

กรอบแนวคิดการศึกษาการบริหารจัดการ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM)



● **ความเป็นมา**

ปี 2552 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ว่าจ้างสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินการศึกษาวิจัยประเมินผลความคุ้มค่าตามภารกิจของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด โดยมีผลการศึกษาสรุปรูปร่างว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ได้บริหารงานตามภารกิจของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ในปี 2552 อย่างคุ้มค่า เป็นไปตามหลักประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาและการบริหารกลยุทธ์ เกิดประโยชน์กับประชาชนและประเทศชาติ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

ปี 2553 ได้ศึกษา**ต่อยอด** โดยศึกษาระบบบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด OSM เพื่อทำการศึกษารูปแบบการบริหาร

จัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด เห็นความสำคัญของการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และจะเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการให้กับจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรของ**สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด** จึงได้นำกรอบแนวคิดการศึกษาระบบบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด OSM มานำเสนอในรายงานประจำปี 2553 เพื่อเผยแพร่ผลงานวิชาการ ต่อไป

● กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดการศึกษาระบบการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ประกอบด้วยกรอบแนวคิดหลัก 2 ส่วน ได้แก่ **แนวคิดเกี่ยวกับหลักการจัดองค์กรสมัยใหม่** มาเป็นกรอบการศึกษาแนวทางการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในองค์กรภาคธุรกิจ และอีกส่วนหนึ่งคือ **กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างการบริหารราชการระดับภูมิภาค และการจัดรูปแบบการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงกลุ่มในส่วนภูมิภาคของต่างประเทศ** คณะผู้วิจัยได้เลือกกรณีศึกษาจาก 3 ประเทศ ซึ่งมีการจัดโครงสร้างการบริหารการพัฒนาในระดับภูมิภาค ได้แก่ ประเทศอังกฤษ ฝรั่งเศส และสวีเดน มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตัวแบบการจัดโครงสร้างและรูปแบบการบริหารงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดตามความเหมาะสม โดยยึดความสอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติเป็นสำคัญ

● แนวคิดเกี่ยวกับการตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

ห ลักการและแนวคิดในการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ มาจากผลการศึกษาของ Robert S. Kaplan and

David P. Norton ที่มีชื่อว่า **“การจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์”** ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ คือ การนำระบบติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balance Scorecard) มาใช้ในการจัดการยุทธศาสตร์รูปแบบใหม่ขององค์กร **มุ่งเน้นความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปแปรผลสู่การปฏิบัติ**

1. ปัญหากระบวนการจัดการแบบแยกส่วนกระจาย (Fragmented Management Processes)

กระบวนการบริหารขององค์กรภายใต้แผนยุทธศาสตร์ จะเริ่มต้นจากการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมในช่วงกลางปีงบประมาณ หลังจากที่ฝ่ายยุทธศาสตร์และแผนได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัจจัยคุกคาม เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว แต่ปรากฏว่า แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้น เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทในขณะนั้น ปัญหาสำคัญที่ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ล้มเหลวจากการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพราะองค์กรมี

ระบบการจัดการยุทธศาสตร์ที่แยกส่วนกันทำขาดการประสานเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

2. แนวคิดเกี่ยวกับการริเริ่มจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์

สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นนวัตกรรมจัดการโครงสร้างองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับสูง ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร คือ **การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดการที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็นหลัก แนวทางหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ ได้แก่ การยกระดับสถานะของทีมงานซึ่งรับผิดชอบจัดการระบบการประเมินผลทั้งองค์กร (Balanced Scorecard Project Team)** โดยมีชื่อเรียกว่า “สำนักบริหารยุทธศาสตร์” (OSM) Robert S. Kaplan และ David P. Norton กล่าวว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทหลักในการจัดการและบูรณาการการทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงระหว่างสายงานต่าง ๆ

สายงานต่าง ๆ (Cross-functional process) จำแนกกระบวนการทำงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์เป็น 9 กระบวนการได้แก่

- 1) การจัดการระบบติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร
- 2) การกำกับการขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) การทบทวนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา
- 4) การวางแผนยุทธศาสตร์ใหม่
- 5) การสื่อสารข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- 6) กำกับการจัดการภารกิจที่แต่ละหน่วยงานริเริ่มดำเนินการให้มุ่งสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นเอกภาพ
- 7) การจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณ
- 8) การกำหนดทิศทางการจัดการกำลังบุคลากรขององค์กร
- 9) การถ่ายทอดและแบ่งปันตัวแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

แผนภาพแสดงบทบาทหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ ในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร

STRATEGY MANGEMENT PROCESS		OSM Role
Core Roles	1 Scorecard Management – Design and report on the BSC measures	
	2 Organization Alignment – Ensure all business and support units are aligned with the strategy	
	3 Strategy Reviews – Shape the agenda for management strategy review and learning meetings	
Desirable Roles	4 Strategic Planning – Help the CEO and executive team formulate and adapt the strategy	
	5 Strategy Communication – Communicate and educate employees about the strategy	
	6 Initiative Management – Identify and oversee management of strategic initiatives	
Integrative Roles	7 Planning/Budgeting – Link financial, human resources, information technology, and marketing to strategy	CFO, HRO, CIO, CMO
	8 Workforce Alignment – Ensure all employee's goals, incentives and development plans link to strategy	HRO
	9 Best Practice Sharing – Facilitate a process to identify and share best practices	CKO

KEY

- OSM must run the process
- OSM should run the process
- OSM integrates strategy to a process run by someone else (X)

CFO: Chief Financial Officer
 HRO: Human Resource Officer
 CIO: Chief Information Officer
 CMO: Chief Marketing Officer
 CKO: Chief Knowledge Officer

3. บทบาทหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

บทบาทหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในกระบวนการจัดการทั้ง 9 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นสามารถจัดจำแนกลักษณะการดำเนินงานได้ 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มแรก : การจัดการเป็นภารกิจหลักของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (Core Processes) ประกอบด้วย การจัดการระบบติดตามประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (การกำกับ การขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานให้เป็นไป

ในทิศทางเดียวกัน และการทบทวนยุทธศาสตร์)

กลุ่มที่สอง : สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ต้องหนุนเสริม (Desirable OSM Processes) โดยเข้าไปร่วมในกระบวนการดำเนินการกิจของหน่วยงานสายสนับสนุนและสายปฏิบัติการอื่น ๆ ให้มุ่งสู่เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ประกอบด้วย การวางแผนยุทธศาสตร์ใหม่ การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการจัดการภารกิจตามยุทธศาสตร์

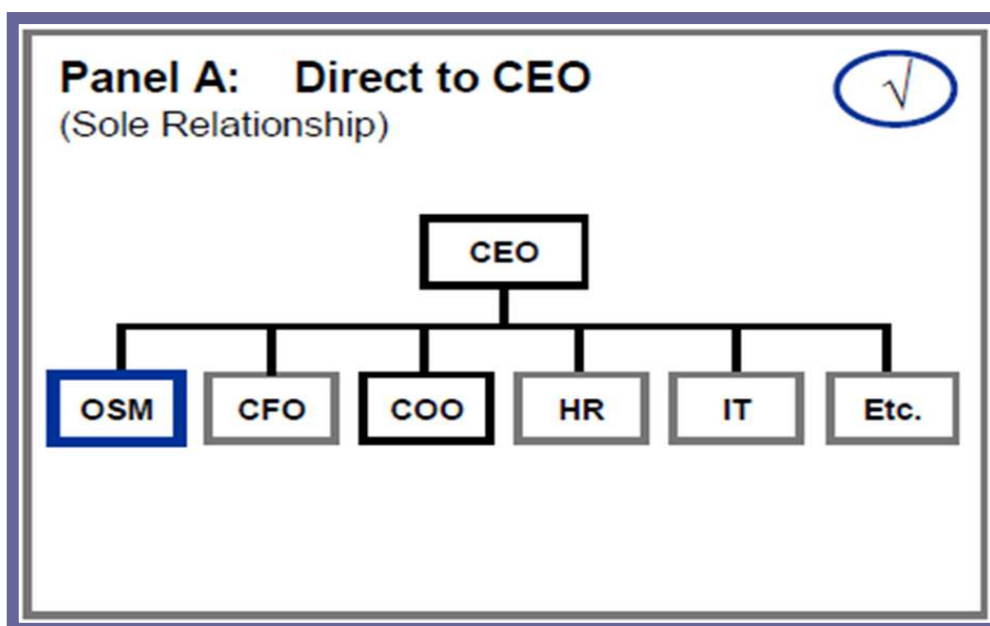
กลุ่มที่สาม: บทบาทในการบูรณาการการจัดการของแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Integrative Processes) เป็นกระบวนการดำเนินการกิจที่อยู่ภายใต้หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ตามความเชี่ยวชาญแต่ละด้าน ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการและงบประมาณ การกำหนดทิศทางการจัดการกำลังบุคลากร ขององค์กร และการถ่ายทอดและแบ่งปันตัวแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4. การจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

Robert S. Kaplan และ David P. Norton ได้ข้อสรุปผลการศึกษารูปแบบการจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์ในบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินยุทธศาสตร์ในระดับสูง ที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุดมี 2 รูปแบบดังนี้

รูปแบบที่หนึ่ง เป็นการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ขึ้นมาโดยให้ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร สูงสุด คู่ขนานไปกับหน่วยงานสายปฏิบัติการด้าน ต่าง ๆ ขององค์กร อาทิ หน่วยการเงิน หน่วยเทคโนโลยี สารสนเทศ หน่วยบริหารทรัพยากรบุคคล และหน่วยปฏิบัติการต่าง ๆ ดังแผนภาพต่อไปนี้

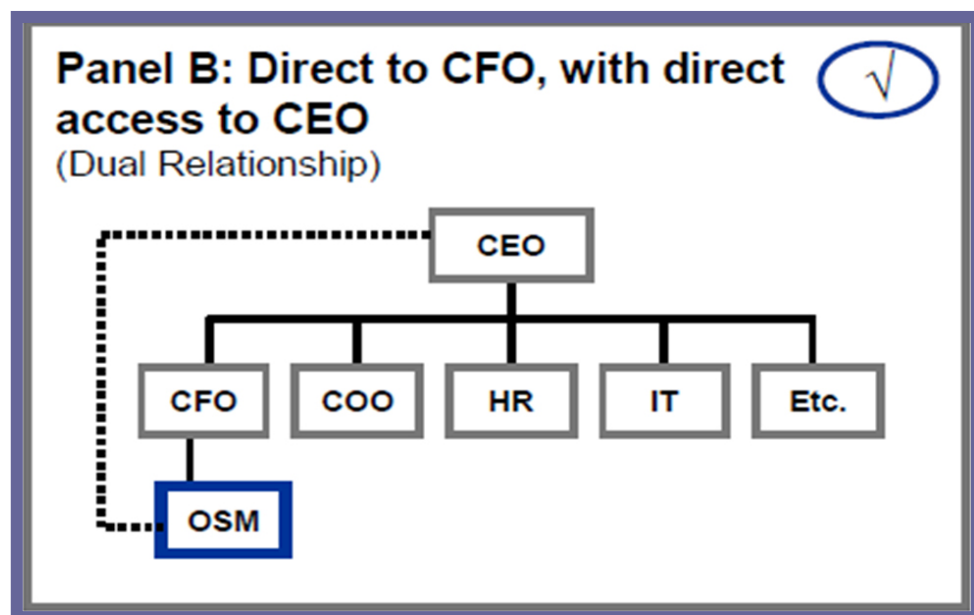
แสดงรูปแบบการจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสม



รูปแบบที่สอง เป็นการจัดตั้ง
สำนักบริหารยุทธศาสตร์ ขึ้นตรงต่อ
ผู้บริหารสูงสุดฝ่ายการเงิน (Chief
Financial Officer: CFO) หรืออาจเป็น
ผู้บริหารสูงสุดฝ่ายจัดการ

องค์กร (Chief Operating Officer: CFO)
และรายงานผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
(CEO) ควบคู่กันไป ดังแผนภาพ

แสดงรูปแบบการจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสม



5. การจัดสรรทรัพยากร ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

สำนักบริหารยุทธศาสตร์
ดำเนินการกิจกรรมครอบคลุม 9 กระบวนการ
ข้างต้น มีบุคลากรปฏิบัติงานเต็มเวลา

(Full-time equivalent staff) จำนวน 6-8
คน ส่วนการปฏิบัติงานที่มีลักษณะ
เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับกระบวนการทำงาน
ของหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ ในองค์กร
อาศัยบุคลากรประจำของหน่วยงานนั้น
เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานเฉพาะกิจ

แสดงตัวแบบการจัดสรรอัตรากำลัง บุคลากร สำหรับปฏิบัติงาน
ในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กร

	STRATEGY MANGEMENT PROCESS	OSM Role	Typical Staffing (FTE)
Core Roles	1 Scorecard Management		1.0
	2 Organization Alignment		1.0 – 1.5
	3 Strategy Reviews		0.5 – 1.0
Desirable Roles	4 Strategic Planning		0.5
	5 Strategy Communication		0.5 – 1.0
	6 Initiative Management		1.0 – 1.5
Integrative Roles	7 Planning/Budgeting	CFO, HRO, CIO, CMO	0.5
	8 Workforce Alignment	HRO	0.5
	9 Best Practice Sharing	CKO	0.5 – 1.0
	TOTAL FTE:		6 - 8

KEY

- OSM must run the process
- OSM should run the process
- X OSM Integrates strategy to a process run by someone else (X)

CFO: Chief Financial Officer
HRO: Human Resource Officer
CIO: Chief Information Officer
CMO: Chief Marketing Officer
CKO: Chief Knowledge Officer

สรุป องค์กรที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานเฉพาะด้านการจัดการยุทธศาสตร์ (profession of strategy management) เทียบหน่วยงาน

อื่นที่มีหัวหน้าเป็นบุคลากรระดับผู้จัดการอาวุโส (senior corporate staff) โดยอำนาจหน้าที่รับผิดชอบกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนอย่างน้อย 9 กระบวนการ

● กรณีศึกษาของต่างประเทศ

1. กรณีศึกษาประเทศอังกฤษ : การจัดตั้งสำนักงานพัฒนาภูมิภาค (Regional Development Agency : RDA)

การจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศอังกฤษประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารราชการ 2 ระดับ ได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น โดยไม่มีโครงสร้างการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ปัจจุบันโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินได้มีการปรับตัวอย่างมาก ที่เห็นได้ชัดคือให้ความสำคัญกับแนวคิดการพัฒนาโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนการพัฒนา

เศรษฐกิจในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะการจัดตั้งโครงสร้างการบริหารงานระดับภูมิภาคเพื่อเป็นกลไกการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาแทรกแซงการบริหารราชการส่วนกลางและท้องถิ่น หลังการประกาศใช้ “กฎหมายว่าด้วยสำนักงานพัฒนาภูมิภาค ค.ศ.1988” รัฐบาลอังกฤษ ได้จัดตั้ง “สำนักงานพัฒนาภูมิภาค” (Regional Development Agencies: RDAs) อย่างเป็นทางการครั้งแรกในปี ค.ศ. 1999 ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานพัฒนาภูมิภาคจำนวน 8 แห่ง และในปี ค.ศ. 2000 ได้มีการจัดตั้งเพิ่มอีก 1 แห่ง คือ สำนักงานพัฒนาภูมิภาคลอนดอน (London Development Agency) ปัจจุบัน ประเทศอังกฤษมีสำนักงานพัฒนาภูมิภาคทั้งหมด 9 แห่ง

แสดงการจัดเขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักพัฒนาภูมิภาคในประเทศอังกฤษ



สำนักงานพัฒนาภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้น มีพันธกิจสำคัญคือ การยกระดับการพัฒนา และ แพร่กระจาย ความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ โดยอาศัยภาคธุรกิจเป็นตัวนำ (Business-led approach) โดยการดึงศักยภาพ จุดแข็ง ของภาคธุรกิจมาร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและยกระดับความเจริญในภูมิภาค โดยมีการขับเคลื่อน ดังนี้

(1) พันธกิจของสำนักงานพัฒนาภูมิภาค **ละแห่ง** ก็คือ การขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจ ในภูมิภาคของตนเอง โดยสำนักงานพัฒนาภูมิภาคเป็นกลไกหลักในการประสาน เชื่อมโยง กระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจ และการสร้างความเจริญในระดับภูมิภาค

(2) ประธานคณะกรรมการบริหาร และหัวหน้าสำนักงานพัฒนาภูมิภาคมีกลไกการบริหารงานในรูปคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย กรรมการจำนวน 15 คน ประธานคณะกรรมการ (RDA Chair) แต่งตั้งจากผู้บริหารภาคธุรกิจที่มีความอาวุโส มีประสบการณ์ด้านการบริหารระดับสูง ส่วนคณะกรรมการบริหาร (RDA Board) แต่งตั้งจากผู้นำด้านเศรษฐกิจที่มีประสบการณ์การบริหารภาคธุรกิจ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตัวแทนองค์กรอาสาสมัครและภาคประชาสังคม ตัวแทนสหภาพแรงงานในภูมิภาค

(3) หน่วยงานเลขานุการระดับชาติของสำนักงานพัฒนาภูมิภาค (RDA National Secretariat) ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานพัฒนาภูมิภาคทั้ง 9 แห่ง เพื่อให้มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ

(4) บทบาทของสำนักงานพัฒนาภูมิภาค ที่มีต่อการส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดการขยายตัวและเจริญเติบโตของภาคธุรกิจ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการสร้างงานใหม่ ๆ ที่มีค่าตอบแทนสูงและมีคุณภาพการทำงานที่ดีขึ้นในภูมิภาค

(5) บทบาทของสำนักงานพัฒนาภูมิภาคที่มีต่อภาคธุรกิจ มุ่งดำเนินงานและโครงการด้านการพัฒนาเศรษฐกิจในภูมิภาค โดยอาศัยบทบาทของภาคธุรกิจเป็นตัวนำ แต่สำนักงานแต่ละแห่งยังมีแผนการดำเนินงานภายใต้เป้าหมายการพัฒนาตามสภาพทางเศรษฐกิจของแต่ละภูมิภาค ตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาค (Regional Economic Strategy)

(6) บทบาทของสำนักงานพัฒนาภูมิภาคที่มีต่อประชาชน ทำหน้าที่วิเคราะห์และวางแผนการส่งเสริมการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานด้านต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นต่อภาคการผลิตในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของภูมิภาคอย่างยั่งยืน

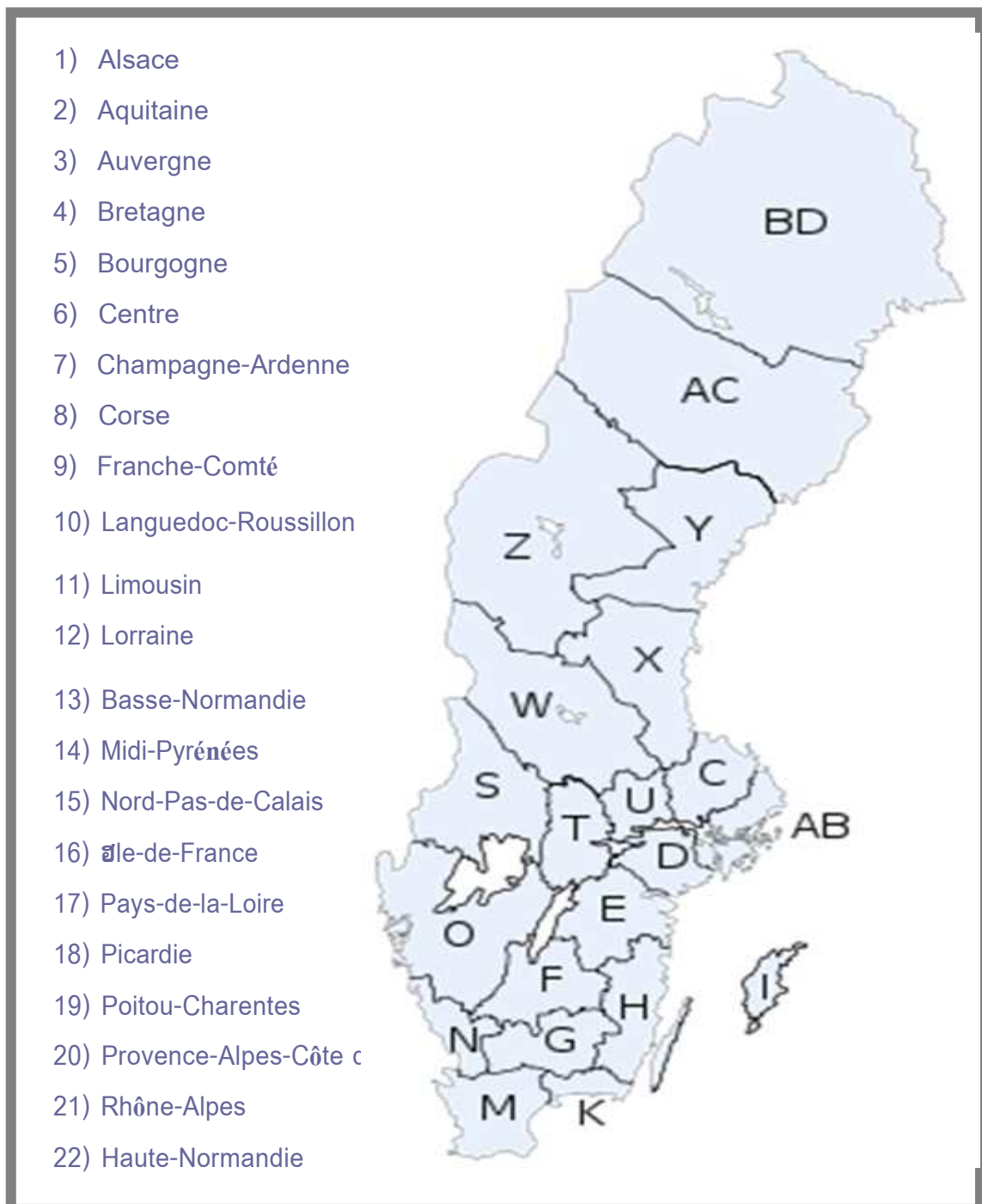
(7) บทบาทของสำนักงานพัฒนาภูมิภาคที่มีต่อการกำหนดนโยบายระดับชาติ ทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาภูมิภาค การลงทุนเพื่อดำเนินโครงการพัฒนาที่สำคัญ คำนะนำเชิงนโยบายในการพัฒนาเศรษฐกิจภาพรวมของรัฐบาล ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังพิจารณาประกอบการจัดทำงบประมาณประจำปี

(8) งบประมาณและระบบการแสดงความรับผิดชอบ สำนักงานพัฒนาภูมิภาคทั้ง 9 แห่งได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล โดยกระทรวงต่าง ๆ สนับสนุนงบประมาณตามภารกิจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภูมิภาค มารวมเป็นงบประมาณกลางก้อนเดียว (Single Budget) ให้สำนักงานพัฒนาภูมิภาคแต่ละแห่งใช้ในการดำเนินแผนงานและโครงการพัฒนาภายใต้ยุทธศาสตร์ของตนเอง

2. กรณีศึกษาประเทศฝรั่งเศส :การจัดกลุ่มจังหวัดภายใต้ระบบบริหารงานภาค (Region)

การจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศฝรั่งเศสแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น การจัดระบบบริหารงานภาค เกิดขึ้นตามกฎหมายปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน ค.ศ. 1982 โดยการรวมจังหวัดหลาย ๆ จังหวัดเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มจังหวัด และมีการจัดตั้งสำนักงานบริหารงานภาค (Regional capital) โดยตั้งอยู่ในจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางและมีขนาดใหญ่ที่สุดในกลุ่มจังหวัดนั้น ๆ หน่วยบริหารงานภาคแต่ละแห่ง จึงมีเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน แต่ละภาคมีจำนวนจังหวัดในกลุ่มมากน้อยแตกต่างกันไป แต่ละกลุ่มจังหวัดหรือเขตบริหารภาคนั้นจะมีลักษณะเฉพาะเชิงภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม จารีตประเพณีและวัฒนธรรมโดดเด่นของตนเอง รวมทั้งมี จุดแข็ง เชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน หน่วยบริหารงานภาคของประเทศฝรั่งเศสทั้ง 22 ภาค (เป็นภาคโพ้นทะเล 4 แห่ง) ประกอบด้วย

หน่วยบริหารงานภาคของฝรั่งเศสทั้ง 22 ภาค



แสดงแผนที่การแบ่งเขตหน่วยบริหารงานระดับภาคในประเทศฝรั่งเศส



2.1 การจัดการโครงสร้างการบริหารงานภาค (Region) ในประเทศฝรั่งเศส ประกอบด้วย กลไกการบริหารการปกครองหลัก 4 ส่วน ได้แก่ สภาภาค (Conseil régional) ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ ประธานสภาภาค (Président du Conseil régional) ทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับภาค (Conseil économique et social régional)

ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่สภาภาค และประธานสภาภาค และผู้ว่าราชการภาค (Préfet de région) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนจากการปกครองส่วนกลาง

2.2 ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของสำนักงานบริหารงานภาค (Regional capital) แบ่งตามภารกิจที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการวางผังเมืองและที่อยู่อาศัย และด้านคมนาคม

3. กรณีศึกษาประเทศสวีเดน : การจัดระบบบริหารราชการระดับภาค

ประเทศสวีเดนมีการจัดโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ การบริหารราชการส่วนกลาง (National level) การบริหารราชการส่วนภูมิภาค (Regional level) และการบริหารระดับท้องถิ่น (Local level) การปกครองของสวีเดนเป็นระบอบประชาธิปไตยภายใต้ระบบรัฐสภา มีการจัดการเลือกตั้งผู้แทนทุกระดับ ทั้งการเลือกตั้งระดับชาติ (Parliamentary elections) การเลือกตั้งสมาชิกสภาเขต (County council) และสมาชิกเทศบาล (Municipal council) โดยจะมีการจัดการเลือกตั้งขึ้นทุก 4 ปี การจัดโครงสร้างการบริหารราชการในแต่ละระดับสรุปได้ดังต่อไปนี้

การบริหารราชการส่วนกลาง (National level) มีโครงสร้างการบริหารงานขนาดเล็ก ภายใต้การบริหารของคณะรัฐมนตรีประจำกระทรวงจำนวน 12 กระทรวง และหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 288 หน่วยงาน โดยภาพรวม มีบทบาทหน้าที่เฉพาะการกำหนดนโยบายระดับชาติ และการจัดสรรทรัพยากรสาธารณะเท่านั้น

การบริหารราชการระดับภาค (Regional level) มีการจัดโครงสร้างการบริหารในรูปแบบการปกครองเขต (County) จำนวน 21 แห่ง ครอบคลุมทั้งประเทศ หน่วย

การปกครองระดับเขต มี 2 สถานะ

สถานะแรก เป็นหน่วยการปกครองซึ่งทำหน้าที่ตัวแทนของรัฐ ในฐานะกลไกการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (State Administrative Region) บริการงานอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการบริหารเขต (county administrative board) ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนหน่วยราชการต่าง ๆ ที่รัฐบาลกลางส่งมาบริหารงานในภูมิภาค

สถานะที่สอง เป็นหน่วยการปกครองตนเอง ของประชาชน (Self-Governing Authority) บริหารงานโดยสภาเขต (county council) ซึ่งประกอบด้วย ตัวแทนที่มาจาก การเลือกตั้งของประชาชนที่อาศัยในเขตพื้นที่นั้น

การบริหารราชการระดับท้องถิ่น (Local level) ประกอบด้วย รูปแบบการบริหาร 2 รูปแบบ ได้แก่ เทศบาล (municipalities) จำนวน 290 แห่ง บริหารงานโดยระบบสภาท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งจากประชาชน และมีหน้าที่หลักในการจัดเก็บ ภาษี และแพริช (parishes) จำนวน 2,500 แห่ง เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบหน่วยชุมชนศาสนา (the state church administration) จะดูแลการบริการสาธารณะระดับล่าง ในด้านสาธารณสุข การศึกษาขั้นประถมและมัธยมศึกษา การบริการสวัสดิการสังคมขั้นมูลฐาน เป็นต้น

แสดงโครงสร้างระบบการบริหารราชการของประเทศสวีเดน

