



รายละเอียดของรายวิชา (มคอ.3)  
ประจำภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2564

รหัสวิชา 2553372 ชื่อรายวิชา การวิเคราะห์องค์การ  
(Organizational Analysis)  
ตอนเรียน A1 นักศึกษารหัส 62

อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์ผู้สอน  
ผศ.ดร.อานูภาพ รัชส์สุวรรณ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์  
โรงเรียนกฎหมายและการเมือง  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

## รายละเอียดของรายวิชา

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา                      มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
 วิทยาเขต/คณะ/ภาควิชา                    รัฐประศาสนศาสตร์

### หมวดที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. รหัสและชื่อรายวิชา  
 2553372    การวิเคราะห์องค์การ (Organization Analysis)
2. จำนวนหน่วยกิต  
 3 (3-0-6)    หน่วยกิต
3. หลักสูตรและประเภทของรายวิชา  
 วิชาบังคับเลือก
4. อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์ผู้สอน  
 ผศ.ดร.อานุกาพ รักษ์สุวรรณ
5. ภาคการศึกษา/ชั้นปีที่เรียน  
 ภาคการศึกษาที่ 1 / 2564    ชั้นปีที่ 3
6. รายวิชาที่ต้องเรียนมาก่อน (Pre-requisite) (ถ้ามี)  
 องค์การและการจัดการภาครัฐแนวใหม่
7. รายวิชาที่ต้องเรียนพร้อมกัน (Co-requisites) (ถ้ามี)  
 ไม่มี
8. สถานที่เรียน  
 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 50 พรรษา มหาวชิราลงกรณ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
9. วันที่จัดทำหรือปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาครั้งล่าสุด  
 25 มิถุนายน 2564

## หมวดที่ 2 จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

### 1. จุดมุ่งหมายของรายวิชา

เพื่อให้ นักศึกษามีความรู้และความเข้าใจพื้นฐานที่เกี่ยวกับการศึกษาองค์การในเชิงระบบ ความหมายและประเภทของระบบลักษณะพื้นฐาน ส่วนประกอบของระบบใหญ่และระบบย่อย สหวิทยาการในการศึกษาวิเคราะห์เชิงระบบ ระเบียบวิธีการวิเคราะห์เชิงระบบ การศึกษาองค์การด้วยวิธีการเชิงระบบ การออกแบบและการวิเคราะห์ระบบองค์การ การออกแบบและการวิเคราะห์ระบบบริหารการปฏิบัติการปัญหากระบวนการปฏิบัติงาน หลักการวิเคราะห์และออกแบบการวิเคราะห์ การประยุกต์เครื่องมือเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อการวิเคราะห์และพัฒนาองค์การ

### 2. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา

ไม่มี

## หมวดที่ 3 ลักษณะและการดำเนินการ

### 1. คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีองค์การเพื่อทำความเข้าใจธรรมชาติ ลักษณะ องค์ประกอบ และประเภทขององค์การ ศึกษาแนวคิดเชิงระบบ ความหมายและประเภทของระบบลักษณะพื้นฐาน ส่วนประกอบของระบบใหญ่และระบบย่อย การออกแบบองค์การและการวิเคราะห์ระบบองค์การ รวมทั้งตัวแบบในการวิเคราะห์องค์การแบบต่างๆ เช่น SWOT Analysis, Porter's 5 Forces เป็นต้น และแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เพื่อให้มีพื้นฐานความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการวิเคราะห์องค์การ

### 2. จำนวนชั่วโมงที่ใช้ต่อภาคการศึกษา

บรรยาย การฝึก	สอนเสริม	ปฏิบัติ/งาน ภาคสนาม/การฝึกงาน	การศึกษาด้วยตนเอง
บรรยาย 45 ชั่วโมงต่อ ภาคการศึกษา	ตามความต้องการของ นักศึกษาและในกรณีมี เหตุจำเป็น	ไม่มีการฝึกปฏิบัติ	การศึกษาด้วยตนเอง 6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

### 3. จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่อาจารย์ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการแก่นักศึกษาเป็น

#### รายบุคคล

- (1) อาจารย์ประจำรายวิชาประกาศเวลาให้คำปรึกษาผ่านทาง web site ของคณะ/หลักสูตร/  
ระบบบริหารการศึกษา

- (2) อาจารย์จัดเวลาคำปรึกษากับนักศึกษาเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มตามความต้องการ 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

## หมวดที่ 4 การพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษา

### 1. คุณธรรม จริยธรรม

#### 1.1 คุณธรรม จริยธรรมที่ต้องพัฒนา

- (1) พัฒนานิสัยและประพฤติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และด้วยความรับผิดชอบ

#### 1.2 วิธีการสอน

ปลูกฝังให้นักศึกษามีระเบียบวินัย โดยเน้นการตรงเวลา การแต่งกายที่เป็นไปตามระเบียบของมหาวิทยาลัย มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น รู้จักหน้าที่การทำงานเป็นกลุ่ม รู้หน้าที่ของการเป็นผู้นำกลุ่มและการเป็นสมาชิกกลุ่ม มีความซื่อสัตย์ นอกจากนี้อาจารย์ผู้สอนทุกคนต้องสอดแทรกเรื่องคุณธรรม จริยธรรมในการสอนทุกรายวิชา รวมทั้ง มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เช่น การยกย่องนักศึกษาที่ทำดี ทำประโยชน์แก่ส่วนรวม เสียสละ

#### 1.3 วิธีการประเมินผล

- (1) ประเมินจากการตรงต่อเวลาของนักศึกษาในการเข้าชั้นเรียน การส่งงานตามกำหนดระยะเวลาที่มอบหมาย และการร่วมกิจกรรม
- (2) ประเมินจากการมีวินัยและพร้อมเพรียงของนักศึกษาในการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- (3) ปริมาณการกระทำทุจริตในการสอบ
- (4) ประเมินจากความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

### 2. ความรู้

#### 2.1 ความรู้ที่ต้องได้รับ

- (1) เข้าใจความรู้และหลักการของแนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์

#### 2.2 วิธีการสอน

ใช้วิธีการสอนในหลากหลายโดยเน้นหลักการทางทฤษฎี และประยุกต์ใช้ศาสตร์เพื่อปฏิบัติในสภาพแวดล้อมจริง และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามลักษณะของรายวิชาตลอดจนเนื้อหาสาระของรายวิชานั้น ๆ จัดให้มีการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงโดยการศึกษาดูงานหรือเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ตรงมาเป็นวิทยากรพิเศษเฉพาะเรื่องตลอดจนฝึกปฏิบัติงานในสถานประกอบการ

#### 2.3 วิธีการประเมินผล

- (1) ประเมินจากการสอบการทดสอบย่อย การสอบกลางภาค และการสอบปลายภาค
- (2) ประเมินจากการนำเสนอผลงาน รายงาน หรืองานตามที่มีมอบหมาย

### 3. ทักษะทางปัญญา

#### 3.1 ทักษะทางปัญญาที่ต้องพัฒนา

(1) สามารถค้นหาข้อเท็จจริงและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับรัฐประศาสนศาสตร์จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

#### 3.2 วิธีการสอน

ใช้กรณีศึกษาโดยการประยุกต์ใช้ศาสตร์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ ในการอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคม มีการอภิปรายกลุ่ม และเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ใช้ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานจริง

#### 3.3 วิธีการประเมินผล

โดยการออกข้อสอบที่ให้นักศึกษาแก้ปัญหา อธิบายแนวคิดของการแก้ปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาโดยการประยุกต์ความรู้ที่เรียนมา หลีกเลียงข้อสอบที่เป็นการเลือกคำตอบที่ถูกมาคำตอบเดียวจากกลุ่มคำตอบที่ให้มาไม่ควรมีคำถามเกี่ยวกับนิยามต่าง ๆ ประเมินตามสภาพจริงจากผลงานและการปฏิบัติของนักศึกษา เช่น ประเมินจากการนำเสนอรายงานในชั้นเรียน การทดสอบโดยใช้แบบทดสอบหรือสัมภาษณ์ เป็นต้น

### 4. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ

#### 4.1 ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่ต้องพัฒนา

มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองและแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำและสมาชิกที่ดีของกลุ่ม

#### 4.2 วิธีการสอน

ใช้การสอนที่มีการกำหนดกิจกรรมให้ทำงานเป็นกลุ่ม มีการประสานงานกับผู้อื่นหรือค้นคว้าหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ รวมถึงการหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลหรือผู้มีประสบการณ์

#### 4.3 วิธีการประเมินผล

ประเมินจากพฤติกรรมและการแสดงออกของนักศึกษาในการนำเสนอรายงานกลุ่มในชั้นเรียน และสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกในการร่วมกิจกรรมต่างๆ และความครบถ้วนชัดเจนตรงประเด็นของข้อมูลที่ดำเนินกิจกรรม

### 5. ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

#### 5.1 ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องพัฒนา

มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้และการนำเสนอข้อมูลทางรัฐประศาสนศาสตร์ในรูปแบบที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลต่างๆ

#### 5.2 วิธีการสอน

ใช้กลยุทธ์การสอนที่เน้นการพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ทักษะในการวิเคราะห์และการสื่อสาร เช่น การนำเสนอข้อมูลสถิติ ตัวเลข และการวิเคราะห์ โดยเลือกใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ ให้นักศึกษาได้วิเคราะห์สถานการณ์จำลองและสถานการณ์จริง และนำเสนอการแก้ปัญหาที่เหมาะสม นอกจากนี้ บทความหรือเอกสารที่

เกี่ยวข้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพ บางส่วนนักศึกษาสามารถเข้าไป download เอกสารหรือบทความที่เกี่ยวข้องกับการเรียนได้ใน Google Drive

### 5.3 วิธีการประเมินผล

- (1) ประเมินจากเทคนิคการนำเสนอโดยใช้ทฤษฎี การเลือกใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือคณิตศาสตร์และสถิติ ที่เกี่ยวข้อง
- (2) ประเมินจากความสามารถในการอธิบาย ถึงข้อจำกัด เหตุผลในการเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ การอภิปราย กรณีศึกษาต่างๆ ที่มีการนำเสนอต่อชั้นเรียน

## หมวดที่ 5 แผนการสอนและการประเมินผล

### 1. แผนการสอน

ลำดับที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จน. ชั่วโมง	กิจกรรม การเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
1 Online	อธิบายแนวทางการเรียนการสอน ความหมายของ “องค์การ” และ “ระบบ” และลักษณะสำคัญของระบบ	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนะนำรายวิชา ประกอบด้วย เนื้อหาสาระของรายวิชา เอกสารและตำราที่จะใช้ในการเรียนการสอน กิจกรรม/งานที่มอบหมาย เกณฑ์การประเมินผล การเรียน</li> <li>2. กำหนดและสร้างข้อตกลงร่วมกับนักศึกษาเกี่ยวกับกฎกติกา มารยาทในการเรียนการสอน ทั้งนี้ กฎกติกา มารยาทในการเรียนจะถูกบังคับใช้ด้วยความเต็มใจของนักศึกษาและผู้สอน</li> <li>3. การบรรยายความหมายขององค์การ การมององค์การในเชิงระบบ</li> <li>4. ในระหว่างการบรรยายจะต้องมีการตั้งประเด็นคำถามให้นักศึกษาคิดและแสดงความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อที่สอน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการเรียน</li> <li>5. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการเรียนในแต่ละหัวข้อการสอน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย</li> <li>6. มอบหมายให้นักศึกษากลุ่มละไม่เกิน 4 คน ศึกษาค้นคว้า “พัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ</li> </ol>	ผศ.ดร. อานุภาพ รักษ์สุวรรณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จน. ชั่วโมง	กิจกรรม การเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			<p>องค์การ” พร้อมสรุปสาระ/จุดเน้นของแนวคิดและทฤษฎีในแต่ละยุคสมัย โดยอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ได้ศึกษาค้นคว้า และส่งในสัปดาห์ถัดไป</p> <p>7. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป</p> <p>8. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย และ MS PowerPoint</p>	
2 Online	วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ ความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีองค์การกับพฤติกรรมองค์การ การพัฒนาองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบรรยายความหมายของทฤษฎี ตัวแบบ และการอุปมาอุปมัย พัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีองค์การ และการนำทฤษฎีองค์การไปประยุกต์ใช้</li> <li>2. ก่อนที่จะบรรยายเนื้อหา “พัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีองค์การ” เปิดโอกาสให้นักศึกษาแต่ละกลุ่มที่ได้ไปศึกษาค้นคว้ามาลงหน้า อธิบายสาระสำคัญของพัฒนาการของแนวคิดและทฤษฎีองค์การในแต่ละยุคให้เพื่อนร่วมชั้นฟัง และอาจจะเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักศึกษา</li> <li>3. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการเรียนในแต่ละหัวข้อการสอน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย</li> <li>4. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป</li> <li>5. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย และ MS PowerPoint</li> </ol>	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ
3 Online	แนวคิดเกี่ยวกับวงจรชีวิตและอายุขององค์การ	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบรรยายความรู้เกี่ยวกับวงจรชีวิตและอายุขององค์การ</li> <li>2. เมื่อบรรยายจบ ให้นักศึกษาฝึกในการวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์การจากตัวอย่างองค์การจริง</li> </ol>	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จน. ชั่วโมง	กิจกรรม การเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			3. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการเรียนในแต่ละหัวข้อการสอน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย 4. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป 5. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารสำหรับทำ Case Study และ MS PowerPoint	
4 Online	มนุษย์และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ	3	1. การบรรยายเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และความสัมพันธระหว่างบุคคล รวมถึงอธิบายความหมาย คุณลักษณะ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมระดับบุคคล 2. ตั้งประเด็นคำถามให้นักศึกษาคิดและแสดงความคิดเห็นในระหว่างการบรรยายในแต่ละหัวข้อ 3. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาที่ได้รับจากการเรียนในแต่ละหัวข้อการสอน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย 4. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป 5. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย และ MS PowerPoint	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ
5 Online	มนุษย์และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ (ต่อ)	3	1. การบรรยายเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และความสัมพันธระหว่างบุคคล รวมถึงอธิบายความหมาย คุณลักษณะ แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ 2. ตั้งประเด็นคำถามให้นักศึกษาคิดและแสดงความคิดเห็นในระหว่างการบรรยายในแต่ละหัวข้อ 3. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาที่ได้รับ	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ



สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จน. ชั่วโมง	กิจกรรม การเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			<p>จากการเรียนในแต่ละหัวข้อการสอน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย</p> <p>4. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป</p> <p>5. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารอ่านประกอบ และ MS PowerPoint</p>	
6 Online	ความขัดแย้งและการเมืองในองค์กร	3	<p>1. การบรรยายแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ (Power) ความขัดแย้ง (Conflict) และการเมืองในองค์กร (Politic in Organization)</p> <p>2. ให้นักศึกษาได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของความขัดแย้งและการเมืองในองค์กร รวมถึงวิธีการในการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งและการเมืองในองค์กร</p> <p>3. ผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย พร้อมทั้งอธิบายแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งและการเมืองในองค์กร</p> <p>4. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป</p> <p>5. มอบหมายงานให้นักศึกษาไปศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ เพื่อเตรียมสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการเรียนครั้งต่อไป</p> <p>6. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารอ่านประกอบ และ MS PowerPoint</p>	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ
7 Online	ผู้นำและภาวะผู้นำ	3	<p>1. ตั้งประเด็นให้นักศึกษาแสดงความคิดเห็น “ผู้นำและภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างไร”</p>	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จน. ชั่วโมง	กิจกรรม การเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			<ol style="list-style-type: none"> <li>2. การบรรยายเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ</li> <li>3. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการเรียน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย</li> <li>4. มอบหมายให้นักศึกษาค้นคว้าและอ่านล่วงหน้าเรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐของสำนักงาน กพร.” เพื่อเตรียมความรู้สำหรับการอภิปรายในการเรียนสัปดาห์ต่อไป</li> <li>5. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป</li> <li>6. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารอ่านประกอบ และ MS PowerPoint</li> </ol>	
8 Online	การพิจารณาองค์การในมิติต่าง ๆ (มิติของโครงสร้างองค์การ)	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การบรรยายความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การและมิติของโครงสร้างองค์การ</li> <li>2. เมื่อบรรยายจบ ให้นักศึกษาฝึกในการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การจากตัวอย่างโครงสร้างขององค์การจริง ทั้งในแง่ความซับซ้อน ความเป็นทางการ การรวมและการกระจายอำนาจ และผลกระทบของขนาดของการบริหารที่มีต่อโครงสร้างองค์การ</li> <li>3. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการเรียนในแต่หัวข้อการสอน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย</li> <li>4. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป</li> <li>5. ให้นักศึกษาอ่านเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดการออกแบบองค์การ (Organizational Design Option) และรูปแบบองค์การตามแนวคิดของ Henry Mintzberg</li> </ol>	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จน. ชั่วโมง	กิจกรรม การเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			(เอกสารภาษาอังกฤษ) สำหรับการเรียนรู้ ในครั้งต่อไป 6. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการ บรรยาย เอกสารอ่านประกอบ และ MS PowerPoint	
9 Online	แนวคิดการออกแบบองค์กร (Organizational Design Option) และ รูปแบบองค์กรตามแนวคิดของ Henry Mintzberg	3	1. ให้นักศึกษานำเสนอเนื้อหาโดยสรุป เกี่ยวกับแนวคิดการออกแบบองค์กร (Organizational Design Option) และรูปแบบองค์กรตามแนวคิดของ Henry Mintzberg 2. ผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย 3. ให้นักศึกษาทบทวนเนื้อหาด้วยการตอบ คำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ถัดไป 4. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการ บรรยาย เอกสารอ่านประกอบ และ MS PowerPoint	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ
10 Online	ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์กรและการ ออกแบบองค์กร - ขนาดขององค์กร - ระบบการผลิตขององค์กร (Technology) - ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับ สภาพแวดล้อมขององค์กร - วัฒนธรรมองค์กร	3	1. การบรรยายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ โครงสร้างองค์กรและการออกแบบ องค์กร ประกอบด้วย ขนาดของ องค์กร ระบบการผลิตขององค์กร (Technology) ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 2. สร้างการมีส่วนร่วมในการบรรยายด้วย การตั้งประเด็นคำถามให้นักศึกษาคิด และแสดงความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อ ของการบรรยาย 3. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาที่ได้รับ จากการเรียนในแต่ละหัวข้อการสอน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย 4. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการ ตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ ถัดไป 5. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการ บรรยาย เอกสารอ่านประกอบ และ	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จน. ชั่วโมง	กิจกรรม การเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			MS PowerPoint	
11 Online	ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การและการ ออกแบบองค์การ (ต่อ) - ขนาดขององค์การ - ระบบการผลิตขององค์การ (Technology) - ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับ สภาพแวดล้อมขององค์การ - วัฒนธรรมองค์การ	3	1. การบรรยายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ โครงสร้างองค์การและการออกแบบ องค์การ ประกอบด้วย ขนาดของ องค์การ ระบบการผลิตขององค์การ (Technology) ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การ (ต่อ) 2. สร้างการมีส่วนร่วมในการบรรยายด้วย การตั้งประเด็นคำถามให้นักศึกษาคิด และแสดงความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อ ของการบรรยาย 3. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาที่ได้รับ จากการเรียนในแต่ละหัวข้อการสอน โดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย 4. ให้นักศึกษาค้นคว้าทบทวนด้วยการ ตอบคำถามทบทวน และส่งในสัปดาห์ ถัดไป 5. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการ บรรยาย เอกสารอ่านประกอบ และ MS PowerPoint	ผศ.ดร. อานุกาพ รักษ์สุวรรณ
12 Online	ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การและการ ออกแบบองค์การ (ต่อ) - ขนาดขององค์การ - ระบบการผลิตขององค์การ (Technology) - ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับ สภาพแวดล้อมขององค์การ วัฒนธรรมองค์การ		1. บรรยายเนื้อหาและกิจกรรมต่อเนื่อง จากครั้งที่แล้ว	
13 Online	แนวคิดในการพิจารณาประสิทธิผลของ องค์การ (Organizational Effectiveness)	3	1. เริ่มเข้าสู่การเรียนด้วยการให้นักศึกษา ร่วมกันอภิปรายเพื่อให้คำจำกัดความ ของคำว่า “ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลขององค์การ” 2. การบรรยายที่มาและความหมาย และ แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ	ผศ.ดร. อานุกาพ รักษ์สุวรรณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จน. ชั่วโมง	กิจกรรม การเรียนการสอน/สื่อที่ใช้	ผู้สอน
			3. สร้างการมีส่วนร่วมในการบรรยายด้วยการตั้งประเด็นคำถามให้นักศึกษาคิดและแสดงความคิดเห็นในแต่ละหัวข้อของการบรรยาย 4. ให้นักศึกษาร่วมกันสรุปเนื้อหาที่ได้รับจากการเรียนในแต่ละหัวข้อการสอนโดยผู้สอนทำการสรุปปิดท้าย 5. สื่อการสอน ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย เอกสารอ่านประกอบ และ MS PowerPoint	
14 Online	ทบทวนเนื้อหาที่เรียนทั้งหมด อธิบาย แนวข้อสอบ	3	1. ทบทวนเนื้อหาที่เรียนมาตลอดทั้งภาคเรียน สรุปความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของเนื้อหาที่เรียนทั้งหมด และความเชื่อมโยงของเนื้อหาที่เรียนกับรายวิชาอื่นๆ 2. ชี้แจงแนวข้อสอบปลายภาค	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ
15	สอบปลายภาค	3	สอบอัตนัย (Online)	ผศ.ดร. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ

## 2. เกณฑ์การให้คะแนน --- คะแนนรวม 100 คะแนน โดยมีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

คะแนนเก็บ 60 คะแนน	1. การทำแบบฝึกหัดท้ายบททุกบท ส่งภายในเวลาที่อาจารย์ผู้สอนกำหนด	10 คะแนน
	2. ศึกษาทำความเข้าใจและสรุปสาระสำคัญของเอกสารเรื่อง “What is an organization?” พร้อมนำเสนอ	10 คะแนน
	3. ศึกษาทำความเข้าใจและสรุปสาระสำคัญของเอกสารเรื่อง “The System Perspective” พร้อมนำเสนอ	10 คะแนน
	4. ศึกษาทำความเข้าใจและสรุปสาระสำคัญของเอกสารเรื่อง “The Life-cycle Perspective” พร้อมนำเสนอ	10 คะแนน
	5. ศึกษาทำความเข้าใจและสรุปสาระสำคัญของเอกสารเรื่อง “Organization Design: Fashion or Fit” พร้อมนำเสนอ	15 คะแนน
	6. การเข้าเรียน Online และการมีส่วนร่วมในห้องเรียน	5 คะแนน
สอบปลายภาค 40 คะแนน	สอบอัตนัย	40 คะแนน

## 2. แผนการประเมินผลการเรียนรู้

การพัฒนาการ เรียนรู้ของ นักศึกษา	ผลการเรียนรู้	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ที่ ประเมิน	สัดส่วน ของการ ประเมินผล
ด้านคุณธรรม จริยธรรม	(1) พัฒนานิสัยและประพฤติตนอย่างมี คุณธรรม จริยธรรม และด้วยความ รับผิดชอบ	(1) ประเมินจากการตรงต่อ เวลาของนักศึกษาในการ เข้าชั้นเรียน การส่งงาน ตามกำหนดระยะเวลาที่ มอบหมาย และการร่วม กิจกรรม (2) ประเมินจากการมีวินัย และพร้อมเพรียงของ นักศึกษาในการเข้าร่วม กิจกรรมเสริมหลักสูตร (3) ปริมาณการกระทำทุจริต ในการสอบ (4) ประเมินจากความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ ได้รับมอบหมาย	1-15	10%
ด้านความรู้	(1) เข้าใจความรู้และหลักการของ แนวคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสน ศาสตร์	(1) การทดสอบย่อย (2) การสอบกลางภาคเรียน และปลายภาคเรียน (3) ประเมินจากรายงานที่ นักศึกษาจัดทำ (4) ประเมินจากการจัด กิจกรรมในชั้นเรียน (5) ประเมินจากการนำเสนอ รายงานในชั้นเรียน	1-15	40%

การพัฒนาการเรียนรู้ของนักศึกษา	ผลการเรียนรู้	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ที่ประเมิน	สัดส่วนของการประเมินผล
ด้านทักษะทางปัญญา	(1) สามารถค้นหาข้อเท็จจริงและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับรัฐประศาสนศาสตร์จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย	(1) การโต้ตอบ การแสดงความคิดเห็นที่อยู่บนพื้นฐานหลักวิชาการ (2) การสามารถอ้างอิงหนังสือ เอกสาร ตำรา เพื่อมาสนับสนุนกิจกรรม (3) ประเมินจากการทดสอบด้วยแบบทดสอบอัตนัยทั้งข้อเขียนและปากเปล่า	1-15	30%
ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ	มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเองและแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำและสมาชิกที่ดีของกลุ่ม	(1) ประเมินจากพฤติกรรมและการแสดงออกของนักศึกษาในการนำเสนอรายงานกลุ่มในชั้นเรียน (2) สังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกในการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ	5, 9, 11, 14, 15	10%
ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้และการนำเสนอข้อมูลทางรัฐประศาสนศาสตร์ในรูปแบบที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มบุคคลต่างๆ	(1) ประเมินจากเทคนิคการนำเสนอโดยใช้ทฤษฎี การเลือกใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) ประเมินจากความสามารถในการอธิบายถึงข้อจำกัด เหตุผลในการเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ การอภิปราย กรณีศึกษา การนำเสนอต่อชั้นเรียน	3, 4, 6, 7, 8, 15	10%

## หมวดที่ 6 ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

### 1. เอกสารและตำราหลัก

อานุกาฬ รัชส์สุวรรณ (2558) *การวิเคราะห์องค์การ* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

### 2. เอกสารและข้อมูลสำคัญ

พิทยา บวรวัฒนา (2541) *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2540) *ทฤษฎีองค์การ: แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ* พิมพ์ครั้งที่ 1  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร

Stephen P. Robbins (1990) *Organization Theory: Structure Design and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc

### 3. เอกสารและข้อมูลแนะนำ

บทความและเอกสารที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนในรายวิชาดังกล่าว และนักศึกษาสามารถเข้าไปศึกษาค้นคว้า และ download ข้อมูลต่างๆ ได้ที่ Google Drive

## หมวดที่ 7 การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของรายวิชา

### 1. กลยุทธ์การประเมินประสิทธิผลของรายวิชาโดยนักศึกษา

- การสนทนากลุ่มระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ผู้สอน
- นักศึกษาประเมินการสอนผ่านแบบประเมินการสอน online ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

### 2. กลยุทธ์การประเมินการสอน

- การสังเกตการณ์การเรียนการสอนในชั่วโมงสอน
- ผลการเรียนของนักศึกษา
- ผลการประเมินการเรียนการสอน

### 3. การปรับปรุงการสอน

- การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับอาจารย์ในหลักสูตร ทั้งในที่ประชุมอาจารย์ประจำหลักสูตร และการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ
- เอาผลจากการวิจัยในชั้นเรียนหรือ มคอ.5 ของภาคเรียนก่อนหน้านี้มาเป็นแนวทางในการปรับปรุง

### 4. การทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักศึกษาในรายวิชา

- ใช้การทวนสอบการให้คะแนนจากการสุ่มตรวจผลงานของนักศึกษาโดยอาจารย์ท่านอื่นที่อยู่ภายในหรือภายนอกหลักสูตร หรือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ



- มีการตั้งคณะกรรมการในสาขาวิชา ตรวจสอบผลการประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษาโดยตรวจสอบข้อสอบ รายงาน วิธีและเกณฑ์ในการให้คะแนน และการให้คะแนนพฤติกรรม

#### 5. การดำเนินการทบทวนและการวางแผนปรับปรุงประสิทธิผลของรายวิชา

- จากการทวนสอบการจัดการเรียนการสอนในภาคเรียนที่ผ่านมา มาพบว่า นักศึกษายังขาดการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมเนื้อหาที่อยู่นอกเหนือจากที่เรียน ขาดความกระตือรือร้นในการค้นคว้าด้วยตนเอง และไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในชั้นเรียน ดังนั้น กลยุทธ์ในการสอนที่จะนำมาใช้ในภาคการเรียนนี้คือ การมอบหมายหัวข้อ/ประเด็นให้นักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้ามากขึ้น และสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งสร้างกิจกรรมให้นักศึกษาออกมานำเสนอหน้าชั้นเรียน ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดหนังสือและเอกสารที่ช่วยให้นักศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมดังนี้

เนื้อหาวิชา	เอกสารที่ต้องศึกษา
อธิบายแนวทางการเรียนการสอน ความหมายของ “องค์การ” และ “ระบบ” และ ลักษณะสำคัญของระบบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ (2558) <i>การวิเคราะห์องค์การ</i> กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต</li> <li>2. Stephen P. Robbins, 1990. <i>Organization Theory: Structure Design and Applications</i>, 3rd Edition. Chapter 1</li> <li>3. พิทยา บรรวิฒนา (2541) <i>ทฤษฎีองค์การสาธารณะ</i> พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์, บทที่ 1, 2</li> <li>4. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) <i>ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่</i> กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร, บทที่ 2</li> </ol>
วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ (2558) <i>การวิเคราะห์องค์การ</i> กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต</li> <li>2. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) <i>ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่</i> กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร, บทที่ 1</li> <li>3. Stephen P. Robbins, 1990. <i>Organization Theory: Structure Design and Applications</i>, 3rd Edition. Chapter 2</li> </ol>
วงจรชีวิตขององค์การ และมนุษย์ในองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ (2558) <i>การวิเคราะห์องค์การ</i> กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต</li> <li>2. พิทยา บรรวิฒนา (2541) <i>ทฤษฎีองค์การสาธารณะ</i> พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์, บทที่ 12</li> <li>3. นิตยา เงินประเสริฐศรี (2540) <i>ทฤษฎีองค์การ: แนวทางการศึกษาเชิงบูรณาการ</i> พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บทที่ 16</li> <li>4. Stephen P. Robbins, 1990. <i>Organization Theory: Structure Design and Applications</i>, 3rd Edition. Chapter 1</li> </ol>
ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในองค์การ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อานูภาพ รักษ์สุวรรณ (2558) <i>การวิเคราะห์องค์การ</i> กรุงเทพฯ:</li> </ol>

เนื้อหาวิชา	เอกสารที่ต้องศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดต่อสื่อสาร</li> <li>- ภาวะผู้นำ</li> <li>- อำนาจ ความขัดแย้งในองค์กรและการเมืองในองค์กร</li> </ul>	<p>มหาวิทยาลัยสวนดุสิต</p> <p>2. พิทยา บวรวัฒนา (2541) <i>ทฤษฎีองค์การสาธารณะ</i> พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภากการพิมพ์, บทที่ 4, 5, 6</p>
การพิจารณาองค์การในมิติต่างๆ	<p>1. อานูภาพ รัชส์สุวรรณ (2558) <i>การวิเคราะห์องค์การ</i> กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต</p> <p>2. พิทยา บวรวัฒนา (2541) <i>ทฤษฎีองค์การสาธารณะ</i> พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภากการพิมพ์, บทที่ 7</p> <p>3. Stephen P. Robbins, 1990. <i>Organization Theory: Structure Design and Applications</i>, 3rd Edition. Chapter 4</p>
แนวคิดการออกแบบองค์การ(Organizational Design Option) และรูปแบบองค์การตามแนวคิดของ Henry Mintzberg	<p>1. อานูภาพ รัชส์สุวรรณ (2558) <i>การวิเคราะห์องค์การ</i> กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต</p> <p>2. พิทยา บวรวัฒนา (2541) <i>ทฤษฎีองค์การสาธารณะ</i> พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภากการพิมพ์, บทที่ 13</p> <p>3. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) <i>ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่</i> กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร, บทที่ 6</p> <p>4. Stephen P. Robbins, 1990. <i>Organization Theory: Structure Design and Applications</i>, 3rd Edition. Chapter 10</p>
แนวคิดการพิจารณาองค์การในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ ระบบการผลิตขององค์การ (Technology) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ และวัฒนธรรมขององค์การ	<p>1. อานูภาพ รัชส์สุวรรณ (2558) <i>การวิเคราะห์องค์การ</i> กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต</p> <p>2. พิทยา บวรวัฒนา (2541) <i>ทฤษฎีองค์การสาธารณะ</i> พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภากการพิมพ์, บทที่ 8, 9, 10, 11</p> <p>3. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) <i>ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่</i> กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร, บทที่ 7, 8</p>
แนวคิดในการพิจารณาประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness)	<p>1. อานูภาพ รัชส์สุวรรณ (2558) <i>การวิเคราะห์องค์การ</i> กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนดุสิต</p> <p>2. พิทยา บวรวัฒนา (2541) <i>ทฤษฎีองค์การสาธารณะ</i> พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภากการพิมพ์, บทที่ 14</p> <p>3. Stephen P. Robbins, 1990. <i>Organization Theory: Structure Design and Applications</i>, 3rd Edition. Chapter 3</p>