

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล
ในจังหวัดแพร่

นางสาวนันทน์ภัส แลวงศ์นิล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

**Factors Affecting the Achievement of Municipalities Administration
in Phrae Province**

Miss Nannaphat Laewongnin



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
ชื่อและนามสกุล นางสาวนันท์นภัส แลวงศันนิล
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์
2. อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล นิมิพานิช)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรางคณา จันทร์คง)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
ผู้วิจัย นางสาวนันท์นภัส แฉวงศ์นิล รหัสนักศึกษา 2563004304 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2) อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์
ปีการศึกษา 2562

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ และ (4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นต่อไป

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ 25 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 661 คน และนายกเทศมนตรี สังกัดเทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ในจังหวัดแพร่ 25 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างพนักงานด้วยสูตรของทาโร ยามาเน่ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 250 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และกำหนดตัวอย่างนายกเทศมนตรี ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารของเทศบาลใน จังหวัดแพร่ มีระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) ข้อเสนอแนะที่เป็นแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่และความเหมาะสม ควรเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรักองค์กร และควรกำหนดตัวชี้วัดการใช้ทรัพยากรมาประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล และควรให้ความสำคัญในการประเมินสภาพแวดล้อมให้ชัดเจน

คำสำคัญ ผลสัมฤทธิ์ การบริหารงาน เทศบาลในจังหวัดแพร่

Thesis title: Factors Affecting the Achievement of Municipalities Administration in Phrae Province

Researcher: Miss Nannaphat Laewongnin; **ID:** 2563004304;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;
(2) Dr. Phanompatt Smitanan; **Academic year:** 2019

Abstract

The objectives of the study were (1) to investigate the administrative achievement of the municipalities in Phrae Province, (2) to compare the managerial achievement of different municipalities in Phrae Province, (3) to study the factors affecting the managerial achievement of municipalities in Phrae Province and (4) to provide the suggestions of municipalities administration in Phrae Province for higher achievement.

This study was survey research. The population included 661 officials in 25 Municipality offices and 25 Mayor under Town Municipality and Subdistrict Municipality. The sample consisted of 250 municipal officials and 3 local administrators. The sample size was determined based on Yamane's formula. The research instruments were questionnaires and interview forms. Data were analyzed using statistics, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression.

The results of this research indicated that (1) the level of administrative achievement of municipalities in Phrae Province was not less than 80 percent with a statistical significance level, (2) the municipalities level in Phrae Province had different of administrative achievement with a statistical significance level, (3) good governance, strategic management, and result-based management were three factors affecting the administrative achievement of municipalities in Phrae Province with a statistical significance level of .05, and (4) the suggestions for higher managerial achievement as follows: good governance principles should be strictly and consistently implemented in administration; authority and responsibility should be assigned for decision-making based on suitable authority and duty; result-based management should be emphasized by raising awareness of organizational engagement among officials; indicators should be identified to measure resource utilization in order to evaluate the official performance at an individual level; and lastly environmental assessment should be conducted in a clarified manner.

Keywords: Achievement, Administration, Municipalities in Phrae Province

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนีมพานิช และอาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้อันทรงคุณค่า และเป็นประโยชน์ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ พี่น้อง เพื่อนพ้องชาวเทศบาลในจังหวัดแพร่ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณรุ่นพี่ MPA ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุก ๆ ท่าน ขอกราบพระคุณบิดา มารดา และทุกคนในครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา

นันทน์กัศ แลวงศ์นิล

กุมภาพันธ์ 2562

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	7
วัตถุประสงค์การวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	8
กรอบแนวคิดการวิจัย	9
สมมติฐานการวิจัย	11
นิยามการปฏิบัติ	11
ข้อจำกัดการวิจัย	19
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	19
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	20
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ	38
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	46
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ ค่านิยมขององค์กร	56
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	61
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	66
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	75
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบสมดุล	80
แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและปกครองส่วนท้องถิ่น	82

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล.....	97
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	106
สรุปที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	109
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	111
รูปแบบการวิจัย	111
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	112
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	117
การเก็บรวบรวมข้อมูล	130
การวิเคราะห์ข้อมูล	132
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	135
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป.....	138
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล ในจังหวัดแพร่.....	141
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่.....	159
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	169
ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อม ขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น	184
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	190
สรุปการวิจัย	190
อภิปรายผล	216
ข้อเสนอแนะ	271

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	276
ภาคผนวก	281
ก หนังสือขอเก็บข้อมูลวิจัย	282
ข แบบสอบถาม	285
ค แบบสัมภาษณ์	303
ประวัติผู้วิจัย	308



สารบัญตาราง

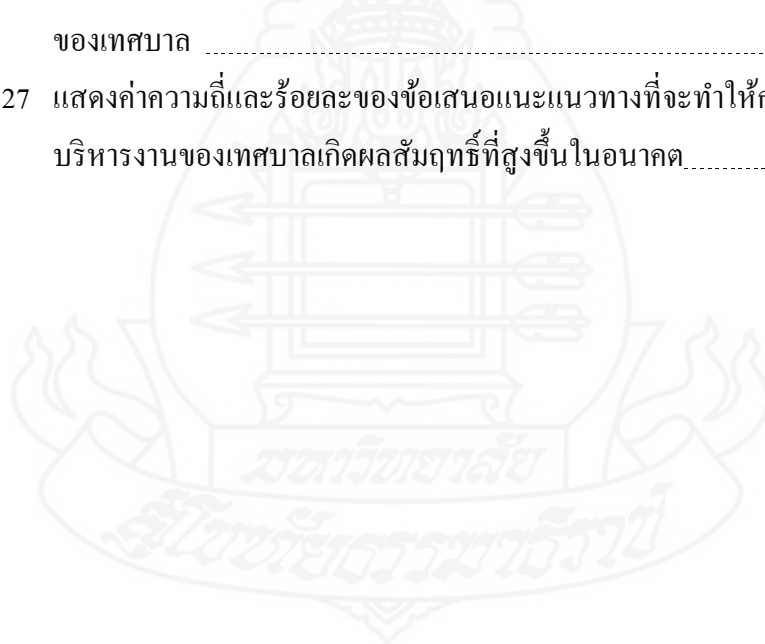
	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงานเทศบาล จำแนกตามสังกัดแต่ละเทศบาล ในจังหวัดแพร่.....	113
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาล ของแต่ละเทศบาล ในจังหวัดแพร่.....	114
ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร งานของเทศบาลในจังหวัดแพร่.....	119
ตารางที่ 3.4 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม.....	130
ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	134
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	138
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม.....	142
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านแรงจูงใจ.....	143
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่อยู่ในตัวแปร ด้านสมรรถนะ จำแนกแต่ละสมรรถนะ.....	145
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่อยู่ในตัวแปร ด้านสมรรถนะหลัก.....	145
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่อยู่ในตัวแปร ด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน.....	147
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่อยู่ในตัวแปร ด้านสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร.....	148
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านกระบวนทัศน์ ค่านิยมของ องค์กร.....	149
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้าน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	151
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหาร เชิงยุทธศาสตร์.....	154
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี.....	157

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร งานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำแนกแต่ละมิติ	160
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร งานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ	161
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร งานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	163
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร งานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการของปฏิบัติราชการ	165
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร งานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร	167
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่	170
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่	172
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างเป็นรายคู่ ของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่	175
ตารางที่ 4.20 ดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่	178
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่	180

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่	183
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหาร งานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น	184
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการบริหารงานของ เทศบาลไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น	185
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่และร้อยละของโอกาสที่ส่งผลต่อการบริหารงานของ เทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น	186
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่และร้อยละของอุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของ เทศบาลในจังหวัดแพร่มีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ของเทศบาล	187
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การ บริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต	188



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการ บริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่.....	10
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	50
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	64



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร การแข่งขันทางเศรษฐกิจทั้งระดับภูมิภาค ระดับประเทศที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงจากระบบการบริหารแบบเดิมไปสู่รูปแบบการบริหารแบบใหม่ ๆ ทั้งนี้ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของระบบให้ทันสมัยตลอดเวลา จึงจะสามารถนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้

การปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน เป็นรูปแบบที่สามารถตอบสนองต่อสภาวะโลกาภิวัตน์ และปัญหาการขาดประสิทธิภาพของการบริหารราชการแผ่นดินในสังคมการเมือง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทัศน์ รูปแบบและวิธีการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ไปจากรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินในแบบประเพณีนิยม ไปสู่รูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ หรือที่มักเรียกว่าการบริหารจัดการงานของรัฐตามหลักธรรมาภิบาล หรือมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อันเป็นรูปแบบแนวทางในการบริหารงานของรัฐในปัจจุบันที่ได้มีการผสมผสานหลักการรอบความคิดหลาย ๆ ประการเข้าไว้ด้วยกัน

กระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นพาราไดม์ (Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับและนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมารัฐบาลก็ได้นำมาใช้โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย ดังจะเห็นได้จากสาระสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของโจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะได้สรุปไว้ว่า (Boston, 1996) การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิม มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิต

และผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบ ต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทนการให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะ การบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว การให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการทำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการ ออกจากกันอย่างเด็ดขาดเน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน และการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image) การสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น การสร้างระเบียบวินัย และความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2547, น. 450-451)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบต่อรัฐบาลต่อประชาชน กล่าวคือ รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่า รัฐบาลได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้างได้ให้ บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทำลงไปนั้นเป็นการใช้เงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่า

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 78 กำหนดว่า “รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึง และเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น” นอกจากนี้ในการดำเนินการปกครองส่วนท้องถิ่นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ยังได้ระบุไว้ในหมวด 9 รวม 9 มาตรา เริ่มตั้งแต่มาตราที่ 282 ถึงมาตรา 290 ซึ่งโดยรวมแล้วพบว่ามาตราทั้งหมดกล่าวถึงการที่รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเอง ตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะโดยรัฐบาลเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมายเท่านั้น

ประเทศไทย ภายหลังจากมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 อาจกล่าวได้ว่า ระบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย ได้เริ่มต้นปรับเปลี่ยนจากระบบบริหารราชการแผ่นดินแบบดั้งเดิมที่เน้นการปกครอง (Government Approach) หรือมีการจัดความสัมพันธ์เชิงอำนาจในแนวตั้ง ที่มีการมอบให้ภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้ปกครองสามารถสร้างหรือกำหนดกฎเกณฑ์ ชี้นำ สั่งการ หรือเข้าแทรกแซงทำกิจการต่าง ๆ ได้มาก และมีระบบการบริหารบุคคลและการจัดการงบประมาณแบบรวมศูนย์ที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ฯลฯ มาเป็นรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินตามแนวทางที่เรียกว่าการจัดการปกครอง (Governance Approach) ซึ่งอาจจะหมายถึงมีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาคเศรษฐกิจ (เอกชน) การเมือง (รัฐบาล) และสังคมวัฒนธรรม (ประชาสังคม) ในแนวนอนและมีความเท่าเทียมกัน เพื่อที่ภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมเมืองจะได้ร่วมมือกันพัฒนาสังคม การเมือง และอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข

ในปี พ.ศ. 2534 รัฐบาลได้ปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ได้กำหนดกรอบการบริหารราชการแผ่นดินในมาตรา 3/1 ไว้ว่าการบริหารราชการต้องเป็นไป เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่

ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

ปี พ.ศ. 2541 รัฐบาล(นายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรี) มีการปฏิรูประบบราชการ โดยออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2541 และมีมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของระบบราชการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนี้

1) มาตรการปรับภาคราชการในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เมื่อ 30 ธันวาคม 2540 ประกอบด้วย 6 มาตรการหลัก ได้แก่ มาตรการปรับระบบงานภาครัฐ มาตรการปรับปรุงคุณภาพข้าราชการ มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มาตรการการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น และมาตรการบทบาทดำเนินการเป็นกรรมการภาครัฐ

2) มาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ เมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2541 เพิ่มความเข้มงวดด้านค่าใช้จ่าย ด้านบุคคลให้ประหยัดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3) พระราชบัญญัติองค์การมหาชน ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2542 เป็นการจัดระบบขององค์การภาครัฐแนวใหม่ให้มีความคล่องตัว ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน และบุคคลอย่างเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด

4) มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ เมื่อ 28 เมษายน 2541 ยุบตำแหน่งร้อยละ 80 ของจำนวนที่เกษียณอายุ ที่เหลืออีกร้อยละ 20 จัดสรรให้แก่งานที่มีความจำเป็นสูง

5) มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (ลูกจ้างประจำ) เมื่อ 26 พฤษภาคม 2541 ยุบตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานที่ว่าง

6) มาตรการจำกัดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เมื่อ 30 มิถุนายน 2541 ลดงบประมาณการเพิ่มขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างประจำปี จากร้อยละ 6 เหลือร้อยละ 5

7) การจัดกลุ่มภารกิจของรัฐ เมื่อ 28 กรกฎาคม 2541 แบ่งเป็น 6 กลุ่ม คือ ภารกิจของส่วนราชการภารกิจของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจของส่วนราชการ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจที่ควรมอบหมายให้เอกชนดำเนินการ ภารกิจที่ควรเป็นองค์การมหาชน ภารกิจที่ควรให้ท้องถิ่นดำเนินการ และภารกิจที่ควรมอบให้องค์กรประชาชนดำเนินการ เป็นต้น

ปี พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหาร มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการตามภาระหน้าที่ โดยยึดหลักการพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์และหลักความคุ้มค่า (สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ 2548: น.18 -22)

และในปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลยังได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แนวคิดในพระราชกฤษฎีกาฯ คือการคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการประเมินผลการทำงาน และมีการลดขั้นตอนการทำงานให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 8 หมวด และที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังจะเห็นได้จากหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะสามารถสะท้อนผลงานว่ามีความสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยให้ส่วนราชการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะชี้วัดผลลัพธ์ของงานได้ และหมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ โดยกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ)

นอกจากนี้ ภาครัฐยังได้มีการปฏิรูประบบราชการ โดยการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน ประกอบด้วยกลยุทธ์พัฒนาระบบการให้บริการประชาชน เสริมสร้างวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นเลิศ พัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ประกอบด้วยกลยุทธ์การพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ การเพิ่มผลิตภาพในการปฏิบัติราชการ โดยการลดต้นทุนและส่งเสริมนวัตกรรม และการสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วยกลยุทธ์ส่งเสริมและวางกลไกสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และมาตรการในการต่อต้านคอร์รัปชัน เป็นต้น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากการวางแนวทางให้รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 1) การพัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ และ 2) การจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

นอกจากนี้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 มาตรา 65 ยังบัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย รัฐบาล จึงมีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2560 ขึ้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (2560-2579) แบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 6 ด้าน และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ คือ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ต้องการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ให้ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพ ทันสมัย โปร่งใส เป็นธรรม

ดังจะเห็นได้จากสาระสำคัญที่กำหนดไว้ในกฎหมายทั้งหลายทั้งปวง ได้กำหนดให้นำระบบบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่มาใช้ อาทิ การกระจายอำนาจให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของขบวนการประชาชน กลุ่มทางสังคม การลดบทบาทขององค์การภาครัฐ มีการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีเหตุผล มีความรับผิดชอบ มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ มีความโปร่งใส และการมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ของภาครัฐ ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ที่ได้มีการดำเนินในปัจจุบัน

จากการศึกษากรอบแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ จะเห็นว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการ

บริหารงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน โดยคำนึงถึงคุณภาพ เป็นสำคัญ

เทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกประเภทหนึ่งที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ อิสระในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง นโยบาย และการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และสามารถให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานได้อย่างเต็มที่ การกำกับดูแล และให้ความช่วยเหลือจากส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน กำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ครอบคลุมทุกด้าน ตามมาตรา 50 และมาตรา 51 จากเจตนารมณ์ตามพรบ.เทศบาล พ.ศ. 2496 จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยกรณีนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

จะเห็นได้ว่าเทศบาลเป็นอีกหน่วยงานหนึ่ง ที่ได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาปรับใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ที่ยืนยันว่าปัจจัยใดบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงนำมาสู่การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ว่ามีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับใด และมีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคอย่างไรบ้าง เพื่อจักได้เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นต่อไป

2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 เทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานอยู่ในระดับใด
- 2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกันหรือไม่
- 2.3 ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
- 2.4 ถ้าจะสร้างแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ควรดำเนินอย่างไร

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
- 3.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่
- 3.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
- 3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นต่อไป

4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตตัวแปร ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านระยะเวลา ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเฉพาะผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.3.1 *ตัวแปรอิสระ* ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วยตัวแปร 2 ด้าน ดังนี้

1) **กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร

2) **กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.3.2 **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 แห่ง ประกอบด้วยพนักงานเทศบาล จำนวน 661 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน โดยใช้ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ตามสูตรคำนวณของทาโร ยามาเน่ และผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 25 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คน

4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 ถึง กันยายน 2560

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีดังนี้

5.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วยตัวแปร 2 ด้าน ดังนี้

5.1.1 **กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ**

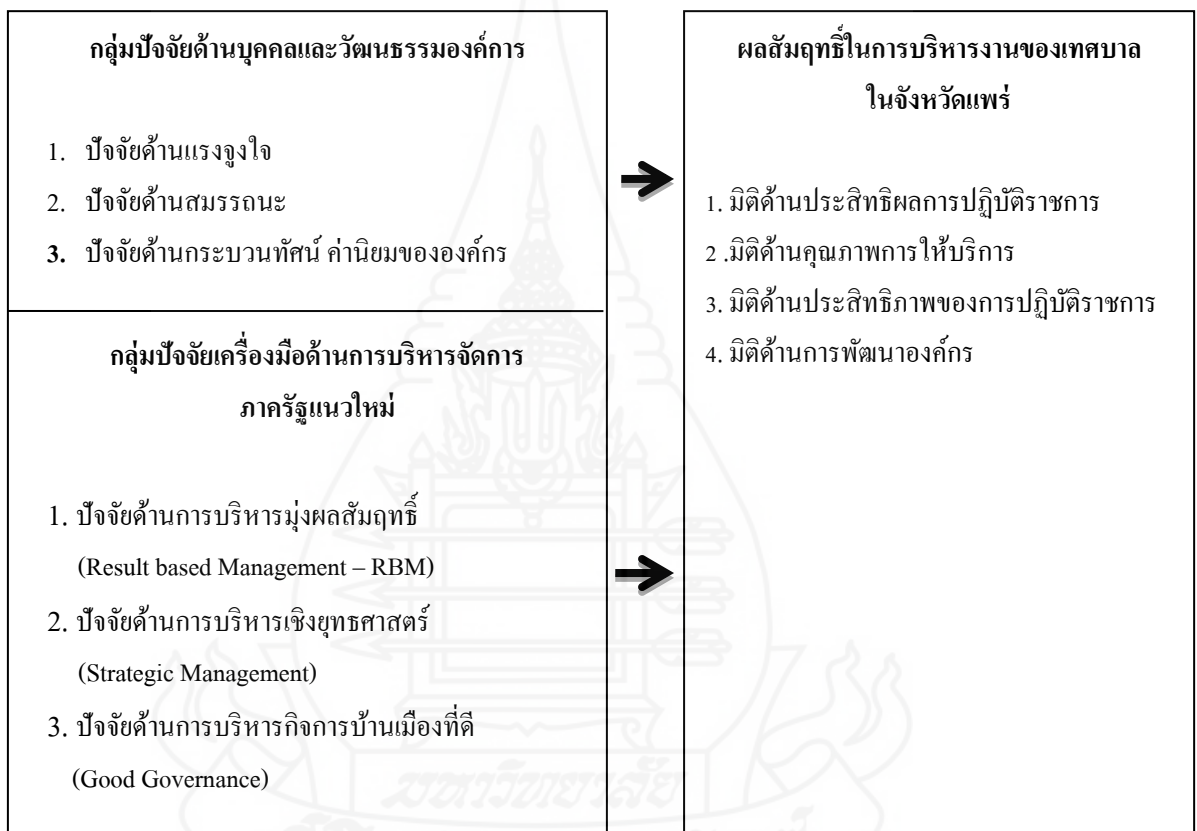
- 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
- 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ
- 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร

5.1.2 **กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่**

- 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
- 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล
ในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย

- 5.2.1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ
- 5.2.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- 5.2.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 5.2.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ส่วนที่มาจากกรอบแนวคิดในการวิจัย จะขออธิบายในบทที่ 2 ต่อไป

6. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการศึกษาวิจัยเบื้องต้น ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดสมมติฐานการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

สมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

สมมติฐานที่ 4 กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

สมมติฐานที่ 5 กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

7. นิยามปฏิบัติการ

7.1 ตัวแปรอิสระ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย

7.1.1 ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กร

7.1.2 ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านเทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

7.1.3 แรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานเทศบาลที่แสดงออกเพื่อกระตุ้นในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน การเจริญเติบโต นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน

7.1.4 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของพนักงานเทศบาลที่ประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะประจำผู้บริหาร

1) **สมรรถนะหลัก** หมายถึง ความสามารถที่พนักงานเทศบาลทุกคนต้องมี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อเทศบาลและประชาชน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

(1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นของพนักงานเทศบาลที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายและมาตรฐานที่เทศบาลกำหนดไว้เป็นอย่างดีที่สุด

(2) **การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม** หมายถึง การครองตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมของพนักงานเทศบาล ตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

(3) **ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน** หมายถึง ความเข้าใจ และความสามารถของพนักงานเทศบาล ในการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(4) **การบริการเป็นเลิศ** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานเทศบาลในการให้บริการต่อประชาชน โดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก

(5) **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานเทศบาลที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2) **สมรรถนะประจำสายงาน** หมายถึง ความสามารถของพนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติในกลุ่มงานต่าง ๆ ต้องมีในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย การคิด

วิเคราะห์ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม การมุ่งความปลอดภัยและระมัดภัย

(1) *กลุ่มบริหารอำนวยการธุรกิจงานสถิติและนิติการ* ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานทะเบียน เจ้าพนักงานเวชสถิติ นักจัดการทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล นักจัดการงานทะเบียนและบัตร นักวิเคราะห์นโยบายและแผนนิติกร และนักวิชาการคอมพิวเตอร์ สมรรถนะประจำสายงานของแต่ละงาน ต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์

(2) *กลุ่มการคลัง การเศรษฐกิจและการพาณิชย์* ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานการคลัง เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ เจ้าพนักงานพัสดุ นักวิชาการคลัง นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายใน นักวิชาการพาณิชย์ นักวิชาการจัดเก็บรายได้ และนักวิชาการพัสดุ สมรรถนะประจำสายงานของแต่ละงาน ต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์

(3) *กลุ่มประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวและต่างประเทศ* ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ตำแหน่ง เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์ เจ้าพนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยว นักประชาสัมพันธ์ นักพัฒนาการท่องเที่ยว นักเทศสัมพันธ์ สมรรถนะประจำสายงานของแต่ละงาน ต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

(4) *กลุ่มเกษตรกรรม* ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ตำแหน่ง เจ้าพนักงานเกษตร เจ้าพนักงานประมง เจ้าพนักงานสัตวบาล เจ้าพนักงานสวนสาธารณะ นักวิชาการเกษตร นักวิชาการประมง นักวิชาการสวนสาธารณะ สมรรถนะประจำสายงานของแต่ละงาน ต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์

(5) *กลุ่มวิทยาศาสตร์* ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ตำแหน่ง เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์ สมรรถนะประจำสายงานของแต่ละงาน ต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์

(6) *กลุ่มสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม* ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ตำแหน่ง เจ้าพนักงานเวชกรรมฟื้นฟู เจ้าพนักงานสาธารณสุข พยาบาลเทคนิค เจ้าพนักงานอาชีวบำบัด เจ้าพนักงานสุขภาพนิบาลโภชนาการ เจ้าพนักงานรังสีการแพทย์ เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์

การแพทย์ เจ้าพนักงานเภสัชกรรม เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข สัตวแพทย์ นักกายภาพบำบัด พยาบาลวิชาชีพ แพทย์แผนไทย นักวิชาการสาธารณสุข นักอาชีวบำบัด นักวิชาการสุขาภิบาล นักวิชาการสิ่งแวดล้อม นักโภชนาการ นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ เภสัชกรรม ทันตแพทย์ นายสัตวแพทย์ และนายแพทย์ สมรรถนะประจำสายงานของแต่ละงาน ต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบ และความถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

(7) *กลุ่มวิศวกรรมสถาปัตยกรรมและช่างเทคนิคต่าง ๆ* ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ตำแหน่ง นายช่างเขียนแบบ นายช่างสำรวจ นายช่างโยธา นายช่างผังเมือง นายช่างเครื่องกล นายช่างไฟฟ้า เจ้าพนักงานประปา นายช่างศิลป์ นายช่างภาพ วิศวกรโยธา สถาปนิก นักผังเมือง วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรสุขาภิบาล นักจัดการงานช่าง สมรรถนะประจำสายงานของแต่ละงาน ต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ การมุ่งความปลอดภัย และระมัดภัย

(8) *กลุ่มการศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา สังคมและการพัฒนาชุมชน* ประกอบด้วยพนักงานเทศบาล ตำแหน่ง เจ้าพนักงานห้องสมุด เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน เจ้าพนักงานเทศกิจ เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย บรรณารักษ์ นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรม นักสันตนาการ นักพัฒนาการกีฬา ภัณฑารักษ์ นักพัฒนาชุมชน นักสังคมสงเคราะห์ นักจัดการงานเทศกิจ นักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สมรรถนะประจำสายงานของแต่ละงาน ต้องมีอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ศิลปะการโน้มน้าวใจ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์

3) *สมรรถนะประจำผู้บริหาร* หมายถึง ความสามารถที่พนักงานเทศบาล ในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นและอำนาจการท้องถิ่นต้องมี เพื่อใช้กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์

(1) *การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง* หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถของพนักงานเทศบาลในฐานะผู้บังคับบัญชา เพื่อใช้ในการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสาร กระตุ้นและผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ยอมรับและปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

(2) *ความสามารถในการผู้นำ* หมายถึง ความสามารถของพนักงานเทศบาลในฐานะผู้บังคับบัญชา ในการเป็นผู้นำ ปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือและการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมายและวิธีการทำงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(3) *ความสามารถในการพัฒนาคน* หมายถึง ความสามารถของพนักงานเทศบาล ในฐานะผู้บังคับบัญชา ในการส่งเสริมและสนับสนุน พัฒนาความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

(4) *การคิดเชิงกลยุทธ์* หมายถึง ความสามารถในการคิด และการประยุกต์แนวคิดต่าง ๆ ของพนักงานเทศบาลในฐานะผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร

7.1.5 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร หมายถึง เครื่องกำกับความประพฤติของพนักงานส่วนท้องถิ่นควรมีและควรปฏิบัติ ประกอบด้วย ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) การทำงานเชิงรุก (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)

1) *ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity)* หมายถึง พนักงานเทศบาล จะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง

2) *การทำงานเชิงรุก (Activeness)* หมายถึง พนักงานเทศบาลจะต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีความกระตือรือร้น มีทัศนคติเชิงบวก และความคิดสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ

3) *มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality)* หมายถึง พนักงานเทศบาล จะต้องปฏิบัติงานตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณ ยึดหลักความเป็นธรรม เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ

4) *คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Relevancy)* หมายถึง พนักงานเทศบาล จะต้องเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ตระหนักในหน้าที่และไม่นิ่งเฉยต่อปัญหาของประชาชน

5) *มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)* หมายถึง พนักงานเทศบาลจะต้องปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน ทันเวลา รวดเร็ว ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

6) *ตรวจสอบได้ (Accountability)* หมายถึง พนักงานเทศบาล จะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเต็มใจพร้อมรับการตรวจสอบ

7) *ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy)* หมายถึง พนักงานเทศบาล จะต้องเปิดกว้างให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เคารพในศักดิ์ศรีของมนุษย์ ยอมรับ ความแตกต่าง

8) *มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)* หมายถึง พนักงานเทศบาล จะต้องปฏิบัติงาน โดยยึด หลักผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสำคัญ ปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.1.6 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management- RBM) หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานตาม ตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย วัดดูประสงค์ ปัจจัย นำเข้า กระบวนการหรือกิจกรรม ผลสัมฤทธิ์ ความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความคุ้มค่า

1) *วัดดูประสงค์* หมายถึง การปฏิบัติงานของเทศบาลมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ

2) *ปัจจัยนำเข้า* หมายถึง ทรัพยากรที่เทศบาลนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยกำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ

3) *กิจกรรมหรือการดำเนินงาน* หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ทำให้การบริหารงาน ของเทศบาลได้ผลสำเร็จของงาน

4) *ความมีประสิทธิภาพ* หมายถึง ผลจากการบริหารงานของเทศบาลระหว่าง ผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าภายในระยะเวลาที่กำหนด

5) *ความมีประสิทธิภาพ* หมายถึง ผลการดำเนินงานของเทศบาลตามแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมที่สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

7.1.7 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการ บริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจของเทศบาล ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategies) แผนงาน (Initiatives)

7.1.8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หมายถึง หลักของการ บริหารสาธารณะที่เทศบาลได้ให้ความสำคัญและนำมาใช้กับประชาชน เพื่อมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการ ที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการระ ับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการ มีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม

1) *ประสิทธิภาพ (Efficiency)* หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาลต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย

2) *ประสิทธิผล (Effectiveness)* หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาลต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) *การตอบสนอง (Responsiveness)* หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาลต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ

4) *การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)* หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาล ต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงข้อสงสัยได้ และเทศบาลมีการวางระบบควบคุมภายใน

5) *เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)* หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาลต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดช่องทางให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ โดยง่าย

6) *นิติธรรม (Rule of Law)* หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาล ต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

7) *ความเสมอภาค (Equity)* หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาลต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ

8) *การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)* หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาลต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมทุกกระบวนการ ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

9) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาล ควรมีการมอบอำนาจ กระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

10) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) หมายถึง ในการปฏิบัติงานเทศบาล ต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตาม ความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

7.2 **ตัวแปรตาม** หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ซึ่ง ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร

7.2.1 **ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน** หมายถึง ผลสำเร็จของงานหรือกิจกรรม ที่เทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่เทศบาลกำหนดไว้

7.2.2 **มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ผลลัพธ์ที่แสดงถึงผลงาน ที่เทศบาลสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายพันธกิจของเทศบาล ประกอบด้วย ผลสำเร็จในการ บรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติ ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณ รายจ่ายลงทุน โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ โครงการ/ กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน และผลสำเร็จของโครงการ ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

7.2.3 **มิติด้านคุณภาพการให้บริการ** หมายถึง ผลลัพธ์ที่แสดงถึงความตั้งใจ และความพยายามของเทศบาลในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ประกอบด้วย ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การบริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาส ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่น ตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี

7.2.4 **มิติด้านประสิทธิภาพการของปฏิบัติราชการ** หมายถึง ผลลัพธ์ที่แสดงถึง ความสามารถในการบริหารงานของเทศบาล ประกอบด้วย การประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำ แผนพัฒนาประจำปี ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LASS)

7.2.5 **มิติด้านการพัฒนาองค์กร** หมายถึง ผลลัพธ์ที่แสดงความสามารถในการพัฒนาองค์กรของเทศบาล ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการสารสนเทศ การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ

8. ข้อจำกัดในการวิจัย

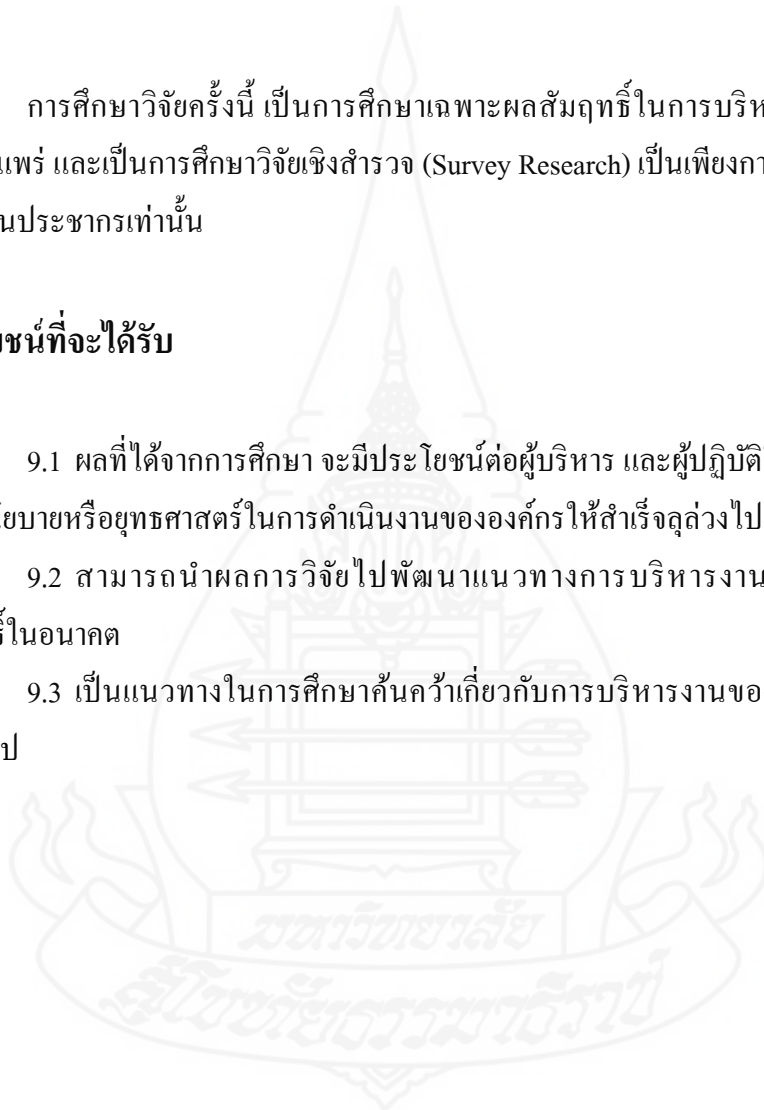
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ และเป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นเพียงการแสดงความคิดเห็นของตัวแทนประชากรเท่านั้น

9. ประโยชน์ที่จะได้รับ

9.1 ผลที่ได้จากการศึกษา จะมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติในการปรับประยุกต์กำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

9.2 สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาแนวทางการบริหารงานในเทศบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในอนาคต

9.3 เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดอื่น ๆ ต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล ในจังหวัดแพร่ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
8. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบสมดุล
9. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและปกครองส่วนท้องถิ่น
10. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
12. สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นพาราไดม์ (Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทาง รัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐ ในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี เป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 จุดประสงค์ หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นกระแสแนวคิดการพัฒนาจากการจัดการภาครัฐ ในยุคพาราไดม์ที่ 6 ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีทางเล็งกิจการและเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์องค์กร ลักษณะเด่นคือ ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน ซึ่งเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ

หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอน ไปสู่การบริหารรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งนำเทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

มีนักวิชาการและผู้รู้เป็นจำนวนมาก ได้อธิบายถึงรายละเอียดหรือลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ใกล้เคียงกัน เช่น

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2553, น. 238-239) กล่าวว่า Hood เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ

1. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตนเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อฝัดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะเกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบภายนอก

2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

4. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่เป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิตให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

5. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

6. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress to greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หยุดยั้งการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (2547, น. 205-206) ก็ได้สรุปแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำทฤษฎีทางการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการไปประยุกต์ใช้ทั้งการบริหารภาครัฐและการบริหารธุรกิจ แนวคิดนี้ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารภาครัฐไปจากเดิม โดยให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า เน้นวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของงานดำเนินงานในแง่ผลผลิต ผลลัพธ์ และความคุ้มค่าของเงินรวมถึงการพัฒนาคุณภาพการสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน ตามแนวคิด Reinventing Government ได้รับอิทธิพลอย่างมากมาจากผลงานในหนังสือเรื่อง Reinventing Government ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งเขียนโดย David Osborne และ Ted Gaebler กล่าวโดยสรุปแล้วปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาครัฐ (Reinventing Government) มีสาระ ดังต่อไปนี้

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นที่เล็กลงกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการ เป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเอง มากกว่าที่ที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community - owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission – driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results – oriented government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการ (a customer driven government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือให้มีการเตรียมป้องกันกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)

9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a market – oriented government)

10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด

โจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2547, น. 450-451)

1. มองว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและ การบริหารงานของภาครัฐ

2. เปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิม มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน

3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว

4. ให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน

5. เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการทำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์ และไม่ใช้เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น

7. เปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐ ให้มีลักษณะเป็นระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

2.1 ความหมายของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

จุมพล หนีมพานิช (2548, น. 9) ได้ให้คำจำกัดความการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ไว้ว่า หมายถึง การดำเนินการหรือศิลปะของการบริหารจัดการ การปฏิบัติการ หรือการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบางสิ่งที่เป็นเรื่องของธุรกิจ โดยมีหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การควบคุมและการอำนวยความสะดวกกิจกรรม โครงการอุตสาหกรรมหรือธุรกิจด้วยความรับผิดชอบในผลลัพธ์ โดยใช้เครื่องมือที่จะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ(2547, น. 4-15) กล่าวไว้ว่าการบริหาร(Administration) เป็นคำที่ใช้ในราชการ หรือการบริหารรัฐกิจ (Public administration) เป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการบันทึก รายงานข้อมูลด้วยกระดาษหรือเอกสารและเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ และนโยบายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการบริหารจะใช้ในการบริหารระดับสูง มีหน้าที่เน้นหนักที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการวางแผน เป็นคำที่นิยมในการบริหารราชการ ส่วนคำว่าจัดการ (Management) เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย หรือแผนที่วางไว้ นิยมใช้สำหรับการจัดการธุรกิจ

2.2 สาเหตุที่ต้องนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้

1. กระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งสำหรับองค์กรภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ระบบราชการไทย มีปัญหาหลายประการ อาทิ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ การขาดธรรมาภิบาล ถ้าหากภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

จากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารภาครัฐ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐ และยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน

3. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขันทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชนในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมา ทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองหรือสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ(ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2540, น. 24-43)

2.3 การปฏิรูประบบราชการไทย

จากวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำกลางปี 2541 เป็นสาเหตุเกิดปัญหาการว่างงานเพิ่มขึ้น 40% ของแรงงานทั้งหมด การส่งออกถดถอยมากกว่า 3% เงินทุนสำรองระหว่างประเทศลดลงเกือบ 100% ขณะที่ภาครัฐมีบุคลากรเกือบ 3 ล้านคนต้องใช้จ่ายงบประมาณหมวดเงินเดือนค่าจ้างสูงกว่า ร้อยละ 40 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปีซึ่งสูงกว่าเป้าหมายที่จะได้รับ ประกอบกับรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ซึ่งมีสาระสำคัญได้แก่ การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบอำนาจ รัฐเพิ่มขึ้น การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่น ได้เองการจัดระบบงานและการบริการภาครัฐที่คุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับหน้าที่ใหม่ให้สามารถจัดการบริการที่ดี มีคุณภาพสะดวก รวดเร็ว จากทางราชการไปสู่ประชาชนอันนำไปสู่การปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ คือ ความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนระบบราชการให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโครงสร้างการพัฒนาระบบการพัฒนากลไกของภาคราชการ ให้ดีขึ้น สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมความต้องการของประชาชน และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า มีศักยภาพสูงเพียงพอจะแข่งขันกับต่างประเทศได้

การปฏิรูประบบราชการไทยที่ผ่านมามี 2 ครั้ง คือ ครั้งแรก สมัยสมเด็จพระบรม ไตรโลกนาถทรงนำระบบจตุสดมภ์ (เวียง วัง คลัง นา) เข้ามาใช้ ครั้งที่ 2 สมัยพระบาทสมเด็จพระ จุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงนำระบบการจัดส่วนราชการเป็นกระทรวง ทบวง กรม เข้ามา ใช้ ต่อมาความพยายามปฏิรูประบบราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนถึงปี 2540 อาศัยอำนาจ ตามมาตรา 11 (6) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และ ข้อ 5 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2541 การปฏิรูประบบ ราชการครั้งที่ 3 จึงเกิดขึ้นเมื่อรัฐบาล(นายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรี) ออกระเบียบสำนัก นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2541 และแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบ ราชการ (ปปร.) ขึ้น

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ(ปปร.) ทำหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษา แก่คณะรัฐมนตรีในการปฏิรูประบบราชการพัฒนา กฎหมาย ทบพจนกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน หรือการให้บริการประชาชน ของหน่วยงานของรัฐกำหนดมาตรการปรับปรุงระบบราชการและระบบการทำงานของรัฐ ดูแล ติดตาม และประเมินผลหน่วยงานของรัฐให้ปฏิบัติตามแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ ศึกษา ปัญหาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาให้แก่หน่วยงานของรัฐในการดำเนินการตามแผนแม่บท ปฏิรูปประบบราชการ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการสังกัดสำนักงาน ก.พ.

2.3.1 นโยบายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ

นโยบายการปฏิรูประบบราชการการ เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกัน ทำงานเปลี่ยนแปลงปฏิรูประบบราชการให้เป็นรูปธรรมโดยเร็ว คณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้ออก มาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของระบบราชการตามที่ ปปร. เสนอ ดังนี้

- 1) จัดทำแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 – 2544 เพื่อเป็นกรอบ ในการปฏิรูประบบราชการแผ่นดิน
- 2) มาตรการปรับภาคราชการในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ เมื่อ 30 ธันวาคม 2540 ประกอบด้วย 6 มาตรการหลัก ได้แก่ มาตรการปรับระบบงานภาครัฐ มาตรการปรับปรุงคุณภาพ ข้าราชการมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ มาตรการการกระจายอำนาจ คู่ท้องถิ่นและมาตรการบทบาทดำเนินการเป็นกรรมการภาครัฐ
- 3) มาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ เมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2541 เพิ่มความเข้มงวดด้านค่าใช้จ่าย ด้านบุคคลให้ประหยัดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- 4) พระราชบัญญัติองค์การมหาชน ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2542 เป็นการจัดระบบองค์การภาครัฐแนวใหม่ให้มีความคล่องตัว ใช้ประโยชน์ ในทรัพย์สินและบุคคลอย่างเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด
- 5) มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ เมื่อ 28 เมษายน 2541 ยุบตำแหน่ง ร้อยละ 80 ของจำนวนที่เกษียณอายุ ที่เหลืออีกร้อยละ 20 จัดสรรให้แก่งานที่มีความจำเป็นสูง
- 6) มาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ (ลูกจ้างประจำ) เมื่อ 26 พฤษภาคม 2541 ยุบตำแหน่งลูกจ้างประจำหมวดแรงงานที่ว่าง
- 7) มาตรการจำกัดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เมื่อ 30 มิถุนายน 2541 ลดงบประมาณ การเพิ่มขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างประจำปี จากร้อยละ 6 เหลือร้อยละ 5

8) การจัดกลุ่มภารกิจของรัฐ เมื่อ 28 กรกฎาคม 2541 แบ่งเป็น 6 กลุ่ม คือ ภารกิจของส่วนราชการภารกิจของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจของส่วนราชการ ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจที่ควรมอบหมายให้เอกชนดำเนินการ ภารกิจที่ควรเป็นองค์การมหาชน ภารกิจที่ควรให้ท้องถิ่นดำเนินการ และภารกิจที่ควรมอบให้องค์กรประชาชนดำเนินการ

2.3.2 การจัดโครงสร้างหน่วยงาน

การจัดโครงสร้างของหน่วยงาน แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ตามกลุ่มภารกิจของรัฐ ดังนี้

1) รูปแบบที่ 1 ส่วนราชการ ต้องจำกัดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานให้เหลือน้อยลงแต่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนกัน ทำให้ส่วนราชการเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กและกะทัดรัด โดยให้ส่วนราชการทำหน้าที่เฉพาะภารกิจหลักและจำเป็นเท่านั้น ได้แก่ งานที่จำเป็นต้องใช้อำนาจรัฐเข้าไปบังคับ มีระเบียบ กฎหมาย มีการบังคับบัญชา หรือมีความละเอียดอ่อนในประเด็นนโยบาย เป็นต้น ส่วนภารกิจรอนั้นจะจัดเป็นองค์การมหาชนหรือแปรรูปหรือถ่ายโอนงานให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรประชาชน ภาคเอกชน หรือจ้างเหมาซื้อบริการจากเอกชนต่อไป

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น กระทำโดยวิธีการตราพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกาตามลักษณะเฉพาะเรื่องโดยจะดำเนินการในกลุ่มเศรษฐกิจเป็นอันดับแรก และให้เห็นผลภายในเดือนกันยายน 2543 นอกจากนั้นคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนการปรับภาคราชการตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ คือ สำนักงาน ก.พ. (คณะกรรมการ ก.พ.) ให้ส่วนราชการต่าง ๆ (กระทรวง ทบวง กรมและองค์การของรัฐ) สรรวจบทบาทหน้าที่ของตนเองแล้วแจ้งให้ทราบว่า มีงานใดบ้างที่ควรให้เอกชนดำเนินการงานใดที่ควรให้เอกชนมีส่วนร่วม งานใดที่ควรถ่ายโอนให้ท้องถิ่นดำเนินการ ซึ่งหน่วยงานราชการทุกแห่งแจ้งแล้วว่า มีงานใดบ้างที่ควรปรับเปลี่ยนภารกิจอย่างไร และ ก.พ. ได้พิจารณาแล้ว ลงมติเห็นชอบตามที่ส่วนราชการเสนอมาและมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ไปทำงานร่วมกับกรมอื่น ๆ เช่นงานใดควรจ้างเหมาเอกชน โดยไม่ต้องใช้กฎระเบียบให้ดำเนินการได้เลย(การจ้างเหมาเอกชนทำความสะอาดหรือการจ้างยามรักษาความปลอดภัยภายในสถานที่ราชการ เป็นต้น) ส่วนงานที่อาศัยการแก้ไขกฎหมาย หรือใช้มติคณะรัฐมนตรีให้ดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเกิดผลในทางปฏิบัติเท่าที่ทำได้

2) รูปแบบที่ 2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง กรุงเทพมหานคร (กทม.) องค์กรบริหารส่วนจังหวัด(อบจ.) เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล(อบต.) เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง ซึ่งตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการได้เองพัฒนาเศรษฐกิจ ระบบสาธารณสุข โภค

และการสร้างสารสนเทศในท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น (ตามมาตรา 78) แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ (ตามมาตรา 284) เพื่อการกระจายอำนาจให้แต่ละท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง จึงจัดทำพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้เมื่อ 18 พฤศจิกายน 2542 สรุปสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกรุงเทพมหานคร ดังนี้

(1) กทม. มีอำนาจหน้าที่จัดระบบบริการสาธารณะครอบคลุมทั้งเขตจังหวัดตามมาตรา 18 และให้ถ่ายโอนการให้บริการสาธารณะที่รัฐดำเนินการอยู่ให้แก่กรุงเทพมหานคร ภายใน 4 ปี โดยรัฐจะจัดสรรเงินอุดหนุนเกี่ยวกับการบริการสาธารณะให้แก่กรุงเทพมหานครให้ตามความจำเป็น

(2) กทม. มีรายได้ตามมาตรา 25 และมีเป้าหมายการเพิ่มสัดส่วนรายได้ท้องถิ่นต่อรายได้ของรัฐบาล เช่น พ.ศ. 2544 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 พ.ศ. 2549 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 35

(3) ให้คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอำนาจและหน้าที่จัดสรรภาษีและอากรตามข้อ 2.1 และข้อ 2.2 โดยต้องพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของการกำหนดอำนาจหน้าที่การจัดสรรภาษีและอากรที่ได้กระทำไปแล้วทุกระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี

3) รูปแบบที่ 3 รัฐวิสาหกิจ เป็นองค์กรที่รัฐดำเนินการในเชิงพาณิชย์ หรืออุตสาหกรรมที่มุ่งหารายได้เข้ารัฐและสร้างผลกำไร ขณะนี้รัฐวิสาหกิจกำลังดำเนินการตามแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะมีการแยกแยะภารกิจในเรื่องนโยบาย การกำกับดูแล การปฏิบัติการ หรือให้บริการออกจากกันและมีการจัดตั้งหรือจัดวางโครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กรต่าง ๆ ที่จะมาทำงานเหล่านี้และบางกิจกรรมจะแปรรูปไปสู่ภาคเอกชน เป็นต้น

แต่รูปแบบที่ 1-3 ยังติดอยู่กับระบบราชการมีกฎระเบียบต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านงบประมาณ และด้านการบริหารบุคคล ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความคล่องแคล่วตัวในการบริหาร การบริการที่มีคุณภาพและรวดเร็วแก่ประชาชนได้ ฉะนั้นการจัดตั้งหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ เรียกว่า "องค์กรมหาชน" จึงเกิดขึ้น

4) รูปแบบที่ 4 องค์กรมหาชน เป็นองค์กรของรัฐที่ไม่ใช่ทั้งส่วนราชการ และไม่ใช่ทั้งรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นนิติบุคคล บุคลากรเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเหมือนกันได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลเก็บค่าบริการได้ แต่ไม่มุ่งหากำไรเป็นหลัก รายได้ขององค์กรมหาชนไม่ต้องนำส่งคลัง สามารถเก็บไว้ใช้จ่ายและบริหารได้เอง มีวิธีการทำงานและระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวในการปฏิบัติการกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอยู่ภายใต้การกำกับ

ดูแลของคณะ กรรมการบริหารองค์การมหาชนและมีผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือผู้อำนวยการ หรือเรียกชื่ออย่างอื่นก็ได้ เช่นมหาวิทยาลัย เรียกว่าอธิการบดี สามารถกำหนด ระเบียบข้อบังคับในเรื่องการบริหาร รวมทั้งจะต้องมีระบบการประเมินผลขององค์การมหาชนแต่ ละแห่ง ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และประโยชน์สูงสุดในการบริการประชาชน

การผลักดันให้มีการจัดตั้งองค์การมหาชน นำไปสู่การตรากฎหมายมหาชน ซึ่งฝ่ายบริหารหรือรัฐวิสาหกิจที่จะจัดตั้ง หรือเปลี่ยนสภาพของส่วนราชการมาอยู่ในรูปขององค์การ มหาชนได้โดยการตราพระราชกฤษฎีกา แต่ละองค์การมหาชนที่จะจัดตั้งขึ้นจะมีพระราชกฤษฎีกา ของตัวเองเป็นการเฉพาะ และสามารถกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับงานขององค์การมหาชน แต่ละแห่ง (แต่ต้องเป็นไปในรูปแบบซึ่งได้กำหนดไว้ในกฎหมายขององค์การมหาชน)

องค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. องค์การมหาชน พ.ศ. 2542 เป็นรูปแบบ ที่ผสมผสานแนวคิดที่เป็นประโยชน์ของจุดเด่นการบริหารจัดการองค์กรเอกชนกับจุดเด่นการบริหาร จัดการองค์กรของภาคราชการให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม

จุดเด่นของการบริหารจัดการองค์กรที่นำมาใช้ในองค์การมหาชน ได้แก่

1. การบริหารจัดการที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (เป็นรูปธรรม) มากกว่า กระบวนการทำงาน

2. การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง
3. การแข่งขัน ผู้รับบริการมีโอกาสเลือกใช้บริการและผลผลิตที่มีคุณภาพสูง และตอบสนองความพอใจมากที่สุด

4. มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินการที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติ เข้าใจบทบาทและแนวการปฏิบัติที่จะบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์นั้น

5. การปรับเปลี่ยนรูปแบบ โครงสร้าง วิธีการทำงาน สามารถทำได้ง่าย รวดเร็ว

จุดเด่นของภาคราชการที่นำมาใช้ในองค์การมหาชน

1. รักษาความเสมอภาค และความเป็นธรรมในสังคม
2. มีความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน (ต้องรับผิดชอบต่อผลของ การปฏิบัติงานและความโปร่งใสในการทำงานที่เปิดเผยและตรวจสอบได้)

3. การบริหารบุคคลยึดหลักคุณธรรม
4. องค์การมหาชนเก็บค่าธรรมเนียมหรือค่าตอบแทนจากผู้รับบริการ หรือผู้ใช้ประโยชน์ได้แต่ไม่มุ่งหากำไร

5. เป็นบริการสาธารณะที่มีคุณภาพต่อสังคม

2.3.3 วิธีการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

การบริหารภาครัฐทั้ง 4 รูปแบบ เป็นการปฏิรูปในลักษณะ "องค์กรร่วม" ซึ่งครอบคลุมเรื่องสำคัญ ๆ ได้แก่บทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงาน ระบบงบประมาณการเงิน และพัสดุ ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย วัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่รูปแบบ "การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่" การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การทำงานเน้นผลงานและผลลัพธ์ มากกว่าที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกระบวนการเหมือนที่ผ่านมา โดยจะมีการวัดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบในผลงาน หรือผลการกระทำที่พร้อมจะถูกตรวจสอบได้ การปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานภาครัฐ เป็นการทบทวนบทบาทและภารกิจของรัฐให้เหลือเท่าที่จำเป็น โดยให้ออกชน และประชาชนมีบทบาทมากขึ้น

2.3.4 แนวทางการบริหารราชการ

จะมุ่งไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และองค์การมหาชน จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ มาตรฐานผลงาน แผนการทำงาน งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องการใช้ แผนกลยุทธ์นี้ต้องเปิดเผยต่อสาธารณชนและถือเป็นเงื่อนไขการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐในส่วนราชการนั้นต่อรัฐบาลและรัฐสภา จะต้องมีการประเมินผลสำเร็จเป็นรายปีก่อนจะได้รับงบประมาณสำหรับปีต่อไป ซึ่งต้องสร้างระบบความรับผิดชอบต่อชี้แจงระหว่างรัฐมนตรีผู้รับผิดชอบและหัวหน้าส่วนราชการแต่ละองค์กร เป็นต้น

- 1) พัฒนาระบบสารสนเทศ ของหน่วยงานกลางภาครัฐให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันและเป็นระบบสำหรับให้บริการแก่ภาคเอกชนและประชาชนเข้าถึงได้สะดวก
- 2) ประกาศมาตรฐานการให้บริการประชาชนโดยเปิดเผย จัดทำบริการจุดเดียว (One stop service) และปรับปรุงกระบวนการบริการประชาชนให้สั้น รวดเร็ว
- 3) กำหนดแนวทางและสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
- 4) ระบบประเมินผล เพื่อชี้วัดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงและแถลงผลประเมินต่อรัฐสภาและสาธารณะต่อไป

2.3.5 การปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุ

- 1) พัฒนาระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์
- 2) พัฒนาระบบบัญชีการเงินภาครัฐเทียบเท่ามาตรฐานนานาชาติกำหนด (International Federation of Accountants)

- 3) กระจายอำนาจงบประมาณและการบริหารงบประมาณสู่องค์กรปกครอง
ท้องถิ่น
- 4) ทบทวน ปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติม กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ
- 5) ปรับปรุงระบบการบริหารงานพัสดุ

2.3.6 การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล แนวทางการบริหารงานบุคคล สิ่งที่ต้อง
เปลี่ยนแปลงหลัก คือ

- 1) การจ้างงานในภาครัฐมีความหลากหลาย เพื่อสอดคล้องกับสภาพเงื่อนไขการทำงานและรูปแบบขององค์กรลักษณะใหม่ เช่น การจ้างงาน (โดยสัญญา) ในบางตำแหน่งที่ต้องการความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะกิจ การจ้างงานเฉพาะเรื่องโดยมีวาระชัดเจน การรับงานร่วมกัน (Job sharing) รวมทั้งการจ้างงานในระบบเปิด
- 2) ปฏิรูประบบการจำแนกตำแหน่ง เพื่อเปลี่ยนค่านิยมในเรื่องชั้นยศ เป็นการเน้นเรื่องความสามารถและผลงาน
- 3) กำหนดดัชนีวัดผลงาน มีการประเมินความแตกต่างระหว่างผู้มีผลงานกับผู้ไม่มีผลงานเพื่อจูงใจให้ข้าราชการทำงาน พัฒนาดตนเองและสร้างสรรค์ผลงาน
- 4) สร้างระบบผู้บริหารระดับสูงเป็นระบบเปิดที่ผู้มีความสามารถในภาครัฐสามารถสมัครแข่งขันเพื่อรับตำแหน่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการและรองฯ หลักสำคัญของระบบ คือ การกำหนดวาระดำรงตำแหน่งแน่ชัด มีการจัดทำสัญญา ผลงานและประเมินผลอย่างเปิดเผย
- 5) กำหนดแนวทางปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ โดยมาตรการเกษียณหรือลาออกโดยสมัครใจ เพื่อลดจำนวนตำแหน่งงานลงไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 ให้เสร็จสิ้นภายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9
- 6) ปรับปรุงระบบสอบสวนทางวินัยให้สั้น และรวดเร็วต่อการตัดสินใจ พร้อมสร้างระบบอุทธรณ์ร้องทุกข์ ให้มีความรวดเร็วและเป็นธรรม
- 7) ปรับระบบการออกจากราชการให้ง่ายขึ้น โดยการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ การปล่อยปละละเลยให้มีคนด้อยคุณภาพหรือไม่มีสมรรถภาพอยู่ในส่วนราชการให้ถือเป็นความผิดของผู้บังคับบัญชา ในฐานะที่ไม่คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้าง

2.3.7 การปรับเปลี่ยนกฎหมาย

- 1) ปรับปรุงกฎหมายที่ใช้อยู่และตรากฎหมายใหม่ ให้มีเนื้อหาที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน มีลักษณะมองการณ์ไกล ไม่ล้าสมัย
- 2) ทบทวน ปรับปรุงกระบวนการร่างกฎหมายและระเบียบ ให้มีขั้นตอนที่สั้น รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ
- 3) ดำรวจความเห็นของประชาชนในการบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อราชการของประชาชน

2.3.8 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมในการบริหารภาครัฐ

- 1) เปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของเจ้าหน้าที่รัฐให้เน้นที่ความสามารถ สร้างประโยชน์ให้ประชาชนและสังคมเป็นหลัก
- 2) รณรงค์และส่งเสริมค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณวิชาชีพของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ
- 3) สร้างระบบคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อภาครัฐ โดยมีมาตรการ และองค์กรที่ดูแลคุ้มครองแก่ผู้ที่ถูกคุกคามหรือกลั่นแกล้งจากผลของการให้ข้อมูลหรือเป็นผลงาน ในเรื่องการทุจริต ประพฤติมิชอบของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

2.3.9 การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐมีประโยชน์ต่อประชาชน คือ

- 1) ประชาชนจะสามารถมีส่วนร่วมในการบริหารงานของรัฐได้มากขึ้น
- 2) ประชาชนจะสามารถตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่และของรัฐ ได้ง่ายขึ้นและหาผู้รับผิดชอบได้
- 3) ประชาชนจะสามารถพึ่งพาเจ้าหน้าที่และบริการของรัฐได้ดีขึ้น
- 4) ประโยชน์โดยตรงคือ ประชาชนจะได้บริการที่ดี มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการ
- 5) โดยรวมแล้ว ประชาชนจะสามารถดำรงชีวิตและประกอบอาชีพสุจริต ได้ดีขึ้น

2.4 รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

2.4.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการกำกับกำหนดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติราชการ เพื่อให้สามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้รูปแบบการบริหารใหม่ มีการจัดตั้งส่วนราชการตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่ปฏิบัติ และกำหนดให้กลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกันได้และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจโดยตรง เพื่อให้ งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมถึงการประสานงาน การใช้งบประมาณ และลดการซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทนเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้ ยังให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา 3/1 กำหนดให้การพัฒนากระบวนราชการต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.4.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546

มีการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

- 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกิดความจำเป็น
- 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

2.4.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546 – 2550 ได้กำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ

1. พัฒนาคุณภาพให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
3. ยกกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล
4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยกำหนดยุทธศาสตร์ 7 ด้าน เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ปัจจุบันภาครัฐได้นำการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) ซึ่งได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ไว้ 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน
มีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานบริการของส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจ ต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการ

ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายและหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่มีปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างภาครัฐและประชาชน การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จอย่างแท้จริง พัฒนาระบบการจัดการ ข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ

2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ

ประเด็นนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ลู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย ระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เช่น

(1) การปรับปรุงหน่วยงานราชการให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้

(2) ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

(3) ยกกระดับพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล มุ่งเน้นให้นำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม การวางแผนยุทธศาสตร์ ผลักดันไปสู่การปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

(4) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานภาครัฐไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

(5) นำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ เพื่อปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น ยกย่องคุณภาพการให้บริการประชาชน สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและให้บริการ เป็นต้น

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

มีเป้าหมายเพื่อวางระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ของราชการอย่างครบวงจร โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ผูกพันติดตามมา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสร้างมูลค่าเพิ่มสร้างโอกาส และสร้างความมั่นคงตามฐานะเศรษฐกิจ ลดความสูญเสียด้านเปลือกและเปล่าประโยชน์

มุ่งเน้นการบริหารสินทรัพย์เพื่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่า สามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารสินทรัพย์และบูรณาการเข้ากับระบบบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร เป็นต้น

4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในระบบราชการด้วยกันเอง เพื่อแก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการวางระบบความสัมพันธ์ และประสานความร่วมมือระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ในรูปแบบของการประสานความร่วมมือที่หลากหลายภายใต้วัตถุประสงค์เดียวกันคือ นำศักยภาพเฉพาะของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนด เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ของประเทศและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น การวางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการในยุทธศาสตร์สำคัญของประเทศตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า ครอบคลุมกระบวนการ การออกแบบโครงสร้างและระบบบริหารงานราชการใหม่ในรูปแบบของหน่วยงานรูปแบบพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ยึดติดกับโครงสร้างและระบบราชการแบบเดิม ปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณให้มีลักษณะแบบยืดหยุ่นยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมเป็นหลัก เป็นต้น

5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการทบทวนบทบาทและภารกิจของตนให้มีความเหมาะสม โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งเน้นการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น การถ่ายโอนภารกิจบางอย่างให้ภาคส่วนอื่น รวมทั้ง การสร้างความร่วมมือหรือความเป็นภาคีหุ้นส่วน

6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

ในประเด็นนี้มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและวางกลไกให้ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

7) ยุทธศาสตร์ที่ 7 การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทย เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

สำหรับประเด็นนี้มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อรองรับการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน รวมทั้งประสานพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมและยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน อันจะนำไปสู่ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางการเมือง และความเจริญพาสูกของสังคมร่วมกัน เป็นต้น

2.4.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ , KPI (Key Performance Indicators) โดยให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำแนวคิดของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะเห็นได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เนื่องด้วยเทศบาลได้นำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิเช่น เทคนิคการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติหรือสมรรถนะ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ที่นำเทคนิคการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (BSC) มาแปลงวิสัยทัศน์กลยุทธ์ขององค์กรออกมาเป็นตัวชี้วัดต่าง ๆ เพื่อสนองตอบความสำเร็จขององค์กรทั้ง 4 ด้าน คือด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ด้านคุณภาพการบริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังนำหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี กระบวนทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การบริหารองค์กรจะเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ จะต้องมีผู้ที่ขับเคลื่อนองค์กร นั่นคือ มนุษย์ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญ การที่จะให้มนุษย์ทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์จะต้องมีการจูงใจ ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แรงจูงใจและความพึงพอใจในงาน โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์มีความต้องการ และถ้าหากความต้องการได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็มักจะตั้งใจปฏิบัติงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นไปด้วย

2.1 การจูงใจ

นับแต่โบราณมาจนถึงปัจจุบัน มีนักคิดนักปราชญ์จำนวนมากพยายามชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการสร้างแรงบัลดาลใจ (Drives) ซึ่งจะกระตุ้นให้คนแสดงความสามารถออกมาเพราะเป็นธรรมชาติอยู่เองที่ว่า ถ้าคนเรารู้สึกว่าชีวิตมีให้ไว้มากด้วยคุณค่าเพียงไร ก็จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มพูนมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น ดังจะเห็นได้ว่า การที่คนมีความรักในงานอาชีพสนใจในงานและอยากทำงานให้มีประสิทธิภาพ กับการที่คนไม่รักงาน ไม่สนใจงาน และไม่อยากทำงานให้ดีมีประสิทธิภาพย่อมจะมีสาเหตุที่แตกต่างกันออกไป

“จะทำอย่างไรที่ทำให้คนเหล่านั้นรักงานอาชีพ สนใจงานและอยากทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพที่เขาได้อยู่” การน้อมนำจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้เกิดการประสานงานสามัคคีกันเพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในอันที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในเรื่องนี้ศาสตราจารย์ธอมแมน ดริโอ (Thurman Drio) ได้กล่าวว่า “ความแตกต่างของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนสารเคมีแต่ละอย่างที่มีอยู่ในห้องทดลองวิทยาศาสตร์และนักบริหาร หรือบริหารหรือผู้เปรียบได้กับนักเคมีที่มีสารเคมีนานาชนิดอยู่ในห้องทดลองนั้น ๆ จะต้องรู้จักคิดปรุงแต่งให้บังเกิดสารผสมที่กลมกลืนเข้ากันได้ทั้งในด้านวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Individual Objective) และวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization Objectives) นักบริหารจึงต้องซาบซึ้งถึงคุณค่าแห่งความรู้ความสามารถ ตลอดจนนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานแต่ละคนเสมือนดั่งนักเคมีที่ต้องรู้จักคุณสมบัติของสารเคมีทุกประเภท ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติพันธกิจ (Mission) บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความราบรื่นและเรียบร้อย” วิธีการที่นักบริหารหรือผู้นำจะผสมผสานจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปได้นั้นมีมากมายหลายวิธี แต่วิธีที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้สนใจกันมากในปัจจุบันนี้ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดในองค์กร การทำงานในองค์กรที่มีปริมาณและพนักงานในองค์กรมาก ต้องอาศัยการทำงานที่มีจุดหมายร่วมกัน นั่นคือ การใช้กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ

เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุจุดหมาย ส่วนพนักงานที่เข้ามารับหน้าที่ก็หวังที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่เป็นความพอใจและทำงานอยู่ต่อไปสมตั้งใจสำหรับความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคง ก็เป็นที่ปรารถนาของทุกองค์การ แต่การที่จะบรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ ย่อมเกิดจากเหตุปัจจัยหลายประการเหตุปัจจัยที่กล่าวถึงกันมากก็คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างเหมาะสม และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ทรัพยากรทางการบริหารองค์การประกอบไปด้วย 4 M's ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และวิธีการจัดการคนหรือเทคนิควิธีการทำงาน (Management) จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์นั้นนับเป็นหนึ่งในทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้ดำเนินกิจการให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้วยความประหยัด และในทางตรงกันข้ามมนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์การได้เช่นกัน เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความคิดจิตใจมีความต้องการ มีความคาดหวังมีบุคลิกลักษณะและความแตกต่างกัน การที่จะนำคนที่อยู่ในองค์การทำงานให้กับองค์การด้วยความกระตือรือร้น ทุ่มความสามารถให้กับองค์การอย่างเต็มที่นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างภาวะกระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการ และความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลในองค์การ ไม่ว่าจะงานที่เราทำจะเป็นอะไรก็ตาม การใช้วิธีการจูงใจคนเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ และในความเป็นจริงแล้วการจูงใจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เรารู้ว่าหากคนมีเป้าหมายเดียวกันและมีแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพดีแล้วละก็ คนเหล่านั้นก็จะสามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ทั้งหมด

2.2 แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น Jerry L. Gary, Frederick A. Starke, Don Hellriegel, John W. Slocum Jr, Richard L. Daft ให้คำนิยาม แรงจูงใจ ว่าเป็นพลังที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล หรือจากภายนอกก็ได้ ที่ไปกระตุ้นเร้าให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะกระทำให้บังเกิดผลที่ต้องการ ในองค์การเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจ มุ่งมั่นในการทำงาน ก็จะทำงานอย่างทุ่มเทจนเกิดเป็นผลการปฏิบัติงานที่ดี ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

Tois and Carroll (1982 , p. 387) แรงจูงใจ ตามพจนานุกรมการจัดการ (Dictionary of Management) หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ โดยได้รับอิทธิพลจากการกระทำของคนอื่นที่กำหนดแนวทางเฉพาะใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารจะจูงใจพนักงานทำงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจ คือ แรงผลักดัน แรงกระตุ้น ที่เกิดจากความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นที่องค์การจัดให้ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัย นโยบายและการบริหารงาน ขององค์การ ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อวิเคราะห์ดูแล้วก็จะพบว่า แรงจูงใจเหล่านี้เกิดขึ้นจากปฏิกิริยาพื้นฐานส่วนลึกของจิตใจภายใน (Subconscious) ซึ่งตามจิตศาสตร์นั้นถือได้ว่าเป็นสภาวะจิตใจที่ไม่อยู่ในความควบคุมของเรา เป็นที่รวมความคิดเพื่อการแสดงออกโดยเราไม่รู้ตัวหรือที่เรียกว่า จิตใต้สำนึกนั่นเอง ซึ่งจิตใต้สำนึกนี้บุคคลย่อมมีแรงจูงใจแฝงสัมผัสด้วยกันทุกคน

กล่าวโดยสรุปแล้ว แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าเรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal Drive) ที่แสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ก็ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการนั้นก็คือการเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Drives) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals)

2.3 หลักและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Principle and Motivation Theory)

ความต้องการทางจิตใจและความต้องการทางสังคม ซึ่งเป็นนามธรรมที่เป็นเรื่องของจิตใจ ไม่มีตัวตนให้จับต้องได้ ความมั่นคงปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สินในอาชีพและหน้าที่ การงานความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นหรือกลุ่มคนที่เราเข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ด้วย รวมความกว้างออกไปอีกจนถึงการได้รับนับถือยกย่องให้เกียรติยศชื่อเสียงมาก ขึ้น ๆ จากสาธารณชน จนกระทั่งได้ประสบความสำเร็จและความสมหวังในชีวิต ความต้องการทางจิตใจเป็นนามธรรมซึ่งจับต้องไม่ได้กล่าวมาแล้ว แต่ก็เป็นที่มนุษย์ก็ยังมีความต้องการทางจิตใจต่อไปไม่สิ้นสุด

ข้อสมมุติฐานทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมนุษย์

1. มนุษย์มีความต้องการโดยธรรมชาติ ซึ่งความต้องการมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่หรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วการอื่นในลำดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับต่อมาจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีสิ้นสุด โดยจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ธรรมชาติของความต้องการในสิ่งที่มีอยู่เดิม พบว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับความสำคัญ กล่าวคือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้หลายทฤษฎี ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจของทั้ง 2 ท่าน ไว้ดังนี้

พิทยา บวรวัฒนา (2555, น. 158-162) ได้กล่าวไว้ว่า หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ทฤษฎีและปรัชญาของพวกมนุษย์ได้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น จากการศึกษาเรื่องแรงจูงใจและความพอใจในงาน นักทฤษฎีกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์สนใจศึกษาเรื่องการจูงใจ และความพอใจในงานของคนงาน นักวิชาการกลุ่มทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ที่สำคัญ ได้แก่

1) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Abraham H. Maslow

Maslow เป็นนักทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ ที่มีอิทธิพลต่อความคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์ ปี ค.ศ.1954 “ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ” มีความสำคัญ ดังนี้

(1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่างซึ่งจัดลำดับความสำคัญมาก่อนมาหลัง ได้ดังต่อไปนี้

1.1 ความต้องการทางกายภาพ เช่น ความต้องการอาหาร การนอน การหายใจ และสิ่งอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ได้ ถือเป็นความต้องการขั้นต่ำสุดและขั้นแรกของมนุษย์ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด

1.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในลำดับขั้นต่อไป คือความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน เช่น ต้องการได้รับการคุ้มครองปลอดภัยอันตราย และการข่มขู่ต่าง ๆ ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

1.3 ความต้องการความผูกพันทางสังคม เป็นความต้องการขั้นสูงถัดไป หลังจากความต้องการด้านกายภาพและความปลอดภัย หลังจากมนุษย์ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่

พอใจแล้ว เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ ที่จะเกิดความต้องการใหม่ขึ้นมา คือ ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ซึ่งหมายถึงความต้องการของมนุษย์จะมีความอบอุ่นทางใจโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคมกลุ่มต่าง ๆ เช่น ครอบครัว เพื่อนฝูง และเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเหล่านั้น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการ ได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

1.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม มนุษย์ที่มีความต้องการด้านกายภาพ ความปลอดภัย และการผูกพันในสังคม ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว จะหันไปสู่ความต้องการลำดับที่ 4 คือ การภูมิใจมนุษย์ที่มีความต้องการแบบนี้ จึงจำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ในลำดับที่ 4 นี้ให้ได้การมีฐานะเด่น หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่จะประสบความสำเร็จ มีความรู้ ความสามารถและมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ส่วนการได้รับการยกย่องในสังคมนั้น หมายถึง ความต้องการที่จะมีสถานภาพสูง และได้รับการยกย่องจากคนในสังคม เป็นต้น

1.5 ความต้องการที่จะประจักษ์ตน หรือตระหนักถึงความจริงในตนเอง เป็นลำดับความต้องการขั้นสูงสุด หมายถึง การที่มนุษย์สามารถใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ที่สุด ซึ่งเท่ากับเปิด โอกาสให้มนุษย์สามารถสนองความต้องการของตนเท่าที่ตนจะมีความสามารถกระทำได้ เป็นต้น

(2) หลักของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow มีอยู่ว่าถ้าความต้องการของมนุษย์ในลำดับขั้นที่ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการในลำดับขั้นถัดไป เมื่อเป็นเช่นนี้ การจูงใจให้มนุษย์ทำงาน ได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชา จะต้องเข้าใจว่าบุคลากรในองค์กรมีความต้องการอะไรบ้าง อยู่ในลำดับขั้นไหนของลำดับขั้นความต้องการ 5 ประการ

(3) ความต้องการสูงสุดของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการประจักษ์ตนของมนุษย์ กล่าวคือ องค์กรที่ดีที่สุด คือองค์กรที่สามารถสร้างคนงานให้เป็นบุคคลที่ประจักษ์ตน มีลักษณะเป็นคนที่ยอมรับตนเองและคนอื่น ๆ เป็นคนที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นคนที่ไม่ทำอะไรฝืนความรู้สึก และเป็นคนที่ต้องการความเป็นส่วนตัว

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มีประโยชน์ในแง่ที่ช่วยแนะแนวทางให้ฝ่ายบริหารว่าควรจะใช้วิธีการจูงใจแบบไหนต่อบุคลากร ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความต้องการลำดับขั้นต่าง ๆ ของบุคลากรเหล่านั้น จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

(1) ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

(2) ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

แต่ถึงกระนั้นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ยังเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์หลายประการ เช่น ลำดับขั้นของความต้องการมีจริงหรือไม่ เป็นไปได้หรือที่ความต้องการหลายประการจะได้รับการตอบสนองโดยพฤติกรรมเพียงครั้งเดียว และเป็นไปได้หรือที่บุคลากรหลายคนจะมีความต้องการเหมือนกันหมด นอกจากนี้ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการยังถูกโจมตีว่าเป็นทฤษฎีที่ขาดข้อมูลรองรับ และยังนำไปใช้ทดสอบกับกรณีเฉพาะเรื่องได้ยากด้วย

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg

Frederick Herzberg ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “motivation-maintenance theory” หรือ “dual factor theory” หรือ “the motivation-hygiene theory” เนื้อหาของทฤษฎีจะคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow เพราะได้แบ่งประเภทปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้น เป็นสองพวก คือ ปัจจัยทางสุขวิทยา ได้แก่ นโยบายและการบริหารของบริษัท การนิเทศงานทางเทคนิค และสภาพการทำงาน โดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยดังกล่าวใกล้เคียงกับความคิดของ Maslow เกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการขั้น ต้น ๆ ปัจจัยพวกที่สอง ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากคนอื่น และการมีโอกาสดำเนินงาน สำคัญของทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยาคือ ปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่สามารถสร้างความพอใจในงานให้กับคนทำงานได้ ส่วนปัจจัยสุขวิทยานั้นไม่สามารถทำให้คนงานพอใจในงานได้ เพียงแต่ว่าคนงานคนไหนได้รับการตอบสนองในส่วนที่เกี่ยวกับปัจจัยสุขวิทยาแล้ว ก็สามารถประกันได้แน่นอนว่าคนงานคนนั้นจะไม่เกิดความไม่พอใจในงาน ส่วนการจะทำให้คนงานพอใจในงานนั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยการจูงใจมิได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสุขวิทยา

(1) ปัจจัยจูงใจ

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

(2) ปัจจัยสุขวิทยา หรืออาจเรียกว่า ปัจจัยค่าจูน หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ได้แก่

ก. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

ข. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

ค. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

ง. สถานะของอาชีพ อาชีพหมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

จ. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ฉ. สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีกด้วย

ช. ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขาไม่มีความสุข และพอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

ซ. ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

ฅ. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่คนและจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือจะสามารถช่วยจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้นในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกันในการแก้ไขปัญหาเรื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (job enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยที่ใช้จูงใจได้เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาของงานสูงขึ้นเอง ที่งานต่างจะมีความหมายมากยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้น มีทั้งการยอมรับ ทั้งความรับผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แก่แต่ละคนได้ ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจเป็นอันมาก

จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับแนวคิดแรงจูงใจจะเห็นว่าแรงจูงใจ เป็นสิ่งการกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมในการทำงาน สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากได้รับการตอบสนองที่เหมาะสมและตามลำดับความต้องการ อาทิ เช่น ปัจจัยแห่งความต้องการพื้นฐานได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญเติบโตในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยนโยบายและการบริหารงาน ขององค์กร ค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงานความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น เพื่อจูงใจให้การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดแรงจูงใจมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

การบริหารงานขององค์กรจะเกิดผลสัมฤทธิ์ จะต้องมีความเหมาะสม เครื่องมือการจัดการ คน กระบวนการจัดการ ดังนั้น ทรัพยากรบุคคล (Man) นับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด เนื่องจากคนที่มีคุณภาพสามารถทำให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและประหยัด และสามารถ ขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นให้คนทำงานให้ดีที่สุด นำทักษะ ความรู้ของตนมาใช้บริหารงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้จะมีการสร้างแรงจูงใจแล้ว การนำสมรรถนะมาใช้ประเมินผลการทำงาน จึงเป็นการเพิ่มความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไม่ว่าจะเป็นความเป็นมา ความหมายของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะในการทำงาน และสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

สมรรถนะ (competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

3.1 ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด เมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคเคลแลนดเป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนดได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager, A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ. 1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

3.2 ความหมายของสมรรถนะ

David C. McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรที่จะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2554) กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และใช้อ้างอิงเพื่อเทียบเกณฑ์ได้ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัยและแรงขับเคลื่อนเบื้องต้นของตัวบุคคล

3.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

เจลิมพงส์ มีสมนัย (2554) คุณลักษณะสำคัญของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer มี 3 ประการ

1. เป็นสิ่งซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งจะใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ และพฤติกรรมการทำงานได้ด้วย

2. มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่า บุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ หมายความว่า สมรรถนะจะต้องสามารถใช้พยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

3.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะตามหลักแนวคิดของแมคเคิลเลนดมี 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่นความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ / เจตคติ (motives / attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

เจลิมพงส์ มีสมนัย (2554) ได้ให้ความเห็นไว้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะตามหลักแนวคิดของ Spencer and Spencer มีดังนี้

- 1) องค์ความรู้ คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลในสาขาต่าง ๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น
- 2) ทักษะต่าง ๆ คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนิยมนำคนไข้ไม่รู้สึกเจ็บ ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น
- 3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ๆ นั้นด้วย
- 4) ภาพลักษณ์ภายใน(ต่อตนเอง) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน คือ สิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น
- 5) อุปนิสัย คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดแบบหนึ่ง เป็น บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นที่น่าเชื่อถือ การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) แรงผลักดันเบื้องต้น คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

จากแนวคิดของศาสตราจารย์ McClelland และ Spencer and Spencer ต่างก็เน้นว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่มืออยู่ในตัวบุคคล เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรและเป็นภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มักจะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งสามารถอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย คือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับได้ยาก ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

3.5 สมรรถนะในการทำงาน

ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้

สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Knowledge, Skills, Personal Attribute) ของบุคคลที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีความรู้ พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษา อบรม สัมมนา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้น ๆ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึงทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ ถ้าไม่มีทักษะแล้ว ก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ทักษะนี้มักจะได้มาจากการฝึกฝน หรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute) หมายถึง คุณลักษณะ ความคิดทัศนคติ ค่านิยม แรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคล คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัว และเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่วงนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน และทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

3.6 คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute)

เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรม หรือ การคิด โดยคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่น ๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็น ระยะเวลาานพอสมควร คือ“บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง”คุณลักษณะพื้นฐาน ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัว ผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำ พฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อ บุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมา เพื่อ ตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การควบคุม อารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

4. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคม เห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิด ต่าง ๆ ที่ บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้ อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้ เกี่ยวกับ กฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วใน การ ปฏิบัติงานทั้งด้าน ใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมอง เพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้ เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 5 ประการดังกล่าว สามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) มีมติเห็นชอบให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่น ใช้ระบบจำแนกตำแหน่งเป็นระบบแท่ง (Broadband) การกำหนดรูปแบบมาตรฐานเพื่อจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ที่จะนำมาใช้กับข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยใช้วิธี (Role Profiling) แบ่งเป็น 3 ส่วน ซึ่งคล้ายคลึงกับของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

ส่วนที่หนึ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ จะเป็นการกำหนดตำแหน่งงานนั้นจะต้องบรรลุผลสำเร็จด้านใดบ้าง จึงจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สอง กรอบคุณวุฒิ จะเป็นการกำหนดว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งงานนั้น ต้องมีคุณสมบัติ เชิงคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในระดับใด ที่จำเป็นและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สัมฤทธิ์ผล ไม่ต่ำหรือสูงเกินความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สาม กรอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่าง ๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ แบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี

ดังนั้น ก.ถ. จึงได้จัดทำบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นขึ้น จำแนกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมี เพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

(1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

(2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้

รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

(4) การบริการเป็นเลิศ หมายถึง การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน ด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

(5) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

2) สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่พนักงานเทศบาลในตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

(1) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เกิดขึ้นจริง

(2) ความสามารถในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนด ทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมายและวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(3) ความสามารถในการพัฒนาคน หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

(4) การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ

จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจ อย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

3) สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะประเภท และระดับตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะ ดังนี้

- (1) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- (2) การแก้ไขปัญหาแบบมีอาชีพ
- (3) การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- (4) การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- (5) การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- (6) การคิดวิเคราะห์
- (7) การบริหารความเสี่ยง
- (8) การบริหารทรัพยากร
- (9) การมุ่งความปลอดภัยและการระมัดภัย
- (10) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- (11) การวางแผนและการจัดการ
- (12) การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- (13) การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน
- (14) การตั้งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- (15) การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ์
- (16) ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- (17) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- (18) ความคิดสร้างสรรค์
- (19) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- (20) จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- (21) ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- (22) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดบัญชีประเภทตำแหน่งที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวข้องเกี่ยวกันของตำแหน่งประเภทเดียวกันและงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกันของตำแหน่งประเภททั่วไป กับตำแหน่งประเภทวิชาการของพนักงานส่วนท้องถิ่น ออกเป็น 8 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 กลุ่มบริหารอำนวยการธุรการงานสถิติและนิติการ ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานทะเบียน เจ้าพนักงานเวชสถิติ นักจัดการทั่วไป นักทรัพยากรบุคคล นักจัดการงานทะเบียนและบัตร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นิติกร และนักวิชาการคอมพิวเตอร์

กลุ่มที่ 2 กลุ่มการคลัง การเศรษฐกิจและการพาณิชย์ ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เจ้าพนักงานการคลัง เจ้าพนักงานจัดเก็บรายได้ เจ้าพนักงานพัสดุ นักวิชาการคลัง นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายใน นักวิชาการพาณิชย์ นักวิชาการจัดเก็บรายได้ และนักวิชาการพัสดุ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวและต่างประเทศ ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าพนักงานประชาสัมพันธ์ เจ้าพนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยว นักประชาสัมพันธ์ นักพัฒนาการท่องเที่ยว นักวิเทศสัมพันธ์

กลุ่มที่ 4 กลุ่มเกษตรกรรม ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าพนักงานเกษตร เจ้าพนักงาน ประมง เจ้าพนักงานสัตวบาล เจ้าพนักงานสวนสาธารณะ นักวิชาการเกษตร นักวิชาการประมง นักวิชาการสวนสาธารณะ

กลุ่มที่ 5 กลุ่มวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์ นักวิทยาศาสตร์

กลุ่มที่ 6 กลุ่มสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าพนักงานเวช กรรมฟื้นฟู เจ้าพนักงานสาธารณสุข พยาบาลเทคนิค เจ้าพนักงานอาชีวบำบัด เจ้าพนักงานสุขาภิบาล โภชนาการ เจ้าพนักงานรังสีการแพทย์ เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ เจ้าพนักงานเภสัชกรรม เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข สัตวแพทย์ นักกายภาพบำบัด พยาบาลวิชาชีพ แพทย์แผนไทย นักวิชาการสาธารณสุข นักอาชีวบำบัด นักวิชาการสุขาภิบาล นักวิชาการสิ่งแวดล้อม นักโภชนาการ นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีการแพทย์ นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ เภสัชกรรม ทันตแพทย์ นายสัตวแพทย์ และนายแพทย์

กลุ่มที่ 7 กลุ่มวิศวกรรมสถาปัตยกรรมและช่างเทคนิคต่าง ๆ ประกอบด้วยตำแหน่ง นายช่างเขียนแบบ นายช่างสำรวจ นายช่างโยธา นายช่างผังเมือง นายช่างเครื่องกล นายช่างไฟฟ้า เจ้าพนักงานประปา นายช่างศิลป์ นายช่างภาพ วิศวกรโยธา สถาปนิก นักผังเมือง วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรสุขาภิบาล นักจัดการงานช่าง

กลุ่มที่ 8 กลุ่มการศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา สังคมและการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าพนักงานห้องสมุด เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน เจ้าพนักงานเทศกิจ เจ้าพนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย บรรณารักษ์ นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรม นักสันตนาการ นักพัฒนาการกีฬา ภัณฑารักษ์ นักพัฒนาชุมชน นักสังคมสงเคราะห์ นักจัดการงานเทศกิจ นักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะจะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเป็นการประเมินตัวบุคคล เพื่อวัดความรู้ ทักษะ เจตคติ และแรงจูงใจแรงขับของบุคคล เพื่อใช้ผลพฤติกรรมในการปฏิบัติงานมากำหนดให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ ก่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดสมรรถนะ มาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

4. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะแล้ว จะเห็นได้ว่าสมรรถนะเป็นการประเมินตัวบุคคล เพื่อให้ทราบว่าบุคคลมีความรู้ ทักษะ เจตคติและพฤติกรรม บุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เน้นประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ การบริหารจัดการภาครัฐที่ดีจะไม่มีทางประสบความสำเร็จได้ หากระบบราชการยังมีกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมแบบเดิม ดังนั้นภาครัฐจึงต้องมีพัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี จึงจำเป็นต้องทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร

4.1 ความหมายของกระบวนการทัศน์

มีนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายของกระบวนการทัศน์ไว้หลายท่าน ดังนี้

โทมัส คูนส์ ได้นำเสนอเรื่องกระบวนการทัศน์เป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 1962 ใน The Structure of Scientific Revolutions ได้ให้ความหมายของกระบวนการทัศน์ว่า หมายถึง ความสำเร็จทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างเป็นสากล กระทั่งเป็นต้นแบบ(แม่บท ค่านิยม ความ) ในการมองปัญหาของชุมชน

คาปร้า ฟริตจ็อฟ ได้นิยามคำว่า กระบวนการทัศน์ว่า ชุดแนวคิด ค่านิยม ความเข้าใจ รับรู้ และการปฏิบัติร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ชุมชนหนึ่งที่ก่อตัวเป็นแบบแผนของทัศนคติเฉพาะแบบอย่างหนึ่งเกี่ยวกับความจริง ซึ่งเป็นรากฐานของวิถีในการจัดการตนเองของชุมชนนั้น ๆ

คณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม (กรอ.สังคม) กล่าวว่า กระบวนทัศน์ คือ ทัศนคติพื้นฐานอย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่าง อันกำหนดแบบแผนการคิดและการปฏิบัติในประชาคมหนึ่ง ๆ เมื่อทัศนคติดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไป จะทำให้แบบแผนการคิดและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยทั้งกระบวน

เสกสรร ประเสริฐกุล ได้ให้ความหมายของคำว่า กระบวนทัศน์ ไว้ว่า วิธีคิด หรือแม่แบบทางความคิด โดยกระบวนทัศน์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ คือ การทำความเข้าใจโลก และนำไปสู่การปรับปรุงโลก และแนวทางการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์ คือ การเคลื่อนไปสู่ความรู้ ในบางแง่มุมก็มีความแน่นอนมากขึ้นและมีความเข้าใจกว้างมากขึ้น

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงปี พ.ศ. 2546-2550 มุ่งไปสู่การพัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน โดยวางเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ไว้ 4 ประการคือ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น
 2. ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม
 3. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐาน การทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล และ
 4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย
- และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์หลักดังกล่าวจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ไว้ 7 ยุทธศาสตร์สำคัญ ดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนกรและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการไทย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ด้าน ที่ได้กล่าวมานี้มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน อย่างเป็นบูรณาการ ทั้งในด้านการพัฒนาตัวข้าราชการและสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวข้าราชการ สำหรับในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมนั้น ก.พ.ร. ได้ให้

ความเห็นชอบในหลักการของยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม สรุปลงสาระสำคัญดังต่อไปนี้

กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการที่พึงประสงค์

เป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ก็คือการก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมือง อันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบและความคุ้มค่า ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีจะไม่มีทางประสบผลสำเร็จได้ หากระบบราชการยังมีกระบวนทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมแบบเดิม

โลกยุคใหม่จึงต้องพัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีคือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงานมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ได้

ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ เพื่อให้การดำเนินการส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ให้เกิดขึ้นในภาครัฐ

1) เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการ โดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
2) พัฒนายุทธวิธีและประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบนำรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักการเมือง

3) สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4) สร้างตัวอย่างต้นแบบการปรับเปลี่ยนให้เห็นเป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสนอแนะการจัดการสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

1) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้เกื้อกูลต่อการทำงานเพื่อปลูกฝังกระบวนทัศน์ใหม่

2) ส่งเสริมการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3) สร้างระบบการให้รางวัลและลงโทษ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการ
ทัศน์ ฯ

1) สร้างวาระแห่งชาติโดยการดึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมให้รับรู้
และมีบทบาทในการกระตุ้นให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ฯ เกิดขึ้น ได้จริง

2) ผนวกเผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ให้ประชาชนเข้าใจ เพื่อให้เป็นแนวทางใน
การตรวจสอบนักการเมืองและข้าราชการ

3) สร้างกลไกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและติดตามงานปรับเปลี่ยนกระบวนการ
ทัศน์

4) ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์
อย่างต่อเนื่อง

กระบวนการทัศน์ของระบบราชการไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
กำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ “ข้าราชการใหม่ที่พร้อมทำงาน
เพื่อประชาชน และพร้อมทำงานเพื่อแผ่นดิน หรือ " I AM READY " โดยจะต้องมีคุณลักษณะที่พึง
ประสงค์ ดังนี้

- 1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
- 2) ขยันตั้งใจทำงาน
- 3) มีศีลธรรม คุณธรรม
- 4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม
- 5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- 6) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
- 7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส
- 8) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดกรอบการปรับเปลี่ยนกระบวนการ
ทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมของระบบราชการและพัฒนาข้าราชการ โดยมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ
“I AM READY” หมายถึงอะไร

- | | | |
|-------------------|---|--|
| 1. Integrity | = | ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง |
| 2. Activeness | = | การทำงานเชิงรุก |
| 3. Morality | = | มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม |
| 4. Responsiveness | = | คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง |
| 5. Efficiency | = | มุ่งเน้นประสิทธิภาพ |

6. Accountability = ตรวจสอบได้
 7. Democracy = ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
 8. Yield = มุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้าราชการยุคใหม่ควรมีคุณลักษณะย่อ ๆ ว่า “ I AM READY “

1) Integrity คือ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ข้าราชการจะต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม และที่สำคัญต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน

2) Activeness คือ การทำงานเชิงรุก ข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังต้องมีทัศนคติเชิงบวก และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกลยุทธ์ในการทำงาน

3) Morality คือ ศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม โดยข้าราชการจะต้องไม่เลือกปฏิบัติยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค

4) Responsiveness คือ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง ข้าราชการจะต้องเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ตระหนักในหน้าที่และไม่นิ่งเฉยต่อปัญหาของประชาชน

5) Efficiency คือ การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็น จากการจัดการภายในที่ดีของหน่วยงานทำให้ผลผลิตที่ได้มีมาตรฐาน ประหยัดทรัพยากรและเกิดความคุ้มค่า

6) Accountability คือ ตรวจสอบได้ ข้าราชการจะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเต็มใจพร้อมรับการตรวจสอบ

7) Democracy คือ ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย ข้าราชการมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส โดยจะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงาน ประสานสัมพันธ์กับทุกกลุ่มให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

8) Yield คือ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ โดยจะต้องตั้งเป้าหมายของการทำงานแล้วปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสามารถวัด และประเมินผลงานได้

สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้ประกาศมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับจริยธรรมของพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักการ แนวทางปฏิบัติและเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง โดยจะต้องยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม ดังนี้

1. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
2. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ
3. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
4. การยื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
5. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง

7. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

8. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

9. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร จะเห็นว่ากระบวนการทัศน์ค่านิยมขององค์กร เป็นค่านิยมหลักที่พนักงานส่วนท้องถิ่นพึงประสงค์ของระบบราชการ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ให้ เป็นไปอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ตรงตามความคาดหวังของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ในด้านความรับผิดชอบต่อการบริหารที่ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อจก ให้การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิด กระบวนทัศน์ ค่านิยมขององค์กรมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของ เทศบาลในจังหวัดแพร่

5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะเห็นได้ว่าองค์กรที่จะสามารถ อยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่มีแต่การแข่งขัน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม และปรับตัว ให้ทันโลกาภิวัตน์ นับแต่มีการปฏิรูประบบราชการในประเทศต่าง ๆ วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management; RBM) เป็นวิธีการที่มีบทบาทสำคัญ ที่รัฐบาลนำมาใช้เพื่อเปลี่ยน รูปแบบการบริหารงานของภาครัฐที่เดิมจะเน้นการบริหารปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐ จะนำมาใช้การปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามด้วยทกกฎหมาย และมาตรฐาน มาเป็นการให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงขอทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ดังนี้

5.1 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สำหรับความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545, น. 3) ให้ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, น. 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

สำนักงาน ก.พ. (2547) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นที่ผลงานอันได้แก่ผลผลิต(output) กับผลลัพธ์(outcome) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกันมากที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า(Input) และกระบวนการทำงาน(process) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือวิธีการบริหารมุ่งเน้นความสัมฤทธิ์ของงานหรือผลผลิตและผลลัพธ์ของงานเทียบกับเป้าหมาย และต้องเป็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

5.2 องค์ประกอบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกเป็นรูปธรรม ซึ่งแสดงถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น กล่าวโดยสรุป การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการบริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัดผล Indicators ที่เป็นรูปธรรม ผลสัมฤทธิ์อาจเขียนในรูปสมการได้ ดังนี้

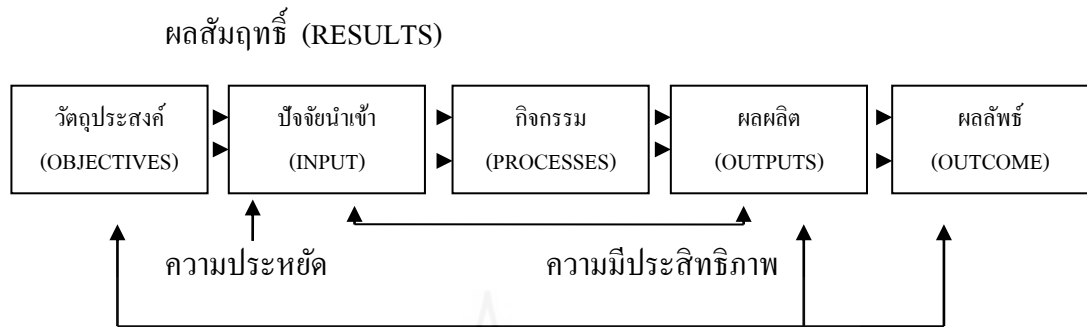
ผลสัมฤทธิ์ (Results) = ผลผลิต (Outputs) + ผลลัพธ์ (Outcomes)
--

5.3 แนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในอดีตการบริหารงานของรัฐ จะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่นเงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน ให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจ และวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้น ให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลักไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร นอกจากนี้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังสามารถอธิบายอีกได้ว่าเป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2545) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นชุดของวิธีการและเทคนิคพัฒนาขึ้นในราชการของประเทศสวีเดน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบราชการ ซึ่งแนวคิดนั้นอยู่บนพื้นฐาน ของการวิจัยและประสบการณ์ในการปฏิบัติในประเทศสวีเดน รวมทั้ง อิทธิพลจากแนวคิดทำนอง เดียวกันที่พัฒนาขึ้นในประเทศอื่น ๆ เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา แนวคิดเหล่านั้นมีชื่อเรียกต่างๆ กันแต่ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ “การบริหารโดยวัตถุประสงค์” (Management by Objectives) “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” (Performance Management) และ “กรอบวิธีการทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล” (Logical Framework Approach) ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียด แต่แนวคิด เหล่านี้ก็มีหลักการพื้นฐานเหมือนกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์และล้วนเป็นผลมาจากระบบงบประมาณในการวางแผนโครงการ (Programmer Planning Budgeting Systems) ซึ่งพัฒนาขึ้น ในช่วงทศวรรษ 1960 อย่างไรก็ตามแนวคิดของสวีเดนนี้อาจจะเน้นหนักไปที่การบริหาร (Management) มากกว่าแนวคิดอื่น ๆ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรสามารถแสดงได้ตามรูปภาพนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงาน (ประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล) ในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา: ทิพาดี เมฆสุวรรณค์. (2539). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร คณะกรรมการปฏิรูประบบ.

จากภาพข้างต้น สามารถอธิบายองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นทรัพยากรการบริหารที่องค์กร/หน่วยงานราชการใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน ประกอบด้วยกำลังคน เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนวัตถุดิบของต่าง ๆ วิธีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ฯลฯ

กระบวนการ (Process) หรือกิจกรรม กระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำเข้าปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Output) ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดขึ้น โดยกิจกรรมที่ให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร

ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ

ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลผลิตเป็นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ในการวัดผลผลิต อาจวัดในเชิงปริมาณ คุณภาพของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความคุ้มค่าเมื่อต้องมียกจ่ายในการดำเนินงานกับผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลที่ต่อเนื่องจากผลผลิต มักจะใช้ในแง่ของการนำเอาผลผลิตไปใช้ประโยชน์

ความมีประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานของโครงการจัดทำบริการสาธารณะของส่วนราชการ การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจำเป็นต้องบังเกิดผลสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความมีประสิทธิภาพ คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า กับผลผลิต ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้ โดยนำปัจจัยเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลผลิตภาพ คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด คือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่ แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง ได้แก่ ร้อยละของอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยนำเข้า การจะเกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่ดีอื่นจะทำให้ได้ผลผลิตมาก ๆ แต่ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อย ๆ ทั้งนี้ ผลที่เกิดขึ้นจะต้องอยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความประหยัด คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี ซึ่งเป็นผลจากการใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีที่สามารถใช้ทรัพยากรบริหารที่มีอยู่จำกัดดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความคุ้มค่า การลดความสิ้นเปลือง เป็นต้น

5.4 กระบวนการของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์องค์กร องค์กรจะต้องกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการทำอะไร อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สูงสุดที่ความต้องการขององค์กร หรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งการพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่าง ๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำข้อตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้ วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจ เพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจน

ของตัวบ่งชี้ดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่ หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานเป็นตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ ในบางกรณีจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไป

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่กำหนด

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจมาปฏิรูประบบราชการ การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ เป็นการที่นำระบบการประเมินผลงาน ที่อาศัยตัวชี้วัดมากำหนดสะท้อนผลงานออกเป็นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดการประหยัด การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (RBM) จะเห็นว่าเพื่อให้องค์การมีการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า เกิดความการประหยัด และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การประเด็นสำคัญที่จะทำให้องค์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์การจะต้องมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มาปรับใช้ในองค์การก่อน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ กับแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นแนวคิดเดียวกัน คือ กระบวนการที่จะทำอะไรให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

แนวความคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มขึ้นราวปี 1912 ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและมีพัฒนา การเรื่อยมาจนกระทั่งปัจจุบัน (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา ,2545, น. 16) โดยคำว่า Strategy มีที่มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งหมายความว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร (Rue and Holland ,1989) ต่อมาคำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานองค์กร เพื่อเป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีการเปรียบเทียบว่าเป็นการวางแผนเชิงรุก (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, น.11) โดยมีการพัฒนากลยุทธ์ให้มีความ สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, (2549, น. 29) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่ (พิบูลทิปะपाल, 2551, น. 24)

6.1 ความหมายของกลยุทธ์

มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) ไว้หลากหลาย ดังนี้

สุมาลี จิระจรัส (2548, น. 23) ได้สรุปความหมายกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นวิธีในการปฏิบัติ ทางการเมืองการเลือกใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคต จากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่

สุพานิ สฤกษ์วานิช (2552, น. 361) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนงาน สำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร

ฮิล (Hill, 1998) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจ และ การปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พิทส์ และเล (Pitts and Lei, 2000, p. 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวคิด และแผนงานต่างๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยมีความได้เปรียบและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p. 203) ได้ให้ทรรศนะว่ากลยุทธ์ คือ แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน และได้เปรียบทางการแข่งขัน

ชลธิศ ธีระจิตติ (2554, น. 189) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบ แผนที่ชี้นำปัจเจกบุคคลหรือองค์กรในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์ หรือกล

ยุทธ์เป็นแผนที่ชี้แนะพฤติกรรมหรือปฏิบัติการนี้ มีกำหนดมาจากความเข้าใจของมนุษย์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงรอบตัวและแนวโน้มทางประวัติศาสตร์ที่กำลังเกิดขึ้น

6.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ดังนี้
จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549, น. 14) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ที่ปะปาล (2551, น. 10) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Leslie and Boyars (2000) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทาง และการทำงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

Pearce and Robinson (2000, p. 3) ได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Robbins and Coulter (2007, p. 89) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือการวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม โดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัย

ต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ งานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

6.3 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและได้รับผลกระทบ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กร ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สุมาลี จิระจรัส (2548, น. 25-26) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปอย่างชัดเจน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ
4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้ทุกคนเกิดความพึงพอใจในการยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้การต่อต้านมีน้อยลง
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับทิศทางที่ชัดเจนขององค์กร

บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2549, น. 19) ได้กล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

6.4 ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2549, น. 16) หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

พิบูล ทีปะปาล (2551, น. 25) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
3. ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น

Thompson and Strickland (1999, p. 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. ทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ช่วยให้ผู้บริหารมีความรอบคอบในการวางแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารทั่วทั้งองค์กรเกิดความร่วมมือและมีความเป็นเอกภาพ
5. เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าว่าจะตัดสินใจอย่างไร

Pearce and Robinson (2000, p. 9-10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อพฤติกรรมกรบริหาร มีผลดังนี้

1. การจัดทำกลยุทธ์ช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก เมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์
2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกระบวนการกลุ่มของบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในงานก่อให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย
3. บุคลากรเมื่อได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์จะส่งผลให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น
4. ช่วยให้เกิดการลดช่องว่างหรืองานที่ซ้ำซ้อนกันในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่ม เพราะจะทำให้บุคลากรรู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่ชัดเจน
5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดลงเมื่อบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ พอใจ จึงเกิดการยอมรับและพร้อมให้ความร่วมมือดำเนินการเปลี่ยนแปลง

6.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้มีผู้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

Wheelen and Hunger (2000, p. 3) ได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation)

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

روبينส์ และคูลเทอร์ Robbins and Coulter (2007, p. 91-94) ได้กำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Identify the Organization's Current Mission, Objectives and Strategies)
2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (Doing an External Analysis)
3. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Doing an Internal Analysis)
4. กำหนดกลยุทธ์ (Formulating Strategies)
5. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)
6. การประเมินผลงาน (Evaluating Results)

กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดสถานการณ์ที่ต้องการบรรลุ และแนวทางในการบรรลุบนพื้นฐานของการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบและเป็นระบบ ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น และปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นด้วย

6.6 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

เป็นกระบวนการในการบริหารให้บรรลุภารกิจขององค์การอยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากระทบกับองค์กรนั้น บางครั้งก็เป็นโอกาสบ้าง เป็นภัยคุกคามบ้าง นอกจากนี้ องค์กรก็จะต้องกำหนดจุดยืนขององค์การด้วย เพื่อวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์
2. การนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน
3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์

แผนพัฒนาท้องถิ่นตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 มี 3 ประเภท คือ

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายความว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอ และแผนชุมชน

2. แผนพัฒนาสามปี หมายความว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวน้ำครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี

3. แผนการดำเนินงาน หมายความว่า แผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แสดงถึงรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาและกิจกรรมที่ดำเนินการจริงทั้งหมดในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดไว้

6.7 องค์ประกอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

องค์ประกอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา กลยุทธ์และเทคนิคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและลักษณะของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

6.8 ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล เทศบาลตำบลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งนอกจากจะมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองแล้ว ยังมีอำนาจหน้าที่ในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดอีกด้วย

ในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องอาศัยเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น นั่นคือ แผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการปกครองการบริหาร การบริหารงาน

บุคคล การเงินและการคลังและการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด ย่อมมีความเป็นอิสระในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นและการดำเนินการตามแผน

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดแผนพัฒนาอำเภอและนโยบายในการพัฒนาท้องถิ่น การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นกระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยกำหนดสภาพการณ์ที่ต้องการบรรลุบนพื้นฐานของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบและเป็นระบบ ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่นและปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นด้วย

การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ
2. การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาท้องถิ่นในปัจจุบัน และกำหนดประเด็นในการพัฒนา

3. การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น
4. การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
5. การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น
6. การกำหนดยุทธศาสตร์และบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น
7. การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น
8. การอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเห็นได้ว่าการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการบริหารที่ทำให้สามารถบรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและนำไปกำหนดเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เพื่อประโยชน์สุขของประเทศไทยและประชาชน และเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เป็นการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ ผู้วิจัยจึงขอศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

7.1 ความเป็นมา

ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือ Good Governance เป็นแนวคิดที่ใหม่เพิ่งมีชื่ออยู่ในรายงานธนาคารโลกเมื่อปี 1989 (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542) ประเทศไทยเริ่มมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ภายหลังจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และหลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคม ในปี 2540 เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ที่ระบุให้รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง Good Governance ให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ

7.2 ความหมาย

UNDP ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การใช้อำนาจทางการเมือง การบริหาร และเศรษฐกิจในการดำเนินการกิจ กิจกรรมต่าง ๆ ของประเทศในทุกระดับ โดยมีกลไกกระบวนการ สถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการ ผลประโยชน์การใช้สิทธิและหน้าที่ ตามกฎหมาย การประสาน ประนีประนอม ความแตกต่าง โดยผ่านกลไก กระบวนการและสถาบันเหล่านั้น (ไพโรจน์ พรหมสาส์น)

ธนาคารโลก World Bank ได้ให้คำนิยามไว้ว่า คือลักษณะและวิถีทางของการที่อำนาจได้ถูกใช้ในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ได้ให้หมายถึงไว้ว่า การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สังคมของเราอยู่ได้อย่างสงบสุข คือจะต้องให้ทุกกระบวนการในการดำเนินการมีความยุติธรรม มีความโปร่งใสและมีส่วนร่วมและสุดท้ายประชาชนจะต้องมีความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างชอบธรรม และได้มาตรฐานเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อถือ ศรัทธา ที่ประชาชนรู้สึกได้จริง ๆ ต่อระบบการปกครองของผู้ที่ใช้อำนาจในแต่ละขณะ

การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องของหลักการบริหาร แนวใหม่ ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการ ทำงาน ซึ่งหากนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดี ที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2545)

กล่าวโดยสรุป การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

แนวคิดธรรมาภิบาลรัฐบาลไทยได้นำมาใช้ใน พ.ศ.2542 บัญญัติความหมายที่เป็นทางการของคำว่า “Good governance” ว่าหมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และให้นิยามว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติสำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น มีผลบังคับใช้

ประเทศไทย ได้นำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้โดยที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับความอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และเนื่องจากมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และแก้ไขเพิ่มเติม บัญญัติให้การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

7.3 หลักการสำคัญของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ถวิลวดี บุรีกุล (2554, น. 240) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การสหประชาชาติ ได้กำหนด หลักการสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี ไว้ 8 ประการ คือ การมุ่งเน้นตามมติ สำคัญรับผิชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคน ทุกกลุ่ม และการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม

7.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการที่ดีพ.ศ. 2546

เพื่อให้เป็นกรอบปฏิบัติของส่วนราชการ โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักการมีส่วนร่วม
4. หลักความโปร่งใส
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

บทบัญญัติต่าง ๆ ที่มีเนื้อหากำหนดแนวทางให้ส่วนราชการปฏิบัติ ทั้งหมด 9 หมวด ดังจะเห็นได้ตามมาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการ เพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของภาครัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความ

ต้องการ

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พิจารณาเห็นชอบในการประชุมครั้งที่ 4/2554 เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2554 เกี่ยวกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และเห็นชอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อยดังรายละเอียด ต่อไปนี้ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ

(Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic)

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

(1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

(2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

(1) การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้า หมายถึง ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลที่โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

(2) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

(3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

(4) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

(1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

(2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาค ส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

(1) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการ เมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity	ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A - Activeness	ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
M - Morality	มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R - Responsiveness	คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

E - Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A – Accountability	ตรวจสอบได้
D - Democracy	ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
Y - Yield	มุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการแนวความคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) จะเห็นได้ว่าแนวทางที่นำมาใช้จัดระเบียบเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์กร และทำให้องค์กรมีความคล่องตัว ทันทต่อสถานการณ์ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ และนอกจากนี้ ยังทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า ก่อทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงนำแนวความคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

8. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบสมดุล

การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกิดผลสัมฤทธิ์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด และทำการประเมิน ทั้ง 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

Balanced Scorecard (BSC) คือ กระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่ง ที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)”

แนวคิดแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางการจัดการ โดยทั้งสอง ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงิน

เพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วยมุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่า Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหาร ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ในปี ค.ศ. 1996 เนื่องจากเขาเห็นว่าองค์กรสมัยใหม่จะต้องการบริหารในเชิงกลยุทธ์ โดยจะเป็น องค์กรที่ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการวางกลยุทธ์ในจุดที่เป็นศูนย์กลางของกระบวนการ จัดการในองค์กร ซึ่งศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กรในมุมมองของแคปแลนและนอร์ตัน ก็คือ คุณค่าที่ประการที่องค์กรจะต้องใช้เพื่อประกอบเพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อกลยุทธ์และ วิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น คือ คุณค่าด้านการเงิน (Finance) คุณค่าด้านลูกค้า (Customer) คุณค่า ด้านกระบวนการ (Internal Process) และคุณค่าด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning & Growth)

Balanced Scorecard หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกเป็น ตัวชี้วัดต่าง ๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของ การบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และ ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมถึงการสร้างสมดุลในแต่ละด้าน รวมถึงการส่งต่อ ตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่าง ๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ Balanced Scorecard ก็ยังได้มีการนำจุดเด่นของ KPI ที่เน้นการวัดผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ออกมาเป็นตัวเลขที่เป็นรูปธรรมมาใช้ด้วย แต่ในระบบการบริหาร องค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ถูกนำเสนอโดย แคปแลน และ นอร์ตัน จะมีการนำเทคนิคที่เรียกว่า Balanced Scorecard มาใช้ ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาในปี ค.ศ. 1996 แต่จะเรียกตัวชี้วัดในชื่อของ Key Value Driver หรือ KVD แทน ในส่วนของความแตกต่างกันนั้น กล่าวได้ว่า Balanced Scorecard จะนำไป เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ขณะที่องค์ความรู้ด้าน KPI ไม่ได้กล่าวถึงการนำไป เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

8.1 สารสำคัญของการบริหารงานในเครื่องมือ Balanced Scorecard

สารสำคัญของเครื่องมือ Balanced Scorecard มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 6 ส่วน สำคัญ คือ 1)การกำหนดคุณค่าหลักขององค์กร(Value) 2)การกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) 3) การ กำหนดกลยุทธ์(Stratgy) และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) 4) การ จัดทำแผนที่กลยุทธ์(Stratgy Map) 5) การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย และ 6) การริเริ่มแผน โครงการ และกิจกรรม (Initiative) โดยทั้งหมดสามารถแสดงความเชื่อมโยงกันอย่างสมดุล

เมื่อ ก.พ.ร. นำมาใช้ในการบริหารภาครัฐของไทย ได้เปลี่ยนแปลง 4 คุณค่าใหม่ เป็น (1) คุณค่าด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ (2) คุณค่าด้านคุณภาพการบริการ (3) คุณค่าด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ (4) คุณค่าด้านการพัฒนาการ

กล่าวโดยสรุป เกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแบบสมดุล (BSC) จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบสมดุล เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้ตัวชี้วัด (KPI) มาแปลงสิ่งที่เป็นนามธรรม คือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม ที่สามารถวัดหรือประเมินออกมาเป็นตัวเลข เพื่อติดตามและประเมินผลกลยุทธ์กับความสำเร็จที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

9. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระจายอำนาจและการปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวคิดการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น เป็นกระแสความคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นแนวคิดที่กำหนดรูปแบบการปกครองแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่องของการปกครองแบบรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) ให้มีความสำคัญกับราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในการบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งในเชิงโครงสร้างและการตัดสินใจจากข้าราชการและผู้เชี่ยวชาญ (Technocrat) เป็นผู้กำหนดทิศทางนโยบายและแนวปฏิบัติการ บริหารราชการแผ่นดินแบบของอมาตยาธิปไตย (Bureaucratic Polity) แต่ไม่สามารถดูแลและตอบสนองความต้องการ และข้อเรียกร้องของประชาชนได้อย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ ภายใต้การปกครองแบบรวมศูนย์อำนาจ ยังขาดความเป็นประชาธิปไตยที่กีดกันหรือเพิกเฉยต่อการมีส่วนร่วมจากประชาชนในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะนโยบายหรือร่วมบริหาร ปกครองตนเองกับฝ่ายรัฐ อีกทั้ง ความอ่อนแอของหน่วยการปกครองท้องถิ่นซึ่งมีพัฒนาการที่ไม่ต่อเนื่องและขาดการสนับสนุน พัฒนาจากภาครัฐเอกชนและประชาสังคม ก็มีส่วนให้การกระจายอำนาจและการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย ยังขาดความเป็นอิสระในการขับเคลื่อนนโยบาย เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างเสริมประชาธิปไตยภายในท้องถิ่นเอง ทำให้ปัจจุบันกระแสของการกระจายอำนาจและประชาธิปไตยในประเทศไทยลดลง จำต้องการแก้ไขบรรเทาสภาพปัญหาดังกล่าว เพื่อลดสภาวะการรวมศูนย์ของอำนาจ และกระจายการจัดบริการสาธารณะให้ทั่วถึงและครอบคลุม รวมถึงกระจายอำนาจการบริหารและตัดสินใจเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทหลักต่อการตัดสินใจในการปกครองตนเอง เพื่อสร้างประชาธิปไตยท้องถิ่นขึ้นมา เพราะถือว่าเป็นกลไกที่เป็นทางการในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทนำเสนอแนะนโยบาย ตรวจสอบและบริหารจัดการ

พัฒนาพื้นที่ร่วมกัน การกระจายอำนาจดังกล่าวไม่เป็นเพียงการเพิ่มอำนาจให้กับท้องถิ่น แต่มีผลต่อพัฒนาของระบอบประชาธิปไตยในประเทศไทยด้วยเช่นกัน

สำหรับประเทศไทย กระแสแนวความคิดการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นได้เริ่มมีพัฒนาการอย่างเห็นได้ชัด พร้อมกับกระแสความคิดการปฏิรูปการเมือง ภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พ.ศ.2535 และการเกิดขึ้นของขบวนการปฏิรูปการเมือง ที่มุ่งหมายให้สังคมไทยสามารถพัฒนาประชาธิปไตยได้อย่างเต็มรูปแบบและเนื้อหา จนเกิดการผลักดันและการตรารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 78 กำหนดว่า “รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น” นอกจากนี้ในการดำเนินการปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ยังได้ระบุไว้ในหมวด 9 รวมทั้งหมด 9 มาตรา เริ่มตั้งแต่มาตราที่ 282 ถึงมาตรา 290 ซึ่งโดยรวมแล้วพบว่ามาตราทั้งหมดกล่าวถึงการที่รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเอง ตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยรัฐบาลเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมายเท่านั้น

เพื่ออนุรักษ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 284 จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ขึ้น เนื้อหาสาระในการกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง โดยพยายามถ่ายโอนภารกิจหน้าที่หลายประการที่รัฐดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ขณะเดียวกันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถรับผิดชอบในการดำเนินการได้ รวมทั้งกำหนดให้มีการจัดสรรรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เหมาะสมกับภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น โดยการบริหารราชการส่วนกลางเป็นการรวมอำนาจ (Centralization of Power) การบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นการแบ่งอำนาจ (Deconcentration of Power) และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเป็นการกระจายอำนาจ (Decentralization of Power) การพัฒนาประเทศที่ผ่านมามีลักษณะการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อความมั่นคงและความสะดวกในการบริหารงาน และด้วยเงื่อนไขและข้อจำกัดอันเนื่องมาจากระบบโครงสร้าง

ระบบงบประมาณ บุคลากร และศักยภาพในการดำเนินงานของการบริหารงานแบบรวมศูนย์ทำให้ การดำเนินการต่าง ๆ ของรัฐบาลไม่อาจตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของประชาชน ในด้านการบริการ และการอำนวยความสะดวกได้ ดังนั้นจึงเกิดแนวความคิดในเรื่องการกระจาย อำนาจการบริหารการปกครองให้ประชาชนในท้องถิ่น (ราชการบริหารส่วนภูมิภาค) เพื่อแบ่งเบา ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของรัฐบาล และเพื่อให้การดำเนินการให้บริการและอำนาจการ ดำเนินการต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ทัวถึง และรวดเร็ว และ ประการสำคัญอีกประการหนึ่ง เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครอง ตนเองตามระบอบประชาธิปไตยการแบ่งภารกิจจากประสบการณ์ต่างประเทศตามเจตนารมณ์ แนวคิดและหลักปฏิบัติของการกระจายอำนาจ และการปกครองท้องถิ่นยังคงสืบเนื่องมาถึง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ที่มีแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและ สารสำคัญในการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น ไม่แตกต่างจากรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2540 ยังมีเป้าประสงค์ในการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชน ส่งเสริมการกระจายอำนาจและประชาธิปไตยในประเทศไทย ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น หน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ สร้างการมีส่วนร่วมตามหลักการประชาธิปไตยในการ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่ และสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาลในระดับท้องถิ่น ทำให้การกระจาย อำนาจเป็นส่วนหนึ่งของแกนกลางการพัฒนาประชาธิปไตยเน้นการสร้างประชาธิปไตย ในระดับ ฐานราก การกระจายอำนาจเกิดสาระในเชิงนโยบาย(policy content) เป็นรูปธรรมมากกว่าเป็นเพียง ปัจจัยเรียกร้องต้องการเพียงอย่างเดียว(demand-side factors)

ในประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการแก้ไขข้อบกพร่องและกฏระเบียบต่าง ๆ เพื่อให้ สอดคล้องกับกระบวนการกระจายอำนาจเป็นเป้าหมายหลัก เช่น การถ่ายโอนภารกิจ การกำหนด สัดส่วนเงินงบประมาณ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การแก้ไขพระราชบัญญัติ และกฎหมาย ลำดับต่าง ๆ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

9.1 รูปแบบของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจนั้นควรเป็นเรื่องของ “ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในระบบ การเมืองหนึ่งๆ” Manor (1999, p. 4-12) ซึ่งจากเงื่อนไขดังกล่าวอาจแจกแจงขอบข่ายหรือรูปแบบ ของการกระจายอำนาจได้ 5 ลักษณะด้วยกัน ได้แก่

1) การกระจายอำนาจโดยจำเป็นหรือโดยปริยาย (Decentralization by default)

การกระจายอำนาจในลักษณะนี้ เกิดจากสภาวะการณ์ที่สถาบันหรือองค์กร ของรัฐบาลเกิดความล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มีอาจสามารถจะเข้าไปใช้อำนาจ หรือมี

อิทธิพลในดินแดนที่ตนปกครองอยู่ได้ และจากสภาวะที่ประชาชนในระดับรากหญ้าเกิดความไม่เชื่อใจในรัฐบาลเหล่านี้ จึงเป็นผลให้ประเทศที่มีภาคประชาสังคมมีความตื่นตัวและเข้มแข็ง เช่น สมาคมต่าง ๆ, องค์กรอาสาสมัคร และองค์กรพัฒนาเอกชน เหล่านี้ จำเป็นต้องลุกขึ้นมาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อชุมชนของตนด้วยตัวเอง โดยที่รัฐบาลเองก็มีได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น เช่น การจัดให้มีโรงเรียน การจัดระบบสหกรณ์หรือธนาคารชุมชน และการจัดทำโครงการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

2) การแปรรูปกิจการของภาครัฐ (Privatization)

การแปรรูปกิจการของรัฐ ได้แก่ การโยกโอน (handover) กิจการบางอย่างที่เคยจัดทำโดยหน่วยงานของรัฐ ไปให้ภาคเอกชนเป็นผู้จัดทำแทน เช่น กิจการขนส่งมวลชน กิจการโทรคมนาคม การไฟฟ้า และการประปา เป็นต้น นั่นย่อมหาความหมายว่า กิจการสาธารณะที่เคยเป็นของรัฐได้ถูกทำให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการที่ภาคเอกชนสามารถเข้ามาแข่งขันจัดทำสินค้า หรือบริการเหล่านี้ได้เอง การกระจายอำนาจในรูปแบบนี้เกิดจากแรงผลักดันของความคิดที่ว่า กิจการบางอย่างนั้น เอกชนสามารถจัดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการต่อสังคมโดยรวมได้ดีกว่าการจัดทำโดยภาครัฐ โดยให้กลไกทางการตลาด (market mechanism) เข้ามามีบทบาทมากกว่าที่จะถูกผูกขาดโดยรัฐซึ่งมักจะก่อให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพและการบริการที่มีคุณภาพต่ำ

3) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการแบ่งอำนาจ (Deconcentration)

การกระจายอำนาจในลักษณะนี้ จะหมายถึง การแบ่งอำนาจของรัฐบาลกลางไปยังองค์กรในระดับรองที่ออกไปทำงานในพื้นที่นอกศูนย์กลางหรือท้องถิ่น โดยที่องค์กรภายใต้หลักการแบ่งอำนาจนี้จะมีอิสระตามสมควรในการตัดสินใจต่าง ๆ ภายในพื้นที่ที่ตนดูแล แต่ทั้งนี้อำนาจการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง เพราะตัวองค์กรและบุคลากรตามหลักการแบ่งอำนาจยังคงถือว่าเป็นของส่วนกลาง ซึ่งการกระจายอำนาจในลักษณะนี้มักเกิดขึ้นภายในระบบราชการโดยการแบ่งเอาภารกิจและอำนาจหน้าที่ออกไปยังองค์กรที่ทำงานอยู่ในพื้นที่ท้องถิ่น เพื่อจัดทำบริการและปกครองพื้นที่นั้น ๆ อย่างมีเอกภาพภายใต้องค์กรเดียว บางครั้งจึงเรียกการกระจายอำนาจในลักษณะนี้ว่า “การกระจายอำนาจทางการบริหาร” (Administrative Decentralization) (Parker, 1995)

4) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการมอบอำนาจ (Delegation)

การกระจายอำนาจภายใต้หลักการมอบอำนาจนี้ จะมีระดับของการกระจายอำนาจที่ให้อิสระสูงกว่าการแบ่งอำนาจ อีกทั้งการกระจายอำนาจจะเน้นในเชิงของ “ภารกิจหน้าที่” มากกว่าการข้ายืนยันในเรื่องของ “พื้นที่” เช่นการแบ่งอำนาจ คือ การมอบอำนาจเป็นการกระจายอำนาจที่รัฐส่วนกลางอาจมอบอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรกึ่งอิสระ องค์กรมหาชน หรือองค์กรที่จัดทำโครงการเฉพาะกิจต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้จัดตั้งขึ้น โดยมีการกำหนดภารกิจเฉพาะที่ชัดเจน

ให้องค์กรเหล่านั้นสามารถที่จะตัดสินใจและใช้อำนาจหน้าที่ภายในขอบเขตของตนได้โดยอิสระ แต่รัฐส่วนกลางก็ยังคงมีอำนาจอยู่เหนือองค์กรเหล่านี้โดยอาศัยมาตรการทางกฎหมายเป็นกรอบในการควบคุมและกำกับบทบาทขององค์กรภายใต้หลักการมอบอำนาจ รวมถึงอำนาจในการจัดตั้ง และยุบเลิกองค์กรภายใต้หลักการมอบอำนาจ

5) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการโอนอำนาจ (Devolution)

การกระจายอำนาจภายใต้แนวคิดเรื่องการโอนอำนาจ ถือได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับของการกระจายอำนาจที่กว้างขวางมากที่สุด ทั้งนี้เพราะการกระจายอำนาจในรูปแบบนี้ จะถูกใช้เพื่ออธิบายถึงสถานะที่รัฐส่วนกลางมีการถ่ายโอนหรือยกอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไปยังองค์กรตัวแทนของพื้นที่ ชุมชน หรือท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง และองค์กรที่รับการโอนอำนาจนี้จะมีตัวแทนที่ประชาชนภายในพื้นที่นั้น ๆ เลือกเข้ามาเพื่อทำหน้าที่ตัดสินใจและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง รวมถึงอำนาจในการตรากฎหมายและออกระเบียบต่าง ๆ เพื่อบังคับใช้ภายในพื้นที่หรือชุมชนของตนได้โดยอิสระ โดยที่ส่วนกลางจะไม่เข้ามามีบทบาทหรือแทรกแซงการทำงานขององค์กรภายใต้หลักการโอนอำนาจ หรือการแทรกแซงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเป็นไปอย่างจำกัดมาก ซึ่งโดยมากก็มักจะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความมั่นคงของประเทศเท่านั้น ดังนั้น จึงมีการเรียกการกระจายอำนาจในลักษณะนี้ว่า “การกระจายอำนาจในทางการเมือง” หรือ “การกระจายอำนาจที่เน้นความเป็นประชาธิปไตย” (Political or Democratic Decentralization) ทั้งนี้การโอนอำนาจเท่าที่ปรากฏจะมีอยู่ด้วยกัน 2 ระดับ ได้แก่

ระดับที่หนึ่ง การโอนอำนาจในทางการปกครอง (Administrative Devolution) การโอนอำนาจในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับการจัดรูปการปกครองท้องถิ่นตามหลัก “การปกครองตนเอง” (Local-self Government) กล่าวคือ จะเป็นหลักการที่เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นของตนเอง โดยตนเอง และเพื่อตนเอง โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระเป็นอย่างสูงในการดูแลชีวิตความเป็นอยู่และสามารถจัดทำกิจการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความจำเป็นภายในชุมชนของตนได้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังมีความเป็นอิสระทั้งในทางการคลังและบุคลากร มีทรัพยากรเป็นของตนเองที่จะใช้เพื่อจัดทำกิจการต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ

ระดับที่สอง การโอนอำนาจในทางนิติบัญญัติ (Legislative Devolution) การโอนอำนาจในลักษณะนี้ เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจขั้นสูงสุดที่เป็นไปภายใต้การจัดรูปแบบการปกครองในระบบรัฐเดี่ยว (unitary system) จนมีลักษณะเข้าใกล้กับระบบสหพันธรัฐ (federal system) Heywood (2002 , p. 167-168) กล่าวคือ เป็นการถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปยังพื้นที่หรือท้องถิ่นหนึ่ง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนที่ได้รับการโอนอำนาจสามารถที่จะกำหนดชะตากรรมในทาง

การเมืองได้ด้วยตนเอง (Home Rule) ผ่านการจัดตั้งสถาบันทางการเมืองในรูปแบบ “สภา” (assembly) ที่เป็นของตนเอง เพื่อทำหน้าที่ออกกฎหมายและกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อบังคับใช้ภายในพื้นที่ของตน แต่ทั้งนี้ สภาที่ได้รับการโอนอำนาจนี้ก็ยังถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของรัฐ และไม่มีสิทธิในการใช้อำนาจอธิปไตยร่วมกับรัฐบาลดังเช่นในระบบสหพันธรัฐ

จากรูปแบบการกระจายอำนาจทั้ง 5 ลักษณะ เมื่อเรานำมาใช้ภายใต้บริบทของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปกครองท้องถิ่น การกระจายอำนาจจึงควรจะครอบคลุมเฉพาะรูปแบบที่สามถึงรูปแบบที่ห้าเท่านั้น ขณะที่สองรูปแบบแรกควรจะจัดแยกออกไปเนื่องจากว่า การกระจายอำนาจในรูปแบบแรกหรือการกระจายอำนาจโดยจำเป็นหรือโดยปริยายนั้น เป็นการเกิดขึ้นเองใน ภาคประชาชนมิใช่เป็นผลจากการดำเนินการจัดสรรหรือแบ่งปันอำนาจจากรัฐบาลส่วนกลาง ขณะที่การกระจายอำนาจในลักษณะของการแปรรูปกิจการภาครัฐนั้น ท้ายที่สุดแล้วมิได้นำไปสู่สถานะของการกระจายอำนาจที่เป็นจริง เพราะจากบทเรียนที่เกิดขึ้นในประเทศต่าง ๆ การดำเนินการแปรรูปนั้นเป็นแต่เพียง “การโยกย้าย” อำนาจและทรัพยากรซึ่งรวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลางอยู่เดิมไปสู่บริษัทเอกชนขนาดใหญ่ซึ่งก็มีลักษณะรวมศูนย์เช่นกัน

ดังนั้น เมื่อเราจำกัดกรอบการมองโดยอยู่บนฐานคิดเรื่องการบริหารปกครองในพื้นที่ท้องถิ่น ทำให้เห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจ แต่เนื่องจากการกระจายอำนาจนั้นมีหลายระดับ ย่อมหมายความว่า ระบบการปกครองท้องถิ่นในประเทศหนึ่ง ๆ ก็ย่อมมีอำนาจและความเป็นอิสระที่มากน้อยแตกต่างกันออกไป อีกทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นก็มักจะมีลักษณะของการผสมผสานแนวคิดการกระจายอำนาจที่ต่างรูปแบบกัน เช่น ในด้านของอำนาจหน้าที่อาจจะเป็นไปภายใต้หลักการโอนอำนาจ แต่ในด้านของทรัพยากรทางการคลังก็อาจจะเป็นไปภายใต้หลักการหนึ่งก็ได้ หรือในระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็อาจจะมีการจัดระบบได้ในหลายลักษณะตามระดับหรือรูปแบบของการกระจายอำนาจที่ต่างกันออกไป

9.2 การปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Government) เป็นระบบการปกครองที่ยอมรับกันว่าเป็นรากแก้วของการปกครองในระบบประชาธิปไตย ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชน ได้เรียนรู้เรื่องการปกครองระดับท้องถิ่น โดยการกระทำด้วยตนเอง ซึ่งจะอำนวยให้เกิด ความชำนาญและมีประสบการณ์ที่สามารถจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองในระดับชาติ ในโอกาสต่อไปได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของรัฐบาลในระบบประชาธิปไตยที่จะต้องสนับสนุนให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของท้องถิ่น โดยถือว่าเป็นรากฐาน

ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยในระดับชาติ เพราะการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการกระจายอำนาจของรัฐบาลและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ใช้ศักยภาพของตนเองสร้างความเจริญให้แก่ชุมชน โดยการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้การควบคุมของรัฐ เมื่อใดที่การปกครองท้องถิ่นมั่นคง และมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพก็จะสร้างความเป็นปึกแผ่นให้แก่ประเทศชาติและประชาชนได้มากที่สุดการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากความจำเป็นของรัฐในการกระจายอำนาจการปกครองบางส่วนออกไปให้ท้องถิ่นดำเนินการบางอย่างได้ เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นเอง การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมิใช่การปกครองโดยอิสระอย่างสิ้นเชิง หรือมิใช่การปกครองที่เกิดจากสิทธิของชุมชนของท้องถิ่น แต่เป็นผลเกิดจากรัฐ คือรัฐเป็นผู้ให้กำเนิดการปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐย่อมสามารถควบคุมการปกครองท้องถิ่นได้ ความเป็นอิสระของแต่ละท้องถิ่นหรือการปลอดจากการควบคุมของรัฐจะมีมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปฏิบัติที่แตกต่างกันไปภายในรัฐแต่ละรัฐ

9.2.1 ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

โกวิทย์ พวงงาม (2553) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยาม ไว้อย่างหลากหลายแต่ส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกัน จะต่างคือ ส่วนนและรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถพิจารณาได้ ดังนี้ การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การที่ รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชน ในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็น รัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางโดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่น ในเขตอำนาจของตน วิส (Wit, 1967, p. 14-21) (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539 ,น. 23-24)

รสคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2554) กล่าวว่า การบริหารท้องถิ่น หมายถึง การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่น ดำเนินการบริหารในระดับรองจากระดับชาติหรือระดับรัฐ

ศาสตราจารย์ร็อบสัน (Prof. William A. Robson) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “... การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ (autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์การปกครองท้องถิ่น มิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์การปกครองท้องถิ่นมีสิทธิ

ตามกฎหมาย (legal rights) และมีองค์การที่จำเป็น (necessary organization) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองท้องถิ่นนั่นเอง” (ประหยัด หงส์ทองคำ, 2526, น. 10)

อุทัย หิรัญโต (2523, น. 2) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาล มอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินกิจการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม แต่การปกครองท้องถิ่น จะปราศจากการควบคุมของรัฐบาล

Sady (1976.) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองทางการเมืองที่อยู่ในระดับต่ำกว่ารัฐ ซึ่งก่อตั้งโดยกฎหมายและมีอำนาจ อย่างเพียงพอที่จะทำกิจการในท้องถิ่น ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งอำนาจจัดเก็บภาษีเจ้าหน้าที่ของหน่วย การปกครองท้องถิ่น ดังกล่าวอาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งโดยท้องถิ่นก็ได้ (อุทัย หิรัญโต, 2523, น. 4)

Holloway (1959, p. 101-103) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากร ตามหลักที่กำหนด ไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเองและมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539, น. 26)

Robson (1953, p. 574) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐ ได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และต้องมีองค์การที่จำเป็น ในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ สรุปว่า การปกครองท้องถิ่น หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง มีสิทธิตามกฎหมาย (โกวิทย์ พวงงาม, 2553, น. 26)

Wit (1967, p.101- 103) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีอำนาจการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลมีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในเขตอำนาจของตน (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539, น.24-25)

Holloway (1951, p. 101-103) การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้มีอำนาจการปกครองของตนเองมีการบริหารการคลังของตนเองและมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539, น. 24)

สรุปว่า การปกครองท้องถิ่น มีอำนาจในการปกครองตนเองมีการบริหารการคลังของตนเองและมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน ลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น ลักษณะของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นมีลักษณะสำคัญ กล่าวคือการบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่นของไทยปัจจุบันเป็นการจัดระเบียบบริหารราชการรูปแบบหนึ่งโดยอาศัยการผสมผสาน ระหว่างการรวมอำนาจ การแบ่งอำนาจและการกระจายอำนาจ ลักษณะของการกระจายอำนาจ หรือการปกครองท้องถิ่น เป็นการปกครอง ซึ่งรัฐกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นหนึ่งหรือหลาย ๆ ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการภายในขอบเขตกิจกรรมที่รัฐมอบหมายให้กระทำได้ ซึ่งกำหนดขอบเขตพื้นที่ไว้แน่ชัดมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการปกครองท้องถิ่นและเพื่อตอบให้ สสนองความต้องการของประชาชน มีประชาชนเข้าร่วมดำเนินการและมีความเป็นเอกเทศหรือ ความเป็นอิสระทางการเงินและอื่น ๆ ในระดับหนึ่ง

9.2.2 ลักษณะสำคัญการปกครองท้องถิ่น พอสรุปได้ ดังนี้

อโณทัย ธรรมกุล (2530, น. 105-110) 1. มีพื้นที่ขอบเขตที่แน่นอน 2. เป็นนิติบุคคลเพื่อให้สามารถดำเนินการ ด้านต่าง ๆ ได้อย่างอิสระพอสมควรการปกครองส่วนท้องถิ่นต้อง มีองค์กรที่สามารถรับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็น อิสระตามกฎหมาย คือ ต้องมีองค์กรเป็นนิติบุคคลตั้งขึ้นโดยกฎหมายแยกออกจากส่วนกลางสามารถก่อพันธะทางกฎหมาย เช่น ทำสัญญาเป็นหนี้หรือทำนิติกรรมรูปอื่น ๆ ได้ 3. เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นที่แยก ออกจากราชการของท้องถิ่นได้ภายในขอบเขตที่สมควร 4. ประชาชนมีส่วนร่วมมีเสียงในการ ปกครองตนเองการดำเนินกิจกรรมของการปกครองท้องถิ่นนี้เป็นกระบวนการที่มีใช้กระทำ โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยสิ้นเชิง แต่เป็นกระบวนการทางการเมือง ซึ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยทางตรงหรือทางอ้อม กล่าวคือ มีสถานิติบัญญัติที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนหรือเลือกตั้ง บางส่วนประชาชนมีโอกาสเข้าร่วมเลือกตัวแทนทำหน้าที่บริหารกิจกรรมของท้องถิ่นหรือเข้าร่วม กำหนดนโยบาย หรือควบคุมตรวจสอบการดำเนินการของตัวแทนของตน 5. มีอำนาจอิสระบาง ประการในการบริหารกิจกรรม เช่น การบริหารและอื่น ๆ ภายในวงกรอบกิจกรรมและขอบเขต พื้นที่รับผิดชอบนั้น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นจะต้องได้รับ มอบหมายอำนาจดำเนินการอย่างเป็นทางการ อิสระได้พอสมควร โดยไม่จำเป็นต้องรับฟังคำสั่งจากรัฐบาลกลางหรือหน่วยราชการจากส่วนกลาง แต่อย่างใด 6. มีอำนาจในการจัดหาและใช้จ่ายได้อย่างเป็นอิสระ เมื่อเป็นอิสระในการดำเนินการแล้ว

หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องอิสระในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการ คือ มีแหล่งรายได้ของตนเอง เช่น ได้รับสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลสามารถจัดเก็บภาษีบางประเภทได้ รวมทั้งหารายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดรูปแบบของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของไทย ใน ปัจจุบันมี 4 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และการปกครองรูปแบบพิเศษ(กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา) (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน, 2534, น.1-41) สรุปว่าลักษณะของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นกำหนดขอบเขตพื้นที่ไว้ชัดเจนมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการปกครองท้องถิ่น และเพื่อตอบให้สนองความต้องการของประชาชน มีประชาชนเข้าร่วมดำเนินการและมีความเป็นเอกเทศหรือความเป็นอิสระทางการเงินและอื่น ๆ ในระดับหนึ่ง

โกวิท พวงงาม (2538, น. 21-24) กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในประการต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. เป็นการปกครองชุมชนหรือท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งของประเทศ ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองที่อยู่ในระดับพื้นฐานต่ำสุดของสถาบันการปกครองประเทศ และเป็นการปกครองระดับรองลงมาจากปกครองระดับภูมิภาคและระดับประเทศหรือรัฐบาลกลาง
2. มีฐานะเป็นนิติบุคคลแยกไปต่างหากจากรัฐบาล เพื่อดำเนินการปกครองและจัดทำบริการสาธารณะเขตพื้นที่ที่กำหนด โดยมีรายได้ ทรัพย์สินและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของตนเองจัดเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น เทศบาล มีคณะเทศมนตรี เป็น องค์กรฝ่ายบริหาร มีสภาเทศบาลเป็นองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น แต่หน่วยการปกครองท้องถิ่นบางรูปอาจจัดองค์กรและการบริหารเป็นรูปแบบอื่น ๆ ก็ได้ ซึ่งเป็นไปตามสภาพและความเหมาะสมในการจัดตั้งหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปนั้น ๆ การกำหนดให้หน่วยงาน การปกครองท้องถิ่นเป็นนิติบุคคล เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีการจัดตั้งองค์กรปกครองท้องถิ่นแยกออกจากหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคหรือรัฐบาลกลางและเพื่อจะได้มีอำนาจอิสระและสิทธิต่างที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้ตามกฎหมายด้วย นอกจากนี้องค์กรการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีรายได้เป็นของตนเอง มีอำนาจหน้าที่ในการเก็บภาษีและรายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อนำมาจัดทำงานงบประมาณกำหนดการใช้จ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์ ความเจริญให้กับท้องถิ่นได้ ส่วนในด้านเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำนั้นจ้างมาด้วยเงินประมาณของ ท้องถิ่นเอง และมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรฝ่ายบริหารดังกล่าว ข้างต้น

3. มีการเลือกตั้งเจ้าหน้าที่ดำเนินงานองค์การปกครองท้องถิ่นเกิดจากแนวความคิดของหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางหรือรัฐบาลไปยังท้องถิ่นซึ่งรัฐบาลกลางได้มอบอำนาจหน้าที่บางอย่างในทางปกครองและในการจัดทำบริการสาธารณะให้แก่ท้องถิ่นรับไปดำเนินการ งบประมาณและเจ้าหน้าที่ดำเนินงานของตนเอง การบริหารของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ดำเนินงานซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วน การเลือกตั้งนับได้ว่าเป็นลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่นเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรฝ่ายบริหารหรือองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ โดยประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้เลือก หัวหน้าฝ่ายบริหารท้องถิ่น หรือคณะผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกท้องถิ่น การเลือกตั้งดังกล่าวต้อง เป็นไปตามรูปแบบประชาธิปไตยและต้องมีการเลือกตั้งตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ซึ่งเป็นไปตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย

4. มีอิสระในการดำเนินกิจการของส่วนท้องถิ่น องค์การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระของตน (Autonomy) ในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นตามอำนาจหน้าที่ได้เอง โดยไม่ต้องรับคำสั่งจากส่วนกลาง มีอำนาจวินิจฉัย ตัดสินใจและสั่งการในการปฏิบัติหน้าที่ภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนดและดำเนินกิจการด้วยงบประมาณและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของตนเอง ส่วนกลางเพียงแต่กำกับดูแลเท่านั้นการใช้อำนาจอิสระของท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตที่เหมาะสม มีอำนาจน้อยเกินไปก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่นและประชาชนได้ สมเจตนาธรรมของการปกครองท้องถิ่นแต่ถ้ามีอำนาจมากเกินไปจนไม่มีขอบเขตก็จะมีสภาพไม่ต่างกับรัฐอธิปไตย ซึ่งเป็นอันตรายต่อเอกภาพของรัฐและอำนาจอิสระในการดำเนินกิจการของหน่วย องค์การปกครองท้องถิ่นต้องเข้าใจว่าเป็นไปไม่ได้ที่ปราศจากการควบคุมจากรัฐบาลกลางเลย เพราะถ้าเป็นเช่นนั้น หน่วยการปกครองนั้นจะเป็นรัฐอิสระไปทันที ดังนั้นจึงต้องอยู่ในกำกับหรือการควบคุมของรัฐบาลกลางเพื่อความมั่นคงของรัฐและประโยชน์ส่วนรวม

ประเทศไทยได้เริ่มนำเอาระบบการปกครองท้องถิ่นเข้ามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดระเบียบบริหารราชการในสมัยรัชกาลที่ 5 ทรงให้ตราพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพ ร.ศ. 116 ตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพขึ้นและต่อมาได้ทดลอง จัดตั้งสุขาภิบาลท่าฉลอมเมืองสมุทรสาคร เมื่อ ร.ศ. 124 จากผลของการจัดสุขาภิบาลท่าฉลอมได้รับ ความสำเร็จเป็นประโยชน์แก่ทางราชการและประชาชน จึงได้โปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติ จัดการสุขาภิบาลตามหัวเมือง ร.ศ. 127 เพื่อขยายการปกครองท้องถิ่นให้กว้างขวางออกไปทั่วประเทศ และหลังจากนั้นการปกครองท้องถิ่นได้วิวัฒนาการเรื่อยมาจนถึงสมัยเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อ พ.ศ. 2475 ได้มีพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2476 จัดตั้งเทศบาลขึ้นต่อมามีกฎหมายจัดตั้งองค์การปกครองท้องถิ่นขึ้นอีกหลายรูปแบบตาม ความเหมาะสมตามสภาพของท้องถิ่นที่แตกต่างกัน องค์การปกครองท้องถิ่นแต่ละ

รูปแบบมี กฎหมายกำหนดการจัดตั้งการจัดองค์การและการบริหาร อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดหารายได้การควบคุมจากส่วนกลางและรายละเอียดอื่น ๆ ไว้อีกโดยเฉพาะ สรุปว่า ลักษณะของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครองท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่ง มีฐานะเป็นนิติบุคคล ปกครองส่วนภูมิภาคหรือรัฐบาลกลาง มีความเป็นอิสระในการดำเนินการกิจการของส่วนท้องถิ่น ตามที่กฎหมายกำหนด เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กรโดยแบ่งการบริหารออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติจากหน่วยการปกครอง ส่วนท้องถิ่น หรือรัฐบาลกลาง โดยประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้เลือกคณะผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิก ท้องถิ่น การเลือกตั้งดังกล่าวต้องเป็นไปตามรูปแบบประชาธิปไตยและต้องมีการเลือกตั้งตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด มีอิสระในการดำเนินการของส่วนท้องถิ่น ตามที่กฎหมายกำหนด

อุทัย หิรัญ โด (2523, น. 22) ระบบการปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ

1. สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่า หากประเทศใดกำหนด เรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองท้องถิ่นในประเทศไทยนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่นเพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

2. พื้นที่และระดับ (Area and Level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่ และระดับ ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการ เช่น ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติและ ความสำคัญในการปกครองของตนเองของประชาชนจึง ได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่ และระดับของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก และ ขนาดใหญ่ สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ โดยองค์การอาหาร และเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ควรมีประชากร ประมาณ 50,000 คน แต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่ต้องพิจารณาด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ และบุคลากร เป็นต้น

3. การกระจายอำนาจหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่มาก น้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

4. องค์การนิติบุคคลจัดตั้งโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางหรือ รัฐบาลแห่งชาติ มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบายออกกฎ ข้อบังคับ ควบคุมให้มี การปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ

5. การเลือกตั้งสมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งหมดหรือบางส่วนเพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของ ประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

6. อิสระในการปกครองท้องถิ่นสามารถใช้ดุลพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลางและไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานราชการ

7. งบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่ กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทะนุบำรุงท้องถิ่นให้ เจริญก้าวหน้าต่อไป

8. การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐเพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชน โคนส่วนรวม โดยการมีอิสระในการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น เพราะมีฉะนั้นแล้วท้องถิ่นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยไป (อนันต์ อนันตกุล, 2541) รัฐต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแลอยู่(ชูวงศ์ ฉายบุตร, 2539, น. 31)

สรุปว่า การปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายเพราะข้อความกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ มีรูปแบบการปกครองเป็นแบบขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ นโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญเป็นนิติบุคคลจัดตั้งโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลาง มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอนมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎ ข้อบังคับ ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ การเลือกตั้ง สมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ มีอิสระในการดำเนินงาน มีอำนาจใน การจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นต่อการพัฒนาประชาธิปไตยหากพิจารณาในเชิงบทบาทของการปกครองท้องถิ่น ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาของประชาธิปไตยในระดับชุมชนและระดับประเทศจะเห็นได้ว่าแต่เดิมนั้นปรากฏความคิดเห็นที่ว่า การปกครองท้องถิ่นนี้แท้จริงแล้วมิได้ มีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยเลย หากแต่การปกครองท้องถิ่นกลับเป็นสิ่งที่ขัดขวางหรือเป็น อุปสรรคต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตยและทางที่ดีควรเน้นการรวมศูนย์ของอำนาจรัฐจะเหมาะสมกว่าฉะนั้นในปัจจุบันแนวคิดที่ว่านี้ไม่ได้รับความนิยมนัก สักเท่าใดนัก แนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปกครองกับระบอบประชาธิปไตยในปัจจุบัน จึงมีแง่มุมสำคัญอยู่ว่าการปกครองท้องถิ่นนั้นเป็นประชาธิปไตย โดยพื้นฐาน โดยผู้นำท้องถิ่นควรมาจากการเลือกตั้งของประชาชนและการปกครองท้องถิ่นจะช่วยส่งเสริมการปกครองแบบประชาธิปไตยในระดับชาติและเป็นไปอย่างต่อเนื่องได้

การปกครองท้องถิ่น ได้รับการยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาประชาธิปไตยทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศ โดยสรุปได้ในประการต่าง ๆ ต่อไปนี้ สถาบันดำรงราชานุภาพ (2539, น. 16) ประการแรกการปกครองท้องถิ่นก่อให้เกิดและกระตุ้นการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน กล่าวคือ ในการปกครองท้องถิ่นที่ผู้นำมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนนั้น เป็นจุดเริ่มของการกระตุ้นความสนใจมีส่วนร่วมของประชาชนแล้ว และการที่ผู้นำท้องถิ่นได้เสนอนโยบายให้ประชาชนในท้องถิ่นได้ทราบได้แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเลือกก็เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมต่อกิจการของท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญเช่น โรเบิร์ต Robert (1996) ธเนศวร์ เจริญเมือง (2540, น. 60) นักรัฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงท่านหนึ่งได้กล่าวไว้ว่าข้อดีของประชาธิปไตยระดับท้องถิ่นคือมักมีการกระตุ้นให้ประชาชนเข้าร่วมในการจัดการรูปแบบ ชีวิตด้านต่าง ๆ ของเขาอย่างมีเหตุผล และยังเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของความสามัคคี การคิดถึงส่วนรวมและการเป็นสมาชิกของชุมชนเดียวกัน ประการที่สองการปกครองท้องถิ่นก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อประชาชนของผู้นำ (Accountability) ความรับผิดชอบของผู้นำต่อประชาชนนี้ในสังคมประชาธิปไตยตะวันตกหมายถึงความถึงพันธะสัญญา หรือความรับผิดชอบทางการเมือง ที่ผู้นำซึ่งมาจากการเลือกตั้งมีต่อประชาชนผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งเป็นความรับผิดชอบที่ว่าเขาได้รับการเลือกตั้งเข้ามาเพื่อทำอะไร ผลงานจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนส่วนรวมหรือต่อส่วนตัว โดยต้องอธิบายให้ได้ว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ประการที่สาม การปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งจะช่วยจัดระบบเผด็จการโดยรัฐบาล นิยม รัฐมฤต (2522, น. 19) กล่าวคือ เมื่อมีการกระจายอำนาจมากขึ้นท้องถิ่นเข้มแข็งมากขึ้น สถาบันทางการเมืองโดยเฉพาะพรรคการเมืองก็จะมีคามมั่นคง อันจะส่งผลให้การยึดอำนาจและการใช้อำนาจเผด็จการจากส่วนกลางเป็นไปได้ยาก เช่น ที่มองเตสกีเอ (Montesquieu) นักปรัชญาการเมืองชาวฝรั่งเศสกล่าวไว้ว่าการปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งจะสามารถต่อต้านการปฏิวัติ รัฐบาลได้และการปกครองท้องถิ่นที่มีอิสระจะช่วยส่งเสริมสถาบันทางการเมืองต่าง ๆ ให้มีความมั่นคงยิ่งขึ้น ประการที่สี่ การเมืองท้องถิ่นเป็นเวทีสร้างการเมืองระดับชาติ กล่าวคือ เมื่อการเมือง การปกครองในระดับท้องถิ่นประสบความสำเร็จในเชิงการได้มา ซึ่งผู้นำทางการเมืองที่เป็นตัวแทน ของประชาชน มีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม ผ่านการเรียนรู้ และการอบรมกล่อมเกลாதทางการเมืองแล้วก็จะทำให้คุณภาพของนักการเมืองระดับชาติสูงขึ้น ประการที่ห้า การสร้างพลังประชาธิปไตยหรือการพัฒนาการเมืองที่มั่นคงนั้นจะต้องเริ่มจากการสร้างความเป็นประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นเสียก่อนจากนั้นจึงขยายไปในระดับประเทศการปกครองท้องถิ่น จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประชาธิปไตยในระดับชาติเพราะทำให้เกิดการพัฒนาการเมืองในวงกว้าง ประการที่หก การปกครองท้องถิ่นทำให้เข้าสู่วิถีการเมืองของประชาชน (Politicization) ด้วยเหตุที่การเมืองท้องถิ่นมีความเกี่ยวพันหรือผลกระทบต่อประชาชน โดยตรงและใกล้ชิดและเกี่ยวพันต่อการเมืองระดับชาติ หากมีกิจกรรมทางการเมืองเกิดขึ้นอยู่เสมอก็จะมีผลทำให้เกิดความฉีกัก

และมีชีวิตชีวาต่อการปกครองท้องถิ่นประชาชนในท้องถิ่นจะมีความเกี่ยวพันและเข้าสู่ระบบการเมืองตลอดเวลาเพราะการเข้าสู่วิถีการเมืองเป็นถนนสายหนึ่งจะนำไปสู่เมืองประชาธิปไตย (อุทัย หิรัญโต, 2523, น. 33)

9.2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่น มี 4 ประการ รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2554, น. 62-64)

1) การตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น คือ การตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ตามหลักการประชาธิปไตย ประชาชนย่อมมีสิทธิที่จะกำหนดวิถีชีวิตของตนเอง และประชาชนในท้องถิ่นย่อมมีสิทธิในการกำหนดวิถีทางของท้องถิ่นตนเอง ด้วยการบริหารท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในด้านต่าง ๆ เช่น การสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย การสนองความต้องการปัจจัยพื้นฐาน การสนองความต้องการด้านศีลธรรม การสนองความต้องการที่จะมีชีวิตที่ดีกว่าเดิม

2) การตอบสนองนโยบายแห่งรัฐ ในฐานะที่การบริหารท้องถิ่นเป็นการบริหารในระดับรองจากรัฐ จึงจำเป็นที่แต่ละท้องถิ่นจะต้องมีแนวทางการบริหารงานที่อยู่ภายใต้กรอบนโยบายของรัฐ และมีวัตถุประสงค์ในการตอบสนองนโยบายสาธารณะในระดับชาติ เพื่อให้การบริหารประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประสานสอดคล้อง เกิดประสิทธิภาพ

3) การนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้อย่างเป็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

4) การพัฒนาท้องถิ่น การบริหารท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ตามความมุ่งหมายของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น การพัฒนาท้องถิ่นมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ การแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาของท้องถิ่น การบำรุงรักษาสิ่งดี ๆ ที่เป็นอยู่หรือมีอยู่แล้วให้คงอยู่ต่อไป และการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีมีประโยชน์สำหรับประชาชนและชุมชนท้องถิ่น

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดการกระจายอำนาจ และการปกครองส่วนท้องถิ่นจะเห็นได้ว่าเป็นการปฏิรูประบบราชการที่รัฐกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ โครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชน เพื่อประชาชนเป็นสำคัญ หากปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่การกระจายอำนาจหน้าที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น

10. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล

เทศบาล เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน มีภารกิจอำนาจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการภายในเขตเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 14 พ.ศ. 2561 และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีความเป็นอิสระทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การงบประมาณ วัสดุวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร สุพจน์ บุญวิเศษ (2550, น.4) มีการบริหารองค์การตามหลักการบริหาร โดยมีบุคลากรของหน่วยงานทำหน้าที่เป็นกลไก หรือตัวจักรสำคัญในการบริหารองค์การ การปฏิบัติงานที่จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานเป็นสำคัญ ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน การพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้านั้นจะเกิดขึ้นได้จำเป็นจะต้องมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพการบริหารงานในทุกด้านจำเป็นต้องอาศัย ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ การบริหารจัดการ และยังมีเงื่อนไขของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่และตามนโยบายของนายกเทศมนตรี ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับเลือกโดยตรงจากประชาชนเป็นผู้รับผิดชอบและเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาสูงสุด พนักงานเทศบาล รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการเทศบาล ควบคู่ไปกับสภาท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลที่ได้รับเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนและนายกเทศมนตรี แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษาพร้อมเลขานุการเป็นคณะผู้บริหารงานองค์กรและมีปลัดเทศบาลเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาสูงสุดของพนักงานเทศบาล รับผิดชอบงานกิจการของเทศบาลและส่วนราชการในสังกัดเทศบาล โดยมี ภารกิจหลักและภารกิจรอง

เทศบาลถือว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญ และใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย สำหรับสังคมไทย เทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมืองที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน

10.1 ความเป็นมา

พ.ศ. 2476 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2476 และกำหนดให้เทศบาลเป็นองค์กรบริหารรูปแบบหนึ่งของราชการบริหารส่วนท้องถิ่น และมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมายฉบับแรกกว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารปกครองตนเองของเทศบาล พ.ศ. 2478 ได้มีการจัดตั้ง

เทศบาลเป็นครั้งแรก ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 โดยการยกฐานะสุขาภิบาล ที่มีอยู่เดิม 35 แห่งขึ้นเป็นเทศบาล และได้มีการปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวอยู่เป็นระยะ พ.ศ. 2496 ได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ขึ้นใช้แทนกฎหมายเก่าทั้งหมด และได้มีการใช้กฎหมาย พ.ร.บ.เทศบาล พ.ศ. 2496 (โดยมีการแก้ไขเพิ่มเติมอยู่เป็นระยะ) จนถึงปัจจุบัน

10.2 ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

จากแนวความคิดในการปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการปกครองของรัฐในอันที่จะรักษาความมั่นคงและความผาสุกของประชาชน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจปกครอง และเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตย โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นจึงสามารถสรุปได้ดังนี้

การปกครองท้องถิ่นคือรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย (Basic Democracy) เพราะการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องกับส่วน ได้ส่วนเสียในการปกครอง การบริหารท้องถิ่น เกิดความรับผิดชอบ และวางแผนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอยู่อาศัย อันจะนำมา ซึ่งความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบการปกครองประชาธิปไตยในที่สุด (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2518, น. 6-7) โดยประชาชนจะมีโอกาสเลือกตั้งฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร การเลือกตั้งจะเป็นการฝึกฝนให้ประชาชนใช้ดุลพินิจเลือกผู้แทนที่เหมาะสม สำหรับผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้าไปบริหารกิจการของท้องถิ่น นับได้ว่าเป็นผู้นำในท้องถิ่นจะได้ใช้ความรู้ความสามารถบริหารงานท้องถิ่น เกิดความคุ้นเคยมีความชำนาญในการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมือง ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชาติต่อไป

การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง (Self Government) หัวใจของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ประการหนึ่งก็คือ การปกครองตนเองมิใช่เป็น การปกครองอันเกิดจากคำสั่งเบื้องบน การปกครองตนเองคือ การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง ซึ่งผู้บริหารท้องถิ่นนอกจากจะได้รับเลือกตั้งมาเพื่อรับผิดชอบบริหารท้องถิ่น โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจจากประชาชนแล้ว ผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องฟังเสียง ประชาชนด้วยวิถีทางประชาธิปไตยต่าง ๆ เช่น เปิดโอกาสให้ประชาชนออกเสียงประชามติ (Referendum) ให้ประชาชนมีอำนาจถอดถอน (Recall) ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรคปัญหาและช่วยกันแก้ไขปัญหามาของท้องถิ่นตน(อนันต์ อนันตกุล, 2521, น. 6-7)

การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาระของรัฐบาล ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการกระจายอำนาจ การปกครองท้องถิ่นมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งเบาระของรัฐบาล เนื่องจากความจำเป็นบางประการ ดังนี้ ชูวงศ์ ฉายะบุตร(2539, น. 28-29) ภารกิจของรัฐบาลมีอยู่อย่างกว้างขวาง นับวันจะขยายเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากงบประมาณที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีตามความเจริญเติบโตของบ้านเมือง รัฐบาลมีอาจจะดำเนินการในการสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ได้อย่างทั่วถึง เพราะแต่ละท้องถิ่นย่อมมีปัญหา และความต้องการที่แตกต่างกัน การแก้ปัญหาหรือจัดบริการ โครงการในท้องถิ่นโดยรูปแบบที่เหมือนกัน ย่อมไม่บังเกิดผลสูงสุด ท้องถิ่นย่อมรู้ปัญหาและเข้าใจปัญหาได้ดีกว่า ผู้ซึ่งไม่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ประชาชนในท้องถิ่น จึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นมากที่สุด กิจกรรมบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะท้องถิ่นนั้น ไม่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นอื่น และไม่มีส่วนได้ ส่วนเสียต่อประเทศโดยรวม จึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่น ดำเนินการดังกล่าวเอง

ดังนั้น หากไม่มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลจะต้องรับภาระดำเนินการทุกอย่าง และไม่แน่ว่าจะสนองความต้องการของท้องถิ่นทุกจุดหรือไม่ รวมทั้งจะต้องดำเนินการเฉพาะท้องถิ่นนั้น ๆ ไม่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นอื่น หากได้จัดให้มีการปกครองท้องถิ่น เพื่อดำเนินการเองแล้ว ภาระของรัฐบาลก็จะผ่อนคลายเป็นไป รัฐบาลจะมีหน้าที่เพียงแต่ควบคุม ดูแลเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้ท้องถิ่นมีมาตรฐานในการดำเนินงานยิ่งขึ้น

การแบ่งเบาระทำให้รัฐบาลมีเวลาที่จะดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ หรือกิจการใหญ่ ๆ ระดับชาติอันเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวม ความคับคั่งของภาระหน้าที่ต่าง ๆ ที่รวมอยู่ส่วนกลางจะลดน้อยลง ความคล่องตัวในการดำเนินงานของส่วนกลางจะมีมากขึ้น

การปกครองท้องถิ่นสามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากท้องถิ่นมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชาชน ความต้องการ และปัญหาต่างกันออกไป ผู้ที่ให้บริการหรือแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนก็ต้องเป็นผู้ที่รู้ถึงปัญหาและความต้องการ ของประชาชนเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเสนอเรื่องขออนุมัติไปยังส่วนเหนือขึ้นไป ท้องถิ่นจะบริหารงานให้เสร็จสิ้นลง ภายในท้องถิ่นนั่นเอง ไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต ผู้นำหน่วยการปกครองท้องถิ่นย่อมเรียนรู้ประสบการณ์ทางการเมือง การได้รับเลือกตั้ง การสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นย่อมเป็นพื้นฐานที่ดีต่ออนาคตทางการเมืองของตนและยัง

ฝึกฝนทักษะทางการบริหารงานในท้องถิ่นอีกด้วย ในประเทศไทย ผู้นำทางการเมืองที่มีชื่อเสียงประสบความสำเร็จเป็นนักการเมืองที่มีชื่อเสียงในระดับชาติ (วิญญู อังคนารักษ์, 2518, น. 98)

การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวความคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง การปกครองท้องถิ่น โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดการพัฒนาชนบท แบบพึ่งตนเอง ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การดำเนินงานพัฒนาชนบท ที่ผ่านมายังมีอุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมจากประชาชน ในท้องถิ่นอย่างเต็มที่ ซึ่งการพัฒนาชนบทที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะต้องมาจากการริเริ่มช่วยตนเอง ของท้องถิ่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงกัน โดยอาศัยโครงสร้างความเป็นอิสระ ในการปกครองตนเอง ซึ่งต้องมาจากการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง มิเช่นนั้นแล้ว การพัฒนาชนบทจะเป็นลักษณะ “หยิบยื่นขดไล่ หรือกึ่งหยิบยื่นขดไล่” เกิดความคาดหวัง ทุกปีจะมี “ลาถลอย” แทนที่จะเป็นผลดีต่อท้องถิ่นกลับสร้างลักษณะการพัฒนาแบบพึ่งพา ไม่ยอมช่วยตนเอง อันเป็นผลทางลบต่อการพัฒนาพื้นฐานระบอบประชาธิปไตย (ลิขิต ชีรเวคิน, 2528 ,น. 3-4) ดังนั้นการกระจายอำนาจจึงจะทำให้เกิดลักษณะการพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการพัฒนาชนบทอย่างยิ่ง

การกระจายอำนาจมีข้อพึงระวังและได้กลายเป็นจุดวิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งมีอยู่หลายประการดังได้กล่าวไว้แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่อง ของขอบเขต การกระจายอำนาจและการคำนึงถึงระดับความรู้ความสามารถของประชาชน ซึ่งเป็นปัญหาที่ถกเถียงกันอย่างมาก และมีมานานตั้งแต่สมัยเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 กล่าวคือ ได้มีการถกเถียงถึงความพร้อมของประชาชนต่อการปกครองตนเอง มาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน แต่จากความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นนั้น หากจะมองรวม เป็นจุดใหญ่ ๆ แล้ว สามารถแบ่งออกได้เป็นสองด้านคือ ด้านการเมืองการปกครอง และการบริหาร กล่าวคือ ในด้านการเมืองการปกครองนั้น เป็นการปูพื้นฐานของการปกครอง ระบอบประชาธิปไตย และการเรียนรู้การปกครองตนเอง ส่วนด้านการบริหารนั้น เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลและประชาชนในท้องถิ่นได้หาทางตอบ สนองแก้ปัญหา ด้วยตนเองด้วยกลไกทางการบริหารต่าง ๆ ทั้งในแง่ของการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการจัดการ ฯลฯ

10.3 หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่นใดขึ้นเป็นเทศบาลไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. จำนวนของประชากรในท้องถิ่นนั้น
2. ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนดและงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น

3. ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น กฎหมายได้กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลขึ้นได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย

2. เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือท้องถิ่นชุมนุมที่มีราษฎรตั้งแต่หนึ่งหมื่นคนขึ้นไป มีรายได้พอสมควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้และซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองประกาศมท. นั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย

3. เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นที่ชุมนุมที่มีราษฎรตั้งแต่ห้าหมื่นคนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอสมควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อ และเขตของเทศบาลไว้ด้วย

10.4 โครงสร้างเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี

สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

1) *สภาเทศบาล* ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นตามจำนวน ดังต่อไปนี้

- (1) สภาเทศบาลตำบลประกอบด้วยสมาชิกจำนวนสิบสองคน
- (2) สภาเทศบาลเมืองประกอบด้วยสมาชิกจำนวนสิบแปดคน
- (3) สภาเทศบาลนครประกอบด้วยสมาชิกจำนวนยี่สิบสี่คน

สมาชิกสภาเทศบาลให้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้ง ถ้าตำแหน่งสมาชิกสภาเทศบาลว่างเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ หรือมีการยุบสภา ให้เลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลขึ้นแทนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาเทศบาลผู้เข้ามาแทนให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระของผู้ซึ่งตนแทน

ก่อนเข้ารับหน้าที่ สมาชิกสภาเทศบาลต้องปฏิญาณตนในที่ประชุมสภาเทศบาลว่า จะรักษาไว้และปฏิบัติหน้าที่ตามซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ทั้งจะซื่อสัตย์สุจริตและปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าวคือ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 90 วัน นับแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเสร็จสิ้นแล้ว ให้สมาชิกสภาเทศบาลประชุมเลือกกันเองจากสมาชิกด้วยกัน จะเลือกบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกสภาเทศบาลไม่ได้ ประธานสภา มีหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาลควบคุมบังคับบัญชารักษาความสงบ และเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

2) นายกเทศมนตรี

เทศบาลมีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้ดำรงตำแหน่งนับตั้งแต่วันเลือกตั้งและมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีนับแต่วันเลือกตั้ง เพื่อเป็นการช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาล นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยได้ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- 1) เทศบาลตำบล ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสองคน
- 2) เทศบาลเมือง ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสามคน
- 3) เทศบาลนคร ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสี่คน

นอกจากนี้ นายกเทศมนตรียังสามารถแต่งตั้งบุคคลทั่วไป ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาลเป็นที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการนายกเทศมนตรีได้จำนวนรวมกันไม่เกินสองคน สำหรับเทศบาลตำบล ไม่เกินสามคนสำหรับเทศบาลเมือง และไม่เกินห้าคนสำหรับเทศบาลนคร

ก่อนจะเข้ารับหน้าที่ประธานสภาเทศบาลจะเรียกประชุมสภาเทศบาล เพื่อให้นายกเทศมนตรีได้แถลงนโยบายต่อสภาเทศบาล โดยไม่มีการลงมติ ภายในสามสิบวันนับแต่ วันที่ประกาศผลการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี นายกเทศมนตรีจะทำหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างของเทศบาล

3) พนักงานเทศบาล

พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ

10.5 หน้าที่ของเทศบาล

เทศบาลตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังนี้

1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3. รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
7. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. หน้าที่อื่นตามกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด นอกจากนี้ เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือหรือท่าข้าม
4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
9. เทศพาณิชย์

เทศบาลเมือง มีอำนาจหน้าที่ที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังนี้

1. กิจการตามระบุดีของเทศบาลตำบล
2. ให้น้ำสะอาดหรือการประปา
3. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
5. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
6. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
8. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

หน้าที่ของเทศบาลเมือง ที่อาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังนี้

1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
6. ให้มีการสาธารณสุข
7. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
10. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
12. เทศพาณิชย์

เทศบาลนคร มีหน้าที่ต้องทำเขตเทศบาล ดังนี้

1. กิจการที่ต้องทำของเทศบาลเมือง
2. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
3. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
4. การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพและ

สถานบริการอื่น

5. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
6. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

7. การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง

8. การส่งเสริมกิจการท่องเที่ยว

สำหรับหน้าที่ที่อาจทำของเทศบาลนคร มีเช่นเดียวกับหน้าที่ที่อาจทำของเทศบาลเมือง (พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน)

จังหวัดแพร่ มีการปกครองแบ่งออกเป็น 8 อำเภอ และมีเทศบาลทั้งสิ้น จำนวน 25 แห่ง ดังนี้

1. อำเภอเมือง ประกอบด้วย เทศบาลเมืองแพร่ เทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง เทศบาลตำบลป่าเมต เทศบาลตำบลช่อแฮ เทศบาลตำบลแม่คำมี เทศบาลตำบลแม่หล่าย เทศบาลตำบลบ้านถิ่น เทศบาลตำบลสวนเขื่อน เทศบาลตำบลวังหงส์ เทศบาลตำบลทุ่งกวาว

2. อำเภอร้องกวาง ประกอบด้วย เทศบาลตำบลร้องกวาง เทศบาลตำบลบ้านเวียง

3. อำเภอหนองม่วงไข่ ประกอบด้วยเทศบาลตำบลหนองม่วงไข่

4. อำเภอสอง ประกอบด้วย เทศบาลตำบลสอง เทศบาลตำบลห้วยหม้าย

5. อำเภอเด่นชัย ประกอบด้วย เทศบาลตำบลเด่นชัย เทศบาลตำบลแม่จ๊วะ เทศบาลตำบลปางป๋าวาย

6. อำเภอสูงเม่น ประกอบด้วย เทศบาลตำบลสูงเม่น

7. อำเภอลอง ประกอบด้วย เทศบาลตำบลบ้านปิน เทศบาลตำบลเวียงต้า เทศบาลตำบลห้วยอ้อ เทศบาลตำบลแม่ลานนา เทศบาลตำบลแม่ปาน

8. อำเภอวังชิ้น ประกอบด้วย เทศบาลตำบลวังชิ้น

ที่มา: รายงานข้อมูลอัตราค่าจ้างขององค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ ปี 2557 ณ พฤศจิกายน 2557)

จากการทบทวนวรรณกรรม เกี่ยวกับแนวคิด โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของเทศบาลจะเห็นว่าเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ให้บริการประชาชนอย่างใกล้ชิด และเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการปกครองของรัฐ ในอันที่จะรักษาความมั่นคงและความผาสุกของประชาชน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจปกครอง และเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตย โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น

11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรนิการ์ พรณะศรี (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(2)เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (3)เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (4) เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 45 ปี แต่งงานแล้ว นับถือศาสนาพุทธ ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อัตราเงินเดือนที่ได้รับ 20,001-30,000 บาท ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจากปัจจัยรายด้านพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีที่หน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจน ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีหน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน และการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า ถ้าหน่วยงานที่เปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน ปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีความสำคัญท้าทายและต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านกระบวนการทศวรรษวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน พบว่า การพร้อมรับการตรวจสอบเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด ปัจจัยด้านสมรรถนะ พบว่าในหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการให้บริการส่วนระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก การประเมินผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70

สุนทร เทพทับ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตกับแต่ละหน่วยงาน 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ภูเก็ต แบ่งออกเป็น 5 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (4) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (5) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ำสุด คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต มีมากกว่าร้อยละ 70

นิภาพร เกียนเถียน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 (2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมแต่ละศาลในภาค 8 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 (4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 ผลการวิจัยพบว่า (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับร้อยละ 80 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรม แต่ละศาลแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการสาขายุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ (4) เสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน

ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกัน ซึ่งขอรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4)แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ประการ เอี่ยมไผ่ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ผลการวิจัยพบว่า (1)ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยสุขวิทยา ทรัพยากรการบริหาร และกระบวนการบริหาร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6



12. สรุปที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย



จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในส่วนของแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น และสามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย ได้ดังนี้

12.1 ตัวแปรด้านแรงจูงใจ ได้รับแนวคิดจากทฤษฎีความต้องการของ Maslow และทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ทักษะ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน การเจริญเติบโต นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน

12.2 ตัวแปรด้านสมรรถนะ ได้รับการสนับสนุนแนวคิด ของ McClelland (ตัวแบบภูเขา น้ำแข็ง และก.ท.) ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

12.2.1 สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้อง และ จริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

12.2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

12.2.3 สมรรถนะประจำผู้บริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์

12.3 ตัวแปรกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ได้รับแนวคิดมาจากยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ.2546-2550 ของสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน คณะกรรมการมาตรฐานบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่น) ได้แก่ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) การทำงานเชิงรุก (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) คำนึงถึง ประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ(Efficiency) ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)

12.4 ตัวแปรด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) ได้รับแนวคิดมาจากกรอบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ หรือกิจกรรม ผลสัมฤทธิ์ ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความคุ้มค่า

12.5 ตัวแปรด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Management (ได้รับแนวคิดมาจากกรอบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. โดยทศพร ศิริสัมพันธ์) ได้แก่ การวิเคราะห์ ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน

12.6 ตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี Good Governance ได้รับแนวคิดมาจาก สำนักงาน กพ.ร. ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับฟัง/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม

12.7 ตัวแปรตามผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการ ให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรได้รับการ สนับสนุนแนวคิดการบริหารแบบสมดุล Balance Scorecard ของ Robert S. Kaplan and David P. Norton) และแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เป็นการศึกษาวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิดและปลายเปิด เพื่อสำรวจความคิดเห็นกลุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะจง จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารท้องถิ่น หลังจากที่ได้ศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน พร้อมศึกษาถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องอันมีผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยมีการกำหนดรูปแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เน้นการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิดสำรวจความคิดเห็นตัวแทนเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้แก่ พนักงานเทศบาล ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ และผสมผสานการวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารท้องถิ่น

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ

2.1.1 พนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วยพนักงานเทศบาล ทั้ง 25 แห่ง คือ เทศบาลเมืองแพร่ เทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง เทศบาลตำบลป่าเมต เทศบาลตำบลช่อแฮ เทศบาลตำบลแม่คำมี เทศบาลตำบลแม่หล่าย เทศบาลตำบลบ้านถิ่น เทศบาลตำบลสวนเขื่อน เทศบาลตำบลวังหงส์ เทศบาลตำบลทุ่งกวาว เทศบาลตำบลร้องกวาง เทศบาลตำบลบ้านเวียง เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่ เทศบาลตำบลสอง เทศบาลตำบลห้วยหม้าย เทศบาลตำบลเด่นชัย เทศบาลตำบลแม่จั่ว เทศบาลตำบลสูงเม่น เทศบาลตำบลปงป่าห้วย เทศบาลตำบลบ้านปิน เทศบาลตำบลเวียงต้า เทศบาลตำบลห้วยอ้อ เทศบาลตำบลแม่ลานนา เทศบาลตำบลแม่ปาน และเทศบาลตำบลวังชิ้น จำนวน 661 คน (ที่มา:รายงานข้อมูลอัตรากำลังขององค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ ปี 2557 ณ พฤศจิกายน 2557)

2.1.2 ผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดแพร่

จำนวน 25 แห่ง ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี สังกัดเทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล จำนวน 25 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 250 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจากพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ และผู้บริหารท้องถิ่น มีจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจากผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ โดยจะทำการศึกษาวิจัยครอบคลุมทั้ง 25 เทศบาล

2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย คำนวณได้จากจำนวนพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ ซึ่งมีจำนวน 661 คน ด้วยสูตรของทาโร ยามานะ (Yamane 1973: 125 อ้างถึงในจิตราภา กุณทลบุตร 2500: 120-121) โดยใช้ค่าระดับความเชื่อถือได้ ร้อยละ 95 ดังสูตรต่อไปนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดย n คือ จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N คือ จำนวนประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่

$$n = \frac{661}{1+661(0.05)^2}$$

$$n = \frac{661}{2.65}$$

$$n = 249.43$$

ดังนั้น ประชากรที่ใช้ศึกษา สามารถจำแนกตามสังกัดแต่ละเทศบาลทั้ง 25 แห่ง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 661 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนพนักงานเทศบาล จำแนกตามสังกัดแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่

(หน่วย: คน)

ที่	เทศบาล	จำนวนพนักงานเทศบาล
1	เทศบาลเมืองแพร่	65
2	เทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง	34
3	เทศบาลตำบลป่าเมต	25
4	เทศบาลตำบลช่อแฮ	23
5	เทศบาลตำบลแม่คำมี	25
6	เทศบาลตำบลแม่หล่าย	28
7	เทศบาลตำบลบ้านถิ่น	20
8	เทศบาลตำบลสวนเขื่อน	21
9	เทศบาลตำบลวังหงส์	15
10	เทศบาลตำบลทุ่งกวาว	15
11	เทศบาลตำบลร้องกวาง	39
12	เทศบาลตำบลบ้านเวียง	26
13	เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่	36
14	เทศบาลตำบลสอง	32
15	เทศบาลตำบลห้วยหม้าย	20
16	เทศบาลตำบลเด่นชัย	55
17	เทศบาลตำบลแม่จี่วะ	22
18	เทศบาลตำบลสูงเม่น	26

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

(หน่วย: คน)

ที่	เทศบาล	จำนวนพนักงานเทศบาล
19	เทศบาลตำบลปงป่าห้วย	15
20	เทศบาลตำบลบ้านปิน	21
21	เทศบาลตำบลเวียงต้า	21
22	เทศบาลตำบลห้วยอ้อ	24
23	เทศบาลตำบลแม่ลานนา	18
24	เทศบาลตำบลแม่ปาน	15
25	เทศบาลตำบลวังซัน	20
รวม		661

ที่มา: รายงานข้อมูลอัตรากำลังขององค์กรปกครองท้องถิ่น ปี 2557 (ข้อมูล ณ พฤศจิกายน 2557)
 กลุ่มงานบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่นจังหวัดแพร่

ดังนั้น ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
 เท่ากับ 250 คน สามารถคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเทศบาลแต่ละแห่ง จำนวน 25 แห่ง ดังตาราง
 ที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาล ของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่

(หน่วย: คน)

ที่	เทศบาล	จำนวนพนักงานเทศบาล	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	เทศบาลเมืองแพร่	65	24
2	เทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง	34	13
3	เทศบาลตำบลป่าเมต	25	9
4	เทศบาลตำบลช่อแฮ	23	9
5	เทศบาลตำบลแม่คำมี	25	9
6	เทศบาลตำบลแม่หล่าย	28	11
7	เทศบาลตำบลบ้านถิ่น	20	8
8	เทศบาลตำบลสวนเขื่อน	21	8
9	เทศบาลตำบลวังหงส์	15	5

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

(หน่วย : คน)

ที่	เทศบาล	จำนวนพนักงานเทศบาล	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
10	เทศบาลตำบลทุ่งกวาว	15	5
11	เทศบาลตำบลร้องกวาง	39	16
12	เทศบาลตำบลบ้านเวียง	26	10
13	เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่	36	14
14	เทศบาลตำบลสอง	32	12
15	เทศบาลตำบลห้วยหม้าย	20	8
16	เทศบาลตำบลเด่นชัย	55	21
17	เทศบาลตำบลแม่จั่ว	22	9
18	เทศบาลตำบลสูงเม่น	26	10
19	เทศบาลตำบลปงป่าห้วย	15	5
20	เทศบาลตำบลบ้านปิน	21	8
21	เทศบาลตำบลเวียงคำ	21	8
22	เทศบาลตำบลห้วยฮ่อม	24	9
23	เทศบาลตำบลแม่ลานนา	18	6
24	เทศบาลตำบลแม่ปาน	15	5
25	เทศบาลตำบลวังชิ้น	20	8
รวม		661	250

2.3 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

2.3.1 พนักงานเทศบาล การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) ด้วยการสุ่มตัวอย่างประชากรตามชั้นภูมิ โดยกำหนดให้เทศบาลทั้ง 25 แห่ง เป็นชั้นภูมิทั้งหมด 25 ชั้นภูมิ แล้วหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างของชั้นภูมิ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างของแต่ละเทศบาลและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละเทศบาล รวมทั้งสิ้นจำนวน 250 คน ดังตารางที่ 3.2

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากร ปรากฏว่าต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดเท่ากับ 250 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับ ชั้นภูมิ ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างละเทศบาล} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในเทศบาล}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของจำนวนประชากร ปรากฏว่าต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทั้งหมดเท่ากับ 250 คน และจำนวนประชากรทั้งหมดที่เป็นตัวแทนเท่ากับ 661 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ 25 เทศบาล ดังนี้

1 เทศบาลเมืองแพร่	65	=	24	$(250 \times 65) / 661$
2 เทศบาลตำบลทุ่งไผ่	34	=	13	$(250 \times 34) / 661$
3 เทศบาลตำบลป่าเมต	25	=	9	$(250 \times 25) / 661$
4 เทศบาลตำบลช่อแฮ	23	=	9	$(250 \times 23) / 661$
5 เทศบาลตำบลแม่คำมี	25	=	9	$(250 \times 25) / 661$
6 เทศบาลตำบลแม่หล่าย	28	=	11	$(250 \times 28) / 661$
7 เทศบาลตำบลบ้านถิ่น	20	=	8	$(250 \times 20) / 661$
8 เทศบาลตำบลสวนเขื่อน	21	=	8	$(250 \times 21) / 661$
9 เทศบาลตำบลวังหงส์	15	=	5	$(250 \times 15) / 661$
10 เทศบาลตำบลทุ่งกวาว	15	=	5	$(250 \times 15) / 661$
11 เทศบาลตำบลร่องกวาง	39	=	15	$(250 \times 39) / 661$
12 เทศบาลตำบลบ้านเวียง	26	=	10	$(250 \times 26) / 661$
13 เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่	36	=	14	$(250 \times 36) / 661$
14 เทศบาลตำบลสอง	32	=	12	$(250 \times 32) / 661$
15 เทศบาลตำบลห้วยหม้าย	20	=	8	$(250 \times 20) / 661$
16 เทศบาลตำบลเด่นชัย	55	=	21	$(250 \times 55) / 661$
17 เทศบาลตำบลแม่จั่ว	22	=	9	$(250 \times 22) / 661$
18 เทศบาลตำบลสูงเม่น	26	=	10	$(250 \times 26) / 661$
19 เทศบาลตำบลปางป่าหวาย	15	=	5	$(250 \times 15) / 661$
20 เทศบาลตำบลบ้านปิน	21	=	8	$(250 \times 21) / 661$
21 เทศบาลตำบลเวียงต้า	21	=	8	$(250 \times 21) / 661$

22 เทศบาลตำบลห้วยอ้อ	24	=	9 (250x24)/661
23 เทศบาลตำบลแม่ลานนา	18	=	6 (250x18)/661
24 เทศบาลตำบลแม่ปาน	15	=	5 (250x15)/661
25 เทศบาลตำบลวังซัน	20	=	8 (250x20)/661

ดังนั้น จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ รวม 250 คน โดยเมื่อคำนวณแยกตามการหาสัดส่วนประชากร จะได้กลุ่มตัวอย่างเป็นแต่ละเทศบาล และทำการสุ่มเลือกตัวแทนพนักงานเทศบาลในแต่ละชั้นภูมิ และเทียบสัดส่วนหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างของชั้นภูมิเพื่อตอบแบบสอบถาม ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละเทศบาลตามตารางที่ 3.1 และ 3.2

2.3.2 ผู้บริหารท้องถิ่น

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 3 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลเด่นชัย นายกเทศมนตรีตำบลร่องกวาง นายกเทศมนตรีตำบลสอง เหตุผลที่เลือกสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีทั้ง 3 ท่าน เนื่องจากเป็นผู้บริหารท้องถิ่นที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่ง และเป็นเทศบาลที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาล ประจำปี 2555-2557 ในลำดับที่ 1-3 ด้วยคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 90 คะแนนขึ้นไป

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) สำหรับพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดกลุ่มงาน อัตราเงินเดือน อาชญากรรม สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ คำถามที่ถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ซึ่งเป็นข้อคำถามและเกณฑ์การวัด เพื่อวัดปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล

ต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (โดยเป็นคำถามประเภทปลายปิด (Closed Form) ให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล ในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กรโดยเป็นคำถามปลายปิด (Closed Form) ให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ

ทั้งนี้ ข้อคำถามทั้งหมดในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ใช้มาตราไลเกิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ เป็นมาตรวัดประกอบด้วยข้อความเชิงบวก โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

<u>ระดับความคิดเห็น</u>	<u>ระดับคะแนน</u>
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยเป็นคำถามประเภทปลายเปิด (Open Form) ให้ผู้ถูกถามแสดงความคิดเห็น

ทั้งนี้ใน 4 ส่วน มีโครงสร้างของแบบสอบถามดังตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 โครงสร้างแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล
ในจังหวัดแพร่

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ		
- ความสำเร็จในการทำงาน	- การให้ความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ	ข้อ 1
- ความต้องการยอมรับนับถือ	- การได้รับยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา	ข้อ 2
- ลักษณะของงานที่ทำท่าย	- งานที่ปฏิบัติมีลักษณะท้าทาย	ข้อ 3
- ความรับผิดชอบ	- การเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบ	ข้อ 4
- ความก้าวหน้าในการทำงาน	- การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ	ข้อ 5
- การเจริญเติบโต	- การส่งเสริมการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	ข้อ 6
- นโยบายและการบริหารงาน	- การกำหนดนโยบายและการบริหารงาน	ข้อ 7
- การบังคับบัญชา	- การกำหนดสายงานการบังคับบัญชา	ข้อ 8
(1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	(2) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา	ข้อ 9
	(3) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน	ข้อ 10
	(4) ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา	ข้อ 11
- สภาพการทำงาน	(5) การจัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน	ข้อ 12
- เงินเดือนค่าจ้าง	(6) เงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงาน	ข้อ 13
- ความมั่นคงในการทำงาน	(7) การส่งเสริมความมั่นคงในการทำงาน	ข้อ 14
2. ปัจจัยด้านสมรรถนะ		
2.1 สมรรถนะหลัก		
(8) การมุ่งผลสัมฤทธิ์	(9) ความสามารถในการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	ข้อ 15
(10) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	(11) ความสามารถในการบริหารงาน โดยการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	ข้อ 16

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
(12) การเข้าในองค์กรและระบบงาน	(13) ความสามารถในการเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	ข้อ 17
- การบริการเป็นเลิศ	- ความสามารถในการมุ่งมั่นให้บริการ	ข้อ 18
- การทำงานเป็นทีม	- ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	ข้อ 19
2.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน		
(14) การคิดวิเคราะห์	(15) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่	ข้อ 20
(16) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์	(17) ความสามารถในการยึดมั่นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์	ข้อ 21
(18) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน	(19) ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง	ข้อ 22
(20) ศิลปะการสื่อสารสูงใจ	(21) ความสามารถในการใช้ศิลปะการสื่อสารสูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่	ข้อ 23
2.3 สมรรถนะประจำผู้บริหาร		
(22) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง	(23) ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อ 24
(24) ความสามารถในการเป็นผู้นำ	(25) ความสามารถในการเป็นผู้นำปกครองดูแลและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา	ข้อ 25
(26) ความสามารถในการพัฒนาคน	(27) ความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนและมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	ข้อ 26
(28) การคิดเชิงกลยุทธ์	(29) ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการทำงาน	ข้อ 27
3. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กร		
(30) ซื่อสัตย์และกล้าขึ้นหัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity)	(31) ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่	ข้อ 28
(32) การทำงานเชิงรุก (Activeness)	(33) กระตือรือร้นในการทำงาน	ข้อ 29

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
(34) มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม (Morality)	(35) การยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม	ข้อ 30
(36) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness)	(37) การคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง	ข้อ 31
(38) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)	(39) การปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพ	ข้อ 32
(41) ตรวจสอบได้ (Accountability)	(40) การปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันเวลาที่กำหนด	ข้อ 33
(41) ตรวจสอบได้ (Accountability)	(42) การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส	ข้อ 34
(43) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy)	(44) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน	ข้อ 35
(45) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)	(46) การปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	ข้อ 36
	(47) การปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสำคัญ	ข้อ 37
4. ปัจจัยด้านบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์		
(48) วัตถุประสงค์	(49) ความชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน	ข้อ 38
(50) ปัจจัยนำเข้า	(51) ความพอเพียงของอัตรากำลังคน	ข้อ 39
	(52) การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน	ข้อ 40
	(53) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน	ข้อ 41
	(54) การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	ข้อ 42
(55) กระบวนการหรือกิจกรรม	(56) ความชัดเจน ความเหมาะสมในการกำหนดกระบวนการทำงาน ครอบคลุม	ข้อ 43

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
-กระบวนการหรือกิจกรรม	(57) การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	ข้อ 44
	(58) การควบคุมการดำเนินงานไว้ชัดเจน	ข้อ 45
(59) ผลสัมฤทธิ์	(60) การยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	ข้อ 46
(61) ความมีประสิทธิภาพ	(62) การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผน	ข้อ 47
	(63) การดำเนินโครงการกิจกรรมได้ตามแผนที่กำหนด	ข้อ 48
(64) ความมีประสิทธิภาพ	(65) ความสามารถในการดำเนินโครงการภายในระยะเวลาที่กำหนด	ข้อ 49
	(66) ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ข้อ 50
	(67) ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน	ข้อ 51
(68) ความคุ้มค่า	(69) ความสำคัญต่อการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่า	ข้อ 52
(70) ความประหยัด	(71) การกำหนดมาตรการประหยัดทรัพยากร	ข้อ 53
5. การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)		
1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์		
(72) การวิเคราะห์ภาวะปัจจุบันทางยุทธศาสตร์	(73) การประเมินสภาพแวดล้อมได้ครอบคลุม	ข้อ 54
(74) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)	(75) การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลไว้ชัดเจน	ข้อ 55
(76) พันธกิจ (Mission)	(77) การกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร	ข้อ 56
(78) ประเด็นยุทธศาสตร์	(79) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจน	ข้อ 57
(80) เป้าประสงค์	(81) การกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนางค์กรไว้ชัดเจน	ข้อ 58

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
- เป้าประสงค์	(82) การกำหนดเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	ข้อ 59
(83) ตัวชี้วัด	(84) ความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนา	ข้อ 60
(85) เป้าหมาย	(86) กำหนดเป้าหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน	ข้อ 61
	(87) กำหนดเป้าหมายการทำงานได้ครอบคลุม	ข้อ 62
(88) กลยุทธ์	(89) กำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย	ข้อ 63
(90)	(91) การกำหนดแนวทางวิธีดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย	ข้อ 64
(92) แผนงาน	(93) การกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน	ข้อ 65
6. ตัวแปรด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี Good Governance		
(94) หลักประสิทธิภาพ	(95) การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุน	ข้อ 66
	(96) ความกระตือรือร้นในการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	ข้อ 67
(97) หลักประสิทธิผล	(98) การปฏิบัติราชการที่เป็นไปตามแผนพัฒนา	ข้อ 68
	(99) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น	ข้อ 69
	(100) ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนา	ข้อ 70
	(101) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์	ข้อ 71
	(102) ความชัดเจนในการกำหนดทิศทางเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้	ข้อ 72
(103) หลักการตอบสนอง	(104) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของประชาชน	ข้อ 73
	(105) การตอบสนองความต้องการของประชาชน	ข้อ 74
(106) การรับฟังความคิดเห็น/สามารถตรวจสอบได้	(107) มีจิตสำนึกรับฟังความคิดเห็น	ข้อ 75
	(108) การปฏิบัติงานที่ยึดหลักความรับฟังความคิดเห็น	ข้อ 76

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
	(109) ความสามารถในการวางระบบควบคุมภายใน	ข้อ 77
(110) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส	(111) ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	ข้อ 78
	(112) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความโปร่งใส	ข้อ 79
	(113) กำหนดช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	ข้อ 80
(114) หลักนิติธรรม	(115) ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับหรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด	ข้อ 81
	(116) การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย	ข้อ 82
(117) หลักความเสมอภาค	(118) ความสำคัญต่อการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน	ข้อ 83
	(119) บริการประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ	ข้อ 84
(120) หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ	(121) ปฏิบัติงานโดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชน	ข้อ 85
	(122) นำข้อคิดเห็นของประชาชนไปใช้ให้เกิดประโยชน์	ข้อ 86
- หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ	(123) เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาในองค์กร	ข้อ 87
	(124) ความสามารถในการหาข้อสรุป/ข้อยุติ	ข้อ 88
(125) หลักการกระจายอำนาจ	(126) การมอบอำนาจการตัดสินใจในด้านการบริการประชาชน	ข้อ 89
	(127) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ	ข้อ 90
(128) หลักคุณธรรม/จริยธรรม	(129) ปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม	ข้อ 91
	(130) การกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม	ข้อ 92

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่		
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ		
(131) ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติ	(132) ระดับผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติ	ข้อ 1
(133) ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้	(134) ระดับผลสำเร็จในการจัดเก็บรายได้	ข้อ 2
(135) ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน	(136) ระดับผลสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน	ข้อ 3
(137) โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ	(138) โครงการ/กิจกรรมในการจัดบริการสาธารณะที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น	ข้อ 4
(139) โครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน	(140) การริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน	ข้อ 5
(141) ผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	(142) โครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	ข้อ 6
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ		
(143) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	(144) ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ข้อ 7
(145) การบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่	(146) ให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่	ข้อ 8
(147) ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	(148) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชน (149) กำหนดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของประชาชน	ข้อ 9 ข้อ 10

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
(150) ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ	(151) การนำข้อร้องเรียนและความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหา	ข้อ 11
	(152) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา	ข้อ 12
(153) ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี	(154) ระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี	ข้อ 13
	(155) ความสามารถจัดซื้อจำกัดหรือความยุ่งยากของโครงการ	ข้อ 14
	(156) การจัดทำโครงการประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม	ข้อ 15
	(157) ความพึงพอใจต่อโครงการ	ข้อ 16
	(158) ความสามารถในการนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน	ข้อ 17
	(159) ความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลการดำเนินงานไปสู่องค์กรอื่น	ข้อ 18
	(160) ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น	ข้อ 19
	(161) ความสามารถจัดซื้อจำกัดหรือความยุ่งยากของโครงการ	ข้อ 20
- ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี	(162) จำนวนโครงการที่เทศบาลของท่านจัดทำเกิดความคุ้มค่าและยั่งยืน	ข้อ 21
	(163) ความสามารถในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงานโครงการ	ข้อ 22
	(164) ความสามารถในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ	ข้อ 23

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
มิตินี้ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ		
(165) การประหยัดพลังงาน(ค่าไฟฟ้า)	(166) มาตรการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า)	ข้อ 24
(167) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ	(168) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ	ข้อ 25
	(169) การยื่นเสนอเทศบัญญัติทันเวลา	ข้อ 26
มิตินี้ 4 ด้านการพัฒนางองค์กร		
(170) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี	(171) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี	ข้อ 27
	(172) ความสามารถดำเนินการจัดแผนพัฒนาประจำปีทันเวลา	ข้อ 28
(173) ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด	(174) ผลสำเร็จในการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุน	ข้อ 29
(175) ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LASS)	(176) ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท. (e-LASS)	ข้อ 30
	(177) การบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์เป็นปัจจุบันและครบถ้วน	ข้อ 31
(178) การบริหารทรัพยากรบุคคล	(179) ความชัดเจนในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ข้อ 32
(180) การบริหารทรัพยากรบุคคล	(181) ความชัดเจนของการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	ข้อ 33
	(182) การพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ข้อ 34
	(183) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคลไว้ครอบคลุม	ข้อ 35
	(184) การพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	ข้อ 36

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
(185) การจัดการสารสนเทศ	(186) ความสามารถในการจัดการสารสนเทศ	ข้อ 37
	(187) ระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของเทศบาล	ข้อ 38
	(188) การจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศไว้ชัดเจน	ข้อ 39
	(189) การจัดระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและเป็นระบบ	ข้อ 40
- การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ	- การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ	ข้อ 41
	(190) การมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุมัติหรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชน	ข้อ 42
	(191) การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อลดขั้นตอนหรือปรับปรุงการให้บริการและรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	ข้อ 43
	(192) การกำหนดช่องทางการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน	ข้อ 44

3.2 แบบสัมภาษณ์

เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focus Interview) จากผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 3 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลเด่นชัย นายกเทศมนตรีตำบลร่องกวาง นายกเทศมนตรีตำบลสอง เหตุผลที่เลือกสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีทั้ง 3 ท่าน เนื่องจากเป็นผู้บริหารท้องถิ่นที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี และเป็นเทศบาลที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาล ประจำปี 2555 - 2557 ในลำดับที่ 1-3 ด้วยคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 90 คะแนน ขึ้นไป

3.3 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 **ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์** ในการบริหารงานจากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลการประเมินประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของเทศบาล ประจำปี 2555-2557 เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการ กำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะ ศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 **ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา** และรายละเอียดที่กำหนดไว้รวมทั้ง ตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษา และความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

3.3.3 **ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity)** ในแบบสอบถาม หลังจากยกร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ และ มีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

3.3.4 **นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไข ไปทดสอบก่อนนำไปใช้จริง (pre test)** กับพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 คน เพื่อทดสอบความ น่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

3.3.5 **ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการหาค่าความเชื่อมั่น** โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha coefficient) ของบรอนบาส (Cronbach, 1951 อ้างถึงใน วรรณดี แสงประทีปทอง 2549 : 143) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_i^2}{\sum_x^2} \right)$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น

k จำนวนข้อคำถาม

\sum_i^2 ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

\sum_x^2 ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ .70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมที่จะนำไปใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งสามารถดำเนินการ ได้ดังนี้

1) นำแบบสอบถาม ส่วนที่ 2, 3, 4 ซึ่งประกอบด้วยจำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด มาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาในแต่ละส่วน โดยกำหนดการให้คะแนนระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ

2) เลือกจำนวนข้อที่ต้องการทดสอบในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2,3,4 เพื่อคำนวณหาค่า Alpha ด้วยคำสั่งในคอมพิวเตอร์ หากมีค่ามากกว่า ถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ และหากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาจะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน

3) ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ในด้านการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ปรากฏว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม ได้ค่าเชื่อมั่นในช่วงระหว่าง 0.923 ถึง 0.972 ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ค่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
ตัวแปรอิสระ	
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	.925
ปัจจัยด้านสมรรถนะ	.923
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กร	.954
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	.927
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	.966
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	.972
ตัวแปรตาม	
ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่	.968

จากผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ในช่วงระหว่าง 0.923 ถึง 0.972 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานเทศบาล จำนวน 25 เทศบาล ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1.1 ขออนุญาตหน่วยงาน โดยจัดทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 เทศบาล

4.1.2 ส่งแบบสอบถามไปให้เทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 แห่ง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 250 คน พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายในวันที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับ โดยโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้พนักงานส่วนท้องถิ่นของแต่ละเทศบาลติดตามแบบสอบถามส่งให้ผู้วิจัย

4.1.3 เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาทั้งหมด ตามที่กำหนดหมายเลขประจำแบบสอบถามแต่ละชุดไว้แล้ว มาบันทึกการคำตอบต่าง ๆ ลงในคู่มือรหัสแบบฟอร์มมาตรฐาน และทำการบันทึกข้อมูลแบบสอบถามที่เป็นรหัส แล้วจึงนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลเอกสารวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ บริการค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน จากแหล่งข้อมูลดังนี้

- 1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560
- 2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545
- 3) คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
- 4) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12
- 5) พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542
- 6) พระราชกฤษฎีกาด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 7) มติคณะกรรมการกลางข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ., ก.ท., และ ก.อบต.) พนักงานเทศบาล เรื่อง การกำหนดกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวคู่กันตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น
- 8) รายงานข้อมูลอัตรากำลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 2557 (ข้อมูล ณ พฤศจิกายน 2557) กลุ่มงานบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่นจังหวัดแพร่
- 9) เว็บไซต์ www.dnmanagement.com
- 10) เว็บไซต์ สำนักงาน กพร.
- 11) เว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ.

12) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นางกรนิการ์ พรณะศรี (2551)

(2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานจ้างองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดภูเก็ต นายสุนทร แพบทับ (2554)

13) ผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดแพร่

14) ผลการตรวจนิเทศ ติดตามการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทุกชุด ก่อนจะนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ โดยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพตามรายละเอียดดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ (1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา จะใช้วิเคราะห์แบบแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดกลุ่มงาน อัตราเงินเดือน อายุราชการ สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกลุ่มตัวอย่างด้วยการอิงเกณฑ์ ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.20-5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.40-4.19	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.60-3.39	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.80-2.59	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.79	หมายถึง	น้อยที่สุด

5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าสถิติจากกลุ่มตัวอย่างเพื่ออ้างอิงผลไปยังค่าพารามิเตอร์ของประชากร โดยการทดสอบ สมมติฐาน และใช้สถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) ค่า t-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2) ค่า F-test (One – Way ANOVA) ใช้สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในกรณีที่พบความแตกต่างกันจะใช้การวิเคราะห์ Post-Hoc ต่อโดยใช้เทคนิค LSD (Least Significant Different)

3) การวิเคราะห์ ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ใช้สำหรับวิเคราะห์หาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหาร งานของเทศบาล

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ .05

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาจากการค้นคว้าเอกสาร และจากการแสดงความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท้องถิ่น สภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทาง การบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยผู้วิจัยจะทำการจัดกลุ่มคำตอบที่ได้ และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบของ SWOT

ตารางที่ 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

สมมติฐาน	สถิติ
1. ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	t-test
2. ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน	F-test One – Way ANOVA Post-Hoc
3. กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของ เทศบาลในจังหวัดแพร่	F-test โดยการใช้การ วิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ
4. กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ของเทศบาลในจังหวัดแพร่	F-test โดยการใช้การ วิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ
5. กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ของเทศบาลในจังหวัดแพร่	F-test โดยการใช้การ วิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ
6. กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ และปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	F-test โดยการใช้การ การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ

ตารางที่ 3.5 (ต่อ)

สมมติฐาน	สถิติ
มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เทศบาลในจังหวัดแพร่	



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล ในจังหวัดแพร่ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดกลุ่มงาน อัตราเงินเดือน อายุราชการ สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย

2.1 กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจของ Maslow, Herzberg ปัจจัยด้านสมรรถนะของ ก.ท. ,ก.พ. ,McClelland และปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กร ของสำนักงาน กพร. ก.ถ.

2.2 กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของทศพร ศิริสัมพันธ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน กพร. และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ สำนักงาน กพร.

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ในเรื่องของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วยมิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

4.1 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ

ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล ในจังหวัดแพร่

4.4 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า กลุ่มปัจจัย เครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

4.5 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า กลุ่มปัจจัยด้าน บุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมของ องค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้าน การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัด แพร่

ตอนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมของ องค์กรทั้งภายในและภายนอก ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนว ทิศทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ซึ่งแบ่งออก เป็น 6 ส่วน คือ

5.1 จุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ ที่สูงขึ้น

5.2 จุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารการบริหารงานของเทศบาล

5.3 โอกาสที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานในการบริหารงานของ เทศบาล

5.4 อุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่มีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล

5.5 ข้อเสนอแนะแนวทางการที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผล สัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต

5.6 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของนายกเทศมนตรีสังกัดเทศบาลในจังหวัด แพร่ เกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 9 ประเด็นประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดกลุ่มงาน อัตราเงินเดือน อายุราชการ สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 158 คน (คิดเป็นร้อยละ 66.90) มีอายุในช่วงระหว่าง 30 – 40 ปี มากที่สุด จำนวน 118 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.00) ศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 115 คน (คิดเป็นร้อยละ 48.70) อยู่ในสายงานวิชาการ มากที่สุด จำนวน 98 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.50) อยู่ในระดับปฏิบัติการ-ชำนาญการพิเศษ มากที่สุด จำนวน 98 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.50) สังกัดกลุ่มบริหาร อำนวยการ ธุรการ งานสถิติ และนิติการ มากที่สุด จำนวน 122 คน (คิดเป็นร้อยละ 51.70) อัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001–30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 118 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.00) มีอายุราชการอยู่ในช่วงอายุ 10–15 ปี มากที่สุด จำนวน 105 คน (คิดเป็นร้อยละ 44.50) และมีสังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดเทศบาลตำบลเด่นชัย มากที่สุด จำนวน 21 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.90) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 236)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	78	33.10
หญิง	158	66.90
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	15	6.40
30 – 40 ปี	118	50.00
41 – 50 ปี	79	33.50
51 ปี ขึ้นไป	24	10.20
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	29	12.30
ปริญญาตรี	115	48.70
ปริญญาโท	91	38.60
อื่น ๆ โปรดระบุ.....	1	0.40

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 236)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4. ประเภทสายงาน		
สายทั่วไป	74	31.40
สายวิชาการ	98	41.50
สายอำนวยการท้องถิ่น	53	22.50
สายบริหารท้องถิ่น	11	4.70
5. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน		
ปฏิบัติงาน – อาวุโส	74	31.40
ปฏิบัติการ – ชำนาญการพิเศษ	98	41.50
ระดับต้น	50	21.20
ระดับกลาง	13	5.50
ระดับสูง	1	0.40
6. สังกัดกลุ่มงาน		
กลุ่มบริหาร อำนวยการ ชุรการ งานสถิติ และนิติการ	122	51.70
กลุ่มการคลัง การเศรษฐกิจและการพาณิชย์	54	22.90
กลุ่มประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวและ ต่างประเทศ	1	0.40
กลุ่มเกษตรกรรม	2	0.80
กลุ่มวิทยาศาสตร์	0	0
กลุ่มสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	14	5.90
กลุ่มวิศวกรรมสถาปัตยกรรมและ ช่าง เทคนิค	12	5.10
กลุ่มการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม กีฬา สังคมและการพัฒนาชุมชน	31	13.10
7. อัตราเงินเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	7	3.00
10,001 – 20,000 บาท	81	34.30
20,001 – 30,000 บาท	118	50.00
30,001 – 40,000 บาท	26	11.00
มากกว่า 40,000 บาท	4	1.70

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 236)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
8. อายุราชการ		
ต่ำกว่า 10 ปี	75	31.80
10 – 15 ปี	105	44.50
16 – 20 ปี	32	13.60
21 ปีขึ้นไป	24	10.20
9. สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่		
เทศบาลเมืองแพร่	17	7.20
เทศบาลตำบลทุ่งไผ่	13	5.50
เทศบาลตำบลป่าเมต	10	4.20
เทศบาลตำบลช่อแฮ	9	3.80
เทศบาลตำบลแม่คำมี	9	3.80
เทศบาลตำบลแม่หล่าย	11	4.70
เทศบาลตำบลบ้านถิ่น	8	3.40
เทศบาลตำบลสวนเขื่อน	8	3.40
เทศบาลตำบลวังหงส์	5	2.10
เทศบาลตำบลทุ่งกวาว	5	2.10
เทศบาลตำบลร้องกวาง	13	5.50
เทศบาลตำบลบ้านเวียง	8	3.40
เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่	12	5.10
เทศบาลตำบลสอง	12	5.10
เทศบาลตำบลห้วยหม้าย	8	3.40
เทศบาลตำบลเด่นชัย	21	8.90
เทศบาลตำบลบ้านปิน	8	3.40
เทศบาลตำบลแม่จัน	9	3.80
เทศบาลตำบลสูงเม่น	10	4.20
เทศบาลตำบลปางป๋าย	5	2.10
เทศบาลตำบลเวียงต้า	8	3.40
เทศบาลตำบลห้วยอ้อ	9	3.80
เทศบาลตำบลแม่ลานนา	5	2.10
เทศบาลตำบลแม่ปาน	5	2.10
เทศบาลตำบลวังชิ้น	8	3.40
รวม	236	100

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ปัจจัยด้านสมรรถนะอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ปัจจัยด้านด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 และปัจจัยด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม

ด้าน	รายการ	ระดับผลสัมฤทธิ์		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.74	.517	มาก
2	ปัจจัยด้านสมรรถนะ	3.81	.543	มาก
3	ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ ค่านิยมขององค์กร	3.96	.591	มาก
4	ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.78	.548	มาก
5	ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	3.80	.633	มาก
6	ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	3.87	.548	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.83	.502	มาก

2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ท้าย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน การเจริญเติบโต นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ความสำเร็จในการทำงาน บุคลากรในเทศบาลให้ความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 รองลงมา คือ การบังคับบัญชา เทศบาลมีการกำหนดสายงาน การบังคับบัญชาให้แก่บุคลากรเจ้าหน้าที่ไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 ความรับผิดชอบ บุคลากรในเทศบาลมีการเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 นโยบายและการบริหารงาน เทศบาลมีการกำหนดนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละสังกัดในเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 และระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 สภาพการทำงาน เทศบาลมีการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ดีต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 เงินเดือนค่าจ้างในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลได้รับเงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 ลักษณะของงานที่ทำ ท้าย

ในเทศบาลมีการกำหนดลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่ทำทนายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ความมั่นคงในการทำงานในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลได้รับการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ความต้องการยอมรับนับถือ บุคลากรในเทศบาลได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 ความก้าวหน้าในการทำงาน เทศบาลมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 และการเจริญเติบโต บุคลากรในเทศบาลได้รับโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานในอนาคตอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ข้อ	รายการ	ระดับความถี่เห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>ความสำเร็จในการทำงาน</u>			
1	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด	4.12	.719	มาก
	<u>ความต้องการยอมรับนับถือ</u>			
2	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด	3.60	.734	มาก
	<u>ลักษณะของงานที่ทำทนาย</u>			
3	ในภาพรวมในเทศบาลของท่านมีการกำหนดลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่ทำทนายมากน้อยเพียงใด	3.68	.675	มาก
	<u>ความรับผิดชอบ</u>			
4	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด	3.90	.651	มาก
	<u>ความก้าวหน้าในการทำงาน</u>			
5	เทศบาลของท่านมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.57	.737	มาก
	<u>การเจริญเติบโต</u>			
6	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านได้รับโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานในอนาคตมากน้อยเพียงใด	3.55	.811	มาก
	<u>นโยบายและการบริหารงาน</u>			
7	เทศบาลของท่านมีการกำหนดนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.77	.744	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>การบังคับบัญชา</u>			
8	เทศบาลของท่านมีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาให้แก่บุคลากรเจ้าหน้าที่ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.00	.729	มาก
	<u>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</u>			
9	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละสังกัด ในเทศบาลของท่านอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด	3.72	.652	มาก
10	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในเทศบาลของท่านอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด	3.68	.748	มาก
11	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเทศบาลของท่านอยู่ในระดับดี มากน้อยเพียงใด	3.75	.715	มาก
	<u>สภาพการทำงาน</u>			
12	ท่านคิดว่าในเทศบาลของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ดีต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด	3.74	.747	มาก
	<u>เงินเดือนค่าจ้าง</u>			
13	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านได้รับเงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด	3.69	.755	มาก
	<u>ความมั่นคงในการทำงาน</u>			
14	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านได้รับการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานมากน้อยเพียงใด	3.69	.709	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.74	.517	มาก

2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะสำหรับสายงานผู้บริหาร

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา คือ สมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และสมรรถนะสำหรับสายงานผู้บริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสมรรถนะ จำแนกแต่ละสมรรถนะ

(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	สมรรถนะหลัก	3.81	.586	มาก
2	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	3.82	.563	มาก
3	สมรรถนะสำหรับสายงานผู้บริหาร	3.77	.780	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.81	.543	มาก

1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรในเทศบาลทำงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ การบริการเป็นเลิศ บุคลากรในเทศบาลมีความมุ่งมั่นในการให้บริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม บุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน บุคลากรในเทศบาลมีความเข้าใจในองค์กรและระบบงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 และการทำงานเป็นทีม บุคลากรในเทศบาลมีความสามารถทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก

(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.89	.696	มาก
	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากน้อยเพียงใด			
2	การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม	3.83	.762	มาก
	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานด้วยการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมมากน้อยเพียงใด			

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน</u>			
3	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความเข้าใจในองค์กรและระบบงานมากน้อยเพียงใด	3.74	.669	มาก
	<u>การบริการเป็นเลิศ</u>			
4	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความมุ่งมั่นในการให้บริการมากน้อยเพียงใด	3.88	.692	มาก
	<u>การทำงานเป็น</u>			
5	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความสามารถทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด	3.72	.725	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.81	.586	มาก

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านประจำกลุ่มงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดมั่นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมา คือความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงานบุคลากรในเทศบาลมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบ และถูกต้องอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 การคิดวิเคราะห์ บุคลากรในเทศบาลมีทักษะ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และศิลปะการสื่อสารจูงใจ บุคลากรในเทศบาลใช้ศิลปะการสื่อสารจูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน

(n = 172)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>การคิดวิเคราะห์</u>			
1	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีทักษะ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.76	.636	มาก
	<u>การยึดมั่นในหลักเกณฑ์</u>			
2	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดมั่นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์ได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.98	.630	มาก
	<u>ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน</u>			
3	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบและถูกต้องได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.85	.637	มาก
	<u>ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ</u>			
4	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านใช้ศิลปะการสื่อสารเชิงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.70	.727	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	.563	มาก

3) **สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร** ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ความสามารถในการพัฒนาคน ผู้บริหารในเทศบาลส่งเสริมสนับสนุนและมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมา คือ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในเทศบาลมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 ความสามารถในการเป็นผู้นำ บริหารในเทศบาลมีความสามารถในการเป็นผู้นำปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 และการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารในเทศบาลสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร

(n = 64)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในเทศบาลท่านมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.84	.821	มาก
2	ความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารในเทศบาลท่านมีความสามารถในการเป็นผู้นำปกครองดูแล และให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.73	.840	มาก
3	ความสามารถในการพัฒนาคน ผู้บริหารในเทศบาลท่านส่งเสริมสนับสนุนและมุ่งเน้นพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.86	.852	มาก
4	การคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารในเทศบาลท่านสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.66	.877	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.77	.780	มาก

2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ ค่านิยมขององค์กร

ประกอบด้วย ชื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) การทำงานเชิงรุก (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ ค่านิยมขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield) บุคลากรในเทศบาลมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 บุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมา คือ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติหน้าที่

โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่และยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) บุคลากรในเทศบาลมีเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 4.01 ตรวจสอบได้ (Accountability) บุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสมากน้อยเพียงใดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) บุคลากรในเทศบาลมุ่งเน้นประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานได้รวดเร็ว ทันเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ไม่ทุจริตคอร์รัปชันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 การทำงานเชิงรุก (Activeness) บุคลากรในเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 และมีศีลธรรมคุณธรรมและจริยธรรม (Morality) บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
				(n = 236)
1	ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริตคอร์รัปชันมากน้อยเพียงใด การทำงานเชิงรุก	3.93	.746	มาก
2	กระตือรือร้นในการทำงานมากน้อยเพียงใด มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม	3.88	.768	มาก
3	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมมากน้อยเพียงใด	3.87	.729	มาก
4	คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้งมากน้อยเพียงใด	4.01	.744	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>มุ่งเน้นประสิทธิภาพ</u>			
5	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	3.94	.744	มาก
6	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันเวลาที่กำหนดได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.93	.658	มาก
	<u>ตรวจสอบได้</u>			
7	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด	3.99	.699	มาก
	<u>ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย</u>			
8	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด	4.01	.735	มาก
	<u>มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)</u>			
9	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากน้อยเพียงใด	4.02	.662	มาก
10	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสำคัญมากน้อยเพียงใด	4.07	.749	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	.591	มาก

2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการหรือกิจกรรม ผลสัมฤทธิ์ ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความคุ้มค่า จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า วัตถุประสงค์ เทศบาลกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือ ผลสัมฤทธิ์ เทศบาลมีการทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ความมีประสิทธิภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เทศบาลสามารถดำเนินโครงการ กิจกรรมได้ตามแผนที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เทศบาล มีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ความประหยัด เทศบาลมีการกำหนด

มาตรการประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ความมีประสิทธิภาพภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เทศบาลสามารถดำเนินโครงการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้คืออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เทศบาลให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 ความคุ้มค่า เทศบาลให้ความสำคัญต่อการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 กระบวนการหรือกิจกรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เทศบาลมีการกำหนดกระบวนการทำงาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม ชัดเจน และครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 เทศบาลมีการแนวทางการควบคุมการดำเนินงานไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 และปัจจัยนำเข้า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.68 และ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เทศบาลสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 เทศบาลมีอัตราการคลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
<u>วัตถุประสงค์</u>				
1	เทศบาลของท่านกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.96	.674	มาก
		3.68	.592	มาก
2	เทศบาลของท่านมีอัตราการคลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	3.58	.813	มาก
3	เทศบาลของท่านสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานมากน้อยเพียงใด	3.74	.683	มาก
4	เทศบาลของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	3.77	.677	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
5	เทศบาลของท่านมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด	3.66	.711	มาก
	<u>กระบวนการหรือกิจกรรม</u>	3.78	.629	มาก
6	เทศบาลของท่านมีการกำหนดกระบวนการทำงาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม ชัดเจน และครอบคลุมมากนักน้อยเพียงใด	3.81	.692	มาก
7	เทศบาลของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากนักน้อยเพียงใด	3.83	.720	มาก
8	เทศบาลของท่านมีการแนวทางการควบคุมการดำเนินงานไว้ชัดเจนมากนักน้อยเพียงใด	3.72	.676	มาก
	<u>ผลสัมฤทธิ์</u>			
9	เทศบาลของท่านมีการทำงาน โดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด	3.87	.649	มาก
	<u>ความมีประสิทธิภาพ</u>	3.81	.621	มาก
10	เทศบาลของท่านมีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนมากนักน้อยเพียงใด	3.81	.675	มาก
11	เทศบาลของท่านสามารถดำเนินโครงการ กิจกรรมได้ตามแผนที่กำหนดไว้มากนักน้อยเพียงใด	3.82	.694	มาก
	<u>ความมีประสิทธิภาพ</u>	3.79	.644	มาก
12	เทศบาลของท่านสามารถดำเนินโครงการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ดีมากนักน้อยเพียงใด	3.82	.680	มาก
13	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด	3.83	.751	มาก
14	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานมากนักน้อยเพียงใด	3.72	.776	มาก
	<u>ความคุ้มค่า</u>			
15	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่ามากนักน้อยเพียงใด	3.79	.757	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	ความประหยัด			
16	เทศบาลของท่านมีการกำหนดมาตรการประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.81	.769	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.78	.548	มาก

2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และงาน จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมา คือ เป้าประสงค์ (Target) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนางค์กรไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 เทศบาลมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 พันธกิจ (Mission) เทศบาลมีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 งาน (Initiatives) เทศบาลของท่านมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 กลยุทธ์ (Strategies) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลของท่านกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดแนวทางวิธีดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เทศบาลกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เป้าหมาย (Goals) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลของท่านกำหนดเป้าหมายการพัฒนาไว้ชัดเจนและเทศบาลของท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เทศบาลของท่านกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาไว้ชัดเจน

อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 และการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์เทศบาลมีการประเมินสภาพแวดล้อมได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์</u>			
1	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการประเมินสภาพแวดล้อมได้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด	3.64	.751	มาก
	<u>การกำหนดวิสัยทัศน์</u>			
2	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.87	.758	มาก
3	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด	3.83	.759	มาก
	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์</u>			
4	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.88	.763	มาก
	<u>เป้าประสงค์</u>			
5	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาองค์กรไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.86	.728	มาก
6	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด	3.83	.747	มาก
	<u>ตัวชี้วัด</u>			
7	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.74	.770	มาก
	<u>เป้าหมาย</u>			
8	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดเป้าหมายการพัฒนาไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.77	.676	มาก
9	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด	3.78	.716	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>กลยุทธ์</u>	3.79	.701	มาก
10	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายได้คติน้อยเพียงใด	3.81	.704	มาก
11	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดแนวทางวิธีดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายมากน้อยเพียงใด	3.78	.726	มาก
	<u>งาน</u>			
12	เทศบาลของท่านมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากน้อยเพียงใด	3.81	.752	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	.633	มาก

2.2.6 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าหลักนิติธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าเทศบาลมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 เทศบาลปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับหรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมาคือ หลักความเสมอภาค ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าเทศบาลให้บริการประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 เทศบาลให้ความสำคัญต่อการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหาในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 เทศบาลปฏิบัติงานโดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เทศบาลได้นำข้อคิดเห็นของประชาชนไปใช้ให้เกิดประโยชน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อมีความคิดเห็นที่หลากหลาย เทศบาลสามารถ

หาข้อสรุปได้คืออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 หลักเปิดเผย/โปร่งใส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าเทศบาลกำหนดช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 เทศบาลมีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเทศบาลปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 3.89 หลักคุณธรรม/จริยธรรม ภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 เทศบาลปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมอยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 หลักการตอบสนอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และเมื่อ พิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 เทศบาลสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้คืออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และเมื่อ พิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 เทศบาลมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 เทศบาลมีความมีการวางระบบควบคุมภายในได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 หลักประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีความกระตือรือร้นในการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่ใน ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เทศบาลมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 หลักประสิทธิผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 และ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เทศบาลมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนา และเทศบาลมีการ กำหนดทิศทางเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.80 เทศบาลมีผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เทศบาลมีผล การปฏิบัติราชการที่เป็นไปตามแผนพัฒนาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และหลักการกระจาย อำนาจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการมอบ อำนาจการตัดสินใจในด้านการบริการประชาชนไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 เทศบาล มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>หลักประสิทธิภาพ</u>	3.80	.726	มาก
1	เทศบาลของท่านมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนมากน้อยเพียงใด	3.78	.790	มาก
2	เทศบาลของท่านมีความกระตือรือร้นในการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด	3.83	.782	มาก
	<u>หลักประสิทธิผล</u>	3.79	.614	มาก
3	เทศบาลของท่านมีผลการปฏิบัติราชการที่เป็นไปตามแผนพัฒนามากน้อยเพียงใด	3.76	.724	มาก
4	เทศบาลของท่านมีผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับดีเพียงใด	3.78	.704	มาก
5	เทศบาลของท่านมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนามากน้อยเพียงใด	3.80	.715	มาก
6	เทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด	3.82	.673	มาก
7	เทศบาลของท่านมีการกำหนดทิศทางเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.80	.703	มาก
	<u>หลักการตอบสนอง</u>	3.85	.638	มาก
8	เทศบาลของท่านสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.84	.656	มาก
9	เทศบาลของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.86	.698	มาก
	<u>หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้</u>	3.85	.601	มาก
10	เทศบาลของท่านมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใด	3.91	.669	มาก
11	เทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใด	3.93	.671	มาก
12	เทศบาลของท่านมีความมีการวางระบบควบคุมภายในได้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด	3.73	.740	มาก
	<u>หลักเปิดเผย/โปร่งใส</u>	3.89	.634	มาก
13	เทศบาลของท่านมีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมากน้อยเพียงใด	3.89	.726	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
14	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด	3.89	.741	มาก
15	เทศบาลของท่านกำหนดช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด	3.92	.679	มาก
	<u>หลักนิติธรรม</u>	4.04	.664	มาก
16	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับหรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดมากน้อยเพียงใด	4.01	.687	มาก
17	เทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายมากน้อยเพียงใด	4.07	.723	มาก
	<u>หลักความเสมอภาค</u>	4.02	.680	มาก
18	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันมากน้อยเพียงใด	3.99	.711	มาก
19	เทศบาลของท่านให้บริการประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติมากน้อยเพียงใด	4.06	.727	มาก
	<u>หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ</u>	3.93	.610	มาก
20	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชนมากน้อยเพียงใด	3.98	.693	มาก
21	เทศบาลของท่านได้นำข้อคิดเห็นของประชาชนไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใด	3.94	.685	มาก
22	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหาในองค์กรมากน้อยเพียงใด	3.99	.726	มาก
23	เมื่อมีความคิดเห็นที่หลากหลาย เทศบาลของท่านสามารถหาข้อสรุปได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.81	.647	มาก
	<u>หลักการกระจายอำนาจ</u>	3.77	.654	มาก
24	เทศบาลของท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในด้านการบริการประชาชนไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.80	.701	มาก
25	เทศบาลของท่านมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.74	.682	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	หลักคุณธรรม/จริยธรรม	3.87	.654	มาก
26	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมมากน้อยเพียงใด	3.86	.704	มาก
27	เทศบาลของท่านมีการกำหนดมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.89	.690	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.87	.548	มาก

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ จะนำเสนอโดยจำแนกตามมิติทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยมิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

จากผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตาม คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายมิติโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่ามิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมาคือ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 มิติด้านคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 และมิติด้านการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำแนกแต่ละมิติ

(n = 236)

มิติที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
1	มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ	3.91	.544	มาก
2	มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	3.83	.569	มาก
3	มิติด้านประสิทธิภาพการของการปฏิบัติราชการ	3.95	.592	มาก
4	มิติด้านการพัฒนาองค์กร	3.81	.610	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.87	.538	มาก

3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามจำแนกรายด้านมิติ

3.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามมิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

ประกอบด้วย ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติ ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ โครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน และผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตาม มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 1 มิติ ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติ เทศบาลปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา คือผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน เทศบาลประสบผลสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนตามที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 ผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด เทศบาลจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 โครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน เทศบาลสามารถริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ เทศบาลสามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรมในการจัดบริการสาธารณะที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นได้คืออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 และ

ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ เทศบาลประสบผลสำเร็จในการจัดเก็บรายได้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติ</u>			
1	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด	4.04	.644	มาก
	<u>ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้</u>			
2	เทศบาลของท่านประสบผลสำเร็จในการจัดเก็บรายได้อย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด	3.83	.736	มาก
	<u>ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน</u>			
3	เทศบาลของท่านประสบผลสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด	3.93	.642	มาก
	<u>โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ</u>			
4	เทศบาลของท่านสามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรมในการจัดบริการสาธารณะที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.86	.692	มาก
	<u>โครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน</u>			
5	เทศบาลของท่านสามารถริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชนได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.89	.673	มาก
	<u>ผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด</u>			
6	เทศบาลของท่านจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมากน้อยเพียงใด	3.91	.700	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.91	.544	มาก

3.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การบริการประชาชน ในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตามมิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 เทศบาลมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เทศบาลได้นำข้อร้องเรียน และความคิดเห็นของประชาชน ไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 เทศบาลกำหนดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของประชาชนไว้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเทศบาลมีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดทำโครงการของเทศบาลมีประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม และเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการมาก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 ในภาพรวมประชาชนในพื้นที่มีความพึงพอใจในโครงการของเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 เทศบาลได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 เทศบาลมีระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เทศบาลมีการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 ในภาพรวม โครงการที่เทศบาลจัดทำเกิดความคุ้มค่าและยั่งยืนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 เทศบาลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลการดำเนินงานไปสู่องค์กรอื่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 เทศบาลมีการจัดโครงการที่มีลักษณะโดดเด่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 เทศบาลสามารถจัดซื้อจำกัดหรือความยุ่งยากของโครงการได้ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงานโครงการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 และการบริการประชาชนในวันหยุดราชการ

หรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่เทศบาล ได้กำหนดให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการ หรือนอกเวลาราชการ หรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		แปลผล
		\bar{X}	S.D.	
				(n = 236)
	<u>ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ</u>			
1	เทศบาลของท่านมีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด	3.86	.640	มาก
	<u>การบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่</u>			
2	เทศบาลของท่านได้กำหนดให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่มากน้อยเพียงใด	3.75	.822	มาก
	<u>ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ</u>	3.95	.629	มาก
3	เทศบาลของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบมากน้อยเพียงใด	3.99	.678	มาก
4	เทศบาลของท่านกำหนดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของประชาชนไว้มากน้อยเพียงใด	3.93	.743	มาก
5	เทศบาลของท่านได้นำข้อร้องเรียน และความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาหมากน้อยเพียงใด	3.94	.691	มาก
6	เทศบาลของท่านมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลมากน้อยเพียงใด	3.97	.760	มาก
	<u>ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี</u>	3.79	.586	มาก
7	เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดีอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด	3.78	.753	มาก
8	เทศบาลของท่านมีการจัด โครงการที่มีลักษณะโดดเด่นมากน้อยเพียงใด	3.70	.797	มาก
9	เทศบาลของท่านสามารถจัดข้อจำกัดหรือความยุ่งยากของโครงการได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.69	.690	มาก
10	การจัดทำโครงการของเทศบาลท่านมีประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมมากน้อยเพียงใด	3.89	.678	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
11	ในภาพรวมประชาชนในพื้นที่ที่มีความพึงพอใจในโครงการของเทศบาลท่านมากน้อยเพียงใด	3.81	.649	มาก
12	เทศบาลของท่านได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด	3.80	.664	มาก
13	เทศบาลของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลการดำเนินงานไปสู่องค์กรอื่นมากน้อยเพียงใด	3.73	.746	มาก
14	เทศบาลของท่านมีการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นมากน้อยเพียงใด	3.77	.715	มาก
15	ในภาพรวมโครงการที่เทศบาลของท่านจัดทำเกิดความคุ้มค่าและยั่งยืนมากน้อยเพียงใด	3.74	.730	มาก
16	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงานโครงการมากน้อยเพียงใด	3.95	.692	มาก
17	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการมากน้อยเพียงใด	3.89	.753	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.83	.596	มาก

3.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย การประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LASS)

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตามมิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.95 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลอื่นเสนอเทศบัญญัติทันเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88

รองลงมา คือ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลสามารถดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีทันเวลาที่กำหนดอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 เทศบาลมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LAAS) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 และเมื่อพิจารณา รายข้อพบว่าเทศบาลมีระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของ อปท. (e-LAAS) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เทศบาลมีการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ เป็นปัจจุบันและครบถ้วนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด เทศบาลของท่านประสบความสำเร็จในการจัดซื้อจัดจ้าง งบลงทุนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) เทศบาลสามารถ ปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ ดังตาราง ที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของ เทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการของปฏิบัติราชการ

(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	<u>การประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า)</u>			
1	เทศบาลของท่านมีการมาตรการประหยัดพลังงาน(ค่าไฟฟ้า) มากน้อยเพียงใด	3.80	.815	มาก
	<u>ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ</u>	4.02	.626	มาก
2	เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด	3.88	.680	มาก
3	เทศบาลของท่านยื่นเสนอเทศบัญญัติทันเวลาที่กำหนดมากน้อยเพียงใด	4.17	.718	มาก
	<u>ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี</u>	3.97	.626	มาก
4	เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด	3.96	.661	มาก
5	เทศบาลของท่านสามารถดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีทันเวลาที่กำหนดมากน้อยเพียงใด	3.99	.699	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
<u>ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด</u>				
6	เทศบาลของท่านประสบความสำเร็จในการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนมากน้อยเพียงใด	3.87	.685	มาก
<u>ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LASS)</u>				
7	เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท.(e-LASS) อยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด	3.98	.777	มาก
8	เทศบาลของท่านมีการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์เป็นปัจจุบันและครบถ้วนมากน้อยเพียงใด	3.95	.779	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.95	.592	มาก

3.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม มิติที่ 4 มิติ ด้านการพัฒนารองค์กร ประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการสารสนเทศ การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ

จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตาม มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการกำหนดช่องทางการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เทศบาลมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชนไว้ชัดเจนและเทศบาลมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อลดขั้นตอนหรือปรับปรุงการให้บริการและรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.87 เทศบาลมีการลดขั้นตอน

การทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมา คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีการพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเทศบาลมีการพัฒนานุเคราะห์อย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.85 เทศบาลมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 เทศบาลมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคลไว้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เทศบาลมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และการจัดการสารสนเทศ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีความสามารถในการจัดการสารสนเทศให้ประสบผลสำเร็จอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.79 เทศบาลมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของเทศบาลไว้ครบถ้วนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เทศบาลมีการจัดระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและเป็นระบบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 เทศบาลมีการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

(n = 236)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
	การบริหารทรัพยากรบุคคล	3.83	.638	มาก
1	เทศบาลของท่านมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.84	.712	มาก
2	เทศบาลของท่านมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.81	.714	มาก
3	เทศบาลของท่านมีการพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.85	.710	มาก
4	เทศบาลของท่านมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคลไว้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด	3.83	.698	มาก
5	เทศบาลของท่านมีการพัฒนานุเคราะห์อย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด	3.85	.704	มาก
6	เทศบาลของท่านมีความสามารถในการจัดการสารสนเทศให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด	3.79	.735	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	แปลผล
7	เทศบาลของท่านมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของเทศบาลไว้ครบถ้วนมากน้อยเพียงใด	3.78	.720	มาก
8	เทศบาลของท่านมีการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.64	.768	มาก
9	เทศบาลของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและเป็นระบบมากน้อยเพียงใด	3.73	.740	มาก
	<u>การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานรักษา</u>			
	<u>มาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ</u>	3.85	.652	มาก
10	เทศบาลของท่านมีการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการมากน้อยเพียงใด	3.79	.752	มาก
11	เทศบาลของท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชนไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.87	.763	มาก
12	เทศบาลของท่านมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อลดขั้นตอนหรือปรับปรุงการให้บริการและรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	3.87	.705	มาก
13	เทศบาลของท่านมีการกำหนดช่องทางการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด	3.90	.699	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.81	.610	มาก

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 5 ส่วน คือ

1) การทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2) การทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีความแตกต่างกัน

3) การทดสอบกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

4) การทดสอบกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

5) การทดสอบกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและกลุ่มปัจจัยด้านเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ตามลำดับ ดังนี้

4.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) และได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัย ไว้ดังนี้

H_0 : ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu < 80$)

H_1 : ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ H_0 จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) Sig.(2-tailed) < .05 และ

2) $t > 0$

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 โดยมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .538 และเมื่อนำมาทดสอบ t-test ได้ค่าของ t เท่ากับ 19.303 มีค่า Sig (1-tailed) ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือยอมรับสมมติฐาน H_1 จึงสรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.1 แสดงได้ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่

ระดับ	\bar{X}	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ผลสัมฤทธิ์	3.87	.538	.035	19.303	.000*	.003*

(n = 236)

*P<.05

4.2 การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความแตกต่างของสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีความแตกต่างกัน” ได้ใช้การวิเคราะห์ F-test (One Way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Different) และได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ไม่แตกต่างกัน

($\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5 = \mu_6 = \mu_7 = \mu_8 = \mu_9 = \mu_{10} = \mu_{11} = \mu_{12} = \mu_{13} = \mu_{14} = \mu_{15} = \mu_{16} = \mu_{17} = \mu_{18} = \mu_{19} = \mu_{20} = \mu_{21} = \mu_{22} = \mu_{23} = \mu_{24} = \mu_{25}$)

H_1 : ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างน้อย 1 แห่ง มีความแตกต่างกัน

($\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5 \neq \mu_6 \neq \mu_7 \neq \mu_8 \neq \mu_9 \neq \mu_{10} \neq \mu_{11} \neq \mu_{12} \neq \mu_{13} \neq \mu_{14} \neq \mu_{15} \neq \mu_{16} \neq \mu_{17} \neq \mu_{18} \neq \mu_{19} \neq \mu_{20} \neq \mu_{21} \neq \mu_{22} \neq \mu_{23} \neq \mu_{24} \neq \mu_{25}$)

μ_1 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลเมืองแพร่

μ_2 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง

- μ3 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลป่าเมต
- μ4 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลช่อแฮ
- μ5 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลแม่คำมี
- μ6 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลแม่หล่าย
- μ7 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของ เทศบาลตำบลบ้านถิ่น
- μ8 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของ เทศบาลตำบลสวนเขื่อน
- μ9 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลวังหงส์
- μ10 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลทุ่งกวาว
- μ11 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลร้องกวาง
- μ12 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลบ้านเวียง
- μ13 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลหนองม่วงไข่
- μ14 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลสอง
- μ15 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลห้วยหม้าย
- μ16 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลเด่นชัย
- μ17 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลแม่จั่ว
- μ18 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลสูงเม่น
- μ19 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลปงป่าห้วย
- μ20 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลบ้านปิน
- μ21 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลเวียงต้า
- μ22 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลห้วยอ้อ
- μ23 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลแม่ลานนา
- μ24 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลแม่ปาน
- μ25 หมายถึง ค่าเฉลี่ยของเทศบาลตำบลวังซัน

จากการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์ F-test (One Way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีความแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test (One Way ANOVA) ได้ค่า Sig. เท่ากับ .003 (Sig.<.05) ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นหมายถึง ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กำหนดว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน แสดงได้ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่

(n = 236)

หน่วยงาน	N	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
เทศบาลเมืองแพร่	17	3.62	.540	2.122	.003*
เทศบาลตำบลทุ่งไผ่	13	4.14	.348		
เทศบาลตำบลป่าเมต	10	4.06	.666		
เทศบาลตำบลช่อแฮ	9	4.12	.475		
เทศบาลตำบลแม่คำมี	9	3.90	.257		
เทศบาลตำบลแม่หล่าย	11	3.97	.734		
เทศบาลตำบลบ้านถิ่น	8	3.93	.597		
เทศบาลตำบลสวนเขื่อน	8	3.77	.467		
เทศบาลตำบลวังหงส์	5	4.11	.386		
เทศบาลตำบลทุ่งกวาว	5	3.81	.178		
เทศบาลตำบลร่องกวาง	13	3.97	.478		
เทศบาลตำบลบ้านเวียง	8	4.15	.224		
เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่	12	3.90	.458		
เทศบาลตำบลสอง	12	4.31	.436		
เทศบาลตำบลห้วยหม้าย	8	3.98	.402		
เทศบาลตำบลเด่นชัย	21	3.99	.548		
เทศบาลตำบลแม่จิวะ	9	3.52	.915		
เทศบาลตำบลสูงเม่น	10	3.48	.536		
เทศบาลตำบลปลงป่าหวาย	5	3.82	.161		
เทศบาลตำบลบ้านปิน	8	3.83	.563		
เทศบาลตำบลเวียงต้า	8	3.33	.675		
เทศบาลตำบลห้วยอ้อ	9	3.54	.498		
เทศบาลตำบลแม่ลานนา	5	3.79	.252		
เทศบาลตำบลแม่ปาน	5	3.73	.230		
เทศบาลตำบลวังจั่น	8	3.70	.253		

จากการศึกษาผลการวิเคราะห์ F-test (One Way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีความแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test (One Way ANOVA) ได้ค่า Sig. เท่ากับ .003

(Sig.<.05) ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั้นหมายถึง ปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กำหนดว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน จึงนำมาตรวจสอบโดยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Different)

จากการทดสอบความแตกต่างของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD พบว่า แต่ละเทศบาลมีระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลเมืองแพร่ (มีค่าเฉลี่ย 3.62) ต่ำกว่า เทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง (มีค่าเฉลี่ย 4.14) เทศบาลตำบลป่าเมต (มีค่าเฉลี่ย 4.06) เทศบาลตำบลช่อแฮ (มีค่าเฉลี่ย 4.12) เทศบาลตำบลบ้านเวียง (มีค่าเฉลี่ย 4.15) เทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31) และเทศบาลตำบลเด่นชัย (มีค่าเฉลี่ย 3.99)

2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง (มีค่าเฉลี่ย 4.14) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊วะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

3) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลป่าเมต (มีค่าเฉลี่ย 4.06) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊วะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

4) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลช่อแฮ (มีค่าเฉลี่ย 4.12) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊วะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

5) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลแม่คำมี (มีค่าเฉลี่ย 3.90) สูงกว่า เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

6) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลแม่หลาย (มีค่าเฉลี่ย 3.97) สูงกว่า เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) และเทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

7) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ้านดั้น (มีค่าเฉลี่ย 3.93) สูงกว่า เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

8) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานเทศบาลตำบลสวนเขื่อน (มีค่าเฉลี่ย 3.77) ต่ำกว่า เทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31)

9) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลวังหงส์ (มีค่าเฉลี่ย 4.11) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

10) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลร่องกวาง (มีค่าเฉลี่ย 3.97) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

11) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ้านเวียง (มีค่าเฉลี่ย 4.15) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

12) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลหนองม่วงไข่ (มีค่าเฉลี่ย 3.90) ต่ำกว่า เทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31)

13) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลหนองม่วงไข่ (มีค่าเฉลี่ย 3.90) สูงกว่า และเทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

14) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลบ้านปิน (มีค่าเฉลี่ย 3.83) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) เทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54) เทศบาลตำบลแม่ปาน (มีค่าเฉลี่ย 3.73) และเทศบาลตำบลวังซัน (มีค่าเฉลี่ย 3.70)

15) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลห้วยหม้าย (มีค่าเฉลี่ย 3.98) สูงกว่า เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) และเทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

16) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลเด่นชัย (มีค่าเฉลี่ย 3.99) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.2 แสดงได้ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

(n=236)

สังกัด	N	Mean	S.D.	เทศบาลเมืองแพร่	เทศบาลตำบลทุ่งช้าง	เทศบาลตำบลบ้านแปะ	เทศบาลตำบลชัยแสง	เทศบาลตำบลแม่คำมี	เทศบาลตำบลแม่สุก	เทศบาลตำบลบ้านปิน	เทศบาลตำบลสวนพริก	เทศบาลตำบลวังหงส์	เทศบาลตำบลทุ่งกวาว	เทศบาลตำบลวังยาว	เทศบาลตำบลบ้านเวียง	เทศบาลตำบลหนองผิง	เทศบาลตำบลสอง	เทศบาลตำบลห้วยหม้าย	เทศบาลตำบลเด่นชัย	เทศบาลตำบลแม่จัน	เทศบาลตำบลสูงเม่น	เทศบาลตำบลปางห้า	เทศบาลตำบลบ้านปิน	เทศบาลตำบลเวียงต้า	เทศบาลตำบลห้วยอ้อ	เทศบาลตำบลแม่ลานมา	เทศบาลตำบลแม่บ้าน	เทศบาลตำบลวังชิ้น	
				17	13	10	9	9	11	8	8	5	5	13	8	12	12	8	21	9	10	5	8	8	9	5	5	8	
เทศบาลเมืองแพร่	17	3.62	0.540		-.52613	-.44041	-.50311	-.28833	-.35181	-.31106	-.15193	-.49546	-.19483	-.35356	-.53414	-.28091	-.69200	-.36444	-.37738	0.09744	0.13690	-.20572	-.21058	0.28369	0.07360	-.01770	-.01181	-.08654	
เทศบาลตำบลทุ่งช้าง	13	4.14	0.348	-.52613		0.08572	0.02302	0.23780	0.17432	0.21507	0.37420	0.03067	0.33130	0.17257	-0.00801	0.24522	-0.16587	0.16169	0.14875	.62357	-.66303	0.32041	0.31555	.80982	-.59973	0.34906	0.40802	0.43959	
เทศบาลตำบลบ้านแปะ	10	4.06	0.666	-.44041	0.08572		-0.06270	0.15208	0.08860	0.12935	0.28848	-0.05505	0.24558	0.08685	-0.09372	0.15950	-0.25158	0.07598	0.06304	.53785	-.57732	0.23470	0.22983	.72411	-.51402	0.26334	0.32231	0.35387	
เทศบาลตำบลชัยแสง	9	4.12	0.475	-.50311	0.02302	-0.06270		0.21479	0.15130	0.19205	0.35118	0.00765	0.30828	0.14955	-0.03102	0.22220	#####	0.13868	0.12574	.60055	-.64002	0.29740	0.29254	.78681	-.57672	0.32604	0.38501	0.41658	
เทศบาลตำบลแม่สุก	9	3.90	0.257	-.28833	0.23780	0.15208	0.21479		-0.06348	-0.02273	0.13640	-0.20713	0.09350	-0.06523	-0.24581	0.00742	-0.40367	-0.07611	-0.08905	0.38577	0.42523	0.08261	0.07775	-.57202	0.36193	0.11126	0.17022	0.20179	
เทศบาลตำบลแม่จัน	11	3.97	0.734	-0.35181	0.17432	0.08860	0.15130	-0.06348		0.04075	0.19988	-0.14365	0.15698	-0.00175	-0.18232	0.07090	-0.34019	-0.01262	-0.02556	0.44925	.48872	0.14609	0.14123	-.63551	0.42542	0.17474	0.25371	0.26527	
เทศบาลตำบลบ้านปิน	8	3.93	0.597	-0.31106	0.21507	0.12935	0.19205	-0.02273	0.04075		0.15913	-0.18440	0.11623	-0.04250	-0.22307	0.03015	-0.38093	-0.05337	-0.06631	0.40850	0.44797	0.10535	0.10048	-.59476	0.38467	0.13399	0.19296	0.22452	
เทศบาลตำบลสวนพริก	8	3.77	0.467	-0.15193	0.37420	0.28848	0.35118	0.13640	0.19988	0.15913		-0.34353	-0.04290	-0.20163	-0.38221	-0.12898	-.54007	-0.12510	-0.22544	0.24937	0.28884	-0.05379	-0.05865	0.43563	0.22554	-0.02514	0.03383	0.06539	
เทศบาลตำบลวังหงส์	5	4.11	0.386	-0.49546	0.03067	-0.05505	0.00765	-0.20713	-0.14365	-0.18440	-0.34353		0.30063	0.14190	-0.03868	0.21455	-0.19654	0.13102	-0.11809	-.59290	-.63237	0.28974	0.28488	.77916	-.56907	0.31839	0.37736	0.40892	
เทศบาลตำบลทุ่งกวาว	5	3.81	0.178	-0.19483	0.33130	0.24558	0.30828	0.09350	0.15698	0.11623	-0.04290	0.30063		-0.15873	-0.33931	-0.08608	-0.49717	-0.16961	-0.18255	0.29227	0.33174	-0.01089	-0.01575	0.47852	0.26843	0.01776	0.07673	0.10829	
เทศบาลตำบลวังยาว	13	3.97	0.478	-0.35356	0.17257	0.08685	0.14955	-0.06523	-0.00175	-0.04250	-0.20163	0.14190	-0.15873		-0.18057	0.07265	-0.33843	-0.01087	-0.02381	.45100	-.49047	0.14785	0.14298	-.63726	0.42717	0.17649	0.23546	0.26702	
เทศบาลตำบลบ้านเวียง	8	4.15	0.224	-.53414	-0.00801	-0.09372	-0.03102	-0.24581	-0.18232	-0.22307	-0.38221	-0.03868	-0.33931	-0.18057		0.25322	-0.15786	0.16970	0.15676	.63158	-.67104	0.32842	0.32356	.81783	-.60774	0.35707	0.41603	0.44760	
เทศบาลตำบลหนองผิง	12	3.90	0.458	-0.28091	0.24522	0.15950	0.22220	0.00742	0.07090	0.03015	-0.12898	0.21455	-0.08608	0.07265	0.25322		-.41109	-0.08352	-0.09646	0.37835	0.41782	0.07519	0.07033	-.56461	0.35452	0.10384	0.16281	0.19437	
เทศบาลตำบลสอง	12	4.31	0.436	-.69200	-0.16587	-0.25158	#####	-0.40367	-0.34019	-0.38093	-.54007	-0.19654	-0.49717	-0.33843	-0.15786	-.41109		0.32756	0.31462	.78944	-.82890	0.48628	.48142	-.97569	-.76560	0.51493	-.57389	-.60546	
เทศบาลตำบลห้วยหม้าย	8	3.98	0.402	-0.36444	0.16169	0.07598	0.13868	-0.07611	-0.01262	-0.05337	-0.21250	0.13102	-0.16961	-0.01087	0.16970	-0.08352	0.32756		-0.01294	0.46188	.50134	0.15872	0.15386	.64813	0.43804	0.18737	0.24633	0.27790	
เทศบาลตำบลเด่นชัย	21	3.99	0.548	-.37738	0.14875	0.06304	0.12574	-0.08905	-0.02556	-0.06631	-0.22544	0.11809	-0.18255	-0.02381	0.15676	-0.09646	0.31462	-0.01294		.47482	-.51428	0.17166	0.16680	-.66107	-.45098	0.20031	0.25927	0.29084	
เทศบาลตำบลแม่จัน	9	3.52	0.915	0.09744	.62357	-.59785	.60055	0.38577	0.44925	0.40850	0.24937	-.59290	0.29227	.45100	-.63158	0.37835	.78944	0.46188	.47482			0.03947	-0.30316	-0.30802	0.18626	-0.02383	-0.27451	-0.21554	-0.18398
เทศบาลตำบลสูงเม่น	10	3.48	0.536	0.13690	.66303	.57732	.64002	0.42523	.48872	0.44797	0.28884	.63237	0.33174	.49047	.67104	0.41782	.82890	.50134	.51428	0.03947			-0.34262	-0.34748	0.14679	-0.06330	-0.31398	-0.25501	-0.22344
เทศบาลตำบลปางห้า	5	3.82	0.161	-0.20572	0.32041	0.23470	0.29740	0.08261	0.14609	0.10535	-0.05379	0.28974	-0.10892	0.14785	0.32842	0.07519	0.48628	0.15872	0.17166	-0.30316			-0.00466	0.48941	0.27932	0.02865	0.08761	0.11918	
เทศบาลตำบลบ้านปิน	8	3.83	0.563	-0.21058	0.31555	0.22983	0.29254	0.07775	0.14123	0.10048	-0.05865	0.28488	-0.01575	0.14298	0.32356	0.07033	.48142	0.15386	0.16680	-0.30802	-0.34748	-0.00466		0.49427	0.28418	0.03351	0.09247	0.12404	
เทศบาลตำบลเวียงต้า	8	3.33	0.675	0.28369	.80982	.72411	.78681	.57202	.63551	.59476	0.43563	.77916	0.47852	.63726	.81783	.56461	.97569	.64813	.66107	0.18626	0.14679	0.48941	0.49427		-0.21009	-0.46076	-0.40180	-0.37023	
เทศบาลตำบลห้วยอ้อ	9	3.54	0.498	0.07360	-.59973	-.51402	-.57672	0.36193	0.42542	0.38467	0.22554	-.56907	0.26843	0.42717	-.60774	0.35452	.76560	0.43804	-.45098	-0.02383	-0.06330	0.27932	0.28418	-0.21009		-0.25067	-0.19171	-0.16014	
เทศบาลตำบลแม่ลานมา	5	3.79	0.252	-0.17707	0.34906	0.26334	0.32604	0.11126	0.17474	0.13399	-0.02514	0.31839	0.01776	0.17649	0.35707	0.10384	0.51493	0.18737	0.20031	-0.27451	-0.31398	0.02865	0.03351	-0.46076	-0.25067		0.05896	0.09053	
เทศบาลตำบลแม่บ้าน	5	3.73	0.230	-0.11811	0.40802	0.32231	0.38501	0.17022	0.23371	0.19296	0.03383	0.37736	0.07673	0.23546	0.41603	0.16281	.57389	0.24633	0.25927	-0.21554	-0.25501	0.08761	0.09247	-0.40180	-0.19171	0.05896		0.03157	
เทศบาลตำบลวังชิ้น	8	3.70	0.253	-0.08654	0.43959	0.35387	0.41658	0.20179	0.26527	0.22452	0.06539	0.40892	0.10829	0.26702	0.44760	0.19437	.60546	0.27790	0.29084	-0.18398	-0.22344	0.11918	0.12404	-0.37023	-0.16014	0.09053	0.03157		

4.3 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะและปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ F-test การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

H_1 : กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กรเป็นตัวแปรลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 54.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .542, P = .000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับต่อมา คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจมีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 5.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .054, P = .002$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 1.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .010, P = .012$) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 60.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .606, P = .012$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปร เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปร เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงลำดับได้ ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร (Beta = .398, P< .05) (2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta = .233, P< .05) (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = .188, P< .05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะและปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าเทศบาลในจังหวัดแพร่มีการนำ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ไปใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ที่สูงขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย} \quad Y = .713 + .188 X_2 + .233 X_1 + .398 X_3$$

โดยที่ Y คือ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
 X_1 คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ
 X_2 คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ
 X_3 คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร

สรุปได้ว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.3 แสดงได้ดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

(n = 236)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์ ค่านิยมขององค์กร (X_3)	.671	.467	.398
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (X_1)		.336	.233
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (X_2)			.188
Constant	1.214	.767	.713
R	.736	.772	.778
R ²	.542	.596	.606
R ² Change	.542	.054	.010
Std.Error of the Estimate	.365	.344	.340
F	276.895	171.763	118.671
Sig. (2 taeled)	.000*	.002*	.012*

*P<.05

4.4 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ F-test การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

H₁: กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้ร้อยละ 82.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2=.829, P=000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับต่อมา คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 1.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} =.019, P=000$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} =.004, P=000$) และเมื่อรวมปัจจัยทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 =.852, P=000$) เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้จากมากไปหาน้อย เรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ($\text{Beta} = .639, P < .05$)
 - 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ($\text{Beta} = .153, P < .05$)
 - 3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\text{Beta} = .133, P < .05$)
- โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าเทศบาลในจังหวัดแพร่มีการนำ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ที่สูงขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = .315 + .133 X_4 + .153 X_5 + .639 X_6$$

โดยที่ Y คือ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

X₄ คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

X₅ คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

X₆ คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สรุปได้ว่า กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.4 แสดงได้ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(X ₆)	.895	.702	.639
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (X ₅)		.204	.153
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์(X ₄)			.133
Constant	.407	.382	.315
R	.910	.920	.923
R ²	.829	.847	.852
R ² Change	.829	.019	.004
Std.Error of the Estimate	.223	.211	.208
F	1131.497	646.162	444.256
Sig. (2 tailed)	.000*	.000*	.009*

*P<.05

4.5 การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ F-test การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ ดังนี้

H_0 : กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

H_1 : กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากการศึกษาพบว่ากลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .852, P = .000$) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับต่อมา คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีความ

สามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 1.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .019$, $P = .000$) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .004$, $P = .000$) และเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .852$, $P = .000$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่าเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงลำดับได้ ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ($Beta = .633$, $P < .05$) (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ($Beta = .153$, $P < .05$) (3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($Beta = .133$, $P < .05$) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าเทศบาลในจังหวัดแพร่มีการนำ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ที่สูงขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = .315 + .133 X_4 + .153 X_5 + .639 X_6$$

โดยที่ Y คือ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

X_4 คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

X_5 คือ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

X_6 คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

สรุปได้ว่า กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 4.5 แสดงได้ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

(n = 236)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(X_6)	.895	.702	.639
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (X_5)		.204	.153
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์(X_4)			.133
Constant	.407	.382	.315
R	.910	.920	.923
R ²	.829	.847	.852
R ² Change	.829	.019	.004
Std.Error of the Estimate	.223	.211	.208
F	1131.497	646.162	444.256
Sig. (2 taeled)	.000*	.000*	.009*

*P<.05

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

5.1 จุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น จำนวน 80 ราย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือมีการทำงานเป็นทีม (ร้อยละ 17.37) รองลงมา คือบุคลากรมีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพักแบ่งพวก และมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ(ร้อยละ 14.97) อาคารสถานที่ มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน (ร้อยละ 14.37) มีการนำระบบ ICT มาใช้บริหารงานในองค์กร (ร้อยละ 10.78) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ (ร้อยละ 8.98) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ เข้าใจบริบทของพื้นที่เป็นอย่างดี (ร้อยละ 7.78) มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับภารกิจองค์กร (ร้อยละ 5.99) ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงาน (ร้อยละ 4.79) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

(n= 80)			
ข้อ	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	8	4.79
2	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ	15	8.98
3	บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ เข้าใจบริบทของพื้นที่เป็นอย่างดี	13	7.78
4	บุคลากรมีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพักแบ่งพวก	25	14.97
5	มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับภารกิจองค์กร	10	5.99
6	มีการทำงานเป็นทีม	29	17.37
7	มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย	25	14.97
8	อาคารสถานที่ มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน	24	14.37
9	มีการนำระบบ ICT มาใช้บริหารงานในองค์กร	18	10.78
รวม		167	100

5.2 จุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารการดำเนินงานของเทศบาล

ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น จำนวน 70 ราย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาลไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 23.03) งบประมาณไม่เพียงพอ (ร้อยละ 19.74) นโยบายการบริหารงานไม่มีความต่อเนื่อง (ร้อยละ 13.81) บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย (ร้อยละ 11.18) หน่วยงานขาดการติดตามประเมินผลการบริหารงาน (ร้อยละ 10.52) บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 9.87) ระบบการเมืองแทรกแซงการบริหารงานมากเกินไป (ร้อยละ 4.61) บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน (ร้อยละ 2.43) เขตพื้นที่ให้บริการกว้างเกินไป (ร้อยละ 3.29) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่และร้อยละของจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาลไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

(n= 70)			
ข้อ	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	35	23.03
2	บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน	6	3.95
3	บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	15	9.87
4	บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย	17	11.18
5	เขตพื้นที่ให้บริการกว้างเกินไป	5	3.29
6	หน่วยงานขาดการติดตามประเมินผลการบริหารงาน	16	10.52
7	นโยบายการบริหารงานไม่มีความต่อเนื่อง	21	13.81
8	ระบบการเมืองแทรกแซงการบริหารงานมากเกินไป	7	4.61
9	งบประมาณไม่เพียงพอ	30	19.74
รวม		152	100

5.3 โอกาสที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานในการบริหารงานของเทศบาล

ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น จำนวน 57 ราย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า โอกาสที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 32.05) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 24.36) การส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 19.23) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง(ร้อยละ 17.95) และปลูกฝัง และสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รักองค์กรให้มากขึ้น (ร้อยละ 6.41) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่และร้อยละของ โอกาสที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

(n= 57)			
ข้อ	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	19	24.36
2	การส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	15	19.23
3	เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	25	32.05
4	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง	14	17.95
5	ปลูกฝัง และสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รักองค์กรให้มากขึ้น	5	6.41
รวม		78	100

5.4 อุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่มีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล

ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีข้อจำกัดและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล จำนวน 50 ราย

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า อุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีข้อจำกัดและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล คือ ข้อจำกัดของระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน (ร้อยละ 31.25) รองลงมา คือ การตรวจสอบถ่วงดุล โดยหน่วยงานอื่นบ่อยครั้ง (ร้อยละ 25.00) ระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงการบริหารงานมากเกินไป (ร้อยละ 22.50) และการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทำให้นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่อง (ร้อยละ 21.25) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง (ร้อยละ 12.50) ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่และร้อยละของอุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาล
ในจังหวัดแพร่มีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล

(n= 50)

ข้อ	อุปสรรค	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การตรวจสอบถ่วงดุลโดยหน่วยงานอื่นบ่อยครั้ง	20	25.00
2	ระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงการบริหารงานมากเกินไป	18	22.50
3	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง	10	12.50
4	ข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่เอื้ออำนวย ต่อการบริหารงาน	25	31.25
5	การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทำให้นโยบายการบริหารไม่ ต่อเนื่อง	17	21.25
	รวม	80	100

5.5 ข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

ในอนาคต

ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต จำนวน 30 ราย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ประชาชน เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น (ร้อยละ 20.42) ควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้าย ๆ กัน (ร้อยละ 18.31) ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม (ร้อยละ 16.20) หน่วยงานควรส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ต่อเนื่อง (ร้อยละ 11.97) ควรมีการยกย่อง ชมเชยในการปฏิบัติหน้างานของเจ้าหน้าที่ (ร้อยละ 11.27) ควรมีการกำหนดมาตรการในการประหยัดทรัพยากรให้ชัดเจน (ร้อยละ 9.15) หน่วยงานควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 4.93) ควรนำระบบสารสนเทศมาปรับใช้ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน (ร้อยละ 4.23) ควรจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รักองค์กร (ร้อยละ 3.52) ตามลำดับดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานขอเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต

(n= 30)

ข้อ	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	หน่วยงานควรส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ต่อเนื่อง	17	11.97
2	ควรมีการกำหนดมาตรการในการประหยัดทรัพยากรให้ชัดเจน	13	9.15
3	หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ประชาชน เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น	29	20.42
4	ควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้าย ๆ กัน	26	18.31
5	ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม	23	16.20
6	ควรมีการยกย่อง ชมเชยในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่	16	11.27
7	หน่วยงานควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	7	4.93
8	ควรจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รักองค์กร	5	3.52
9	ควรนำระบบสารสนเทศมาปรับใช้ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน	6	4.23
รวม		142	100

5.6 ความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ของนายกเทศมนตรีสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

จากการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 3 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลสอง (นายมานิตย์ วัฒนพันธ์) นายกเทศมนตรีตำบลร่องกวาง (นายสุรสิทธิ์ เพชรปิตุพงษ์) และผู้แทนนายกเทศมนตรีตำบลเด่นชัย (นายชัยชาญ คำปิ่นตา) ในประเด็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

5.6.1 จุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

มีความเห็นว่าบุคลากรในสังกัดเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีความชำนาญงานสูง และเข้าใจบริบทในองค์กร เนื่องจากเป็นส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ เข้าถึงประชาชนได้ตลอดเวลา มีการทำงานเป็นทีม รักสามัคคีในหมู่คณะ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งหน่วยงานยังนำเทคโนโลยีระบบสารสนเทศ มาปรับใช้ในการบริหารงานในหน่วยงาน อาคาร สถานที่ทำงานเหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

5.6.2 จุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

มีความเห็นว่าหน่วยงานกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครบทุกกิจกรรมขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่องและไม่ได้รับส่งเสริมอย่างจริงจัง อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ

5.6.3 โอกาสที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น มีความเห็นว่าเทศบาลเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดและเข้าถึงประชาชนมากที่สุด มีการบูรณาการร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

5.6.4 อุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

มีข้อจำกัด และส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล มีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดนโยบายของหน่วยงาน ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง หน่วยงานมีระบบอุปถัมภ์และระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงการบริหารของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน ภารกิจบางอย่าง อปท. ยังไม่ได้รับโอนจากหน่วยงานนั้นๆ ทำให้การบริหารงานไม่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนเท่าที่ควร การตรวจสอบถ่วงดุลโดยหน่วยงานอื่น ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง

5.6.5 ข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต

มีความเห็นว่าควรให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นร่วมกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามระเบียบ หน่วยงานควรมีระบบติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและนำมาใช้ประโยชน์ได้ปรับปรุงแก้ไขระเบียบกฎหมาย มาตรา 35 ตามพระราชบัญญัติบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้านการค่าใช้จ่ายด้านบริหารงานบุคคลของส่วนท้องถิ่น

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่” ผู้ศึกษาได้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีการสำรวจแบบตัดขวาง ที่เก็บข้อมูลเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ด้วยแบบสอบถามทำการ สอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ พร้อมกับใช้วิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะจง จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารท้องถิ่น ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อรวบรวมความคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องมาศึกษา สันเคราะห์ และกำหนดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ และนำปัจจัยที่ได้ไปสำรวจกับพนักงานเทศบาลทั้ง 25 แห่ง ซึ่งผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1)สรุปการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3)ข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

ผู้ศึกษากำหนดแนวทางในการสรุปผลการวิจัยไว้ 4 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลการวิจัย ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ และ (4) เพื่อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นต่อไป

1.2 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย 5 ประการ ได้แก่ (1)ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน (3) กลุ่มปัจจัยด้านบุคคล และวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ (4) กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ และ (5) กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การและกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น และเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ และผสมผสานการวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารท้องถิ่น มีวิธีดำเนินการวิจัยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังกล่าวแล้ว ดังนี้

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 แห่ง คือ เทศบาลเมืองแพร่ เทศบาลตำบลทุ่งไผ่ เทศบาลตำบลป่าเมต เทศบาลตำบลช่อแฮ เทศบาลตำบลแม่คำมี เทศบาลตำบลแม่หล่าย เทศบาลตำบลบ้านถิ่น เทศบาลตำบลสวนเจ็อน เทศบาลตำบลวังหงส์ เทศบาลตำบลทุ่งกวาว เทศบาลตำบลร่องกวาง เทศบาลตำบลบ้านเวียง เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่ เทศบาลตำบลสอง เทศบาลตำบลห้วยหม้าย เทศบาลตำบลเด่นชัย เทศบาลตำบลแม่จ๊วะ เทศบาลตำบลสูงเม่น เทศบาลตำบลปางป่าหวาย เทศบาลตำบลบ้านปิน เทศบาลตำบลเวียงต้า เทศบาลตำบลห้วยอ้อ เทศบาลตำบลแม่ลานนา เทศบาลตำบลแม่ป่าน และ

เทศบาลตำบลวังชิ้น จำนวน 661 คน (ที่มา: รายงานข้อมูลอัตรากำลังขององค์กรปกครองท้องถิ่น ในจังหวัดแพร่ ปี 2557 ณ พฤศจิกายน 2557) และผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 แห่ง ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี สังกัดเทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล จำนวน 25 คน

1) กลุ่มตัวอย่าง พนักงานเทศบาล จำนวน 250 คน และผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 3 คน ซึ่งผู้ศึกษาได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้สูตรหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรในกรณีที่ทราบจำนวนประชากร (Finite Population) โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ณ ระดับความเชื่อถือได้ ร้อยละ 95

2) วิธีการสุ่มตัวอย่างตัวแทนพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) โดยการแบ่งประชากรออกตามชั้นภูมิ เป็นชั้นภูมิ 25 ชั้นภูมิ แล้วหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างของชั้นภูมิ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างของแต่ละเทศบาลและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละเทศบาล รวมทั้งสิ้นจำนวน 250 คน สำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ มีจำนวน 3 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีพิจารณาในการพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี และเป็นเทศบาลที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาล ประจำปี 2555-2557 ในลำดับที่ 1- 3 ด้วยคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 90 คะแนน ขึ้นไป

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 แบบ คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ดังนี้

1) แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นโดยการอาศัยแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดและแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดกลุ่มงาน อัตรารายเดือน อายุราชการ สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

ส่วนที่ 2 เป็นการสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ส่วนที่ 3 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติ

ราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ส่วนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นประเด็นความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนว อีกทั้งครอบคลุมในประเด็นเกี่ยวกับ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่”

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ซึ่งได้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปปรากฏผลว่า หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Coefficients) ได้เท่ากับ 0.923 -0.972

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและการข้อมูลทุติยภูมิ

1) **การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้วและผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 25 เทศบาลที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้ศึกษาโดยตรง ระยะเวลาที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนธันวาคม 2559 เป็นระยะเวลา 2 เดือน โดยทำหนังสือจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบจำนวน 250 คน พร้อมระบุข้อความขอให้ส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยภายในวันที่กำหนด และติดตามแบบสอบถามที่ไม่ส่งกลับโดยการโทรศัพท์ขอความร่วมมือให้นักทรัพยากรบุคคลแต่ละเทศบาลช่วยติดตามแบบสอบถามให้ทั้งนี้ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 236 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.40 และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้นเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร

องค์กรเป็นอย่างดี และเป็นเทศบาลที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาล ประจำปี 2555-2557 ในลำดับที่ 1- 3 ด้วยคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 90 คะแนนขึ้นไป

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาจากวรรณกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความ บริการค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดย

1) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

(1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา เพื่ออธิบายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวม เพื่อนำเสนอ ดังนี้

ก. ค่าสถิติ ร้อยละ ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ข. ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

(2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออ้างอิงผลไปยังค่าพารามิเตอร์ของประชากร โดยการทดสอบ สมมติฐาน และใช้สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

ก. ค่า T-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

ข. ค่า F-test(One-Way ANOVA) ใช้สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในกรณีที่พบความแตกต่างกันจะใช้การวิเคราะห์ Post-Hoc ต่อโดยใช้เทคนิค LSD (Least Significant Different)

ค. ค่า F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากสมมติฐานกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ง. ค่า F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากสมมติฐานกลุ่มปัจจัย เครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

จ. ค่า F-test โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากสมมติฐานกลุ่มปัจจัยด้าน บุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา จากการ ค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น และความคิดเห็นของผู้บริหารท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) โดยผู้วิจัยจะทำการแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ

1.4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล ในจังหวัดแพร่” ในครั้งนี้สามารถแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาดังกล่าวได้เป็น 5 ประเด็น คือ

1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างครอบคลุมข้อมูลเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภท สายงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดกลุ่มงาน อัตรารายเดือน อายุราชการ สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน อยู่

2) ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

(1) กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้าน แรงจูงใจ 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร

(2) กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ 3) ปัจจัยด้าน การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

- 3) ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม
 - (1) มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ
 - (2) มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
 - (3) มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
 - (4) มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร
- 4) การทดสอบสมมติฐาน
 - (1) สมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
 - (2) สมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน
 - (3) สมมติฐานที่ 3 กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
 - (4) สมมติฐานที่ 4 กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
 - (5) สมมติฐานที่ 5 กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
- 5) ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

1.4.1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างพบว่ากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ จำนวน 236 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 158 คน (คิดเป็นร้อยละ 66.90) ซึ่งมากกว่าเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 30–40 ปี มากที่สุด จำนวน 118 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.00) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 115 คน (คิดเป็นร้อยละ 48.70) ประเภทสายงานอยู่ในสาย

งานวิชาการ มากที่สุด จำนวน 98 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.50) มีระดับตำแหน่งปัจจุบันอยู่ในระดับปฏิบัติการ-ชำนาญการพิเศษ จำนวน 98 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.50) สังกัดอยู่ในกลุ่มบริหารอำนวยการ ทูรการ งานสถิติและนิติการ จำนวน 122 คน (คิดเป็นร้อยละ 51.70) มีอัตราเงินเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท มากที่สุด จำนวน 118 คน (คิดเป็นร้อยละ 50.00) มีอายุราชการอยู่ในช่วงอายุ 10-15 ปี จำนวนมากที่สุด จำนวน 105 คน (คิดเป็นร้อยละ 44.50) และมีสังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดเทศบาลตำบลเด่นชัย จำนวนมากที่สุด จำนวน 21 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.90)

1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรอิสระ คือ กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ 2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ และ 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ 3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ปัจจัยด้านสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ปัจจัยด้านด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 และปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 ตามลำดับ

1) กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร

(1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ท้าย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน การเจริญเติบโต นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าความสำเร็จในการทำงาน บุคลากรในเทศบาลให้ความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 รองลงมา คือ การบังคับบัญชา เทศบาลมีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาให้แก่บุคลากรเจ้าหน้าที่ไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 ความรับผิดชอบ บุคลากรในเทศบาลมีการเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 นโยบายและการบริหารงาน เทศบาลมีการกำหนดนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

3.77 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละสังกัดในเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 สภาพการทำงาน เทศบาลมีการจัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่ดีต่อการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 เงินเดือนค่าจ้าง ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลได้รับเงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 ลักษณะของงานที่ทำท่าย ในเทศบาลมีการกำหนดลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่ทำท่ายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ความมั่นคงในการทำงาน ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลได้รับการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 ความต้องการยอมรับนับถือ บุคลากรในเทศบาลได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 ความก้าวหน้าในการทำงาน เทศบาลมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 และการเจริญเติบโต บุคลากรในเทศบาลได้รับโอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานในอนาคตอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 เป็นลำดับ สุดท้าย

(2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมาคือสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และสมรรถนะสำหรับสายงานผู้บริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เป็นลำดับสุดท้าย

ก. สมรรถนะหลัก ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรในเทศบาลทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมา คือ การบริการเป็นเลิศ บุคลากรในเทศบาลมีความมุ่งมั่นในการให้บริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม บุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน บุคลากรในเทศบาลมีความเข้าใจในองค์กรและระบบงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 และการ

ทำงานเป็นทีม บุคลากรในเทศบาลมีความสามารถทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 เป็นลำดับสุดท้าย

ข. *สมรรถนะประจำกลุ่มงาน* ซึ่งประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายงาน) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านประจำกลุ่มงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าการยึดมั่นในหลักเกณฑ์ บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดมั่นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 รองลงมา คือความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน บุคลากรในเทศบาลมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบและถูกต้องอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 การคิดวิเคราะห์ บุคลากรในเทศบาลมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และศิลปะการสื่อสารสูงใจ บุคลากรในเทศบาลใช้ศิลปะการสื่อสารสูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 เป็นลำดับสุดท้าย

ค. *สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร* ซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่าความสามารถในการพัฒนาคน ผู้บริหารในเทศบาลส่งเสริมสนับสนุนและมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมา คือ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารในเทศบาลมีศักยภาพในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 ความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารในเทศบาลมีความสามารถในการเป็นผู้นำปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 และการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารในเทศบาลสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 เป็นลำดับสุดท้าย

(3) *ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กร* ซึ่งประกอบด้วย ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) การทำงานเชิงรุก (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับ

จากมากไปหาน้อยพบว่ามุงผลสัมฤทธิ์(Yield) บุคลากรในเทศบาลมุงเน้นผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดหลักผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 บุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 รองลงมา คือ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง มีค่าเฉลี่ย 4.01 หลักประชาธิปไตย (Democracy) บุคลากรในเทศบาลมิเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ตรวจสอบได้ (Accountability) บุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสมากน้อยเพียงใดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 มุงเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) บุคลากรในเทศบาลมุงเน้นประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานโดยมุงเน้นประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริตคอร์รัปชันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 การทำงานเชิงรุก (Activeness) บุคลากรในเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 และมีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม(Morality) บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 เป็นลำดับสุดท้าย

2) กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(1) ปัจจัยด้านการบริหารมุงผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการหรือกิจกรรม ผลสัมฤทธิ์ ความมีประสิทธิภาพ ความประหยัด และความคุ้มค่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารมุงผล สัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า วัตถุประสงค์ เทศบาลกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 รองลงมา คือ ผลสัมฤทธิ์ เทศบาลมีการทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ความมีประสิทธิภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเทศบาลสามารถดำเนินโครงการ กิจกรรมได้ตามแผนที่กำหนดไว้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เทศบาลมีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ความประหยัด เทศบาลมีการกำหนดมาตรการประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ความมีประสิทธิภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เทศบาลสามารถดำเนินโครงการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้คืออยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ย 3.82 เทศบาลให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 ความคุ้มค่า เทศบาลให้ความสำคัญต่อการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่าอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย3.79 กระบวนการหรือกิจกรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เทศบาลมีการกำหนดกระบวนการทำงาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม ชัดเจน และครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 เทศบาลมีการแนวทางการควบคุมการดำเนินงานไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 และปัจจัยนำเข้า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.68 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เทศบาลสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 เทศบาลมีอัตรากำลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 เป็นลำดับสุดท้าย

(2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ(Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategies) และงาน (Initiatives) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 เมื่อพิจารณารายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมา คือ เป้าประสงค์ (Goals) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาองค์กรไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 เทศบาลมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 พันธกิจ (Mission) เทศบาลมีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 งาน (Initiatives) เทศบาลของท่านมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมาก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 กลยุทธ์(Strategies) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลของท่านกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดแนวทางวิธีดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เทศบาลกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เป้าหมาย (Target) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลของท่านกำหนดเป้าหมาย

การพัฒนาไว้ชัดเจนและเทศบาลของท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก โดยมีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เทศบาลของท่านกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 และการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ เทศบาลมีการประเมินสภาพแวดล้อมได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 เป็นลำดับสุดท้าย

(3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม จากการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่าหลักนิติธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 เทศบาลปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับหรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองลงมาคือหลักความเสมอภาค ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลให้บริการประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 เทศบาลให้ความสำคัญต่อการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาในองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 เทศบาลปฏิบัติงานโดยรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เทศบาลได้นำข้อคิดเห็นของประชาชนไปใช้ให้เกิดประโยชน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 เมื่อมีความคิดเห็นที่หลากหลาย เทศบาลสามารถหาข้อสรุปได้คืออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 หลักเปิดเผย/โปร่งใส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลกำหนดช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้คืออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 เทศบาลมีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเทศบาลปฏิบัติงานโดยยึดหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 หลักคุณธรรม/จริยธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีการกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 เทศบาลปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 หลักการตอบสนอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เทศบาลสามารถตอบสนองความต้องการ

ของประชาชนอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.86 เทศบาลสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.85 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 เทศบาลมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 เทศบาลมีความมีการวางระบบควบคุมภายในได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.73 หลักประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เทศบาลมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 หลักประสิทธิผลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 เทศบาลมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาและเทศบาลมีการกำหนดทิศทางเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.80 เทศบาลมีผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เทศบาลมีผลการปฏิบัติราชการที่เป็นไปตามแผนพัฒนาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 และหลักการกระจายอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เทศบาลมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในด้านการบริการประชาชนไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 เทศบาลมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 เป็นลำดับสุดท้าย

1.4.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

1) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม* คือ ผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ จะนำเสนอโดยจำแนกตามมิติทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยมิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติที่ 4 มิติ ด้านการพัฒนาองค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตาม คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายมิติโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่ามิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 รองลงมา คือ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 มิติด้านคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 และมิติด้านการพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 ตามลำดับ

2) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามจำแนกรายด้านมิติ*

(1) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามมิติที่ 1*

มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วย ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติ ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ โครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน และผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตาม มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 1 มิติ ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่าผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติเทศบาล ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 รองลงมา คือ ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน เทศบาลประสบผลสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนตามที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 ผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัด เทศบาลจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 โครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน เทศบาลสามารถริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะ เทศบาลสามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรมในการจัดบริการสาธารณะที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นได้คืออยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 และผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ เทศบาลประสบผลสำเร็จในการจัดเก็บรายได้อย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เป็นลำดับสุดท้าย

(2) *ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม มิติที่ 2*

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตามมิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่าระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ย 3.95 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 เทศบาลมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 เทศบาลได้นำข้อร้องเรียน และความคิดเห็นของประชาชน ไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 เทศบาลกำหนดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของประชาชน ไว้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 รองลงมา คือ ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เทศบาลมีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การจัดทำโครงการของเทศบาลมีประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม และเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานโครงการมาก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.89 ในภาพรวมประชาชนในพื้นที่ที่มีความพึงพอใจในโครงการของเทศบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 เทศบาลได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 เทศบาลมีระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เทศบาลมีการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 ในภาพรวมโครงการที่เทศบาลจัดทำเกิดความคุ้มค่าและยั่งยืนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 เทศบาลมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลการดำเนินงาน ไปสู่องค์กรอื่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 เทศบาลมีการจัดโครงการที่มีลักษณะโดดเด่นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.7 เทศบาลสามารถขจัดข้อจำกัดหรือความยุ่งยากของโครงการได้ดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงานโครงการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 และการบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ เทศบาลได้กำหนดให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เป็นลำดับสุดท้าย

3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม มิติที่ 3

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย การประหยัดพลังงาน(ค่าไฟฟ้า) ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LASS) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตาม มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพ

การปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.95 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่าระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลยื่นเสนอเทศบัญญัติทันเวลาที่กำหนดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 รองลงมาคือ ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลสามารถดำเนินการจัดแผนพัฒนาประจำปีทันเวลาที่กำหนดอยู่ระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99 เทศบาลมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของ อปท. (e-LASS) ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เทศบาลมีระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท. (e-LASS) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 เทศบาลมีการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์เป็นปัจจุบันและครบถ้วนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด เทศบาลของท่านประสบความสำเร็จในการจัดซื้อจัดจ้างงบลงทุนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 และการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) เทศบาลสามารถปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 เป็นลำดับสุดท้าย

4) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม มิติที่ 4

มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการสารสนเทศ การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อตัวแปรตาม มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่าการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการกำหนดช่องทางอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 เทศบาลมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชนไว้ชัดเจนและเทศบาลมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อลดขั้นตอนหรือปรับปรุงการให้บริการและรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.87 เทศบาลมีการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79

รองลงมา คือ การบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 และเมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า เทศบาลมีการพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลและเทศบาลมีการพัฒนาบุคลากร อย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 เทศบาลมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 เทศบาลมีการ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคลไว้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เทศบาลมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และการจัดการ สารสนเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 และเมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าเทศบาล มีความสามารถในการจัดการสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 เทศบาล มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของเทศบาลไว้ครบถ้วนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เทศบาลมีการจัดระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและเป็นระบบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 เทศบาลมีการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 เป็นลำดับสุดท้าย

1.4.4 การทดสอบสมมติฐาน

1) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของ แต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละ เทศบาลในจังหวัดแพร่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 โดยมีความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .538 และเมื่อ นำมาทดสอบ t-test ได้ค่าของ t เท่ากับ 19.303 มีค่า Sig (1-tailed) ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าว อีกนัยหนึ่ง คือยอมรับสมมติฐาน H_1 สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารของแต่ละเทศบาล ในจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับ สมมติฐานที่ตั้งไว้

2) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละ เทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างน้อย 1 แห่ง มีความแตกต่างกัน สรุปได้ว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการ บริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=2.122, P=0.003, P<0.05$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือยอมรับ สมมติฐาน H_1 ที่กำหนดว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความ แตกต่างกัน ดังนี้

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลเมืองแพร่(มีค่าเฉลี่ย 3.62) ต่ำกว่า เทศบาลตำบลทุ่งไผ่ (มีค่าเฉลี่ย 4.14) เทศบาลตำบลป่าเมต (มีค่าเฉลี่ย 4.06) เทศบาล ตำบลช่อแฮ (มีค่าเฉลี่ย 4.12) เทศบาลตำบลบ้านเวียง (มีค่าเฉลี่ย 4.15) เทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31) และเทศบาลตำบลเด่นชัย (มีค่าเฉลี่ย 3.99)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จัวะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลบ้านปิน (มีค่าเฉลี่ย 3.83) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) เทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54) เทศบาลตำบลแม่ปาน (มีค่าเฉลี่ย 3.73) และเทศบาลตำบลวังจั่น (มีค่าเฉลี่ย 3.70)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลห้วยหม้าย (มีค่าเฉลี่ย 3.98) สูงกว่า เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) และเทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลเด่นชัย (มีค่าเฉลี่ย 3.99) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จัวะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

3) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงานขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยการทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีทั้งหมด 3 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงานขององค์กร เป็นตัวแปรลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 54.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .542$, $P = .000$)

(2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 5.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .054$, $P = .002$)

(3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 1.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .010$, $P = .012$)

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 60.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .606$, $P = .012$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงลำดับได้ดังนี้

- (1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร (Beta=.398,P<.05)
 - (2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (Beta =.233, P< .05) (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta =.188, P< .05)
- โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

สรุปได้ว่ากลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้โดยเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 60.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ($R^2 = .606, P = .012$)

4) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยการทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีทั้งหมด 3 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

- (1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 82.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .829, P = 0.000$)

- (2) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 1.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .019, P = 0.000$)

(3) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย คือปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียงร้อยละ 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .004 , $P = 000$)

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($R^2 = .852$, $P = 000$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงลำดับได้ดังนี้

(1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ($Beta = .639$, $P < .05$)
 (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ($Beta = .153$, $P < .05$) (3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($Beta = .133$, $P < .05$) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าเทศบาลในจังหวัดแพร่มีการนำ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งประกอบด้วยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($R^2 = .852$, $P = 000$)

5) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ โดยการทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีทั้งหมด 3 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

(1) กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นตัวแปรลำดับที่หนึ่งที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 82.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .829, P = .000$)

(2) กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 1.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .019, P = .000$)

(3) กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม มีความสามารถอธิบายเพิ่มได้เพียง ร้อยละ 0.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 \text{ Change} = .004, P = .000$)

เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .852, P = .000$)

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร พบว่าเมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้จากมากไปหาน้อย เรียงลำดับ ได้ดังนี้

- (1) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ($Beta = .633, P < .05$)
- (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ($Beta .153, P < .05$)
- (3) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($Beta 133, P < .05$)

โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ กล่าวอีกนัยหนึ่งถ้าเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีการนำ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไปใช้ในการบริหารงานจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กรไม่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนั้น จึงไม่สามารถอธิบายความผันแปร ในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้

สรุปได้ว่า กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้ว ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ร้อยละ 85.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2=0.852, P=0.000$) ส่วนกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งประกอบด้วยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร เป็นตัวแปรที่ไม่พบความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

1.4.5 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์การทั้งภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

1) จุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นจุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความสามัคคีกันไม่แบ่งพวกแบ่งฝ่าย และมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย อาคารสถานที่ มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน การนำระบบ ICT มาในองค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ เข้าใจบริบทของพื้นที่เป็นอย่างดี มีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงาน

2) จุดอ่อนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าจุดอ่อนที่ส่งผลต่อการบริหารงานของเทศบาลไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานงบประมาณไม่เพียงพอ นโยบายการบริหารงานไม่มีความต่อเนื่อง บุคลากรใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย หน่วยงานขาดการติดตามประเมินผล การบริหารงาน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระบบการเมืองแทรกแซงการบริหารงาน มากเกินไป บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และเขตพื้นที่ให้บริการกว้างเกินไป

3) โอกาสที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานในการบริหารงานของเทศบาล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าโอกาสที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องและปลูกฝังสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รักองค์กรให้มากขึ้น

4) อุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีข้อจำกัดและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าอุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่มีข้อจำกัดและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล คือ ข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน การตรวจสอบถ่วงดุลโดยหน่วยงานอื่นบ่อยครั้ง ระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงการบริหารงานมากเกินไปและการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ทำให้นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่อง

5) ข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มากยิ่งขึ้น ควรมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้าย ๆ กัน ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม หน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ต่อเนื่อง ควรมีการยกย่อง ชมเชยในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ควรมีการกำหนดมาตรการในการประหยัดทรัพยากรให้ชัดเจน หน่วยงานควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ควรนำระบบสารสนเทศมาปรับใช้ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มงาน ควรจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่รักองค์กร

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว ผู้วิจัยยังได้สรุปผลการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีสังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น จำนวน 3 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลสอง (นายมานิตย์ วัฒนพันธ์) นายกเทศมนตรีตำบลร่องกวาง (นายสุรสิทธิ์ เพชรปิตุพงษ์) และผู้แทนนายกเทศมนตรีตำบลเด่นชัย (นายชัยชาญ คำปินดา) ดังนี้

1) จุดแข็งที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น มีความเห็นว่าบุคลากรในสังกัดเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีความชำนาญงานสูง และเข้าใจบริบทในองค์กร เนื่องจากเป็นส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ เข้าใจ เข้าถึงประชาชนได้ตลอดเวลา มีการทำงานเป็นทีม รักสามัคคีในหมู่คณะ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งหน่วยงานยังนำเทคโนโลยีระบบ

สารสนเทศ มาปรับใช้ในการบริหารงานในหน่วยงาน อาคาร สถานที่ทำงานเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

2) จุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลไม่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น มีความเห็นว่ากิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครบทุกกิจกรรม ขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ทำให้นโยบายการบริหารไม่ต่อเนื่องและไม่ได้รับส่งเสริมอย่างจริงจัง อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ

3) โอกาสที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนางานในการบริหารงานของเทศบาลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น มีความเห็นว่าเทศบาลเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิด และเข้าถึงประชาชนมากที่สุด มีการบูรณาการร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4) อุปสรรคที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีข้อจำกัดและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล มีความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่งผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายของหน่วยงาน ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง หน่วยงานมีระบบอุปถัมภ์และระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงการบริหารของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดของระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องซึ่งไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน ภารกิจบางอย่าง อปท. ยังไม่ได้รับโอนจากหน่วยงานนั้น ๆ ทำให้การบริหารงานไม่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนเท่าที่ควร การตรวจสอบถ่วงดุลโดยหน่วยงานอื่น ทำให้การบริหารงานขาดความต่อเนื่อง

5) ข้อเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต มีความเห็นว่าควรให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นร่วมกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกันเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามระเบียบ หน่วยงานควรมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและนำมาใช้ประโยชน์ได้ ควรพิจารณาปรับปรุง แก้ไขกฎ ระเบียบ มาตรา 35 ตามพระราชบัญญัติบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้านการค่าใช้จ่ายด้านบริหารงานบุคคลของส่วนท้องถิ่น

2. อภิปรายผล

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เป็นการวิจัยที่แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ที่มีความคิดเห็นต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ ทำให้ทราบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่มีความแตกต่างกันหรือไม่ กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ และกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

จากการวิจัยพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ เป็นการติดตามและประเมินผลการบริหารงานของเทศบาล ซึ่งนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ วิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาผสมผสานกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการ Balanced scorecard มาใช้ประเมินผลตามวิธีการ รูปแบบและหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องตามกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. หลักการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล และแนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton ซึ่งเขาเชื่อว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มักเป็นองค์กรที่ได้มีการประเมินผล

และวัดผลการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ เพราะทำให้องค์กรทราบสถานของตนเองว่าเป็นอย่างไร ต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อจะได้มีการพัฒนาและแก้ไขในส่วนที่เป็นงานเร่งด่วน หรือแก้ไข ในลักษณะการพัฒนาแบบถาวร และเพื่อให้ได้ผลในภาพรวมขององค์กรที่ชัดเจนขึ้นอย่างสมดุลทั้ง 4 ด้าน 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการ เรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เหตุที่ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 นั้น ส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้ตระหนักและให้ความสำคัญและ นำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่หลากหลายรูปแบบ หลากหลายวิธีการ มาใช้ในการ บริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ ซึ่งได้ให้ความเห็น ว่า “เป็นการแสวงหาทางเลือกที่เป็นแนวคิดการบริหารการจัดการใหม่ ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือออกแบบวิธีการบริหารจัดการใหม่ ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งไปสู่การเพิ่มผลผลิตของ การบริหารงานของรัฐให้สูงขึ้น และสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ดีขึ้น เช่น การมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มขึ้น การมุ่งเน้นให้เป็นรัฐบาลที่เน้นผลสัมฤทธิ์ ของงาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอก ชุมชน และประชาชนการนำกลไกตลาด มาใช้ในการบริหารจัดการ เป็นต้น แล้วนำแนวคิด Balanced Scorecard ใช้” โดยมุ่งที่จะปรับเปลี่ยน ทิศทาง บทบาท ภารกิจ กระบวนการ และวิธีการบริหารงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแนวคิด Reinventing Government ของ David Osborne และ Ted Gaebler ที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบ ที่ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการ ทำงานทั้งหลาย (a results-oriented government) (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2547, น. 205) และเพื่อให้ การบริหารราชการบรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการและผลการปฏิบัติงานที่ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป สอดคล้องกับแนวคิดของแคทเธรีน อีนิว โคเมอร์ Kathryn E. New comer ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2547, น.370) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงาน (performance assessments) เป็นการติดตามความก้าวหน้าและวัดประเมินผลการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิตและผลลัพธ์ในการ บริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและหน่วยราชการ ต่าง ๆ ว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือไม่ โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า

สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน และคณะ (Jonathan Boston) ซึ่งได้กล่าว ไว้ในสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ว่าการปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนัก ความสำคัญที่เดิม มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุม ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบ ต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เปลี่ยน

จากการให้ความสำคัญในภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (process accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) แทน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2547, น. 450-451)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการปฏิรูปของประเทศไทย ที่นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้กับองค์กร โดยการกำหนดและบังคับใช้ในรูปแบบกฎหมายต่าง ๆ เช่น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ตามแนวคิดของรัฐบาลปัจจุบัน ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก“ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และ โปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมัธยัสถ์ และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิงนอกจากนั้น กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้เป็นการล่วงหน้ารวมทั้งให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ซึ่งเห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการ

ปฏิบัติราชการและ ทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง

สอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

สอดคล้องพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 12 กำหนดไว้ว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรหรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการ จัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - 2561) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดยมีการปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานภาครัฐสามารถวัดผลได้ทั้งระดับองค์กรและบุคคล และพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน

และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่กำหนดยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560-2569 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ และธรรมาภิบาลในการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ดังจะเห็นได้จากการศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ ซึ่งสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็นดังต่อไปนี้

1. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 ส่วนหนึ่งในการบริหารงานของเทศบาล ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การบริการสาธารณะของเทศบาลให้บรรลุผลสำเร็จ คืองบประมาณ งบประมาณที่เทศบาลจะสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานต่าง ๆ ตามภารกิจได้ จะต้องตราเป็นข้อบัญญัติก่อน เรียกว่าเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งเป็นการแสดงแผนดำเนินงาน สำหรับประมาณการด้านรายรับ รายจ่ายออกเป็นตัวเลข จำนวนเงิน และภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดกรอบความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนและความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ และเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 นายกเทศมนตรี มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายสำคัญที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย และสามารถกำหนดการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริการสาธารณะ ในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม ดังนั้น นายกเทศมนตรี จึงให้ความสำคัญในการจัดทำเทศบัญญัติและยื่นเสนอต่อสภาท้องถิ่นทันเวลาที่กฎหมายกำหนด จึงเป็นส่วนที่นำไปทำให้เทศบาลในจังหวัดแพร่ ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติ

2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 ในการบริหารงานของเทศบาลให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แนวทางการพัฒนาของเทศบาล ซึ่งเป็นการแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ และนโยบายในการพัฒนาท้องถิ่น การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล จึงเป็นกระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคต โดยกำหนดสภาพการณ์ รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล และจะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของเทศบาล และปัญหา/ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจึงมีความสำคัญต่อเทศบาลเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากแผนพัฒนาเทศบาล เป็นแผนที่มุ่งไปสู่สภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในอนาคต อันพึงประสงค์เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง ภายใต้การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการพัฒนาให้สามารถบรรลุผล จึงทำให้เทศบาลในจังหวัดแพร่ สามารถจัดทำแผนพัฒนาและยื่นเสนอแผนพัฒนาประจำปีต่อสภาท้องถิ่นได้ภายในเวลาที่กฎหมายกำหนด จึงเป็นส่วนที่น่าจะทำให้เทศบาลในจังหวัดแพร่ มีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีอยู่ในระดับมาก

3. ระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LASS) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 ในการบริหารงานของเทศบาล เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้กำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการบันทึกบัญชี การจัดทำทะเบียน และรายงานการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องบันทึกข้อมูลบัญชีในระบบคอมพิวเตอร์ e-LASS จึงเป็นส่วนที่น่าจะทำให้เทศบาลในจังหวัดแพร่ ประสบความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ สามารถบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ได้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ณ วันสิ้นปีงบประมาณ

4. ระดับความสำเร็จของการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 ในการบริหารงานเกี่ยวกับพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลเกิดความโปร่งใส ป้องกันการทุจริต ใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันการฉ้อฉลระหว่างผู้รับเหมากับผู้รับเหมา ผู้รับเหมาเทศบาล เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความโปร่งใส กรมส่งเสริมการปกครอง ได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบ e-Bidding ทำให้เทศบาลมีเงินเหลือจ่ายจากการจัดซื้อจัดจ้าง จึงเป็นส่วนที่น่าจะทำให้เทศบาลในจังหวัดแพร่ ประสบผลสำเร็จในการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณของโครงการที่มีมูลค่าสูงสุด

และ 5. การประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย อาจเกิดจากในการบริหารงานของเทศบาล มีภารกิจที่รับผิดชอบหลายด้าน การให้บริการสาธารณูปโภคต้องทั่วถึง จึงทำให้ปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าเพิ่มขึ้น ประกอบกับกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลยังไม่สามารถดำเนินการตามมาตรฐานประหยัดพลังงานได้ จึงทำให้นโยบายการประหยัดพลังงาน ไฟฟ้าไม่ได้ตามเป้าหมาย แต่ยังคงอยู่ในระดับเกณฑ์ที่กำหนด

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็นดังต่อไปนี้

1. ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 การที่เทศบาลในจังหวัดแพร่ ประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของเทศบัญญัติพิจารณาได้จากจำนวนโครงการกิจกรรมตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่นำมาบรรจุในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย

ประจำปี ได้มากกว่าร้อยละ 80 นั้น น่าจะเกิดจากการบริหารงานของเทศบาล ได้มุ่งเน้นที่ประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก สามารถนำปัญหาความต้องการของประชาชน ที่ผ่านการประชาคม โดยเรียงลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วน ในรูปแบบของกิจกรรมหรือโครงการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาสามปี และเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ตามภารกิจแต่ละด้านของเทศบาลเกิดผลสัมฤทธิ์ จึงกำหนดเป็นแผนดำเนินงาน ออกเป็นตัวเลขและจำนวนเงิน ในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

2. ผลสำเร็จของการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 ส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ประสบความสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนตามที่กำหนดไว้ พิจารณาได้จากอัตราเงินเบิกจ่ายบลงทุน รายจ่ายหมวดครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้างเปรียบเทียบกับวงเงินงบประมาณทั้งหมดในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ได้มากกว่าร้อยละ 80 ส่วนหนึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานของเทศบาล เร่งรัดเบิกจ่ายบลงทุนให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ให้มากที่สุด

3. ผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 ในการบริหารงานของเทศบาล เทศบาลต้องตระหนักและให้ความสำคัญในการวางแผนพัฒนาของเทศบาล จะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนกระทรวง แผนกรม ซึ่งเป็นแผนระดับชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาจังหวัด ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอ และแผนพัฒนาอำเภอด้วย ดังนั้น ผลสำเร็จของโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อยู่ในระดับมาก ส่วนหนึ่งน่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ สามารถจัดทำและเสนอโครงการพร้อมกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดได้ภายในเดือนกันยายนของทุกปี และยังสามารถดำเนินโครงการให้แล้วเสร็จ ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด เช่น โครงการปิดทองหลังพระ โครงการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด โครงการด้านคุณภาพชีวิต โครงการบริหารจัดการขยะ โครงการด้านคุณภาพชีวิต เป็นต้น

4. โครงการ/กิจกรรมซึ่งเป็นการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 น่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ประสบความสำเร็จในการจัดทำและดำเนิน โครงการ/กิจกรรมที่เทศบาลเป็นผู้ริเริ่มหรือคิดเอง เป็นโครงการริเริ่มใหม่หรือโครงการที่ได้ดำเนินการต่อเนื่องและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน เช่น โครงการเศรษฐกิจพอเพียง โครงการ Big Cleaning Day โครงการลดโลกร้อน เป็นต้น ส่วนหนึ่งอาจจะเกิดจากในการบริหารงานของเทศบาล เทศบาลต้องการให้เกิดความหลากหลายวิธีแก้ไข

ปัญหาของประชาชนให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละท้องถิ่น สามารถเป็นต้นแบบหรือตัวอย่างให้กับเทศบาลอื่นต่อไปนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับท้องถิ่นตนเองได้

5. โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในการจัดบริการสาธารณะอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 น่าจะเกิดจากการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น อาทิ โรงพยาบาล สถานีตำรวจ โรงพยาบาลชุมชน สถาบันการศึกษา ธนาคาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น และองค์กรเอกชน รัฐวิสาหกิจ ฯ จนประสบผลสำเร็จ พิจารณาได้จากการดำเนินโครงการ กิจกรรมที่มีการบูรณาการ หรือดำเนินการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น หรือหน่วยงานอื่น โดยเป็นเนื้องานเป็นของหน่วยงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ซึ่งจะเห็นได้จากโครงการความปลอดภัยทางถนน โครงการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โครงการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด โครงการให้ความรู้ด้วยกฎหมาย และการประณีประนอม โครงการพระราชดำริ โครงการปิดทองหลังพระ โครงการเศรษฐกิจพอเพียงด้วยการจัดทำบัญชีครัวเรือน โครงการส่งเสริมประเพณีท้องถิ่น เป็นต้น

และ 6. ผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย น่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ สามารถดำเนินการจัดเก็บรายได้ได้มากกว่าร้อยละ 80 แต่ไม่ได้เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ๆ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ไม่มีการขยายตัวของภาคธุรกิจ จึงทำให้อัตราการจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิมได้ไม่มากนัก

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ น่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนได้รับทราบได้หลากหลายช่องทาง เช่น เว็บไซต์หน่วยงาน Facebook Line เอกสารสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ ป้ายโปสเตอร์ ประกาศ การประชาสัมพันธ์ การเผยแพร่ผ่านวิทยุเสียงตามสาย และหนังสือพิมพ์ และเทศบาลสามารถนำข้อร้องเรียน และความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ เทศบาลในจังหวัดแพร่ ยังมีการกำหนดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของประชาชนผ่านเว็บไซต์หน่วยงาน Facebook Line ศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ ผู้รับฟังความคิดเห็น และกำหนดสายด่วนนายกเทศมนตรี ส่วนหนึ่งอาจจะเกิดจากการบริหารงานของเทศบาล เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ให้สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักนายกรัฐมนตรี ที่กำหนดหลักธรรมาภิบาล หลักการมีส่วนร่วม กระจายโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมทางจัดการและการบริหารที่เกี่ยวกับการให้ข้อเสนอแนะและการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้ง

การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงาน พนักงาน และเจ้าของ โดยการให้ข้อมูล การรับฟังและแสดงความคิดเห็นให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับแนวคิดองค์การสหประชาชาติ ซึ่งกำหนดหลักการธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายและหญิงคือการตัดสินใจในสังคม สร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชน สอดคล้องแนวคิดของสำนักงาน กพร. หลักธรรมาภิบาล การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

2. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ น่าจะเกิดจากระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อเทศบาลตำบลในจังหวัดแพร่ มีมากกว่าร้อยละ 80 พิจารณาได้จากผลสำรวจความพึงพอใจของประชาชน เจ้าหน้าที่รัฐ หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานเอกชนที่เข้ามารับบริการติดต่อราชการ ส่วนหนึ่งที่เทศบาลในจังหวัดแพร่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะเทศบาลได้ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อผู้รับบริการที่เข้ามาใช้บริการงานภารกิจต่าง ๆ ว่าเทศบาลมีการแสดงหรืออธิบายขั้นตอนการให้บริการ มีการจัดช่องทางการให้บริการ เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และมีการจัดตั้งอำนวยความสะดวกให้ผู้บริการเกิดความพึงพอใจ

และ 3. ระดับความสำเร็จของโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย น่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้พิจารณาจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและสังคม มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการ ส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่ที่มีความพึงพอใจในโครงการของเทศบาล เทศบาลมีการนำผลประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้โครงการที่เทศบาลจัดทำเกิดความคุ้มค่า และยั่งยืน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลการดำเนินงาน ไปสู่องค์กรอื่น นอกจากนี้ เทศบาลยังเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงานโครงการแล้ว

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ผลการวิจัยพบว่าผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 ซึ่งน่าจะเกิดจากประเด็น ดังต่อไปนี้

1. การลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 น่าจะเกิดจากในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ บุคลากรเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญและตระหนักในการให้บริการ ประชาชนที่มารับบริการเกิดความพึงพอใจ จึงมีการลดขั้นตอนการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ และมีการกำหนดช่องทางการอำนวยความสะดวก

แก่ประชาชนได้หลากหลายช่องทาง เช่น มีแผนผังขั้นตอนยื่นเรื่องติดต่อราชการมีเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์หรือผู้รับผิดชอบคอยให้คำแนะนำในการติดต่อราชการ มีกล่อง/ตู้รับฟังความคิดเห็น พร้อมทั้งแบบฟอร์มคำร้องต่าง ๆ ครบถ้วนและมีตัวอย่างการกรอกข้อมูล เทศบาลมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชนไว้ชัดเจนและมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อลดขั้นตอนหรือปรับปรุงการให้บริการและรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการไว้ชัดเจน

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีค่าเฉลี่ย น่าจะเกิดจากเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีการพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเทศบาลมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเทศบาลมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนและมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคลไว้ครอบคลุม เทศบาลมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับการจัดการสารสนเทศ เทศบาลมีการนำระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของเทศบาล มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของเทศบาล มีการจัดเก็บข้อมูลในระบบที่เป็นปัจจุบันและสามารถเรียกดูข้อมูลได้แบบ Real time และมีการจัดระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและเป็นระบบและมีการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศรองรับไว้อย่างชัดเจน

และ 3. การจัดการสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 เป็นลำดับสุดท้าย ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ ต้องการให้การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ สามารถแลกเปลี่ยนหรือค้นหาได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่ต้องอาศัยสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และสนับสนุนการทำงานของผู้บริหาร ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดแพร่ประสบความสำเร็จในการจัดการสารสนเทศ ส่วนการบริหารจัดการสารสนเทศของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่าการจัดการสารสนเทศ ยังเป็นเรื่องที่เกินศักยภาพของเทศบาลที่จะสามารถบริหารจัดการได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วนทุกภารกิจ การ Share ข้อมูลทำได้แค่เฉพาะกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นผู้กำหนด เทศบาลยังขาดแคลนบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำระบบการบริหารงานของเทศบาล

และจากการวิจัยพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาพร เขียนเทียน (2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษา พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมาก มีมากกว่าร้อยละ 80

สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาพรรณ รอดโรคา (2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผลการศึกษา พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์อยู่ในระดับมาก มีมากกว่าร้อยละ 80

สอดคล้องกับผลการวิจัยของกรณิการ์ พรณะศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมาก มีมากกว่าร้อยละ 80

และสอดคล้องกับผลการวิจัยของประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ผลการศึกษา พบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 อยู่ในระดับมาก มีมากกว่าร้อยละ 80 เช่นกัน

ดังนั้น การที่เทศบาลในจังหวัดแพร่หันมาให้ความสำคัญกับการนำเครื่องมือทางการบริหารสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในการบริหารจัดการ การนำรูปแบบและหลักเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ตามแนวคิดของ กพร. มากำหนดเป็นกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลภายใต้กรอบการประเมินจำนวน 4 มิติ คือ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนางาน ประกอบกับผู้บริหารองค์กรทุกระดับ มีการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การสร้างจิตสำนึกองค์กร และสร้างกระตุ้นให้ทุกภาคส่วน ทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน และส่วนราชการมีส่วนร่วมในการบริหารให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด ประกอบกับบุคลากรในเทศบาลมีการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีกัน ไม่แบ่งพักแบ่งพวก และหน่วยงานมีการส่งเสริม สนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัย อาคารสถานที่ มีความเหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน หน่วยงานมีการนำระบบ ICT มาใช้บริหารงานในองค์กร บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่เข้าใจบริบทของพื้นที่เป็นอย่างดี หน่วยงานมีการกำหนดโครงสร้างที่เหมาะสมกับภารกิจองค์กร

และนอกจากนี้ตัวผู้บริหารยังมีประสบการณ์ในการบริหารงานเป็นอย่างดี จึงส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

2.2 ผลการทดสอบสมมติฐาน จากสมมติฐานที่ 2 การทดสอบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่แตกต่างกัน

จากการวิจัย พบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่แตกต่างกัน ดังนี้

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง (มีค่าเฉลี่ย 4.14) เทศบาลตำบลป่าเมต (มีค่าเฉลี่ย 4.06) เทศบาลตำบลช่อแฮ (มีค่าเฉลี่ย 4.12) เทศบาลตำบลบ้านเวียง (มีค่าเฉลี่ย 4.15) เทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31) เทศบาลตำบลเด่นชัย (มีค่าเฉลี่ย 3.99) สูงกว่า เทศบาลเมืองแพร่ (มีค่าเฉลี่ย 3.62)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลทุ่งโฮ้ง (มีค่าเฉลี่ย 4.14) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลป่าเมต (มีค่าเฉลี่ย 4.06) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลช่อแฮ (มีค่าเฉลี่ย 4.12) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลแม่คำมี (มีค่าเฉลี่ย 3.90) สูงกว่า เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลแม่หล้า (มีค่าเฉลี่ย 3.97) สูงกว่า เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) และเทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ้านถิ่น (มีค่าเฉลี่ย 3.93) สูงกว่า เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31) สูงกว่า เทศบาลตำบลสวนเขื่อน (มีค่าเฉลี่ย 3.77)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลวังหงส์ (มีค่าเฉลี่ย 4.11) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลร่องกวาง (มีค่าเฉลี่ย 3.97) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลบ้านเวียง (มีค่าเฉลี่ย 4.15) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31) สูงกว่า เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่ (มีค่าเฉลี่ย 3.90)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลหนองม่วงไข่ (มีค่าเฉลี่ย 3.90) สูงกว่า และเทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลสอง (มีค่าเฉลี่ย 4.31) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลบ้านปิน (มีค่าเฉลี่ย 3.83) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) เทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54) เทศบาลตำบลแม่ปาน (มีค่าเฉลี่ย 3.73) และเทศบาลตำบลวังซิ่น (มีค่าเฉลี่ย 3.70)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลห้วยหม้าย (มีค่าเฉลี่ย 3.98) สูงกว่า เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) และเทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33)

ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลเด่นชัย (มีค่าเฉลี่ย 3.99) สูงกว่า เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ (มีค่าเฉลี่ย 3.52) เทศบาลตำบลสูงเม่น (มีค่าเฉลี่ย 3.48) เทศบาลตำบลเวียงต้า (มีค่าเฉลี่ย 3.33) และเทศบาลตำบลห้วยอ้อ (มีค่าเฉลี่ย 3.54)

จากการศึกษาวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า เทศบาลในจังหวัดแพร่ที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานสูงสุด คือ เทศบาลตำบลสอง มีค่าเฉลี่ย 4.31 เหตุที่เทศบาลตำบลสอง มีระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานสูงกว่าเทศบาลอื่น ๆ ในจังหวัดแพร่ ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะ บุคลากรของเทศบาลตำบลสอง ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานเทศบาล เจ้าหน้าที่ ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่มาปรับใช้ในหน่วยงานอย่างจริงจัง มุ่งสร้างภาพลักษณ์และพยายามยกระดับคุณภาพการบริหารของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

ผู้บริหารเทศบาลคนปัจจุบัน (นายมานิตย์ วัฒนพันธ์) เคยดำรงตำแหน่งเป็นอดีตข้าราชการพลเรือน ส่วนหนึ่งทำให้เข้าใจระบบการบริหารองค์กรเป็นอย่างดี เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์ มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน สามารถสานต่อนโยบายของผู้บริหารคนก่อน ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนเป็นสำคัญ ลักษณะการบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ ประชาชน ตลอดจนบุคลากรเจ้าหน้าที่ต่างมีส่วนร่วมกำหนด

ตัวชี้วัด และนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดรูปธรรม เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ และประชาชน ได้มามีส่วนร่วมทำงานช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในลักษณะ บูรณาการ นอกจากนี้ ลักษณะการทำงานในเทศบาลยังเน้นการทำงานเป็นทีม ลักษณะส่วนตัว ผู้บริหารเทศบาลตำบลสอง ยังเป็นบุคคลผู้มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ให้ความเป็นกันเอง ยุติธรรม จึงทำให้เป็นที่รัก และเคารพ นับถือเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ เทศบาลตำบลสอง ยังเน้นการบริหารงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะเห็น ได้จากการจัดข้อตกลงในการปฏิบัติราชการระหว่างพนักงานเทศบาลกับผู้บริหารและมีการเจรจา ร่วมกัน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด ระดับเป้าหมาย และระดับ ผลสำเร็จของงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่ชัดเจน และมีกำหนดเงินรางวัลประโยชน์ตอบแทนอื่น เป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติทุกปีอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดวิธีการทำงานการ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในภารกิจ โดยการนำหลักธรรมาภิบาลด้านความ โปร่งใสมาปรับใช้ในหน่วยงาน โดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้างต้องเปิดเผย โปร่งใส ประชาชนสามารถ ตรวจสอบได้ตลอดเวลา มีการจัดทำฐานข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นปัจจุบัน มีการจัดวางระบบควบคุม ภายในที่รัดกุมครอบคลุมทุกภารกิจ การตรวจสอบพัสดุ มีการกำหนดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลรายงาน ทางการเงิน รายงานผลการตรวจสอบเป็นประจำทั้งรายเดือน และรายปี หลักความคุ้มค่า เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าในการปฏิบัติราชการ เทศบาลตำบลสอง ได้กำหนดวิธีการทำงาน การจัดซื้อ จัดจ้างให้ดำเนินการตามแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ต่อองค์การ ต่อส่วนรวมเป็นหลัก ในระยะยาว มีการควบคุม บำรุงรักษา ใช้พัสดุอย่างประหยัด เพื่อให้เกิดความ คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด มีการจัดทำทะเบียนเพื่อควบคุมพัสดุ มีการทบทวนภารกิจการทำงาน ปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง โดยการพิจารณาภารกิจที่มีความจำเป็นหรือสมควรที่จะให้ดำเนินการต่อไป เช่น การทบทวนเทศบัญญัติ เทศบาลตำบลสองมีการพิจารณาเทศบัญญัติที่ไม่สอดคล้อง และไม่เหมาะสม กับสถานการณ์ปัจจุบัน หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกิจการของเทศบาล หรือก่อให้เกิดภาระหรือ ความยุ่งยากต่อประชาชนเกินสมควร มีการพิจารณาดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิก ให้เป็นไป ตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ซึ่งจะเห็น ได้จากการปรับปรุงเทศบัญญัติการจัดการขยะมูลฝอย เทศบัญญัติกิจการที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ เทศบัญญัติสาธารณสุข เทศบัญญัติการตลาด เป็นต้น การสอบทานการใช้จ่ายเงินงบประมาณและการตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน เพื่อนำทรัพยากรไปจัดทำ ในส่วนที่มีความจำเป็นมากกว่า มีการดำเนินการบางอย่างให้มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบร่วม มอบหมายให้เจ้าหน้าที่หมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับการติดต่อสอบถามข้อมูล การยื่นคำขอ อนุมัติ อนุญาตการบริการสาธารณะบางประเภท เช่น งานขออนุญาตก่อสร้าง งานของกองช่าง งานขอ อนุญาตประกอบกิจการที่เป็นอันตรายของกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม งานจัดเก็บรายได้

งานจัดเก็บภาษีต่าง ๆ ของกองคลัง งานทะเบียนพาณิชย์ ของสำนักปลัดเทศบาล งานขึ้นทะเบียนผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ติดเชื้อของงานสวัสดิการ งานช่วยเหลือประชาชน งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ของสำนักปลัดเทศบาล และมอบงานให้เอกชนดำเนินการแทน เช่น การจ้างเอกชนจัดเก็บขยะ การกำจัดขยะ เป็นต้น สำหรับการจัดโครงสร้างภายใน เทศบาลตำบลสองมีการมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการปฏิบัติหน้าที่ ให้ยึดหลักการการแบ่งโครงสร้างตามภารกิจ มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

นอกจากนี้ ทุกสิ้นปีงบประมาณ เทศบาลตำบลสอง จะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นกระบวนการวัดผลการบริหารและปฏิบัติราชการ ที่แสดงให้เห็นว่าเทศบาลว่ามีผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายภารกิจหรือไม่ ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน ตัวแทนฝ่ายสภา และเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น แล้วยื่นผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข ส่งเสริมพัฒนา ขยาย ยุติการดำเนินการ ซึ่งบ่งชี้ว่ากระบวนการ วิธีการ แผน หรือโครงการนั้น ๆ ต่อไป การพัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ เทศบาลตำบลสอง มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่ทันสมัย สถานที่ทำงานกว้างขวางเป็นสัดส่วน มีการนำระบบอินเทอร์เน็ตที่ทันสมัยมาใช้ เป็นต้น ด้วยเหตุประการทั้งปวงข้างต้น จึงส่งผลให้การบริหารงานของเทศบาลตำบลสองมีระดับผลสัมฤทธิ์ที่สูงกว่าเทศบาลอื่น สามารถพิจารณาได้จากผลงานและรางวัลต่าง ๆ ที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

ปี 2552 ได้รับการคัดเลือกเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2552 จากคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับรางวัลจำนวนสองด้านบาท ซึ่งเป็นผลงานที่ประจักษ์ต่อสังคม

ปี 2557 ได้รับโล่รางวัลเชิดชูเกียรติจากจังหวัดแพร่ รางวัลชนะเลิศ การประกวดชุมชนปลอดภัยภายใต้โครงการชุมชนต้นแบบในการจัดการขยะมูลฝอยในครัวเรือน ประจำปีงบประมาณ 2557 ให้แก่ชุมชนบ้านลองลือบุญ ตำบลบ้านหนูน อำเภอสอง จังหวัดแพร่ เทศบาลตำบลสอง

สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกรมควบคุมมลพิษ ได้ผ่านการประเมินระดับดีเยี่ยม โครงการเมืองสวยใสไร้มลพิษ (Clean and Green City) จังหวัดแพร่ ประจำปี 2557

โล่เกียรติคุณผ่านเกณฑ์ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2557 ระดับดีเด่น ด้วยผลคะแนนร้อยละ 84.97 ซึ่งถือเป็นหน่วยงานที่เป็นแบบอย่าง

ที่ดีและสมควรได้รับการยกย่อง จากจังหวัดแพร่ ร่วมกับสมาคม ชมรมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดแพร่

ปี 2558 ได้รับเกียรติบัตรจากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มอบให้ศูนย์พัฒนาครอบครัวในเทศบาลตำบลสองภายใต้การดูแลของเทศบาลตำบลสอง ได้ผ่านกรณาดำเนินงานตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาครอบครัวในชุมชนระดับดี ประจำปีพุทธศักราช 2558

โล่ประกาศเกียรติคุณ จากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน) รางวัลชนะเลิศ อันดับ 1 โครงการประกวดเทศบาลไทย ใส่ใจลดโลกร้อน ปี 2 ประจำปี 2558

รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 โครงการลดเมืองร้อนด้วยมือเรา ปีที่ 10 ประเภทชุมชน จากสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย และบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด

รางวัลแห่งความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมยั่งยืน โครงการประเมินเทศบาลด้านสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ประจำปี 2558 ประเภทเทศบาลขนาดกลาง จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย

ชุมชนบ้านลองถือนุญ เทศบาลตำบลสอง เข้าร่วมโครงการลดเมืองร้อน ด้วยมือเรา โดยมีส่วนร่วมในการณรงค์ เผยแพร่ความรู้ และรักษาสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้เมืองน่าอยู่และยั่งยืน ระหว่างปี 2557-2558 เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2558

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มอบคำรับรองสำนักงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Office) ระดับดีเยี่ยม เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2558

ปี 2559 ได้รับเกียรติบัตรจากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มอบให้เทศบาลตำบลสอง ซึ่งได้รับการรับรองคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม ด้านการจัดการสุขาภิบาลอาหาร ในสถานที่จำหน่ายและเสิร์ฟอาหาร ปี 2559

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้การสนับสนุนการดำเนินงานชุมชนปลอดขยะ ได้ผ่านเข้ารอบที่ 1 โครงการประกวดชุมชนปลอดขยะ (Zero waste) เฉลิมพระเกียรติ 89 พรรษา 89 ชุมชน ปี 2559 ให้ไว้ ณ วันที่ 28 มิถุนายน 2559 เป็นต้น

จากผลการวิจัยพบว่าระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของแต่ละเทศบาลในจังหวัดแพร่แตกต่างกัน

2.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน จากสมมติฐานที่ 3 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า กลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์การ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

จากการวิจัย พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ทั้งหมด 3 ตัวแปร (ดังตารางที่ 4.20) มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนค่านิยมขององค์กรประกอบด้วย ชื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง(Integrity) การทำงานเชิงรุก (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)

2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน การเจริญเติบโต นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้างและความมั่นคงในการทำงาน

3. ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะประจำผู้บริหาร

3.1 สมรรถนะหลัก ได้แก่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้อง และจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ได้แก่การคิดวิเคราะห์ การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

3.3 สมรรถนะประจำผู้บริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการพัฒนาคน และการคิดเชิงกลยุทธ์

ตัวแปรอิสระดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการทัศนค่านิยมขององค์กรกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนค่านิยมขององค์กร เป็นตัวแปรตัวแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย ชื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่

ถูกต้อง (Integrity) การทำงานเชิงรุก (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่กำหนดกระบวนการทัศน์ของระบบข้าราชการ เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ดังจะเห็นได้จากแผนยุทธศาสตร์ ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

จากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมให้เป็นข้าราชการที่พึงประสงค์ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม จึงได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของบุคลากรในเทศบาล เพื่อช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานสูงขึ้น ดังจะเห็นได้ว่า เทศบาลในจังหวัดแพร่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน โดยการทำงานด้วยความซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) มีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม และที่สำคัญต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน ทำงานเชิงรุก (Activeness) บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีการสร้างองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เสริมสร้างทัศนคติเชิงบวก และความคิดสร้างสรรค์ ศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) ทำงานโดยไม่เลือกปฏิบัติยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค ทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา ตระหนักในหน้าที่และไม่นิ่งดูดายต่อปัญหาของประชาชน การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ทำให้ผลผลิตที่ได้มีมาตรฐาน ประหยัดทรัพยากร และเกิดความคุ้มค่าตรวจสอบได้ (Accountability) บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเต็มใจพร้อมรับการตรวจสอบ ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) ทำงานด้วยใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส โดยจะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงาน ประสานสัมพันธ์กับทุกกลุ่มให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ (Yield) โดยการตั้งเป้าหมายของการทำงานแล้วปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสามารถวัดและประเมินผลงานได้

ในส่วนของยุทธศาสตร์ที่ 5 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ ให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของอาวูธ วรรณวงศ์ (2550) ที่เห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถได้โดยใช้อำนาจสั่งการ เป็นการถ่ายทอดความรู้ ในลักษณะให้การศึกษาฝึกอบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ เพราะเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ต้องเป็นเรื่องของผู้เรียน โดยแท้ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้ให้ความหมายของกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ หมายถึง กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติกของข้าราชการ และผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น จากการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ ค่านิยมขององค์กร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้เห็นความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานจึงได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ค่านิยมขององค์กรช่วยให้ระดับผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

นอกจากนี้ เทศบาลในจังหวัดแพร่ ยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน โดยการทำงานแบบมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส บุคลากรยึดถือกฎหมาย ระเบียบในการปฏิบัติราชการ ผู้บริหารมีคุณธรรมในการบริหารงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเน้นการทำงานแบบมุ่งเน้นประสิทธิภาพ

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ค่านิยมขององค์กรในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.96

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของสุนทร แทบทับ (2554) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ มีกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบย่อย 18 กิจกรรม ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($X = 3.55$)

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนิภาพร เกียนเทียน (2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.32 ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่าง ยังไม่เชื่อมั่นการกำหนดกระบวนการ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ จะสามารถเป็นกรอบเปลี่ยนแปลงการประพฤติกองข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการ ไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้เท่าที่ควร

และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่ามุงผลสัมฤทธิ์ (Yield) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.04 สูงสุดเป็นอันดับแรก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อย่อยพบว่าบุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสำคัญ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 บุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02

สอดคล้องกับงานวิจัยของภาสุรณี บุญเกิด (2558) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องความ สัมพันธ์ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิภาพการดำเนินงานในสำนักงาน โยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิภาพการดำเนินงานในสำนักงาน โยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทย ด้านมีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงานมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ มีค่าเฉลี่ย 4.46 ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน คือ 2.14

แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนิภาพร เฉียนเลี่ยน (2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเชื่อมั่นว่าด้วยอำนาจหน้าที่และภารกิจหลักของศาลยุติธรรมภาค 8 จำเป็นต้องปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ กระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานจึงให้ความสำคัญด้านความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้มากกว่า ดังจะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความพร้อมรับการตรวจสอบ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานทำงานโดยยึดผลสัมฤทธิ์ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานตระหนักในความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ เจ้าหน้าที่มีความทุ่มเทความอดุสาหะ อุทิศตนในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีการประสานสัมพันธ์ในการ

ทำงานร่วมกับผู้อื่น มีทัศนคติในเชิงบวกในการทำงาน มีความสนใจปรับตัวพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา(2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่าเมื่อพิจารณารายข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ระดับมาก ได้แก่ การปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องตามกฎหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับการปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดฯ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.44 ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความทุ่มเททำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และการปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 3.39 ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะตัวอย่างเชื่อมั่นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาเกษตรศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงเป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากรและบริหารราชการทั่วไป รวมถึงการกำกับและเร่งรัด ตรวจสอบ และติดตาม การปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ จึงให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดยการยึดความถูกต้องตามกฎหมาย และยึดความสำเร็จตามตัวชี้วัด เป็นต้น

และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของกรนิการ์ พรณะศรี(2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน พบว่าการพร้อมรับการตรวจสอบ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ การยึดหลักความถูกต้องในการทำงานและความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่น การยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การสนใจที่จะนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างยังเชื่อมั่นว่าข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ตระหนักและปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน เน้นรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองต่อหน้าที่การงานและต่อสังคม และพร้อมรับการตรวจสอบเป็นสำคัญ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กรในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ รายข้อพบว่า ศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

3.87 เป็นลำดับสุดท้าย อาจจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่ยังมั่นใจว่าหน่วยงานจะกำกับดูแลให้บุคลากรยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพในการเป็นข้าราชการที่ดีได้

สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของนาวิรัตน์ จำจด (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลางไว้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพในการเป็นข้าราชการ ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ในทางทุจริต และกรณีที่เกิดการกระทำผิดกฎหมาย ก็พร้อมรับในการกระทำนั้น

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร เทพทัต (2554) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตผลการ ศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาพร เียนเลียน (2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

สอดคล้องกับงานวิจัยของกรนิการ์ พรณะศรี (2551) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ส่วนปัจจัยด้านกระบวนการทัศน ค่านิยมขององค์กร ที่ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ได้ให้ความสำคัญ และปรับเปลี่ยนและกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน(I AM READY) อย่างต่อเนื่องแล้ว

2. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับรองลงมาจากปัจจัยกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน การเจริญเติบโต นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ซึ่งเขาเห็นว่าปัจจัยหลายๆอย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้น สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำก็คือ ความสำเร็จ (achievement) การยอมรับ (recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และคุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานกับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัทและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ซึ่งเรียกว่าปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติเป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน ส่วนปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) เป็นปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคลจากการศึกษาจะเห็นได้ว่าเป็นปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความชอบงานและไม่ชอบงาน

สอดคล้องแนวคิดของ Maslow ซึ่งได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป (Abraham H. Maslow. 1954:80 - 106) โดย Maslow ได้จัดเรียงลำดับความต้องการจากขั้นต่ำไปขั้นสูงสุดเป็น 5 ขั้น ขั้นแรกความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น ขั้นที่สองความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน ขั้นที่สาม

ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น ขั้นที่สี่ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น และขั้นสุดท้าย ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.74

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของสุนทร แทบทับ (2554) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยปัจจัยจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.98)

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านปัจจัยแรงจูงใจ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าความสำเร็จในการทำงาน บุคลากรในเทศบาลให้ความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 สูงเป็นอันดับแรก

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของสุนทร แทบทับ (2554) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมากที่สุด บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้ทันเวลา และตำแหน่งของงานในปัจจุบันมีเกียรติและได้รับการยอมรับ บุคลากรในหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพตามที่กำหนดไว้ และบุคลากรในหน่วยงานยึดประโยชน์ในการทำงานต่อส่วนรวมหน่วยงานมีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

สอดคล้องกับผลการศึกษาของพรทิพย์ สุตติยะ (2550) ที่ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่ ซึ่งพบว่ามีความตั้งใจด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับผลการศึกษาของประชัย สุนันตะ (2547) เรื่องความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจที่มีมาตรการจูงใจตามทฤษฎี 2 ปัจจัย กรณีศึกษากองบังคับการอำนวยการกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่าข้าราชการตำรวจมีความตั้งใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุนทรี วรรณไพเราะ (2549) เรื่อง การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่าพนักงานครูมีความตั้งใจด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับผลการศึกษาของจิรพันธ์ บรรจงภาค (2549) เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พบว่าบุคลากรสถาบันราชภัฏสวนสุนันทามีแรงจูงใจด้านความตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด

สอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533 : น.124-125) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจไว้ว่า) สัมฤทธิ์ผลของงาน คนเป็นจำนวนมากที่ต้องการความสำเร็จในการทำงานและพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญในแก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

และจากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจการเจริญเติบโต บุคลากรในเทศบาลได้รับ โอกาสการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ในอนาคตอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.55 เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างยังไม่มั่นใจว่าการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ยังมีปัจจัยสภาพแวดล้อมอีกหลายประการ ที่ทำให้ตนเองยังไม่ประสบความสำเร็จกับความก้าวหน้าในอาชีพ อาทิเช่น การถูกควบคุมภาระค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น ตามมาตรา 35 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2542 ไม่ให้เกินร้อยละ 40 เป็นต้น

สอดคล้องกับข้อเสนอแนะงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา(2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความก้าวหน้า หน่วยงานควรมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งควรมีการจัดทำและนำมาใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้บุคลากรมองเห็น โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน

และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของนาวิรัตน์ จำจด (2551) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการ

พัฒนาชุมชนในสังคมส่วนกลาง พบว่าปัจจัยจูงใจ ความก้าวหน้า ผู้บริหารหน่วยงานควรมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และผู้บริหารหน่วยงานควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

สอดคล้องกับผลการศึกษา วิจัยของนิภาพร เที่ยนเถียน (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนทร แสนทับ (2554) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

สอดคล้องกับผลการวิจัยของประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6

แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของกรณิการ์ พรณะศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเชื่อว่าข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับแรงจูงใจและมีความพร้อมแล้ว จึงส่งผลให้ปัจจัยแรงจูงใจ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ให้ความสำคัญต่อคุณค่าในตัวของคน จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น ทั้งแนวคิดของ Frederick Herzberg และ Abraham H. Maslow แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน การให้ความสำคัญต่อการทำงาน มีการกำหนดสายงานการบังคับบัญชาไว้ชัดเจน มีการเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หน่วยงานมีการกำหนดนโยบายและการบริหารงานที่ชัดเจน จะส่งผลให้ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้ร่วมงานในเทศบาลและผลสัมฤทธิ์ของงานสูงขึ้น ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นเท่านั้น ในส่วนของแนวทางการพัฒนา ควรมีการสร้างขวัญและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการจัดอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ควรกำหนดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เทศบาลควรกำหนดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอและสอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงานให้ชัดเจน เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานตลอดเวลา เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิการ(2543)กล่าวว่าแรงจูงใจคือพลังที่ริเริ่ม กำกับและกำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคลและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ให้ความหมาย หรือทิศทางแก่พฤติกรรม ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ

- 1) ผลตอบแทน ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน สำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจมาก เพราะผลการตอบแทนสามารถใช้ตอบสนองความต้องการของคนได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย การพักผ่อน และอื่น ๆ
- 2) การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงจะให้ความเป็นอิสระ ความท้าทาย
- 3) การบังคับบัญชา การบังคับบัญชาที่สร้างความพึงพอใจในการทำงานมีสองลักษณะ คือการมุ่งคนและการมีส่วนร่วม
- 4) ลักษณะงาน ลักษณะของงานที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 2 ลักษณะคือ ความหมายของงานและการควบคุมวิธีการทำงาน
- 5) กลุ่มงาน ได้แก่ การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตร และ
- 6) สภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง และเสียง ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงานและเครื่องมือที่เพียงพอ

3. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เป็นตัวแปรที่เข้าสมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะประจำผู้บริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแมคคิลเลนด์ จอร์จคีดี สิริมัย (2554) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 5 ส่วนคือ

- 1) ความรู้ (knowledge) เป็นความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ
- 2) ทักษะ (skill) เป็นสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self-concept) เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ และ
- 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (motives/ attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น ซึ่ง

สามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็งได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย คือส่วนที่อยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นพัฒนาได้ยาก สอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลงานของ สตรีทซ์ รุ่งเรืองศิลป์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) เครื่องมือที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินใจของหน่วยงาน เช่น การตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกัน และการตัดสินใจโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของงาน และ 2) เครื่องมือที่เน้นการวัดคุณสมบัติ พฤติกรรม สมรรถนะ หรือผลลัพธ์ของงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ได้นำหลักการและแนวคิดการบริหารหรือการจัดการสมัยใหม่หลายประการมาใช้ในการพัฒนาบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนให้มีความทันสมัยและแนวคิดสองประการที่มีความสัมพันธ์กันคือแนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารโดยยึดหลักสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของศาสตราจารย์ David McClelland ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทหน้าที่แสดงออกต่อสังคมที่ทำให้บุคคลคนหนึ่งปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ด้วยการแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ผลงานที่โดดเด่นนั้นเป็นผลงานในระดับดีเลิศ ซึ่งในเชิงสถิติหมายถึงผลงานที่ดีกว่าผลงานระดับทั่วไปอยู่ประมาณหนึ่งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลงานระดับเหนือกว่าธรรมที่บุคลากรเพียง 1 ใน 10 ขององค์กรเท่านั้นที่สามารถบรรลุได้ ส่วนผลงานระดับทั่วไปคือผลงานระดับธรรมดาทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับได้โดยปกติในองค์กร แต่ไม่โดดเด่นเป็นพิเศษสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของท็องถิ่น ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 สมรรถนะ คือสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะประจำผู้บริหาร ซึ่งจะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดมั่นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์ บุคลากรในเทศบาลมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ และผู้บริหารในเทศบาลส่งเสริมสนับสนุนและมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลากรในเทศบาลให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด บุคลากรในเทศบาลมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบและถูกต้องและบุคลากรในเทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยการยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณวิชาชีพ

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81

สอดคล้องกับผลการวิจัยของประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53)

สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุจิต ทัศนจันทร์ (2554) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการดำเนินงานในปัจจัยด้านสมรรถนะข้าราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนิภาพร เฉียนเลียน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมาก

จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองลงมา คือ สมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 และสมรรถนะสำหรับสายงานผู้บริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เป็นอันดับสุดท้าย

ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุจิต ทัศนจันทร์ (2554) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการดำเนินงานในปัจจัยด้านสมรรถนะข้าราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านสมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะในงานมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.93 และด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน ข้าราชการทุกคนต้องมีความสามารถ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน และต้องเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาในปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ทั้งนี้ เพราะความสามารถของบุคลากร โดยพื้นฐานจะขับเคลื่อนด้วยความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของบุคลากร เป็นต้น

และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละสมรรถนะ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81

สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41

และสอดคล้องกับงานวิจัยของเบญญาภา เอกวัตร (2555) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าการมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรในเทศบาลทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.89 สูงเป็นอันดับแรก

สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัด ฯ ปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54 รองลงมาคือ ข้าราชการของสำนักงานปลัด ฯ มีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ค่าเฉลี่ย 3.46 และ ข้าราชการของสำนักงานปลัด ฯ มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ ส่วนข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานปลัด ฯ มีความมุ่งมั่นในการให้บริการมีค่าเฉลี่ย 3.39 และข้าราชการของสำนักงานปลัด ฯ มีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.23 ตามลำดับ

แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของเบญญาภา เอกวัตร (2555) ซึ่งทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษา พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับแรกคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ รองลงมา ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านจริยธรรม ด้านการบริการที่ดี และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ ตามลำดับ ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่าง เชื่อว่าการมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะหลัก การทำงานเป็นทีมบุคลากร ในเทศบาลมีความสามารถทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 เป็นอันดับสุดท้าย

สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา(2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดฯ มีการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.23

สอดคล้องกับผลการวิจัยของกรณิการ์ พรณะศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าในหน่วยงานมีการทำงานเป็นทีม และผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาจรรยา ชูรงค์ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผล การศึกษาพบว่าปัจจัยด้านทักษะของข้าราชการ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของข้าราชการ ในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ให้บรรลุความสำเร็จประกอบด้วยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมทักษะของข้าราชการอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.577 เมื่อพิจารณารายข้อก็ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การปฏิบัติงานด้วยความสุจริต มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.684 การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.88 มีค่า เบี่ยงเบน 0.681 การมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.673 การมี ความรอบรู้และเชี่ยวชาญในการะงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.644 และการทำงานเป็นทีมของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.57 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.812

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้าน ประจำกลุ่มงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนิภาพร เนิยเนียน (2555) ได้ทำการศึกษา วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างข้าราชการสาลยุติธรรมภาค 8 ตำแหน่งประเภทวิชาการ และตำแหน่ง ประเภททั่วไปต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน การยึดมั่นในหลักเกณฑ์บุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดมั่นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 สูงเป็นอันดับแรก ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะหน่วยงานได้นำสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการกำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานนั้น ๆ มาสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมตามหน้าที่ ส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังเห็นว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่หน่วยงานได้คาดหวังจากบุคลากร ประเมินผลออกมาในรูปของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการบริหารผลงานและการบริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหา และการพัฒนาอีกด้วย จึงปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการยึดมั่นในหลักเกณฑ์เป็นสำคัญอีกประการหนึ่ง

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ศิลปะการสื่อสารสูงใจ บุคลากรในเทศบาลใช้ศิลปะการสื่อสารสูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างยังไม่มั่นใจว่าบุคลากรในหน่วยงาน จะสามารถใช้ศิลปะในการติดต่อสื่อสารเพื่อจูงใจให้การปฏิบัติงานสูงขึ้นเท่าที่ควร ซึ่งจะเห็นได้จากปัญหาการสื่อสาร ระดับความสัมพันธ์ พฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลสะท้อนจากการใช้ศิลปะในการสื่อสาร

3) สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77

สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาพร เถียนเถียน(2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการ ซึ่งเห็นว่าปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร ความสามารถในการพัฒนาคน ผู้บริหารในเทศบาลส่งเสริมสนับสนุนและมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 เป็นอันดับแรก

ไม่สอดคล้องกับสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนิภาพร เถียนเถียน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมา คือ ผู้บริหาร

หน่วยงานมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 ผู้บริหารหน่วยงานมีศักยภาพ เพื่อนำให้
องค์กรปรับเปลี่ยนการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 ผู้บริหารหน่วยงานมีการควบคุมตนเอง เช่น การควบคุม
อารมณ์ มีค่าเฉลี่ย 3.78 ผู้บริหารหน่วยงานมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ได้ดีมีค่าเฉลี่ย 3.76 และ
ผู้บริหารหน่วยงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.71
ตามลำดับ ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเชื่อว่าผู้บริหารหน่วยงานมีความรู้ ทักษะ
วิสัยทัศน์ในการบริหาร สามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัย
ด้านสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร การคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารในเทศบาลสามารถกำหนดกลยุทธ์
หรือยุทธศาสตร์ในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 เป็นอันดับสุดท้าย

สอดคล้องกับงานวิจัยของนิภาพร เฉียนเทียน (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษา พบว่า
ปัจจัยด้านสมรรถนะข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ประเภทตำแหน่งบริหารหรือตำแหน่งอำนวยการ
ซึ่งเห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานมีความสามารถในการวางกลยุทธ์ได้ดี มีค่าเฉลี่ย 3.76 อยู่ในลำดับท้าย ๆ
เช่นกัน

จากการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ
เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนิภาพร เฉียนเทียน (2555) ได้ทำการศึกษา
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการวิจัย พบว่า
ปัจจัยสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

สอดคล้องกับผลการ วิจัยของกรณิการ์ พรณะศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง
ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรม
ส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียง

สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาพรรณ รอดโรคา (2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง
ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนัก
ปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของประภากร เอี่ยมไผ่ (2556) เรื่องปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ผลการศึกษา
พบว่า ปัจจัยสมรรถนะไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการเรือนจำและทัณฑ

สถานเขต 6 ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเชื่อว่าเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ได้สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในเรือนจำและทัณฑสถานทุกคนพึงมีและใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลได้อย่างเหมาะสมแล้ว เพราะคุณลักษณะอื่น ๆ หรือพฤติกรรม อุปนิสัยของบุคคล เป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล และเป็นส่วนที่พัฒนายากที่สุด ส่วนความรู้ และทักษะนั้นเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ง่ายกว่า

จากที่กล่าวมาข้างต้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยด้านสมรรถนะ กล่าวได้ว่าเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานจากสมมติฐานที่ 4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่ากลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

จากการวิจัย พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีทั้งหมด 3 ตัวแปร (ดังตารางที่ 4.21) มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหานันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic)
2. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategies) งาน (Initiatives)
3. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมหรือการดำเนินงาน ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล และความประหยัด

ตัวแปรอิสระดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล

(Effectiveness) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic)

สอดคล้องกับแนวคิดของ ก.พ.ร. ที่ต้องการให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับความอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ดังจะเห็นได้จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สอดคล้องกับแนวคิดของประเทศไทย ที่ต้องการให้ทุกภาคส่วนในประเทศเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดและบังคับใช้เป็นกฎหมายต่างๆ ตามลำดับดังนี้

1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ.2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน และในทุกระดับตั้งแต่ร่วมรับรู้ไปจนถึงร่วมกันทำและร่วมรับผล

2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2545-2549) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดว่าการบริหารจัดการประเทศต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เข้มแข็งเพื่อให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) อันเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาที่สะสมจนถึงขั้นวิกฤตทั้งในภาคเศรษฐกิจสังคมและการเมือง นอกจากนี้รัฐบาลต้องส่งเสริมค่านิยมและวิถีปฏิบัติที่ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ถูกต้องเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะการลงโทษแก่ผู้กระทำความผิดอันเป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นทั้งในวงการภาครัฐและภาคเอกชน อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการขจัดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบหรือคอร์รัปชัน ในการนี้จะต้องมีกฎระเบียบที่เป็นกติกากำหนด บังคับไว้ และจะต้องปลูกฝังลงไปในระบบการสร้างคนรุ่นใหม่ตั้งเยาว์วัย

3) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 และมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา ทั้งนี้ ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐ ดำเนินบริหารจัดการ โดยยึดหลักการ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ระเบียบนี้ได้ใช้มาระยะหนึ่ง กระทั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ได้ออกประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2547 เพื่อยกเลิกระเบียบฯ ฉบับนี้

4) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 มีเจตนารมณ์ว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดความสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน

5) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตความหมายของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวม ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการใดภารกิจหนึ่งว่า ต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความ

ต้องการ

- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

6) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ระบุเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

(1) ตามหมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ ข้าราชการ ลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย

เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดีที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสในการทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนและมีการประเมินผลการดำเนินงาน มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87

สอดคล้องกับผลการการศึกษาวิจัยของวรพจน์ ทรัพย์สุนทรกุล (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของพนักงานเทศบาล:ศึกษากรณีเทศบาล ในจังหวัดภูเก็ต พบว่าการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ และวิธีการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของพนักงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต โดยรวมอยู่ในระดับมาก และอาจกล่าวได้ว่าจากผลงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นมากที่สุดในเรื่องของหน่วยงานมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน ซึ่งถ้ามีสิ่งเหล่านี้หน่วยงานจะมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

สอดคล้องกับผลการวิจัยของเมทรดา กัญญาพงศ์ (2556) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหลักนิติธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 สูงสุดเป็นอันดับแรก

สอดคล้องกับผลงานของถวิลวดี บุรีกุล (การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 2547: น. 244-245) ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ระดับการควบคุมโดยประชาชนเป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมโดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าถ้าหน่วยงานมีกระบวนการในการพิจารณาความดีความชอบที่เปิดเผย มีความโปร่งใสก็จะส่งให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต อาจเป็นเพราะหน่วยงานในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ได้มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญ

ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 6 หลักการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า นำไปปฏิบัติในหน่วยงาน ซึ่งหากบุคลากรได้นำหลักการดังกล่าวไปใช้ในการทำงานแล้วจะส่งผลให้บุคลากรเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับงานวิจัยพระมหาจุฑุฑกัศ์ ชูรงค์ (2556) เรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่าความสำเร็จด้านหลักนิติธรรม เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยึดถือระเบียบข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้ทันสมัยอยู่เสมอและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช นำหลักนิติมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.599

ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของเมธธดา กัญญาพงศ์ (2556) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าระดับความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้บริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้บริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือหลักความ โปร่งใส ($\bar{X} = 4.12, S.D. = 0.48$) ซึ่งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้กล่าวไว้ว่า “ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเป็นเลิศในการบริหาร ภายใต้อัฒนธรรมาภิบาลที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาคมศิษย์เก่าและประชาชน” ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเชื่อว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้นำหลักความโปร่งใส มาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์สร้างความเป็นเลิศในการบริหาร ภายใต้อัฒนธรรมาภิบาลที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาคมศิษย์เก่าและประชาชน เป็นต้น

และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าเทศบาลมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07เทศบาลปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ หรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของกรรณิการ์ พรณะศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า หน่วยงานมีการปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องของกฎหมาย หน่วยงานมีขั้นตอน

การทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ หน่วยงานให้ความสำคัญต่อสิทธิและเสรีภาพของกฎหมายหน่วยงาน มีความพร้อมในการบริหารจัดการตามหลักความ โปร่งใส หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ

สอดคล้องกับงานวิจัยพระมหาจุฬารัตน์ ชูวงศ์ (2556) เรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษา พบว่าความสำเร็จด้านหลักนิเทศธรรม เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นกัน โดยเรียงตามลำดับเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพของบุคลากรและประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.743 รองลงมา คือ ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.670 และความทันสมัยของกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.703

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการกระจายอำนาจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เป็นอันดับสุดท้าย

สอดคล้องกับงานวิจัยพระมหาจุฬารัตน์ ชูวงศ์ (2556) เรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษา พบว่าความสำเร็จด้านหลักการกระจายอำนาจ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการให้บริการ ผลการศึกษา พบว่าในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักการกระจายอำนาจมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.592

และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เทศบาลมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในด้านการบริการประชาชนไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 เทศบาลมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 เป็นอันดับสุดท้าย

สอดคล้องกับงานวิจัยพระมหาจุฬารัตน์ ชูวงศ์ (2556) เรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษา พบว่าความสำเร็จด้านหลักการกระจายอำนาจ เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.670 รองลงมา คือ ความเหมาะสมของการมอบความรับผิดชอบให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.705 และความเหมาะสมของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.745

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่

สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของกรนิการ์ พรณะศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษพบว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร แพบทับ (2554) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตผลการศึกษพบว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของนิภาพร เกียขณเถียน (2555) ได้ทำการศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายยุติธรรมภาค 8 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายยุติธรรมภาค 8 เช่นกัน

จากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญ และถือปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างชัดเจน อาทิ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เทศบาลในจังหวัดแพร่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการหรือการดำเนินการอื่นใด เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ มุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน การอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เทศบาลมีการควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบ ผู้รับมอบอำนาจต้องรายงานผลปฏิบัติงานให้ผู้มอบอำนาจทราบมีการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงาน

ที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลไว้ชัดเจน ประชาชนสามารถตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลได้ตลอดเวลา

การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน เทศบาลในจังหวัดแพร่ มีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงานอย่างชัดเจน ประกาศให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึงกัน มีการสร้างระบบเครือข่ายสารสนเทศ อาทิเช่น เว็บไซต์ของเทศบาล ผู้รับความคิดเห็น สายตรงต่อนายกเทศมนตรี ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เพื่อติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของเทศบาล กรณีมีการร้องเรียนเทศบาลมีการชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนรับทราบภายในระยะเวลาที่ประกาศกำหนดไว้ เทศบาลกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ในเว็บไซต์ ปิดประกาศ ณ ป้ายประกาศสำนักงาน ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถดูหรือตรวจสอบได้

2. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับรองลงมาจากปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategies) งาน (Initiatives) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด กพร. ซึ่งกระทรวงมหาดไทย ได้นำมากำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดสถานการณ์ที่ต้องการบรรลุ และแนวทางในการบรรลุบนพื้นฐานของการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบและเป็นระบบ ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น และปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นด้วย โดยแบ่งกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ 2) การนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยีและคน และ 3) การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ ถ้าหากปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด และผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80

สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา (2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 สูงสุดเป็นอันดับแรก

สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา(2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่าเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ได้แก่ สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดพันธกิจชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมาคือ สำนักงานปลัดฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.60

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกรณิการ์ พรณะศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน และการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์เทศบาลมีการประเมินสภาพแวดล้อมได้ครอบคลุมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 เป็นอันดับสุดท้าย

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกรณิการ์ พรณะศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดทำยุทธศาสตร์ในหน่วยงาน ข้าราชการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมจัดทำ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกรณิการ์ พรณะศรี(2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าข้าราชการได้ปฏิบัติงานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามที่สำนักงาน กพร. ได้กำหนดให้

ทุกส่วนราชการต้องปฏิบัติอยู่แล้ว จึงเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการเพิ่มผล การปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงาน รวมทั้งมีการนำเทคนิค SWOT Analysis มาใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค หรือการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กร ผู้บริหารก็มีนโยบายในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด ต่าง ๆ มาสร้างตัวชี้วัดรายบุคคลและเฉพาะตำแหน่งนั้นแล้ว

ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิภาพร เกษินเทียน (2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายยุติธรรม ภาค 8 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการ บริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายยุติธรรมภาค 8 ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าในปัจจุบันภาครัฐได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐ แนวใหม่มาใช้ และสำนักงาน กพร. ก็กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องปฏิบัติอยู่แล้ว อาจกล่าวได้ว่าการ จัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นเครื่องมือเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดทำแผน กลยุทธ์ของหน่วยงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน รวมทั้งนำเทคนิค (SWOT Analysis) มาใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการประเมินสภาพแวดล้อม ขององค์กร และผู้บริหารมีนโยบายเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดชัดเจน มีการสร้างตัวชี้วัดรายบุคคล และ เฉพาะตำแหน่งต่าง ๆ ขึ้นแล้วเช่นกัน

และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาพรรณ รอดโรคา (2555) เรื่องปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ไม่สอดคล้อง น่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าทุกกอง/สำนักของสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อยู่แล้ว ทั้งการจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ของหน่วยงาน รวมทั้งนำเทคนิค SWOT Analysis มาใช้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือการประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนั้น จึงทำให้เห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง เช่นกัน

จากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ได้ตระหนักและเห็น ความสำคัญของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อกำหนดทิศทาง การทำงานของเทศบาล เป็นขั้นตอน คือ มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แล้วนำการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการนำแผน

ยุทธศาสตร์ถ่ายทอดเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยีและคน นอกจากนี้ยังมีการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ โดยการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการทบทวนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ และมีส่วนทำให้การบริหารงานมีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

3. การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เป็นตัวแปรที่เข้าสมการถดถอยเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมหรือการดำเนินงาน ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ และความประหยัดสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2547) ซึ่งได้ให้ความหมายว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก การปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นวิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วถึง เป็นการควบคุมทิศทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

สอดคล้องกับแนวคิดของเฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐาน และมุ่งเน้นที่ผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (outputs) กับผลลัพธ์ (outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานหรือปัจจัยนำเข้า (inputs) และกระบวนการทำงาน (process) ซึ่งเป็นวิธีที่จะให้ได้ผลสำเร็จของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตันและคณะ (Jonathan Boston และคณะอ้างถึงในทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) ที่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าควรปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักกับสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร(ปัจจัยนำเข้า) และถูกระเบียบเป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในภาระความรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน(process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for result) สอดคล้องกับแนวคิดของฮักเกส (Hughes อ้างถึงในจุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์, 2547) กล่าวไว้ว่า NPM เน้นให้การปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลและหน่วยงานมุ่งผลลัพธ์หรือปัจจัยส่งออกแทนที่จะเน้นปัจจัยนำเข้า หน่วยงานราชการถูกคาดหวังให้สร้างตัวชี้วัดการปฏิบัติงานในฐานะเป็นมาตรการที่จะทำให้ทราบว่า การทำงานมีความก้าวหน้า สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ในหนึ่งปี เมื่อครบปีจะนำผลงานมาเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ซึ่งนำมาสู่การ ตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ วิธีการ

ประเมินแบบไม่เป็นทางการแบบเดิมจะถือว่าเป็นสิ่งที่ไร้ ประสิทธิภาพ และเป็นตัวทำให้ผลลัพธ์ขององค์การด้อยลงด้วย และถ้าหากมีการปรับเปลี่ยนการบริหารมามุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานจะมี ส่วนช่วยผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนทร แทบทับ (2554) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบย่อย 11 กิจกรรม ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($X = 3.53$)

ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาวรรณ รอดโรคา(2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างยังไม่เชื่อมั่นว่าสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีการบริหารราชการ โดยเน้นผลการปฏิบัติงาน และให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการเท่าที่ควร จึงส่งผลให้ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ วัตถุประสงค์ เทศบาลกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานไว้ชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 สูงสุดเป็นอันดับแรก

สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (อ้างในบทความวิชาการการพัฒนา ระบบราชการ โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พิฐุวรรณ กิติคุณ 2559) ซึ่งกล่าวไว้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เกิดมาจากแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่ให้ความสำคัญต่อความประหยัด (Economy) คือการใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการ ผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่ามากที่สุด ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการปฏิบัติงานให้ได้ ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือการปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (เมธินี จิตติชานนท์, ม.ป.ป.)การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการทำงานและอาศัยกฎระเบียบที่เคร่งครัดเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมาเป็นการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนา คุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการ โดยจะมีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวโดยสรุปการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์คือ การบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

จากการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าปัจจัยนำเข้า ภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.68 เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างยังไม่มั่นใจปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และงบประมาณเข้าที่เทศบาลนำมาใช้ในการบริหารงานเพื่อมุ่งเกิดผลสัมฤทธิ์ให้สูงขึ้น

และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เทศบาลมีอัตรากำลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 เป็นอันดับสุดท้าย อาจจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างยังไม่มั่นใจอัตรากำลังที่ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอกับการกิจของหน่วยงาน เนื่องจากส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ได้มอบหมายงาน ถ่ายโอนภารกิจ หน้าที่ให้ท้องถิ่นรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกรณีการ พระนครศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตร และหน่วยงานอื่น มีเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในตัวชี้วัด ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือประสบความสำเร็จน้อยที่สุด ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่างบประมาณที่กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับการจัดสรรยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และควรให้สำนักงานเกษตรจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นโยบายการจัดสรรทรัพยากรเข้ามาใช้ในองค์กรให้พอเพียงต่อการใช้งบประมาณ งานตอบรับกับงบประมาณที่ได้จัดสรร พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดการเบิกจ่ายงบประมาณในรูประบบบัญชี เพื่อให้ง่ายต่อการตรวจสอบ และมีความโปร่งใส สามารถเปิดเผยสู่สาธารณชนได้

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของกรณีการ พระนครศรี (2550) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในเขตตะวันออกเฉียงเหนือ

และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุนทร แทบทัพ (2554) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต

ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิภาพร เกียนเถียน(2555)เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ภาค 8 ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะศาลยุติธรรมภาค 8 มีการวางแผนกลยุทธ์องค์กร กำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน วัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ให้รางวัลตอบแทน ซึ่งน่าจะเกิดจากในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีการทำงาน โดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอยู่แล้ว อีกทั้งหน่วยงานยังมีการวางแผนหรือ โครงการตามความต้องการของประชาชน และมีการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้อยู่ภายใต้ข้อกำหนด ตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละปีไว้ชัดเจนอยู่แล้ว ตามนโยบายการบริหารและพัฒนาศาลยุติธรรม ให้สอดคล้องกับภารกิจและสนองต่อความต้องการของประชาชน ได้แก่ 1)นโยบายด้านการพัฒนาการอำนวยความสะดวกยุติธรรม 2)นโยบายการบริหารราชการศาลและสำนักงานศาลยุติธรรม และ3) นโยบายด้านการพัฒนาบุคคลและกฎหมายของสำนักงานศาลยุติธรรม จึงมองว่าไม่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8

และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของนิภาพรรณ รอดโรคา(2555) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนกลาง ไม่สอดคล้องน่าจะเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสำนักงานปลัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง มีการบริหารราชการโดยเน้นผลการปฏิบัติงานและให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว

จากที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน จึงได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน โดยยึดผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานเน้นการทำงานแบบมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) มีการวางแผนการทำงานเป็นขั้นตอน มีการทำงานที่ รวดเร็วตอบสนองนโยบายได้ทันเวลา โดยคำนึงถึงความคุ้มค่ากับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไป และหน่วยงานมุ่งให้บุคลากรเน้นการทำงานแบบมุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีการทำงานให้ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย สามารถวัดผล หรือ ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และนำวิธีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดย

มีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อยู่แล้ว และผลักดันให้ผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กล่าวได้ว่าเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

2.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน จากสมมติฐานที่ 5 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่ากลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

จากการวิจัยพบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เพียง 3 ตัวแปร จากทั้งหมด 6 ตัวแปร (ดังตารางที่ 4.22) มีดังนี้

กลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้ากิจกรรมหรือการดำเนินงาน ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล และความประหยัด
2. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน
3. ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทมติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม

ตัวแปรอิสระดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

กรณีการพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้แก่วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม หรือการดำเนินงาน ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล และความประหยัด สามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ เทศบาลควรมีการกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานไว้ให้ชัดเจน ทั้งในระยะสั้น กลาง และระยะยาว

2. ปัจจัยนำเข้า เทศบาลควรให้ความสำคัญต่อทรัพยากรการบริหารที่องค์การใช้เป็นปัจจัยในการทำงาน การกำหนดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงาน การจัดสรรงบประมาณ ให้เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้ทันสมัย และควรรี้อย่างระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัด และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. กิจกรรมหรือการดำเนินงาน เทศบาลควรให้ความสำคัญในการดำเนินงาน การจัดกิจกรรม เพื่อให้ได้มาตรฐานคุณภาพตามที่กำหนดไว้

4. ความมีประสิทธิภาพ เทศบาลควรกำหนดวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

5. ความมีประสิทธิผล เทศบาลควรใส่ใจการบริหารงานอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

6. ความประหยัด เทศบาลควรตระหนักต่อการใช้ทรัพยากรการบริหารงานที่มีอยู่อย่างจำกัด มุ่งเน้นความคุ้มค่า เพื่อลดความสิ้นเปลือง

กรณีการพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้แก่การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ เทศบาลควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในให้ครอบคลุม เพื่อจะได้นำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถวางกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เทศบาลควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาให้ชัดเจน ครอบคลุม และควรทบทวนวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และควรนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

3. พันธกิจ (Mission) เทศบาลควรมีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร และควรมีการเผยแพร่ให้ได้รับทราบอย่างทั่วถึงกัน

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เทศบาลควรมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ชัดเจน และให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดและของประเทศ

5. เป้าประสงค์ (Goals) เทศบาลควรมีการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาให้ชัดเจน และให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์

6. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เทศบาลควรให้ความสำคัญในการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาให้ชัดเจน

7. เป้าหมาย (Target) เทศบาลควรกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาให้ชัดเจน และเป้าหมายการทำงานให้ครอบคลุม การกำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างน้อยเพียงใด

8. กลยุทธ์ (Strategies) เทศบาลควรมีการกำหนดแนวทางวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องเป้าหมาย

9. งาน (Initiatives) เทศบาลควรมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนครอบคลุมทุกชนชั้น

กรณีการพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ(Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับพิศชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/ Ethic) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) เทศบาลควรมีการกำหนดมาตรการและบังคับใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดอย่างจริงจัง ปฏิบัติงานตามแนวทางการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ควบคุมการค่าใช้จ่าย และยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็นออกไป

2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) เทศบาลควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย กระตุ้น

ให้เจ้าหน้าที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และควรมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) เทศบาลควรให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง และเหมาะสม ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด เน้นการทำงานแบบเชิงรุกมากกว่าเชิงรับอย่างเดียว

4. ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) เทศบาลควรมีการจัดวางระบบควบคุมภายในให้รัดกุม เพื่อเป็นมาตรการในการป้องกันการปฏิบัติงานมิให้เกิดการผิดพลาด ถูกตรวจสอบโดยหน่วยงานอื่น

5. เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) เทศบาลควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับประชาชน ตลอดจนจัดช่องทางให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย หลายหลายช่องทาง

6. หลักนิติธรรม (Rule of Law) เทศบาลควรใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนเป็นสำคัญ

7. ความเสมอภาค (Equity) เทศบาลควรให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน และไม่เลือกปฏิบัติ

8. การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหานันทามติ (Participation/Consensus Oriented) เทศบาลควรรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานของเทศบาลทุกขั้นตอน และควรหาข้อยุติให้ยุติธรรมและถูกต้องตามระเบียบแบบแผน

9. การกระจายอำนาจ (Decentralization) เทศบาลควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

10. คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) เทศบาลควรมีสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ให้เป็นที่ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของประชาชน รวมทั้งควรมีการส่งเสริมยกย่องเจ้าหน้าที่ในสังกัดอย่างสม่ำเสมอ

จากที่กล่าวมาข้างต้น ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือกลุ่มปัจจัยเครื่องมือด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กล่าวได้ว่าเป็นตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

สำหรับกลุ่มปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ไม่พบความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ความต้องการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ท้าย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน การเจริญเติบโต นโยบาย และการบริหารงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง และความมั่นคงในการทำงาน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลให้ความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และเทศบาลได้วางระบบการตรวจสอบการทำงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติงานให้ทันเวลาและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ความต้องการยอมรับนับถือ กรณี พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชามีการชื่นชม ยกย่องบุคลากรตามสมควร และมีการสร้างค่านิยม เชิดชูเกียรติแก่ผู้ทำคุณความดีอย่างสม่ำเสมอ มีการให้รางวัลใบประกาศเกียรติคุณ

3. ลักษณะของงานที่ทำ ท้าย กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลมีการมอบหมายงานในลักษณะที่ ทำท้ายกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในเทศบาล ทำให้บุคลากรมีโอกาสรสร้างสรรค์ความคิดกับงานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้ง มีการสร้างองค์ความรู้ในหน่วยงาน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกัน เพื่อเพิ่มและพัฒนาทักษะและสมรรถนะในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

4. ความรับผิดชอบ กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในหน่วยงานเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานที่ได้รับผิดชอบเหมาะสมกับความสามารถของตนเอง อีกทั้งมีความอิสระในการตัดสินใจ

5. ความก้าวหน้าในการทำงาน กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นในอาชีพ และมีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในการดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรในสังกัดมีความพึงพอใจในอาชีพและความก้าวหน้าของตนเองแล้ว

6. การเจริญเติบโต กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในหน่วยงานได้รับโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน

7. นโยบายและการบริหารงาน กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ทันเวลาและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. การบังคับบัญชา กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลมีการกำหนดเอกภาพทางสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน และบุคลากรในเทศบาลให้ความเคารพ และถือปฏิบัติตามสายงานการบังคับบัญชา ไม่ก้าวข้ามขั้นตอนการบังคับบัญชา

9. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาล ทั้งระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละสังกัดในเทศบาล ระหว่างผู้ร่วมงาน และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น มีระดับความสัมพันธ์ดีมาก เสมือนทุกคนคือคนในครอบครัว มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดกิจกรรมออกกำลังกาย จัดกีฬาสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการ การร่วมรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันตามโอกาส

10. สภาพการทำงาน กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะเทศบาลมีการจัดสภาพแวดล้อม มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ที่เอื้อต่อการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

11. เงินเดือนค่าจ้าง กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในหน่วยงานได้รับเงินเดือน ค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ

12. ความมั่นคงในการทำงาน กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลได้รับการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานเพียงพอแล้ว

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้แก่สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะประจำผู้บริหาร

1. สมรรถนะหลัก กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลให้ความสำคัญและตระหนักต่อการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในสมรรถนะหลักให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

2. สมรรถนะประจำสายงาน กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลแต่ละตำแหน่งให้ความสำคัญและปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดตามสมรรถนะประจำสายงานของตนเอง และผู้บังคับบัญชามีการตรวจสอบการทำงานของบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดประจำสายงานอย่างสม่ำเสมอ

3. สมรรถนะประจำผู้บริหาร กรณีพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาล ประเภทสายงานผู้บริหารให้ความสำคัญในตัวชี้วัดในสมรรถนะประจำผู้บริหาร และมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้ได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดต่อผู้บังคับบัญชา

กรณีการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ได้แก่ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) การทำงานเชิงรุก (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ตรวจสอบได้ (Accountability) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield)

1. ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (Integrity) กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ ไม่มีทุจริตคอร์รัปชัน ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ เพราะยึดถือปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์การที่เป็นเครื่องกำกับการทำงาน

2. การทำงานเชิงรุก (Activeness) กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก

3. มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (Morality) กรณีพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลยึดมั่นและปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักวิชาการและจรรยาวิชาชีพ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ใด ๆ

4. คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (Responsiveness) กรณีพบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

5. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีมาตรการประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลาที่กำหนด

6. ตรวจสอบได้ (Accountability) กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการบริหารงานได้ มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน และกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานให้ทราบโดยทั่วกัน

7. ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (Democracy) กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลรับฟัง ความคิดเห็นของประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง คณะกรรมการตรวจรับงานจ้าง คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

8. มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Yield) กรณีพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อาจเป็นเพราะบุคลากรในเทศบาลปฏิบัติงานด้วยการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาล ในจังหวัดแพร่ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีจำนวน 3 ปัจจัย จาก 6 ปัจจัย คือ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหานันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม

ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงาน

ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม หรือการดำเนินงาน ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล และความประหยัด ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1) หลักประสิทธิภาพ เทศบาลควรกำชับให้พนักงานเทศบาลใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และนำมาเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลและควรมีการทบทวน ยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2) หลักประสิทธิผล เทศบาลควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และควรกระตุ้นให้พนักงานเทศบาลปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน มีการวางระบบควบคุมความเสี่ยง และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง

3) หลักการตอบสนอง เทศบาลควรกระตุ้นพนักงานเทศบาลให้บริการอย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงการทำงาน รักษามาตรฐาน

ระยะเวลาการให้บริการ สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงสามารถตอบสนองตามความต้องการ
ของประชาชนผู้รับบริการได้หลากหลายอย่างเหมาะสม

4) หลักการรับฝิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ เทศบาลควรตระหนักถึง
ผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่าง ๆ ในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยการทบทวนโครงการพัฒนาให้เกิดความ
ต่อเนื่องจนเป็นชุมชนที่เข้มแข็งขึ้นได้ มุ่งเน้นผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส เทศบาลควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา
มีส่วนร่วมในการบริหารงานของเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ และโครงการต่าง ๆ ต้องมาจากความ
ต้องการของประชาชนในพื้นที่จริง เกิดจากการประชาคมให้ประชาชนมีส่วนร่วม และเผยแพร่
แก่สาธารณชนได้ตรวจสอบได้หลากหลายช่องทาง

6) หลักนิติธรรม เทศบาลควรมีการทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ
ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของประชาชน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม
และรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวม

7) หลักความเสมอภาค เทศบาลควรปลูกจิตสำนึกให้พนักงานเทศบาล
ให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน และไม่เลือกปฏิบัติ

8) หลักการมีส่วนร่วม/การแสวงหาฉันทามติ เทศบาลควรเปิดโอกาสให้ผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประชาพิจารณ์ ประชาคม ประชามติ
ในโครงการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงการ
ติดตามประเมินผลโครงการตามแผนยุทธศาสตร์

9) หลักการกระจายอำนาจ เทศบาลควรมีการมอบอำนาจและกระจายความ
รับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และรายงานผล
การดำเนินงานให้ผู้มอบอำนาจทราบเป็นระยะ ๆ

10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม เทศบาลควรมีการปลูกฝังค่านิยม สร้างจิตสำนึก
ให้แก่พนักงานเทศบาล ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และตระหนักปฏิบัติตามประกาศมาตรฐาน
คุณธรรมจริยธรรมทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำอย่างจริงจัง

3.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

1) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ เทศบาลควรมีการรวบรวมและจัดทำ
ฐานข้อมูลข่าวสารให้ครบถ้วน ทันสมัย และครอบคลุม และควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร
ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรให้ละเอียดถี่ถ้วน

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เทศบาลควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของอำเภอ จังหวัด และยุทธศาสตร์ชาติ และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง

3) พันธกิจ (Mission) เทศบาลควรกำหนดภารกิจที่จำเป็น กิจกรรมหลัก และลักษณะงานสำคัญที่ต้องดำเนินการ

4) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เทศบาลควรกำหนดวิธีการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามวัตถุประสงค์หลัก เพื่อนำไปสู่การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ตามลำดับ ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในให้ครอบคลุม อย่างสร้างสรรค์สามารถปฏิบัติได้จริง

5) เป้าประสงค์ (Target) เทศบาลควรมีการประชุมชี้แจงการกำหนดจุดมุ่งหมายเป้าหมาย การกำหนดตัวชี้วัด ให้แก่พนักงานเทศบาลได้รับทราบและถือปฏิบัติ เพื่อจะได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เทศบาลควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นว่าเป้าประสงค์หลัก หรือวัตถุประสงค์หลักนั้นๆ บรรลุหรือไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

7) เป้าหมาย (Goals) เทศบาลควรกำหนดตัวชี้วัดผลเชิงปริมาณและ หรือเชิงคุณภาพให้ชัดเจน สามารถนำมาวัดผลการดำเนินงานได้จริง

8) กลยุทธ์ (Strategies) เทศบาลควรเปิดโอกาสให้พนักงานเทศบาลได้กำหนดจัดทำและปรับปรุงทบทวนแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการดำเนินงาน

9) งาน (Initiatives) เทศบาลควรบูรณาการกับหน่วยงานอื่นในการจัดทำแผนงานเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

3.1.3 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1) วัตถุประสงค์ เทศบาลควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) ปัจจัยนำเข้า เทศบาลควรปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรักองค์กรและควรมีการสร้างแนวทางและกำหนดมาตรการการใช้ทรัพยากรการบริหารงาน อาทิ กำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ควรใช้ด้วยความระมัดระวัง คำนึงถึงความประหยัดและใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) กิจกรรมหรือการดำเนินงาน เทศบาลควรให้ความสำคัญในการดำเนินการจัดกิจกรรม ควรมีการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับเทศบาลอื่น

4) ความมีประสิทธิภาพ เทศบาลควรกำหนดมาตรการและวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด

5) ความมีประสิทธิภาพ เทศบาลกระตุ้นการบริหารงาน และใส่ใจการบริหารงานอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆที่กำหนดไว้

6) ความประหยัด เทศบาลควรตระหนักและกำหนดนโยบายการใช้ทรัพยากรการบริหารงานที่มีอยู่อย่างจำกัด มุ่งเน้นความคุ้มค่า เพื่อลดความสิ้นเปลือง

หากจะให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ตามทัศนะของผู้วิจัยซึ่งจะครอบคลุมใน 4 มิติ มีความเห็นว่าเทศบาลในจังหวัดแพร่ ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัด เทศบาลควรดำเนินงานตามเทศบัญญัติไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไป ควรเร่งรัดเบิกจ่ายงบประมาณ ควรจัดทำโครงการให้หลากหลายและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และควรมีการริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน ควรมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น และควรสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพยายามจัดเก็บรายได้ให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ในด้านการให้บริการให้สูงขึ้นนั้น เทศบาลควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ เทศบาลควรมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ควรนำข้อร้องเรียน ความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหา และควรกำหนดให้การบริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่เพิ่มมากขึ้น และควรยกระดับการให้บริการโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ และควรสร้างจิตสำนึกให้บริการเพื่อให้ประชาชนผู้มาติดต่อราชการมีความสะดวก รวดเร็ว และควรนำเทคนิคหรือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นให้การบริการประชาชนเทียบเท่ารัฐวิสาหกิจหรือเอกชน เพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจสูงสุด และเทศบาลควรส่งเสริม และพัฒนาให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการให้บริการอย่างต่อเนื่อง และควรสนับสนุนค่าตอบแทน รางวัล เพื่อจูงใจให้พนักงานมีการบริการที่สูงขึ้น

มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เทศบาลควรให้ความสำคัญในการจัดทำเทศบัญญัติ ควรเร่งรัดให้เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท (e-LAAS) ให้เป็นปัจจุบันและครบถ้วน และผู้บริหารในเทศบาลควรวางกลยุทธ์ให้มีความสำคัญและปลูกจิตสำนึกการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า)

มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

การเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดแพร่ เทศบาลควรปรับปรุงกระบวนการทำงาน และรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมีมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชน ไร้ขีดเงิน การบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ชัดเจน และการจัดการสารสนเทศ เทศบาลควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การนำเครื่องบันทึกเวลา เครื่องสแกนลายนิ้วมือหรือใบหน้าที่ใช้บันทึกเวลาเพื่อควบคุมเวลาการปฏิบัติราชการ และควรมีการแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานอย่างจริงจัง และควรกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามโครงการและตัวชี้วัดความสำเร็จเทศบาลควรมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของเทศบาลไว้ครบถ้วน และจัดระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและเป็นระบบ เทศบาลควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทั้งฝ่ายข้าราชการประจำและฝ่ายสภาเข้ารับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ๆ ต่างมาใช้ในการบริหารงานในหน้าที่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น และในการบริหารงานควรนำระบบคุณธรรมมาใช้ในองค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลกับองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ ซึ่งจะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และกำหนดนโยบายในการบริหารหน่วยงานได้

3.2.2 ควรศึกษาดูตาม และมีกรณีประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรณีการ์ พระณะศรี. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในเขตภาคตะวันออก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2560). *ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2560-2565* สืบค้นคืนวันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 จาก <http://www.dla.go.th/visit/statagics.pdf>
- _____. (2561). *ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2561 - 2565* สืบค้นคืนวันที่ 3 พฤศจิกายน 2561 จาก http://www.local.moi.go.th/2009/pdf/local_hr_strategy.pdf
- จรรยาภรณ์ สิริมัย. (2554). *เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ*. เข้าถึงเมื่อ 30 กันยายน 2560. เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th>
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2554). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 14 น. 2 -12) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชาญชัย เพชรคง. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัดชุมพร*. (ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชลธิศ ชีระฐิติ. (2554). “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* (หน่วยที่ 9 น. 189 – 196) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และสุพิน เดชาคุปต์. (2557). “การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 8 น. 41-46) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2549). “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* (หน่วยที่ 10 น. 234 – 266) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. “การปฏิรูปภาคราชการสู่สภาพที่พึงปรารถนา: ทำอย่างไร ใครรับผิดชอบ”, *วารสารข้าราชการ* , 42(2) , (2540), น. 24-43.

- _____. (2539). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการปฏิรูประบบ ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). “ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสตร์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการปฏิรูประบบราชการ* (หน่วยที่ 15 น. 450-451). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2549). “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวล สาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการปฏิรูประบบราชการ* (หน่วยที่ 11 น. 205-206) นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิภาพร เจียนเลียน. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสาค ยุติธรรมภาค 8*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นิภาพร รอดโรคา. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง*. (วิทยานิพนธ์รัฐปริญญา ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- บุญฤทธิ์ เพ็ชรวิศิษฐ์. (2556). *ศักยภาพการบริหารการพัฒนาของเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาล นครขอนแก่น*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บรรเจิด เจริญเวช. (2552). *ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2548 จังหวัด สุราษฎร์ธานี*. *วารสารการพัฒนาท้องถิ่น*, 4(1), น. 176-185.
- ประภาส เอี่ยมไผ่. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการใน เรือนจำและทัณฑสถานเขต 6*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2555). “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 2” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* (หน่วยที่ 4 น. 158 – 162). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรรยาศักดิ์ ชูวงศ์. (2556). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 114ก หน้า 48 ลงวันที่ 17 พฤศจิกายน 2542

ภาสุรณี บุญเกิด. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับเปลี่ยนกระบวนการทศน์ วัฒนธรรมและ ค่านิยมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามตัวแบบ I AM READY กับประสิทธิผล การดำเนินงานในสำนักงาน โยธาธิการและผังเมืองส่วนภูมิภาค เขตภาคใต้ กระทรวงมหาดไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

เมทรดา กัญญาพรพงศ์. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

เรณู หมั่นห่อ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติใน องค์การบริหารส่วนตำบลภูเก็ต. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. (2554). “การบริหารท้องถิ่น” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* (หน่วยที่ 7 น. 58 – 120). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2553). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

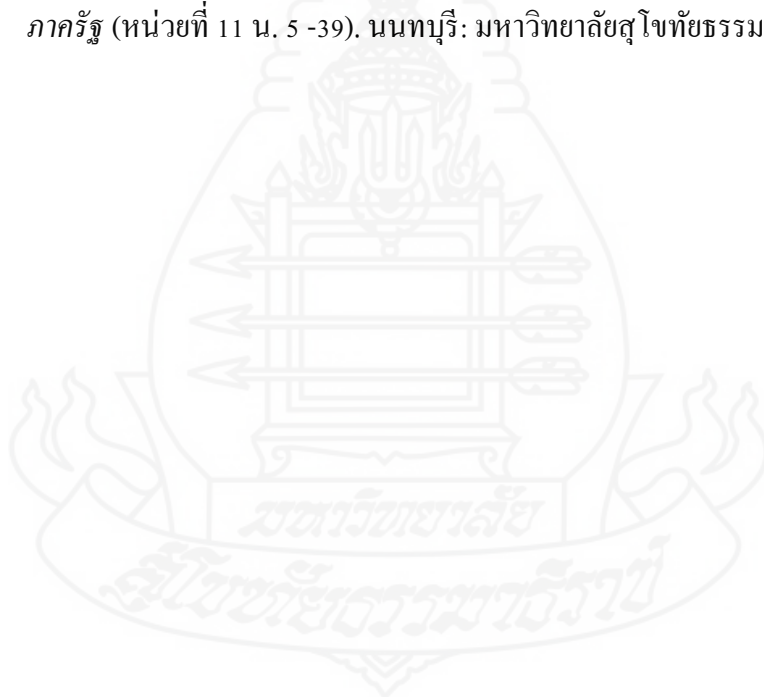
สุเมธ แสงนันทนวล. *ต้นแบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาคุษฎิบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.

สุดใจ ทศจันทร์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วน จังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

สุนทร แทบทับ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและ พนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

สำนักงาน ก.พ. . (2553). *คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก*. สถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน สิงหาคม 2553.

- สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ. (2557). *พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552*. กรุงเทพฯ ฯ. สืบค้นคืนจาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER19/DRAWER016/GENERAL/DATA0000/00000240.PDF>
- _____. (2540). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540*. สืบค้นคืนจาก <http://www.oic.go.th/act/cons2540.pdf>
- _____. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560*. สืบค้นคืนจาก <http://www.oic.go.th/act/cons2560.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี*. (พิมพ์ครั้งแรก). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- อาวุธ วรรณวงศ์. (2549). “กระบวนการพัฒนาระบบราชการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* (หน่วยที่ 11 น. 5 -39). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอเก็บข้อมูลวิจัย





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๐๑/พิเศษ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. แบบสอบถาม	จำนวน	ฉบับ
	๒. ของไปรษณีย์รับคืน	จำนวน	๑ ของ

เนื่องด้วยนางสาวนันท์นภัส แลงวงศ์นิล นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่”

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากพนักงานเทศบาลในหน่วยงานของท่าน ตามจำนวนแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ และขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามคืนนักศึกษา ภายในวันที่ ธันวาคม ๒๕๕๕ ด้วยจักขอบคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

โทรศัพท์ ๐๒ ๕๐๔๘๑๘๒

โทรสาร ๐๒ ๕๐๑๑๖๑๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๐๑/

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

ชั้นวาคม ๒๕๕๕

ต้อง ขอสำเนาผลงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่”

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสำเนาฉบับ จำนวน ฉบับ

ด้วยนางสาวนันท์นภัส แลงค์นิต นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่”

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาคำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยการสำเนาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานของเทศบาลท่าน ในวันที่ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์)

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

โทรศัพท์ ๐๒ ๕๐๔๘๑๘๒

โทรสาร ๐๒ ๕๐๑๑๖๑๒



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

--	--	--

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน สังกัดกลุ่มงาน อัตราเงินเดือน อายุราชการ สังกัดหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ คำถามที่ถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ซึ่งเป็นข้อคำถามและเกณฑ์การวัดเพื่อวัดปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงาน ประกอบด้วยปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (2) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนคติ ค่านิยมขององค์กร และปัจจัยด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย (1) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (โดยเป็นคำถามประเภทปลายปิด (Closed Form) ให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเพื่อชี้วัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยเป็นคำถามปลายปิด (Closed Form) ให้ผู้ถูกถามเลือกตอบ

ทั้งนี้ ข้อคำถามทั้งหมดในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ใช้มาตราไลเกิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ เป็นมาตรวัดประกอบด้วยข้อความเชิงบวก โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น โดยเป็นคำถามประเภทปลายเปิด (Open Form) ให้ผู้ถูกถามแสดงความคิดเห็น

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด และจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

4. ขอความกรุณานำแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้วส่งคืนให้งานการเจ้าหน้าที่เพื่อรวบรวมจัดส่งให้นางสาวนันท์นภัส แลงศ์นิล สังกัดงานการเจ้าหน้าที่สำนักปลัดเทศบาลเทศบาลตำบลวังชัน ภายในวันที่

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....

นางสาวนันท์นภัส แลงศ์นิล
 นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์
 โทรศัพท์ 0 5458 9116 ต่อ 101 มือถือ 061-6482945

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

<input type="checkbox"/> 1. ชาย	<input type="checkbox"/> 2. หญิง
---------------------------------	----------------------------------
2. อายุ

<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 3. 41 – 50 ปี
<input type="checkbox"/> 2. 30 – 40 ปี	<input type="checkbox"/> 4. 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด

<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 3. ปริญญาโท
<input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....
4. ประเภทสายงาน

<input type="checkbox"/> 1. สายทั่วไป	<input type="checkbox"/> 3. สายอำนวยการท้องถิ่น
<input type="checkbox"/> 2. สายวิชาการ	<input type="checkbox"/> 4. สายบริหารท้องถิ่น
5. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน

<input type="checkbox"/> 1. ปฏิบัติงาน - อาวุโส	<input type="checkbox"/> 4. ระดับกลาง
<input type="checkbox"/> 2. ปฏิบัติการ -ชำนาญการพิเศษ	<input type="checkbox"/> 5. ระดับสูง
<input type="checkbox"/> 3. ระดับต้น	
6. สังกัดกลุ่มงาน

<input type="checkbox"/> 1. กลุ่มบริหาร อำนวยการ ธุรการ งานสถิติและนิติการ
<input type="checkbox"/> 2. กลุ่มการคลัง การเศรษฐกิจและการพาณิชย์
<input type="checkbox"/> 3. กลุ่มประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวและต่างประเทศ
<input type="checkbox"/> 4. กลุ่มเกษตรกรรม
<input type="checkbox"/> 5. กลุ่มวิทยาศาสตร์
<input type="checkbox"/> 6. กลุ่มสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
<input type="checkbox"/> 7. กลุ่มวิศวกรรมสถาปัตยกรรมและช่างเทคนิค
<input type="checkbox"/> 8. กลุ่มการศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา สังคมและการพัฒนาชุมชน

7. อัตราเงินเคื่อน

- () 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท () 4. 30,001 – 40,000 บาท
 () 2. 10,001 – 20,000 บาท () 5. มากกว่า 40,000 บาท
 () 3. 20,001 – 30,000 บาท

8. อายุราชการ

- () 1. ต่ำกว่า 10 ปี () 3. 16–20 ปี
 () 2. 10–15 ปี () 4. 21 ปีขึ้นไป

9. สังกัดหน่วยงาน

- () 1. เทศบาลเมืองแพร่ () 14. เทศบาลตำบลสอง
 () 2. เทศบาลตำบลทุ่งไ้ียง () 15. เทศบาลตำบลห้วยหม้าย
 () 3. เทศบาลตำบลป่าเมต () 16. เทศบาลตำบลเด่นชัย
 () 4. เทศบาลตำบลช่อแฮ () 17. เทศบาลตำบลแม่จ้ะ
 () 5. เทศบาลตำบลแม่คำมี () 18. เทศบาลตำบลสูงเม่น
 () 6. เทศบาลตำบลแม่หล่าย () 19. เทศบาลตำบลปางป่าหวาย
 () 7. เทศบาลตำบลบ้านถิ่น () 20. เทศบาลตำบลบ้านปิน
 () 8. เทศบาลตำบลสวนเขื่อน () 21. เทศบาลตำบลเวียงต้า
 () 9. เทศบาลตำบลวังหงส์ () 22. เทศบาลตำบลห้วยอ้อ
 () 10. เทศบาลตำบลทุ่งกวาว () 23. เทศบาลตำบลแม่ลานนา
 () 11. เทศบาลตำบลร่องกวาง () 24. เทศบาลตำบลแม่ปาน
 () 12. เทศบาลตำบลบ้านเวียง () 25. เทศบาลตำบลวังจั้น
 () 13. เทศบาลตำบลหนองม่วงไข่

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางให้ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

(5=มากที่สุด ,4=มาก , 3=ปานกลาง ,2=น้อย, 1=น้อยที่สุด)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านแรงจูงใจ						
1	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการ <u>การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ</u> มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านได้รับการ <u>ยกย่องชมเชย</u> จากผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมในเทศบาลของท่านมีการกำหนด <u>ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</u> ที่ทำทายน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการเอาใจใส่ต่อ <u>งานในหน้าที่</u> ความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
5	เทศบาลของท่านมีการกำหนด <u>เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ</u> ให้แก่บุคลากรไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านได้รับโอกาสการ <u>เจริญเติบโต</u> ในหน้าที่การงานในอนาคตมากน้อยเพียงใด					
7	เทศบาลของท่านมีการกำหนด <u>นโยบายและการบริหารงาน</u> ที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
8	เทศบาลของท่านมีการกำหนด <u>สายงานการบังคับบัญชา</u> ให้แก่บุคลากรเจ้าหน้าที่ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
9	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละสังกัด ในเทศบาลของท่านอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด					
10	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานในเทศบาลของท่านอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด					
11	ระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเทศบาลของท่านอยู่ในระดับดี มากน้อยเพียงใด					
12	ท่านคิดว่าในเทศบาลของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อม <u>บรรยากาศ</u> ที่ดีต่อการทำงานมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านได้รับเงินเดือนค่าจ้างที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
14	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านได้รับการส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยด้านสมรรถนะ						
15	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานด้วยการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรมมากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความเข้าใจในองค์กรและระบบงานมากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความมุ่งมั่นในการให้บริการมากน้อยเพียงใด					
19	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความสามารถทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด					
ตั้งแต่ข้อ 20 ถึงข้อ 23 ตอบเฉพาะกรณีตำแหน่งสายงานปฏิบัติตามกลุ่มงาน (เท่านั้น)						
	<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหาร อำนาจการ ชูการ งานสถิติและนิติการ <input type="checkbox"/> กลุ่มการคลัง การเศรษฐกิจและการพาณิชย์ <input type="checkbox"/> กลุ่มประชาสัมพันธ์ การท่องเที่ยวและต่างประเทศ <input type="checkbox"/> กลุ่มเกษตรกรรม <input type="checkbox"/> กลุ่มวิทยาศาสตร์ <input type="checkbox"/> กลุ่มสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม <input type="checkbox"/> กลุ่มวิศวกรรมสถาปัตยกรรมและช่างเทคนิค <input type="checkbox"/> กลุ่มการศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม กีฬา สังคมและการพัฒนาชุมชน					
20	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีทักษะความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
21	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดมั่นในกฎระเบียบหลักเกณฑ์ได้ดีมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความสามารถ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบ และถูกต้องได้ดีมากน้อยเพียงใด					
23	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านใช้ศิลปะการ สื่อสารจูงใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดีมากน้อย เพียงใด					
ตั้งแต่ข้อ 24 ถึงข้อ 27 ตอบเฉพาะกรณีตำแหน่งประเภทบริหาร และอำนวยการ (เท่านั้น)						
24	ผู้บริหารในเทศบาลท่านมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนแปลงได้ดีมากน้อยเพียงใด					
25	ผู้บริหารในเทศบาลท่านมีความสามารถในการเป็นผู้นำ ปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาได้ ดีมากน้อยเพียงใด					
26	ผู้บริหารในเทศบาลท่านส่งเสริมสนับสนุนและมุ่งเน้น พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของ ผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีมากน้อยเพียงใด					
27	ผู้บริหารในเทศบาลท่านสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ในการทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ ค่านิยมใหม่ขององค์กร						
28	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริตคอร์รัปชันมากน้อยเพียงใด					
29	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีความ กระตือรือร้นในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
30	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมมากน้อยเพียงใด					
31	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติหน้าที่ โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้งมาก น้อยเพียงใด					
32	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
33	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานได้ รวดเร็วทันเวลาที่กำหนดได้ดีมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
34	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด					
35	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด					
36	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานมากน้อยเพียงใด					
37	ในภาพรวมบุคลากรในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักสำคัญมากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) หรือ RBM						
38	เทศบาลของท่านกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
39	เทศบาลของท่านมีอัตรากำลังคนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
40	เทศบาลของท่านสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
41	เทศบาลของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
42	เทศบาลของท่านมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
43	เทศบาลของท่านมีการกำหนดกระบวนการทำงาน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม ชัดเจน และครอบคลุมมากน้อยเพียงใด					
44	เทศบาลของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
45	เทศบาลของท่านมีการแนวทางการควบคุมการดำเนินงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
46	เทศบาลของท่านมีการทำงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
47	เทศบาลของท่านมีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนมากน้อยเพียงใด					
48	เทศบาลของท่านสามารถดำเนินโครงการ กิจกรรมได้ตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
49	เทศบาลของท่านสามารถดำเนินโครงการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
50	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
51	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
52	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด					
53	เทศบาลของท่านมีการกำหนดมาตรการประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)						
54	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการประเมินสภาพแวดล้อมได้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด					
55	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
56	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดพันธกิจที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด					
57	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
58	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์การพัฒนาองค์กรไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
59	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดเป้าประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด					
60	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
61	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดเป้าหมายการพัฒนาไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
62	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดเป้าหมายการทำงานได้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด					
63	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายได้ดีมากน้อยเพียงใด					
64	ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมีการกำหนดแนวทางวิธีดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายมากน้อยเพียงใด					
65	เทศบาลของท่านมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)						
66	เทศบาลของท่านมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดความคุ้มค่าต่อการลงทุนมากน้อยเพียงใด					
67	เทศบาลของท่านมีความกระตือรือร้นในการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด					
68	เทศบาลของท่านมีผลการปฏิบัติราชการที่เป็นไปตามแผนพัฒนามากน้อยเพียงใด					
69	เทศบาลของท่านมีผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นอยู่ในระดับดีเพียงใด					
70	เทศบาลของท่านมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนามากน้อยเพียงใด					
71	เทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด					
72	เทศบาลของท่านมีการกำหนดทิศทางเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
73	เทศบาลของท่านสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ดีมากน้อยเพียงใด					
74	เทศบาลของท่านสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากน้อยเพียงใด					
75	เทศบาลของท่านมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
76	เทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักความ รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
77	เทศบาลของท่านมีความมีการวางระบบควบคุมภายในได้ ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด					
78	เทศบาลของท่านมีปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมาก น้อยเพียงใด					
79	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักความโปร่งใส มากน้อยเพียงใด					
80	เทศบาลของท่านกำหนดช่องทางให้ประชาชนเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด					
81	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานตามกฎหมาย ข้อบังคับหรือ หนังสือสั่งการต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดมากน้อยเพียงใด					
82	เทศบาลของท่านมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความ ถูกต้องตามกฎหมายมากน้อยเพียงใด					
83	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการให้บริการอย่างเท่า เทียมกันมากน้อยเพียงใด					
84	เทศบาลของท่านให้บริการประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
85	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยรับฟังความคิดเห็นของ ประชาชนมากน้อยเพียงใด					
86	เทศบาลของท่านได้นำข้อคิดเห็นของประชาชนไปใช้ให้ เกิดประโยชน์มากน้อยเพียงใด					
87	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน การรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วม เสนอปัญหาในองค์กรมากน้อยเพียงใด					
88	เมื่อมีความคิดเห็นที่หลากหลาย เทศบาลของท่าน สามารถหาข้อสรุปได้ดีมากน้อยเพียงใด					
89	เทศบาลของท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในด้าน การบริการประชาชนไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
90	เทศบาลของท่านมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไว้ ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
91	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักคุณธรรมมากน้อยเพียงใด					
92	เทศบาลของท่านมีการกำหนดมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 3 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้ มีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อความละ 1 คำตอบเท่านั้น (5=มากที่สุด, 4=มาก, 3=ปานกลาง, 2=น้อย, 1=น้อยที่สุด)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ						
1	เทศบาลของท่านปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
2	เทศบาลของท่านประสบผลสำเร็จในการจัดเก็บรายได้ อย่างต่อเนื่องมากน้อยเพียงใด					
3	เทศบาลของท่านประสบผลสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายลงทุนตามที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด					
4	เทศบาลของท่านสามารถดำเนินโครงการ/กิจกรรมในการจัดบริการสาธารณะที่บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
5	เทศบาลของท่านสามารถริเริ่มโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
6	เทศบาลของท่านจัดทำโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านคุณภาพการให้บริการ						
7	เทศบาลของท่านมีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด					
8	เทศบาลของท่านได้กำหนดให้บริการประชาชนในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการหรือออกหน่วยบริการเคลื่อนที่มากน้อยเพียงใด					
9	เทศบาลของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบมากน้อยเพียงใด					
10	เทศบาลของท่านกำหนดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของประชาชนไว้มากน้อยเพียงใด					
ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	เทศบาลของท่านได้นำข้อร้องเรียน และความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาากน้อยเพียงใด					
12	เทศบาลของท่านมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลมากน้อยเพียงใด					
13	เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จของการจัดทำโครงการดีเด่นตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดีอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด					
14	เทศบาลของท่านมีการจัดโครงการที่มีลักษณะโดดเด่นมากน้อยเพียงใด					
15	เทศบาลของท่านสามารถจัดซื้อจัดจ้างหรือความยุ่งยากของโครงการได้ดีมากน้อยเพียงใด					
16	การจัดทำโครงการของเทศบาลท่านมีประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมมากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมประชาชนในพื้นที่มีความพึงพอใจในโครงการของเทศบาลท่านมากน้อยเพียงใด					
18	เทศบาลของท่านได้นำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
19	เทศบาลของท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และขยายผลการดำเนินงานไปสู่องค์กรอื่นมากน้อยเพียงใด					
20	เทศบาลของท่านมีการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นมากน้อยเพียงใด					
21	ในภาพรวมโครงการที่เทศบาลของท่านจัดทำเกิดความคุ้มค่าและยั่งยืนมากน้อยเพียงใด					
22	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้ ร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมดำเนินงานโครงการมากน้อยเพียงใด					
23	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการดำเนินโครงการมากน้อยเพียงใด					
มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ						
24	เทศบาลของท่านสามารถปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงาน (ค่าไฟฟ้า) ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
25	เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำเทศบัญญัติอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด					
26	เทศบาลของท่านยื่นเสนอเทศบัญญัติทันเวลาที่กำหนดมากน้อยเพียงใด					
27	เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีอยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด					
28	เทศบาลของท่านสามารถดำเนินการจัดแผนพัฒนาประจำปีทันเวลาที่กำหนดมากน้อยเพียงใด					
29	เทศบาลของท่านประสบผลสำเร็จในการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณมากน้อยเพียงใด					
30	เทศบาลของท่านมีระดับความสำเร็จในการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ของอปท.(e-LASS) อยู่ในระดับดีมากน้อยเพียงใด					
31	เทศบาลของท่านมีการบันทึกข้อมูลระบบบัญชีคอมพิวเตอร์เป็นปัจจุบันและครบถ้วนมากน้อยเพียงใด					

(ต่อ)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
มิติด้านการพัฒนาองค์กร						
32	เทศบาลของท่านมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
33	เทศบาลของท่านมีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
34	เทศบาลของท่านมีการพัฒนาระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
35	เทศบาลของท่านมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบทรัพยากรบุคคลไว้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด					
36	เทศบาลของท่านมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด					
37	เทศบาลของท่านมีความสามารถในการจัดการสารสนเทศให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
38	เทศบาลของท่านมีระบบสารสนเทศสนับสนุนการบริหารจัดการของเทศบาลไว้ครบถ้วนมากน้อยเพียงใด					
39	เทศบาลของท่านมีการจัดทำแผนแม่บทสารสนเทศไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
40	เทศบาลของท่านมีการจัดระบบฐานข้อมูลให้ทันสมัยและเป็นระบบมากน้อยเพียงใด					
41	เทศบาลของท่านมีการลดขั้นตอนการทำงานหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการมากน้อยเพียงใด					
42	เทศบาลของท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการพิจารณาอนุญาต อนุมัติ หรือปฏิบัติราชการในเรื่องที่ให้บริการประชาชนไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
43	เทศบาลของท่านมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อลดขั้นตอนหรือปรับปรุงการให้บริการและรักษามาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
44	เทศบาลของท่านมีการกำหนดช่องทางการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ได้ครอบคลุมมากน้อยเพียงใด					

ตอนที่ 4 เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจัยแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารงานของเทศบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นและข้อเสนอแนะที่ทำให้การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่ มีผลสัมฤทธิ์ที่เพิ่มสูงขึ้น

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าการบริหารงานของหน่วยงานท่าน มีจุดแข็งในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการบริหารงานของหน่วยงานท่าน ยังมีจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการบริหารงานของหน่วยงานท่านมีโอกาที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าการบริหารงานของหน่วยงานท่านมีอุปสรรคจากหน่วยงานภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

****ผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือนของท่านเป็นอย่างยิ่ง****





ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สัมภาษณ์นายกเทศมนตรี สังกัดเทศบาลในจังหวัดแพร่ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่
2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป
 - ส่วนที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการบริหารงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดแพร่
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการบริหารงานของท่านแต่อย่างใด และจะนำไป ใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

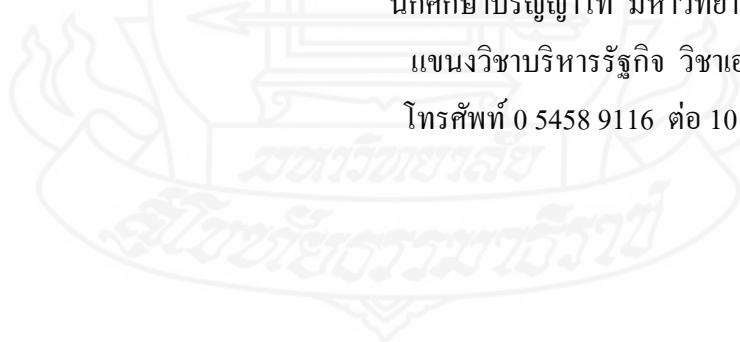
.....

นางสาวนันท์นภัส แลวงศันล

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์ 0 5458 9116 ต่อ 101 มือถือ 061-6482945



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. อายุ

() 1. ต่ำกว่า 30 ปี

() 3. 41 – 50 ปี

() 2. 30 – 40 ปี

() 4. 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

() 3. ปริญญาโท

() 2. ปริญญาตรี

() 4. อื่น ๆ โปรดระบุ.....

4. สังกัดหน่วยงาน

() 1. เทศบาลตำบลเด่นชัย

() 2. เทศบาลตำบลตำบลร่องกวาง

() 3. เทศบาลตำบลตำบลสอง

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดแพร่

1. การบริหารงานของเทศบาลของท่าน มีจุดแข็งในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การบริหารงานของเทศบาลของท่าน มีจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การบริหารงานของเทศบาลของท่านควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนางานเรื่องใดบ้างที่ส่งผลต่อการทำงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. การบริหารงานของเทศบาลท่านมีอุปสรรคจากภายนอกในเรื่องใดบ้าง ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

.....

.....

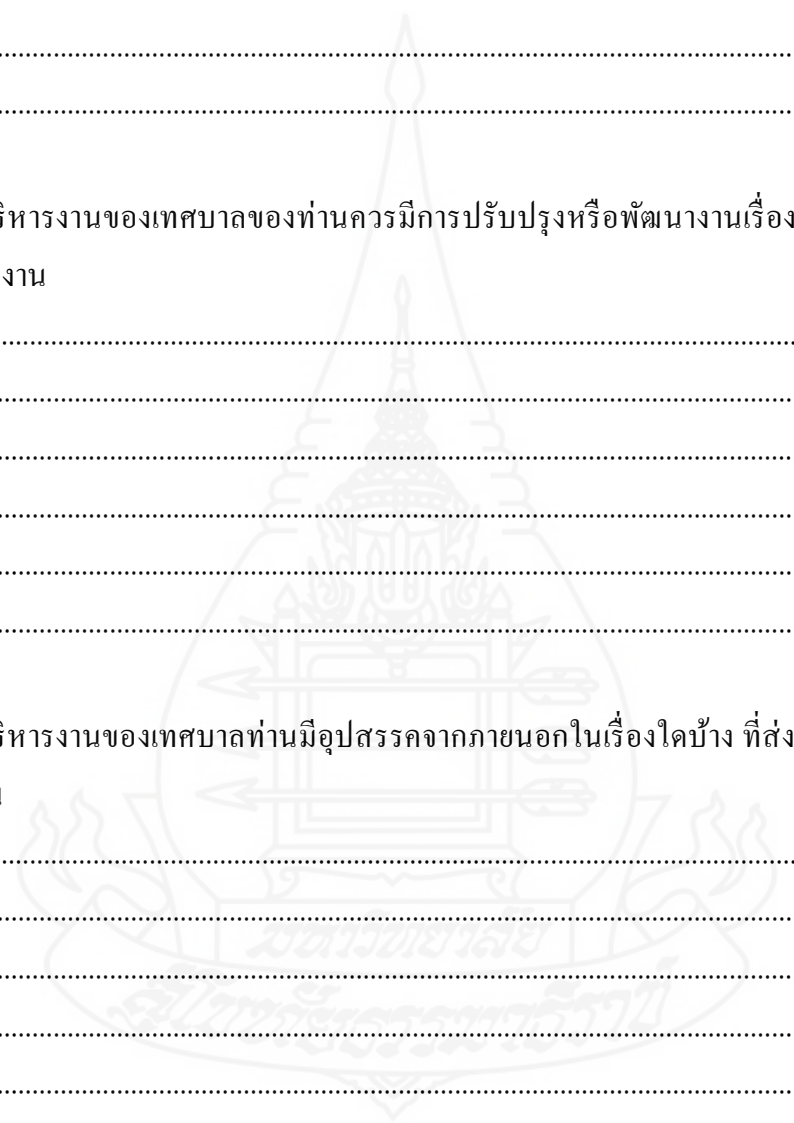
.....

.....

.....

.....

.....



5. ท่านมีข้อเสนออย่างไรบ้างที่จะทำให้การบริหารงานของเทศบาลในหน่วยงานท่านเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้นในอนาคต

.....

.....

.....

.....

.....

.....

****ผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง****



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนันท์นภัส แลงค์นิต
วัน เดือน ปีเกิด	1 ตุลาคม 2522
สถานที่เกิด	อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ปีการศึกษา 2541
สถานที่ทำงาน	เทศบาลตำบลแม่จ๊ะ อำเภอเด่นชัย จังหวัดแพร่
ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ

