178, p < .05$) ในขณะที่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ไม่พบว่าส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -.052, t = -.905, p = .366$)

นอกจากนี้ ค่าคงที่ของสมการ ($B = 13.237, t = 7.199, p < .001$) แสดงให้เห็นว่าแม้องค์กรจะไม่มี การเพิ่มระดับกิจกรรมตามปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 3 ด้านในโมเดลนี้ กรมสรรพากรก็ยังคงมีระดับ คุณภาพการดำเนินงานในเกณฑ์ที่ดีอยู่แล้ว ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานและโครงสร้าง การบริหารจัดการที่มั่นคงเป็นพื้นฐานรองรับอยู่ในระดับหนึ่ง

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ที่ส่งผลต่อคุณภาพการ ดำเนินงานของกรมสรรพากร ซึ่งผลการวิเคราะห์สถิติการถดถอยพหุคูณพบว่า โมเดลพยากรณ์รวมสามารถ อธิบายความแปรปรวนของคุณภาพการดำเนินงานได้ร้อยละ 29.20 ($R^2 = .292$) โดยมีปัจจัยการจัดการ คุณภาพโดยรวมที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญจำนวน 2 ด้าน และไม่ส่งผลจำนวน 1 ด้าน ทั้งนี้แม้จะมีนัยสำคัญทาง สถิติ แต่ยังถือว่าอยู่ในระดับที่ไม่สูงนัก ซึ่งอาจเกิดจาก 1) คุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอย่าง กรมสรรพากรน่าจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอื่นนอกเหนือจากการจัดการคุณภาพโดยรวมทั้ง 3 ด้านนี้ร่วมด้วย เช่น ภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Commitment) กฎระเบียบและ ข้อบังคับทางกฎหมาย ทรัพยากรและงบประมาณ หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 2) โครงสร้างองค์กรภาครัฐที่มีลักษณะสายการบังคับบัญชาแนวดิ่งและมีข้อจำกัดด้านกฎหมายอาจทำให้ตัวแปร ด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่งเดิมพัฒนามาจากบริบทภาคเอกชนและอุตสาหกรรม มีอำนาจในการอธิบาย คุณภาพการดำเนินงานได้จำกัดกว่าบริบทดังกล่าว และ 3) เครื่องมือวัดคุณภาพการดำเนินงานที่ใช้ใน การศึกษาครั้งนี้ครอบคลุมเพียงมุมมองด้านกระบวนการและการบริการ (Service Process) เป็นหลัก ซึ่งอาจ ยังไม่ครอบคลุมมิติเชิงผลลัพธ์อื่น เช่น ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีเชิงตัวเลข ที่อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัย ภายนอกมากกว่าปัจจัยด้านการจัดการคุณภาพโดยรวมภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ความคิดเห็นต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของกรมสรรพากร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) โดยด้านการ ทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.13$) ซึ่งอาจสะท้อนว่าลักษณะงานของกรมสรรพากรที่ต้องอาศัยการ ประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างฝ่ายบริการ ฝ่ายกรรมวิธี และฝ่ายตรวจสอบ ทำให้บุคลากรรับรู้ถึง ความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมในระดับที่ชัดเจนกว่าด้านอื่น รองลงมาคือด้านการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.76$) และด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า ($\bar{X} = 3.74$) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน อาจสะท้อน ว่าทั้งสองด้านนี้เป็นประเด็นที่กรมสรรพากรยังอยู่ระหว่างการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามนโยบาย Taxpayer Centric และเกณฑ์ PMQA ที่เพิ่งได้รับการผลักดันอย่างจริงจังในช่วงที่ผ่านมา จึงยังมิได้ฝังลึกเป็นวัฒนธรรม องค์กรเทียบเท่าด้านการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นลักษณะงานโดยธรรมชาติของหน่วยงานอยู่แล้ว ผลดังกล่าวจึง ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ในส่วนของการจัดการคุณภาพโดยรวมได้อย่างชัดเจน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 อิทธิพลของปัจจัยการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงาน ของกรมสรรพากร ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลแยกตามรายปัจจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นตัวพยากรณ์ที่ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการ ดำเนินงานของกรมสรรพากรสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($\beta = .342, p < .01$) ผลลัพธ์นี้

แสดงให้เห็นว่า ลักษณะงานของกรมสรรพากรมีความเกี่ยวเนื่องและต้องประสานงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานภายใน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริการผู้เสียภาษี ฝ่ายกรรมวิธีสอบยัน หรือฝ่ายตรวจสอบและจัดเก็บภาษีอากร การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการสื่อสารที่ดี และร่วมกันแก้ไขปัญหาในลักษณะทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Teams) จึงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่สุดในการยกระดับประสิทธิภาพและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดพฤติกรรมองค์การของ Robbins and Judge (2019) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการตอบสนองและการยืดหยุ่นขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Riaz et al. (2023) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ แม้ในแบบจำลองดังกล่าวปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงโครงสร้างสูงสุดจะเป็นความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Commitment) ก็ตาม แต่การทำงานเป็นทีมยังคงได้รับการยืนยันว่าเป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

2. ปัจจัยด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta = .105, p < .05$) ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ของกรมสรรพากรที่มุ่งเน้นนโยบาย "Taxpayer Centric" หรือการปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่จากการเป็น "ผู้จัดเก็บภาษี" มาเป็น "ผู้ให้บริการ" การใส่ใจรับฟังความคิดเห็น การจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และการพยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้เสียภาษี ย่อมส่งผลโดยตรงต่อการรับรู้ของประชาชน ทำให้กระบวนการให้บริการมีความสะดวก รวดเร็ว และได้รับความร่วมมือจากภาคประชาชนมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Kotler and Keller (2016) ที่ว่าการเข้าใจความต้องการและสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการคือหัวใจของการยกระดับคุณภาพ และสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 3 ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความพึงพอใจในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562)

3. ปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ผลการวิเคราะห์ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร ($p > .05$) ซึ่งแม้ว่าในเชิงทฤษฎีคุณภาพของ Deming (1986) หรือ Bhuiyan and Baghel (2005) จะพบว่าวงจรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (PDCA) เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กร แต่ผลการศึกษาอาจสะท้อนว่าลักษณะการดำเนินงานของกรมสรรพากร ซึ่งมีโครงสร้างการบังคับบัญชาและการกำกับด้วยกฎหมายตามประมวลรัษฎากรค่อนข้างชัดเจน อาจทำให้โอกาสในการริเริ่มปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยบุคลากรระดับปฏิบัติการมีข้อจำกัด อีกทั้งปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในบริบทเช่นนี้มักถูกกำหนดและสั่งการลงมาจากส่วนกลางในลักษณะนโยบายจากบนลงล่าง (Top-down) จึงอาจส่งผลให้ปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่ปรากฏอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ทั้งนี้ ข้อสังเกตดังกล่าวเป็นการตีความของผู้วิจัยจากผลการวิเคราะห์ทางสถิติ มิใช่ข้อเท็จจริงที่ได้รับการพิสูจน์โดยตรงจากข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงเป็นประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในโอกาสต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Alsharari and Daniels (2024) ที่พบว่า ในสภาวะที่องค์กรเผชิญกับแรงกดดันทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานภาครัฐที่ยึดหลักการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) จะสามารถปรับตัวและคงมาตรฐานคุณภาพการดำเนินงานไว้ได้ดีกว่าองค์กรทั่วไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการวิเคราะห์ทางสถิติจะไม่พบอิทธิพลที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ แต่ปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องยังคงเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญตามแนวคิดของ Lizarelli et al. (2023) ที่องค์กรไม่ควรละเลย เพียงแต่ในทางปฏิบัติ กรมสรรพากรอาจต้องปรับเปลี่ยนแนวทางจากการสั่งการเชิงนโยบายจากบนลงล่าง (Top-down) มาเป็นการสร้างพื้นที่และแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการสามารถมีส่วนร่วมในการสะท้อนปัญหา และปรับปรุงกระบวนการภายในที่อยู่ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองได้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในมิติของการเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่นและทันการณ์ในอนาคต ในภาพรวม ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า แม้องค์กรจะมีฐานรากของคุณภาพการดำเนินงานที่ดีอยู่แล้วจากเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติราชการประจำปีของสำนักงาน ก.พ.ร. แต่การจะผลักดันกรมสรรพากรไปสู่ความเป็นเลิศในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารควรหันมาเน้นการลงทุนเชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรไปที่การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการยกระดับกลไกการดูแลเอาใจใส่ผู้เสียภาษี (Customer Focus) เป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นสองปัจจัยหลักที่มีพลังในการเปลี่ยนผ่านและยกระดับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีและบริการภาครัฐได้อย่างมีนัยสำคัญสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในกรมสรรพากร ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากรสูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะบูรณาการระหว่างหน่วยงาน (Cross-functional Teams) โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรจากสายงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการวางแผน แก้ไขปัญหา และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ และเพิ่มความถูกต้องในการปฏิบัติงาน

1.2 การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพการดำเนินงานของกรมสรรพากร จึงควรพัฒนาระบบการให้บริการโดยยึดผู้เสียภาษีเป็นศูนย์กลาง (Taxpayer-Centric Service) ผ่านการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ การนำข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้รับบริการมาปรับปรุงกระบวนการให้บริการ รวมถึงการพัฒนาช่องทางบริการดิจิทัลที่สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการจัดเก็บภาษีของภาครัฐ

1.3 แม้ว่าปัจจัยด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะไม่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการศึกษาครั้งนี้ แต่ยังคงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม ดังนั้น กรมสรรพากรควรส่งเสริมให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงานภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเอง สนับสนุนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และสร้างระบบติดตามผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับหลักการของการบริหารคุณภาพโดยรวมและเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายกรอบแนวคิดการวิจัยโดยเพิ่มตัวแปรด้านการบริหารองค์การที่อาจมีอิทธิพลต่อคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) นวัตกรรมองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของคุณภาพการดำเนินงาน

2.2 ควรดำเนินการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐประเภทอื่น หรือเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่มีภารกิจแตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบอิทธิพลขององค์ประกอบการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพภาครัฐให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

2.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่พบอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการศึกษานี้ ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อสำรวจปัจจัยเชิงบริบท โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และข้อจำกัดด้านการบริหารที่อาจเป็นสาเหตุให้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่สามารถส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.4 ควรพิจารณาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) หรือแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามมิติภูมิศาสตร์ ประเภทบุคลากร ระดับตำแหน่ง และฝ่ายงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมด้านงบประมาณและเวลาของผู้วิจัย เพื่อเพิ่มความเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมโครงสร้างบุคลากรของกรมสรรพากรมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรมสรรพากร. (2566). แผนปฏิบัติราชการ กรมสรรพากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570). https://www.rd.go.th/fileadmin/download/plan/Plan_66_Internet.pdf
- กรมสรรพากร. (2568). แผนปฏิบัติราชการ กรมสรรพากร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568. https://www.rd.go.th/fileadmin/user_upload/ita/2568/RD_plan_2568.pdf
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2542). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชคธนวัฒน์ สราวุธรัตนานนท์, ธนสุวิทย์ ทับทิมรัญรักษ์ และอุษา เทวรัตติกาล. (2566). รูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานีบริการน้ำมันในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 20(1), 188–199.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100ก. <https://www.opdc.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 (Public Sector Management Quality Award). สำนักงาน ก.พ.ร. <https://www.opdc.go.th>
- สุระชัย ชูคง. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลการบริหารการจัดเก็บภาษีขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นในจังหวัดยโสธร. *วารสารสิทธิธรรม*, 1(2), 64-75.
- โสภณ ผลประพจน์, ศิริวรรณ เจนเจริญ และณัฐิกา ศิริเกียรติ. (2565). การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานและการบริการดิจิทัลของหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 15(3), 245-262.
- Alsharari, N. M., & Daniels, B. (2024). Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 160-184.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management decision*, 43(5), 761-771.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Massachusetts: Cengage Learning.
- Juran, J. M. (1988). *Juran's quality control handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). New York: Pearson.
- Lizarelli, F. L., Toledo, J. C. D., Gambi, L. D. N., & Gonçalves, C. L. (2023). Continuous improvement behaviors and impacts on innovation. *The TQM Journal*, 35(2), 366-388.

- Mayangsari, M., Ulwiyah, N., & Qoyyimah, U. (2023). William Edward Deming's Model Planning. *Edusoshum: Journal of Islamic Education and Social Humanities*, 3(3), 146-153.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
- Riaz, H., Alawag, A. M., Alaloul, W. S., Liew, M. S., Musarat, M. A., & Baarimah, A. O. (2023). Key factors for implementation of Total Quality Management in the construction sector: A system dynamics approach. *Ain Shams Engineering Journal*, 14(5), 101903.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 537605.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2013). An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 280-318.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.