

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

นางสาวเกวลี ขุนทอง



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2564

**Factors Relating the Management based on the Principles of Governance of Local  
Administrative Organizations in Cha-Uat District,  
Nakhon Si Thammarat Province**

**Miss Kaewalee Khunthong**



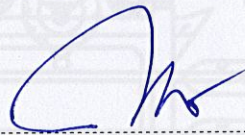
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด  
จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวเกวลิ์ ขุนทอง  
แขนงวิชา      บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

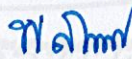
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2565

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

**ผู้ศึกษา** นางสาวเกวลิ ขุนทอง **รหัสนักศึกษา** 2633000100 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย **ปีการศึกษา** 2564

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวนทั้งสิ้น 530 คน ใช้กลุ่มตัวอย่างจากการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน ได้จำนวน 228 คน โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล มี 2 ส่วน คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ หลักโปร่งใส หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการมีส่วนร่วม หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร หลักการบริหารจัดการ และหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ทั้ง 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมาก ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 (3) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

**คำสำคัญ** ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร ธรรมาภิบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอชะอวด  
จังหวัดนครศรีธรรมราช

**Independent Study title:** Factors Relating the Management based on the Principles of Governance of Local Administrative Organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province

**Author:** Miss Kaewalee Khunthong; **ID:** 2633000100;

**Degree:** Master of Public Administration ;

**Independent Study advisor:** Dr. Kittipong Keatwatcharachai, Associate Professor;

**Academic year:** 2021

### **Abstract**

The research on factors relating the management based on the principles of governance of local administrative organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province, purposed to study (1) the good governance management of local administrative organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province, (2) the relationship of factors affecting good governance management of local administrative organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province, and (3) the development pathway of good governance management of local administrative organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province.

This research was a survey research based on quantitative method. The populations were 530 operating personnel of local administrative organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province. By using Taro Yamane's formula, the samples included 228 persons selected by stratified sampling. The tool for data collection was a questionnaire. Statistics used for data analysis consisted of two parts: descriptive analysis, including percentage, mean, and standard deviation, and inferential statistics, including Pearson correlation.

Based on the study, the findings showed that (1) the overall good governance management of local administrative organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province was at a high level, and regarding each aspect from ascending to descending order would be as follows: accountability, morality, responsibility, the rule of laws, cost-effectiveness, human resource development, participation, technology and communication, administrative management, and learning organization; (2) the two factors that related to good governance management of local administrative organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province were leadership and organizational culture at a high level with statistical significance at .05; (3) leadership and organizational culture were the two factors that positively related to the good governance management of local administrative organizations in Cha-Uat District, Nakhon Si Thammarat Province.

**Keywords:** Factors Relating the Management based on the Principles  
Good Governance Local government organization Cha-Uat District  
Nakhon Si Thammarat Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช” สำเร็จไปด้วยดีด้วยความกรุณาจากบุคคลหลายท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะรองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและแนะนำติดตามการศึกษาค้นคว้าอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต ดร.ธีรจุฑาชาติ ยงสวัสดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช ที่ได้ให้คำแนะนำเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่งผลให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณทุกกำลังใจทั้งหลาย พระคุณของบิดามารดา เพื่อนบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช รวมถึงเพื่อนร่วมสถาบันที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

เกวดี ขุนทอง

เมษายน 2565

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา .....	5
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	6
สมมติฐานในการศึกษา .....	7
ขอบเขตของการศึกษา .....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร .....	11
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ .....	27
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาล .....	38
แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	53
ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช .....	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา .....	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา .....	69
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	72
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	72

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการบริหารแบบธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช.....	76
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์การบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช.....	88
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	95
สรุปผลการศึกษา.....	95
อภิปรายผล.....	102
ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม.....	109
ภาคผนวก.....	112
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	113
ข แบบสอบถาม.....	118
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ.....	128
ง หนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	130
ประวัติผู้ศึกษา.....	147



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ระดับการกำกับ ดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักงานกพร.)..... 51
ตารางที่ 3.1	จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช แยกเป็นรายอปท..... 68
ตารางที่ 4.1	จำนวนและค่าร้อยละจำแนกตามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 73
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช..... 77
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักนิติธรรม..... 78
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักคุณธรรม..... 79
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักโปร่งใส..... 80
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักการมีส่วนร่วม..... 81
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักความรับผิดชอบ..... 82
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักความคุ้มค่า..... 83

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์..... 84
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้..... 85
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักการบริหารจัดการ..... 86
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร..... 87
ตารางที่ 4.13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของนายกองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นกับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช..... 89
ตารางที่ 4.14	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช..... 90
ตารางที่ 4.15	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช..... 92
ตารางที่ 4.16	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช..... 93

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1 ทศรธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....	50



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธรรมาภิบาลนั้นจัดว่าเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในยุคปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้ให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลกันมากขึ้น แทนการสนใจในเรื่องของการพัฒนาอุตสาหกรรมดังเช่นแต่ก่อนที่ผ่านมาในอดีต เพราะว่ากระแสการพัฒนาเศรษฐกิจได้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งจะทำให้กระทบถึงการติดต่อสื่อสาร การประสานงานรวมถึงการดำเนินกิจกรรมอย่างหนึ่งจะไปมีผลกระทบต่อกิจกรรมอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้น การพัฒนาในเรื่องของการเมืองและการปกครอง จึงได้มุ่งให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากจะให้ประเทศได้มีความก้าวหน้า ความเจริญเติบโตอย่างมั่งคั่ง ยั่งยืนแล้ว ในการมุ่งหวังที่จะดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติราชการต่างๆการที่จะไม่ให้มีการสนใจถึงเรื่องของสังคมประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ไม่ได้อีกต่อไป และการมีธรรมาภิบาลจึงกลายเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องเข้ามาเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงาน ทุกองค์กร ทุกภาคส่วน จะต้องให้ความสำคัญ และเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายกันมากยิ่งขึ้น

ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ประเด็นที่สำคัญที่อยู่ในความสนใจของประชาชน โดยเฉพาะหน่วยงานราชการและหน่วยงานบริษัทเอกชน ที่เน้นการบริหารงานให้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด ก็ควรจะตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่มีความเที่ยงธรรม มีความสุจริต มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกรักในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองได้กระทำลงไป และพร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการและการประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน รวมถึงมีการช่วยส่งเสริมสถานภาพหญิงให้เท่าเทียมกับชายและการให้ความสำคัญกับกลุ่มต่างๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนการสร้าง ความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับโอกาสต่างๆที่ประชาชนทั้งหลายพึงจะได้รับจากรัฐอีกด้วย

คำว่า ธรรมภิบาล นั้นจึงเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป็นเป้าหมายไปในคราวเดียวกัน รวมถึงการมีธรรมภิบาลอาจจะนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้ในที่สุด และการมีประชาธิปไตยที่ดี ก็จะนำมาสู่การมีผลทางสังคม นั่นคือการพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่องและสถาพร ตลอดจนนำมาสู่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้โดยสันติวิธี สร้างความปรองดองสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในสังคม ให้กลายเป็นสังคมที่น่าอยู่ เรื่องธรรมภิบาลจึงไม่ใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใด หากแต่ได้ปรากฏอยู่ตามหลักคำสอน ในศาสนาต่างๆ อยู่แล้ว เพียงแต่มิได้เรียกอย่างที่เราเรียกกัน ในปัจจุบันนี้ เช่น ในพุทธศาสนามีการสอนเรื่อง ธรรมภิบาลกันมาตั้งแต่พุทธกาลแล้ว โดยหากเราพิจารณาให้ลึกซึ้งถึงคำสอนของพระพุทธเจ้าก็จะเห็นได้ว่าเป็นหลักธรรมที่สอดคล้องกับเรื่องของการบริหารรัฐกิจ แนวใหม่ และได้มีการนำมาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง แม้กระทั่งในศาสนาอื่นๆ ที่มีอยู่ทั่วโลก ก็คิดว่ามิได้แตกต่างกันมากนัก หากแต่มีคำสอนอยู่มากมายที่ระบุชัดเจนถึงหลักการของธรรมภิบาล แต่ก็มีได้แตกต่างกันมากนัก อาทิเช่น การเป็นคนสมบูรณ์แบบ หรือ Ideal person นั้นจะนำพาห่มวลชนและสังคมไปสู่สันติสุขและสวัสดิภาพที่ดี โดยจะประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 7 ประการ ตามหลักสัปปริสธรรม ซึ่งเป็นธรรมของคนดี การรู้หลักและรู้จักเหตุ เป็นการรู้จักแก่นแท้ของสิ่งทั้งหลายทั้งปวง รู้จักหน้าที่ของตนเองอันจะทำให้ปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่ที่ควรกระทำ มีความสำนึกรับผิดชอบชั่วดี ความมุ่งหมายและรู้จักผล เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ทำ ทำให้ทำงานแล้วเกิดผลสัมฤทธิ์ ก่อให้เกิดประสิทธิผล รู้จักตนเองว่าโดยฐานะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถของตนเองแล้วเป็นอย่างไร และจะได้ทำการต่างๆ ให้สอดคล้อง รู้ประมาณ รู้จักพอดี รู้กาลเวลาที่เหมาะสม ระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจการหน้าที่การงาน รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร อย่งไร วางแผนการใช้เวลา เป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง รู้จักชุมชน รู้จักท้องถิ่น ที่ชุมนุม ชุมชน รู้จักการวางตัวอันควรประพฤติให้ถูกต้องตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักจริยธรรม ของท้องถิ่นนั้นๆ รู้บุคคล รู้จักและเข้าใจในความแตกต่างแห่งบุคคล ยอมรับความเป็นตัวตนของแต่ละบุคคล เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเกิดสันติสุขและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ในที่สุด นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันอีกมากมาย จึงอาจกล่าวได้ว่า ธรรมภิบาลสำหรับคนไทยแล้วมิใช่เรื่องใหม่แต่อย่างใด เพียงแต่มิได้นำมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมเท่านั้น

ในส่วนของภาคเอกชนเองนั้นก็ได้มีการนำเอาหลักธรรมภิบาลมาปรับประยุกต์ใช้ ซึ่งมีการเรียกว่า Corporate Governance หรือบรรษัทภิบาล โดยเป็นการสร้างหลักของการเติบโตของบริษัท เพื่อความอยู่รอดใน โลกของการแข่งขัน ที่มีแนวโน้มการแข่งขันสูงขึ้น ซึ่งก็ต้องมีแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรขององค์กร เช่น หลักความโปร่งใส หลักความซื่อสัตย์ หลักความรับผิดชอบ

ต่อสังคมและแข่งขันได้ เป็นต้น การมีบรรษัทภิบาลเป็นการดำเนินการไปด้วยหลักธรรมที่ถูกต้อง เพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพ การมีการจัดการที่ดีนั้น จะช่วยให้ระบบ ถ่วงดุล ที่เกิดขึ้นในองค์การดีขึ้น ระบบตรวจสอบต่างๆ ก็จะทำให้ดีขึ้นไปด้วย นับว่าเป็นการใช้ หลักการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุลให้สิ่งที่ไม่ดีถูกขจัด คงเหลือไว้แต่สิ่งที่ดี ที่ควรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สำหรับหลักการธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ที่นำมาใช้ กันในภาครัฐนั้น เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นในสังคมไทยช่วงวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ซึ่งเชื่อว่า สาเหตุสำคัญนั้นเกิดมาจากความบกพร่อง ความอ่อนแอ และความหย่อนประสิทธิภาพของกลไก ด้านการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและของภาคเอกชน ภาครัฐเองจึงควรต้องวางรากฐานในการ บริหารราชการแนวใหม่ให้ไปพร้อมกับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาคเอกชน

ทั้งนี้ ยังได้มีการนิยามคำว่า Good Governance กัน ไปอีกมากมายหลากหลาย เช่น การบริหาร การปกครองที่ดี ธรรมาภิบาล ธรรมรัฐแห่งชาติ สุประศาสนการ ดังนั้น เพื่อให้ทาง ราชการได้ใช้คำว่า Good Governance ไปในทางเดียวกัน ราชบัณฑิตยสถานจึงได้กำหนดและให้คำ แปลว่า “การปกครองที่ดี” ซึ่งสามารถสรุปความหมายในทางรัฐศาสตร์ได้ว่า หมายถึง การบริหารงานโดยประชารัฐ ที่มีการส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงเป็นพหุภาคี และประสาน การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน ในการจัดสรรและ บริหารจัดการทรัพยากร เพื่อตอบสนองความต้องการและปัญหาของประชาชน ด้วยการมีส่วนร่วม ของภาคประชาชน และความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ที่มีต่อประชาชนได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความโปร่งใส มีเสมอภาคและมีความเป็นธรรม

ต่อมาได้มีการใช้คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสังคมที่ดี” เนื่องจาก คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 กับวาระแห่งชาติสำหรับการสร้าง ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และได้กำหนดให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ขึ้น มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 ทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติตามระเบียบใน รอบปี ซึ่งได้มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ลงวันที่ 9 สิงหาคม พ.ศ.2547 เพื่อยกเลิก ระเบียบฉบับนี้ไป

โดยระยะหลังทางภาครัฐและในระบบราชการได้ใช้คำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เนื่องจากได้มีการออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กำหนดว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

และมีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อขยายความวิธีการปฏิบัติการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

“การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ตามมาตรา 52 ระบุว่าให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่ง ได้จัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่สอดคล้องกับบทบัญญัติในหมวด 5 และหมวด 7 และให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2562 กำหนดให้ส่วนราชการปรับปรุงการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

สถาบันพระปกเกล้าได้ทำการศึกษาวิเคราะห์พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ผลการศึกษาวิเคราะห์พบว่า หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกานี้มี 10 หลักการ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นหลักคุณธรรม 5 ประการ ประกอบด้วย (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า กลุ่มที่ 2 เป็นหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ 4 หลักการ ประกอบด้วย (7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) การบริหารจัดการ (10) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่ง จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สิ่งที่ควรคำนึงถึงก็คือการยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือที่เรียกว่า หลักคุณธรรม 5 ประการ โดยยึดหลักนิติธรรม และคุณธรรม มีความโปร่งใส รับผิดชอบ บริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ

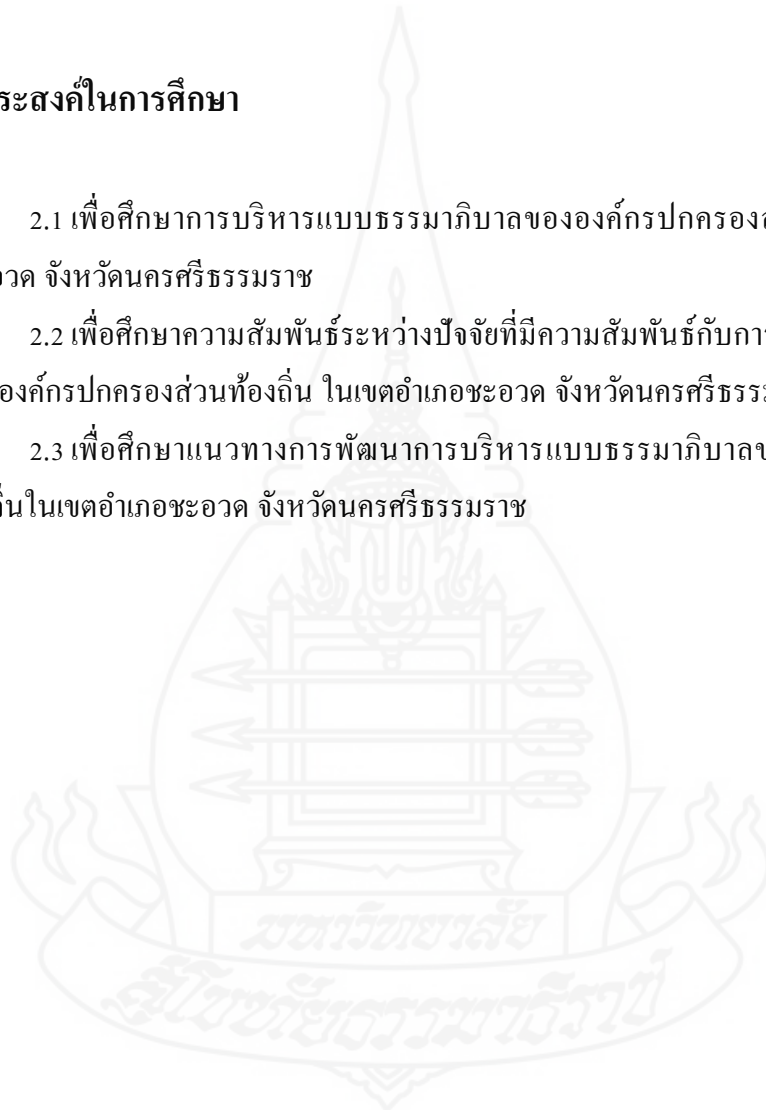
ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งจะสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

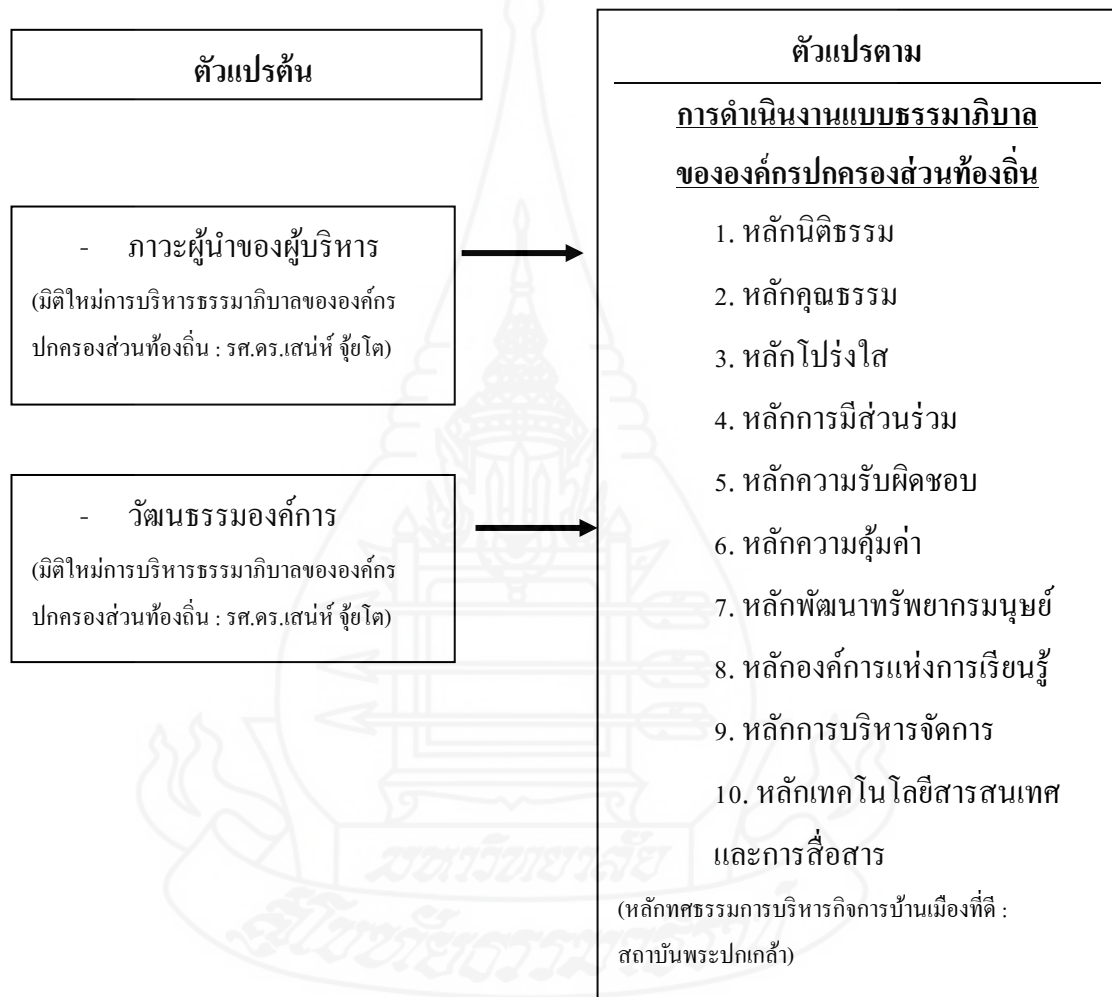
2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช





### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 4. สมมติฐานในการศึกษา

4.1 การบริหารงานแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก

4.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

4.3 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย เทศบาลตำบล จำนวน 2 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 10 แห่ง รวมทั้งสิ้น จำนวน 12 แห่ง

##### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งได้แก่ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

##### 5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.3.1 ประชากร : ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 530 คน

5.3.2 กลุ่มตัวอย่าง : ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 228 คน โดยใช้วิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณจากสูตรของทาร์ยามาน ที่กำหนดระดับความคลาดเคลื่อน เท่ากับ 0.05

**5.3.3 การสุ่มตัวอย่าง :** ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแยกสัดส่วนร้อยละของจำนวนบุคลากรในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มตัวแทนของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงใช้ตัวอย่างการสุ่มแบบง่าย

#### 5.4 ตัวแปรที่จะศึกษา

**5.4.1 ตัวแปรต้น** ได้แก่ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ใน 2 องค์ประกอบต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

องค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ

#### 5.4.2 ตัวแปรตาม

ได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า
- 7) หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 8) หลักองค์การแห่งการเรียนรู้
- 9) หลักการบริหารจัดการ
- 10) หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษารั้ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดความหมายของนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การศึกษารั้ครั้งนี้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ดังต่อไปนี้

**6.1 การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช** หมายถึง การนำหลักการงานที่มีความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาใช้เพื่อการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยนำหลักทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสถาบันพระปกเกล้า (2549) 10 ประการ ได้แก่

**6.1.1 หลักนิติธรรม** หมายถึง การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

**6.1.2 หลักคุณธรรม** หมายถึง การกำหนดคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ

**6.1.3 หลักความโปร่งใส** หมายถึง การบริหารงานการเงิน พัสดุที่เป็นไปตามระเบียบ มีเกณฑ์ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผย การจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส ตรวจสอบและประเมินผลดำเนินงานทุกขั้นตอน อย่างโปร่งใส

**6.1.4 หลักความมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้ ประชุมวางแผน ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผลเป็นหลักในทุกกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**6.1.5 หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน การจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติงานทุกตำแหน่งงาน

**6.1.6 หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและวางแผน สํารวจจัดสรร ทรัพยากรความต้องการในการใช้ การควบคุม ดูแล บำรุง รักษา ซ่อมแซม พัสดุ ครุภัณฑ์และอาคาร สถานที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ ได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์ สูงสุด และรณรงค์ให้บุคลากรใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างประหยัด เช่น มาตรการประหยัดพลังงานเชื้อเพลิง ประหยัดไฟฟ้า เป็นต้น

**6.1.7 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การจัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน

**6.1.8 หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การส่งเสริมให้มีการดำเนินการบริหารความรู้ในหน่วยงาน การส่งเสริมเรียนรู้โดยทีม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ ความคิดเชิงระบบ ความคิดแบบวิทยาศาสตร์

**6.1.9 หลักการบริหารจัดการ** หมายถึง การดำเนินการบริหารความเสียหาย การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

**6.1.10 หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร** หมายถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีผู้ดูแลระบบเครือข่ายสารสนเทศ และบุคลากรมีการใช้ข้อมูลร่วมกันจากฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้น มีระบบเครือข่ายสารสนเทศที่ใช้ติดต่อกันภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน และมีการแจ้งผลการดำเนินงานของหน่วยงานทางเครือข่ายสารสนเทศ

**6.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร** หมายถึง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสู่ความสำเร็จ มีกลยุทธ์ในการบริหารงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน มีการมอบอำนาจตัดสินใจสู่บุคลากรระดับล่าง และมีการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์กรสมัยใหม่ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรธรรมาภิบาล องค์กรเครือข่าย เป็นต้น

**6.3 วัฒนธรรมขององค์กร** หมายถึง บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยวัฒนธรรมขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีค่านิยมร่วมที่สำคัญ 8 ประการดังนี้ (1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (2) เน้นความใกล้ชิดลูกค้า (3) เน้นอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (4) ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (5) ให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด (6) ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (7) ใช้รูปแบบการบริหารที่เรียบง่ายและคนน้อย (8) ใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

**6.4 ผู้บริหาร** หมายถึง นายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

**6.5 บุคลากร** หมายถึง ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ ข้าราชการ ครู ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พนักงานจ้างเหมา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงระดับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

7.2 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

7.3 ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมุติฐาน ในการวิจัยและสร้างเครื่องมือ เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดความชัดเจนของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การ
3. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

##### 1.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหารจัดการมาจากคำว่า “Management” อาจแปลว่า “การจัดการ” หรือ “การบริหาร” หรือ “การบริหารจัดการ” ก็ได้ซึ่งในหนังสือองค์การและการจัดการฉบับสมบูรณ์ โดย ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545) ได้รวบรวม ความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” และ “การจัดการ” ได้ดังนี้

Schermerhorn (1999) กล่าวว่า คำว่า “การบริหาร” (Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่า “ผู้บริหาร” (Administrator) จะหมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐ หรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร

การบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

คำว่า “การจัดการ” (Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ (Business management) ส่วนคำว่า “ผู้จัดการ” (Manager) จะหมายถึงบุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

Griffin (1997) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน

ในอีกแนวหนึ่ง Certo (2000) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543) กล่าวว่า คำว่า “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตามในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

สรุปได้ว่าจากความหมายต่าง ๆ ข้างต้น การบริหารจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริการจัดการ (Management) มีดังนี้

1. การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างกำไร

3. การบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับกำกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด)

4. การบริหารจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร กล่าวโดยสรุป การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันทำกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

## 1.2 พัฒนาการของทฤษฎีการบริหาร

การบริหารนับว่าเป็นสิ่งที่มีมาควบคู่กับการรวมกลุ่มของมนุษย์ แม้จะไม่มีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานทางทฤษฎีว่าคนในสมัยโบราณเขาใช้หลักการใดในการบริหารจัดการ แต่ผลงานของคนในยุคหนึ่งต่างก็ได้ทำให้คนในโลกยุคปัจจุบันต่างก็ต้องพึ่งในความสามารถของเขา สิ่งก่อสร้างขนาดใหญ่หิม่าที่ได้เกิดขึ้นอยู่แทบทั่วทุกมุมโลกที่เป็นแหล่งกำเนิดอารยธรรมต่าง ๆ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของการบริหารที่ผู้นำเมื่อครั้งโบราณกาลได้ใช้ในการสร้างงานต่างๆ มากมายที่นับเป็นความยิ่งใหญ่และนำมาให้ศรัทธายิ่งนัก โดยมีตัวอย่างมากมายที่ยังคงเป็นข้อกังขาให้คนในปัจจุบันได้ขบคิดกัน ความสำเร็จเหล่านั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

และหากจะพูดถึงความยิ่งใหญ่ของมวลมนุษยชาติ ก็คงไม่มีใครที่ไม่รู้จักชนชาติอียิปต์ ในเรื่องการก่อสร้างปิรามิดแห่งเมืองกิซา ที่ได้ถือกำเนิดขึ้นขึ้นมากว่า 2,500 ปีก่อนคริสตกาล ซึ่งนับเป็นสิ่งที่แสดงถึงความสำเร็จและความสามารถของมนุษย์ยุคนั้น ในการบริหารงานที่ยอดเยี่ยมยิ่งนัก การกำหนดเป้าหมายของงานที่ยิ่งใหญ่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างไร มีการรวบรวมทรัพยากร วางแผน และใช้กำลังคนอย่างมหาศาลด้วยวิธีใด แน่นนอนที่สุดงานใหญ่ขนาดนั้นย่อมต้องพบเจอปัญหาเกิดขึ้นมากมาย และผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีใด และที่สำคัญก็คือระยะเวลาในการก่อสร้างที่เสาะยาวนาน พวกเขาจะมีวิธีในการควบคุมให้คนงานมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

ชนชาติกรีกและโรมันนับเป็นอีกกลุ่มชนหนึ่ง ที่นับได้ว่ามีอัจฉริยภาพอย่างมากในเรื่องของการบริหารเช่นเดียวกัน เช่น การก่อสร้างสนามกีฬา ถนนหนทาง อาคารขนาดใหญ่ ในขณะที่มนุษย์ยังไม่มีเทคโนโลยีใด ๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวก เขาเหล่านั้นมีการจัดระบบงานอย่างไร ผลงานที่ยิ่งใหญ่จึงปรากฏสู่สายตาของชาวโลกได้เช่นนั้นและเช่นเดียวกัน อารยธรรมทั้งหลายที่สะท้อนให้เห็นในรูปของสิ่งก่อสร้าง ซึ่งปรากฏอยู่ในดินแดนแห่งเอเชียที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างยอดเยี่ยมของมนุษย์ ก็มีอยู่อย่างมากมาย เช่น กำแพงเมืองจีน ปราสาทนครวัดแห่งประเทศกัมพูชา หรือทัชมาฮาลที่มีชื่อเสียงของประเทศอินเดีย



อะไรที่ทำให้การบริหารงานของผู้นำในยุคนี้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ ชนิดที่คนในปัจจุบันจะทำได้เช่นนั้นหรือไม่ จากการศึกษาเรื่องราวทางประวัติศาสตร์และเมื่อนำมา ประมวลกันเข้าจะพบว่า สิ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร นั่นก็คือ อำนาจและ ศรัทธา บุคคลใดที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำจะถือเป็นบุคคลผู้ทรงอำนาจสูงสุด ดังนั้นการมีอำนาจจะ ส่งผลต่อความสามารถในการควบคุมระบบสังคมและระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ได้ทั้งหมด และเมื่อ มีอำนาจมากมายล้นฟ้า จึงเปรียบเสมือนบุคคลซึ่งกุมชะตาชีวิตของกลุ่มคนระดับต่างเอาไว้ทั้งหมด ความศรัทธาในผู้นำของตนจึงเป็นสิ่งที่ตามมา ดังนั้น คนงานจึงอยู่ภายใต้อำนาจของหัวหน้า ผู้ควบคุม หรือผู้นำของกลุ่ม อย่างไม่มีทางเลือกเลย วิธีการที่จะทำให้คนในสมัยนั้นต้องทำงานก็คือ การใช้อำนาจที่มีอยู่เป็นเครื่องมือในการบังคับประกอภกับความศรัทธาในตัวผู้นำที่มีอยู่ จึงไม่แปลกอะไรที่คนในสมัยโบราณจะสามารถสร้างสิ่งมหัศจรรย์อันเป็นผลงานที่เกิดจากอำนาจ และความศรัทธาในตัวผู้นำได้อย่างน่าทึ่งนั่นเอง

นอกเหนือไปจากอำนาจและความศรัทธาที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ อย่างยิ่งใหญ่แล้ว ยังไม่มีข้อมูลใด ๆ ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีการสร้างเป็นทฤษฎีทางการ บริหารและการมีระบบบริหารที่ชัดเจนได้เริ่มต้นขึ้นในยุคแห่งการปฏิวัติอุตสาหกรรม ช่วงศตวรรษ ที่ 19 ทำให้พัฒนาการทางด้านการบริหารมีความเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับจวบจนปัจจุบัน ศาสตร์ แห่งการบริหารยังคงมีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้อ่านได้มีความเข้าใจถึง พัฒนาการทางความคิดเกี่ยวกับการบริหารที่มีระบบระเบียบอย่างชัดเจนการศึกษาถึงทฤษฎีการ บริหารในยุคต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารทุกท่าน

วิวัฒนาการของการบริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ยุค คือ

### 1. ยุคการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (The Scientific Management Era, ค.ศ. 1900-1930)

การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นการบริหารจัดการ โดยอาศัยแนวความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะต้องอาศัยระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ในการรวบรวม สังเกต บันทึก วิเคราะห์ สรุป และประเมินผลของข้อมูลต่าง ๆ โดยยึดหลักของความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความสมเหตุสมผล (Validity) จุดกำเนิดของการบริหารตามแนวคิดนี้เริ่มต้นเมื่อ เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมตั้งแต่ปี ค.ศ. 1800 เป็นต้นมา เนื่องจาก ในยุคนั้นเริ่มมีการนำเอา เครื่องจักรขนาดใหญ่เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เป็นการขยายตัวอย่างเห็นได้ชัดเจน ในแวดวงการผลิตอุตสาหกรรมที่แต่เดิมจะเป็นอุตสาหกรรมในครัวเรือนหรืออุตสาหกรรมขนาดเล็ก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้มีความต้องการกำลังคนเข้าสู่การผลิตเป็นจำนวนมาก เพื่อผลิต สินค้าจำนวนมากให้ได้ทันตามความต้องการ มีการอพยพเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่เมืองใหญ่ที่มีการ พัฒนาด้านอุตสาหกรรมเกิดขึ้น

แนวคิดเพื่อให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบนั้น เกิดขึ้นตั้งแต่ราว ๆ ปี ค.ศ. 1779 เมื่อ Adam Smith ได้กล่าวถึงแนวคิดสำคัญเรื่องการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญว่ามีประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อเป็นการเพิ่มทักษะในการทำงาน เพราะคนยังมีโอกาสทำงานที่ตนเองมีความถนัดมากเท่าไรแล้ว ทักษะก็จะยิ่งเพิ่มพูนมากขึ้นเท่านั้น ตามลำดับ
2. ในการแบ่งงานเป็นส่วนๆ จะสามารถช่วยประหยัดเวลาอันเนื่องมาจากการส่งงานต่อกันที่มีความล่าช้า
3. การที่มีเครื่องจักรกลจำนวนมาก จะช่วยให้คนทำงานได้เร็วขึ้นกว่าการไม่มีเครื่องจักรช่วย

นอกจาก Smith แล้ว Charles Babbage (ศึกษาเรื่อง การใช้เวลาในการทำงาน, การทำงานแต่ละอย่างใช้เวลาเท่าไร) ยังเป็นบุคคลแรกที่ได้เริ่มศึกษา เรื่อง การใช้เวลาในการทำงาน (Time Study) ในปี ค.ศ.1832 เนื่องจากพบว่า คนยังใช้เวลาในการทำงานไม่สอดคล้องกับผลผลิตที่ได้ซึ่ง Babbage เชื่อว่าหากมีการจัดระบบการทำงานที่ดีโดยนำหลักของความชำนาญและความแตกต่างของทักษะมาใช้ให้เหมาะสม เวลาที่ใช้ในการทำงานก็จะเป็นเวลาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวคิดของเขาจึงเป็นที่มาของการเกิดกระบวนการผลิตในลักษณะ Assembly Line (สายการผลิต)

ในยุคนี้ บุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ คือ Frederick W. Taylor เป็นวิศวกรชาวอเมริกัน จุดเน้นของ Taylor ก็คือ การบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีและเหมาะสมที่สุด (One Best Way) ดังนั้น เขาจึงได้นำหลักการสำคัญหลายข้อที่เขาได้ทำการศึกษา มาใช้ในการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ หลักการดังกล่าว คือ

1. หลักของการใช้เวลาที่เหมาะสม (Time-study principle) ใช้เวลาเป็นมาตรฐานในการผลิตงานแต่ละอย่างจะถูกกำหนดออกมาอย่างชัดเจน
2. หลักของการจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น (Piece-rate principle) คนงานจะได้รับค่าตอบแทนตามจำนวนชิ้นงานที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานความยากง่ายของแต่ละงาน
3. หลักของการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ (Separation of planning from performance principle) ฝ่ายบริหารจะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ด้วยการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผลิต นำมากำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานมาใช้ในการกระบวนการผลิตอย่างเป็นระบบ

4. หลักการกำหนดวิธีการทำงานอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific methods of work principle) แสวงหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและกำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติ ตลอดจนมีการฝึกฝนพนักงานให้สามารถทำงานได้ตามวิธีที่กำหนดไว้ (มีวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน)

5. หลักของการควบคุม โดยฝ่ายจัดการ (Managerial control principle) ฝ่ายบริหารต้องได้รับการสอนและการฝึกฝนให้สามารถประยุกต์ใช้หลักการบริหารที่เป็นวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหารและการควบคุมคนงานในการทำงานได้

6. หลักของการจัดการโดยยึดหน้าที่ภารกิจ (Functional management principle) ต่างฝ่ายต่างก็ทำงานตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ในขณะที่มีการปรับปรุงการประสานงานกิจกรรมระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรให้มากที่สุด

ด้วยหลักการดังกล่าว สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เป้าหมายในการผลิตบรรลุความต้องการ จะต้องมีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คัดเลือกบุคลากร (Selection of Personnel) และฝึกฝนพนักงานอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามที่กำหนด

นักทฤษฎีในกลุ่มการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ที่นับว่ามีชื่อเสียงอีกคนหนึ่ง คือ Henri Fayol โดยเขาเป็นวิศวกรชาวฝรั่งเศส ก่อนที่จะได้กล่าวถึงเรื่องของการบริหาร เขาได้ทำการวิเคราะห์ให้เห็นองค์ประกอบของการปฏิบัติการในองค์กรที่ปรากฏอยู่ในวงการธุรกิจว่าประกอบด้วย

1. ปฏิบัติการด้านวิชาการหรือด้านเทคนิค (Technical Operations) เกี่ยวข้องกับการผลิต
2. ปฏิบัติการด้านการตลาด (Commercial Operations) เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ การขาย
3. ปฏิบัติการด้านการเงิน (Financial Operations) เกี่ยวข้องกับการแสวงหาเงินทุน การควบคุมการใช้จ่าย
4. ปฏิบัติการด้านความปลอดภัย (Security Operations) เกี่ยวข้องกับการป้องกันภัยอันจะเกิดกับสินค้าหรือบุคลากร
5. ปฏิบัติการด้านการบัญชี (Accounting Operations) เกี่ยวข้องกับการทำบัญชี คลังสินค้า บัญชีงบดุล บัญชีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
6. ปฏิบัติการด้านการบริหาร (Administrative Operations) เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหาร

Fayol เป็นบุคคลที่ให้คำจำกัดความคำว่า การบริหาร ว่าเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยหลัก POCCC ซึ่งได้แก่

To plan คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอนาคตและจัดเตรียมแผน ในการดำเนินการ

To organize คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบและการใช้ประโยชน์ จากวัสดุอุปกรณ์และบุคลากร

To command คือ กิจกรรมในการจัดการให้บุคลากรทำงานตามหน้าที่ของเขา เหล่านั้น

To co-ordinate คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประสานสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

To control คือ กิจกรรมการตรวจสอบว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินไปตามแผน กฎระเบียบ และข้อกำหนดขององค์การ

Fayol ยังได้เสนอหลักการจัดองค์การที่สำคัญไว้ 5 ประการ คือ

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
2. คำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization)
3. มีการประสานงาน (Co-ordination)
4. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน (Authority)
5. มีการกำหนดความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Responsibility)

นอกจากนั้น หลักการบริหารงาน 14 ข้อ ของ Fayol ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นอย่างมาก ได้มีการตีพิมพ์ไว้ในหนังสือภาษาฝรั่งเศสชื่อ Administration Industrielle et Generale (การบริหารจัดการในวงการอุตสาหกรรมทั่วไป) เมื่อปี ค.ศ.1916 ต่อมามีการนำมาแปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1949 ภายใต้ชื่อหนังสือ General and Industrial Administration หลักดังกล่าวประกอบด้วย

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of work)
2. หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility)
3. หลักของวินัย (Discipline)
4. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command)
5. หลักเอกภาพในทิศทาง (Unity of direction) องค์การเดียวกันต้องมีเป้าหมาย

ในทิศทางเดียวกัน

6. หลักผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก (Subordination of individual interest)

7. หลักผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) คุณทำเยอะคุณก็ควรได้เยอะ/  
คุณทำดีคุณก็ได้ดี
8. หลักการรวมอำนาจ (Centralization)
9. หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar chain) การบังคับบัญชาต้องมีสายงาน/  
ถ้าตรงตามสายงานก็จะเป็นไปได้โดยรวดเร็ว
10. หลักแห่งระเบียบแบบแผน (Order)
11. หลักความเป็นธรรม (Equity) ทุกคนในองค์กรต้องได้รับความเป็นธรรม  
ในทางปฏิบัติ
12. หลักความมั่นคงของบุคลากร (Stability of personnel)
13. หลักความคิดริเริ่มในการทำงาน (Initiative)
14. หลักความจงรักภักดีต่อองค์กร (Esprit de corps)

ต่อมา Luther Gulick ได้ขยายแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร POCCC ของ Fayol โดยกล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารว่าเกี่ยวข้องกับหลัก POSDCoRB = หน้าที่ของการบริหาร/  
หน้าที่ของผู้บริหาร หรือ Function of Executive (ไม่ใช่กระบวนการบริหาร)

นักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ที่น่าจะได้กล่าวถึงอีก เช่น Henry Gantt เป็นผู้เสนอความคิดในด้านการจัดการคล้ายกับ Taylor แต่ได้  
เพิ่มเติมแนวคิดเกี่ยวกับการใช้ระบบโบนัส (Bonus System) ซึ่งแนวคิดดังกล่าว ช่วยให้เกิดการจูงใจ  
เพื่อให้คนงานทำงานได้มากกว่ามาตรฐาน และนอกจากนั้นเขายังได้สร้างเครื่องมือที่ช่วยในการ  
ประสานงานและคุมผลผลิต ซึ่งเรารู้จักดีในนาม Gantt Chart

Frank & Lillian Gilbreth เขาได้ให้ความสนใจในการศึกษาเรื่อง การเคลื่อนไหว  
กับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Time-motion study) ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและ  
มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และนอกจากนั้น Gilbreth ยังเป็นบุคคลแรกที่ได้นำเสนอให้มีการนำ  
แผนผังกระบวนการปฏิบัติงาน (Flow process chart : กระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ) มาใช้  
เพื่อให้เห็นขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน

ในการบริหารสถานศึกษานั้น นักศึกษาสามารถนำแนวคิดทฤษฎีในยุคนี้มา  
ประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งในปัจจุบันก็ยังใช้แนวคิดนี้มาใช้ในการบริหาร คือ  
มีการวางแผน,การจัดองค์กร,การควบคุมการทำงาน, การแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจน, และผู้บริหาร  
จะต้องเข้าใจและตระหนักถึงหลักการบริหารงาน 14 ข้อ ของ Fayol จะทำให้การบริหารงานนั้น  
สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างรวดเร็ว เป็นอย่างดี

## 2. ยุคมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร (The Human Relations Era คศ. 1930-1950)

แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Approach) ได้รับความสนใจอย่างมากมาในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นยุคที่การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์เริ่มได้รับการต่อต้าน การคัดค้าน เนื่องจากคนทั่วไปเห็นว่าการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์นั้นมีความเข้มในการบีบบังคับ กดดัน ซึ่งให้คนต้องทำงานมากเกินไปโดยไม่สนใจในความเป็นมนุษย์เท่าที่ควรจะเป็น ทั้ง ๆ ที่องค์ประกอบด้านบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อระบบการผลิตอย่างยิ่ง ดังนั้น แนวคิดของนักทฤษฎีเชิงมนุษย์สัมพันธ์จึงมุ่งพิจารณาถึงความสำคัญกับบุคคลในฐานะที่เป็นองค์ประกอบทางกายภาพที่สำคัญขององค์การ ซึ่งมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นักทฤษฎีคนสำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่

Hugo Munsterberg นับได้ว่าเขาเป็นบุคคลแรกๆ ที่เริ่มต้นให้มีการสอนวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม หนังสือของเขาชื่อ Psychology and Industrial Efficiency ได้พยายามเชื่อมโยงการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และมนุษย์สัมพันธ์เข้าด้วยกัน

Munsterberg ได้รับยกย่องผลงานของนักทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ เขาพูดถึง Taylor ในฐานะที่เป็นผู้เริ่มต้นกระบวนการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ที่มีความเฉลียวฉลาดอย่างยิ่ง เขาพยายามที่จะทำการศึกษาว่าเราจะหาบุคคลที่ดีที่สุดได้อย่างไร และจะทำงานให้ดีที่สุดได้อย่างไร ตามวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการพูดถึงการคัดเลือก การฝึกอบรม การสอนและการพัฒนาคนงาน ในทำนองเดียวกัน Munsterberg ก็ได้ชี้ให้เห็นว่า เทคนิคทางจิตวิทยาในการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาทางด้านอุตสาหกรรมได้ เขาได้พัฒนาวิธีการทดสอบทางจิตวิทยาเพื่อใช้ในการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมกับงาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของ Taylor ในการคัดเลือกคนงานตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ อาจกล่าวได้ว่า ทั้ง Taylor และ Munsterberg ต่างมีเป้าหมายอย่างเดียวกัน เพียงแต่จุดเน้นของ Taylor มีรากฐานทางความคิดที่สะท้อนให้เห็นความสำคัญของสาขาวิชาวิศวกรรม ในขณะที่ Munsterberg นั้นได้ให้ความสำคัญและยอมรับในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลภายในองค์การ ซึ่งสะท้อนให้เห็นแนวคิดทางสาขาวิชาจิตวิทยา

Mary Parker Follet เธอเกิดที่เมือง Boston ในสหรัฐอเมริกา นับได้ว่าเธอเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ เนื่องจากเธอได้เขียนบทความเกี่ยวกับเรื่องนี้ โดยเชื่อว่าปัญหาพื้นฐานใด ๆ ขององค์การ คือ การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรและที่มาของความขัดแย้งมักเกิดจากค่านิยมทางสังคมที่แตกต่างกันของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เธอจึงได้พยายามแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์การเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน และพยายามบูรณาการความคิดเห็น

เหล่านี้ให้กลายเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน แนวความคิดในการจัดองค์การที่เธอได้นำเสนอไว้มีประโยชน์ต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งรายละเอียดแนวคิดเหล่านี้ คือ

1. ในการบริหารงานความขัดแย้ง แน่นนอนว่าเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งจะปรากฏให้เห็นได้เสมอในสังคมของมนุษย์ แต่ความขัดแย้งไม่ใช่ความเลวร้ายทั้งหมด หากอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ ก็จะสามารถนำไปสู่ความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้น สามารถกระทำได้ 3 วิธี คือ 1) การประสาน (Integration) 2) การประนีประนอม (Compromise) และ 3) การครอบงำ (Domination)

การแก้ไขปัญหที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้ามากที่สุด ควรจะเป็นการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งโดยการประสานงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในขณะที่การประนีประนอมอาจไม่ได้ทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขและอาจทำให้มีผู้ได้ผู้เสีย สำหรับการครอบงำ โดยผู้บริหารเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่งเพราะเป็นการมองปัญหาเพียงด้านเดียว

2. การออกคำสั่งภายในองค์การ มักก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่เสมอๆ โดยระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านี้สามารถจะกระทำได้โดยการใช้ กฎของสถานการณ์ (Law of the situation) ซึ่งเป็นทำให้ทั้งสองฝ่ายพยายามศึกษาสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมของกันและกัน แล้วนำมาพิจารณาหาเหตุและผลในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เมื่อต่างฝ่ายต่างพบข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นแล้ว ความขัดแย้งเหล่านี้ก็จะบรรเทาบางลงหรืออาจหายไปที่สุดในที่สุด

3. ผู้นำควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิด คาดการณ์ล่วงหน้า แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ตัดสินใจเร็วเสมอไป ผู้นำยังควรมีความสามารถในการบูรณาการ ขจัดความขัดแย้งภายในกลุ่มและสามารถเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การได้ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ต้องไม่ใช่วิธีการในรูปแบบออกคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตลอดจนต้องมีความสามารถในการประสานงานเป็นอย่างยิ่ง ต้องเป็นผู้ประสานในทุกทิศทาง

Elton Mayo & Fritz Roethlisberger นับเป็นบุคคลสำคัญของนักทฤษฎีในกลุ่ม การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ เขามีความเชื่อว่า มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการทำงาน ความต้องการทางใจของคนงาน เช่น ขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ ความสามัคคี ได้กลายเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงานไม่น้อยกว่าตัวแปรอื่น ๆ

การศึกษาทดลองที่นับว่ามีอิทธิพลต่อแนวความคิดของกลุ่มนี้เป็นอย่างมาก คือ การทดลองของฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) การทดลองนี้กระทำขึ้นในปี ค.ศ.1927-1932 บริษัท Western Electric ซึ่งเป็นโรงงานผลิตอุปกรณ์ของบริษัท Bell Telephone ในเมือง Chicago บริษัทดังกล่าว มีคนงานประมาณ 4,000 คน การทดลองเริ่มต้นเมื่อ Mayo และ Roethlisberger ได้รับเชิญ จาก Western Electric ให้ไปศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะทางจิตใจขณะทำงานกับผลผลิต

โดยมุ่งศึกษาถึงความเหนียวแน่น ความต้องการหยุดพัก ช่วงระยะเวลาในการทำงาน ทักษะของ  
คนงาน การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องจักรในการทำงาน จากการทดลอง พบว่า พฤติกรรมของ  
คนงานไม่ได้เป็นไปตามการจำแนกงานที่กำหนดไว้ แต่กลุ่มคนงานกลับได้มีการพัฒนาโครงสร้าง  
ทางสังคมของตนเองขึ้นมา โดยมีปทัสถาน (บรรทัดฐาน) ค่านิยม และความรู้สึกที่เป็นผล  
เนื่องมาจากการแสดงออก ด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ในลักษณะของกลุ่มที่ไม่เป็น  
ทางการ ซึ่งมีผลต่อการผลิตมากกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

ข้อสรุป 5 ประการที่น่าสนใจ ได้แก่

1. คนงานที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่ม  
คนงานด้วยตนเอง จะมีความสบายใจและสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติ  
ตามปทัสถานของกลุ่ม หรือยึดถือตนเองเป็นหลัก
2. พฤติกรรมของกลุ่มจะมีอิทธิพลในการจูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรม  
ของบุคคลได้ ซึ่งกลุ่มย่อยมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหาร โดยอาจเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้
3. การให้รางวัลหรือการลงโทษทางสังคมในกลุ่มคนงานด้วยกัน มีอิทธิพลต่อ  
คนงานมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อเขาเหล่านั้น
4. การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ต่อเมื่อฝ่ายบริหารได้มีการปรึกษ  
ากับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้น กระบวนการทางมนุษยสัมพันธ์จึงมีคุณค่าต่อการทำงานให้บรรลุ  
เป้าหมาย
5. การบริหารงานแบบประชาธิปไตย เป็นการเปิดโอกาสให้คนงานได้จัดการ  
กับงานที่เขารับผิดชอบช่วยให้พนักงานทำงานได้ผลมากที่สุด

Rensis Likert เขาเห็นว่าผู้บริหารสามารถใช้ศักยภาพของตนในการบังคับบัญชา  
ได้อย่างเต็มที่ ก็ต่อเมื่อแต่ละคนภายในองค์กรมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด เขายังได้แบ่งระบบ  
การบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 4 ประเภท (System 4) ตั้งแต่เผด็จการ จนกระทั่งถึงการเปิด  
โอกาสให้มีส่วนร่วม ปรากฏว่า ยิ่งหน่วยงานใดหันมาใช้วิธีการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมมาก  
เท่าใด ผลผลิตก็จะยิ่งมากขึ้นด้วยเช่นกัน

นอกจากนั้นเขายังได้เสนอตัวแบบที่เรียกว่า Linking Pin Model โดยสาระสำคัญ  
อยู่ที่ว่า ในการบริหารงานในองค์กรบุคคลทุกคนที่ไม่ได้อยู่ในตำแหน่งสูงสุดหรือต่ำสุด จะต้องม  
ีบทบาทดังนี้ คือ 1) เป็นตัวเชื่อมกับระดับที่สูงกว่า 2) เป็นตัวเชื่อมกับระดับที่ต่ำกว่า และ  
3) เป็นตัวเชื่อมระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน



ในยุคนี้ นักศึกษาสามารถเรียนรู้ได้ในเรื่องของการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ เพราะการบริหารแบบนี้เป็นการบริหารที่เห็นคนในองค์กรเป็นเพื่อนร่วมงานมีชีวิตจิตใจ เราจะต้องเห็นอกเห็นใจ เข้าใจ ทำงานกันอย่างสัมพันธ์กัน รู้จักพูดคุยเข้าใจกัน งานนั้น ๆ จึงจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

### 3. ยุคสังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์ (The Social Science or Behavioral Science Era, คศ. 1950 – ปัจจุบัน)

สังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์ (The Social Science or Behavioral Science) นับเป็นศาสตร์การผสมผสานระหว่างรูปแบบการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ กับ รูปแบบการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ เข้าด้วยกัน เพราะได้ให้ความสนใจในตัวบุคคลและองค์การควบคู่กันไป นอกจากนั้นการที่นักบริหารเชิงวิทยาศาสตร์และมนุษยสัมพันธ์ได้ละเลยผลกระทบของความสัมพันธ์เชิงสังคมและโครงสร้างที่เป็นทางการ ทำให้นักทฤษฎีเชิงพฤติกรรมศาสตร์ได้เห็นความสำคัญในเรื่องดังกล่าวและยังได้เพิ่มแนวคิดทางจิตวิทยา สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์เข้าไป จุดเน้นของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์อยู่ที่ พฤติกรรมการทำงานในองค์การรูปนัย (Formal organization) นักคิดคนสำคัญในกลุ่มนี้ซึ่งได้ยกตัวอย่างมาไว้ 2 คนคือ

Abraham Maslow เขาได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ขึ้นมา ซึ่งผู้บริหารควรทำความเข้าใจกับเรื่องดังกล่าว และควรจัดให้พนักงานมีความพอใจและบรรลุในสิ่งที่เขาต้องการ ซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันก็จะเป็นการขจัดข้อข้องใจ ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาและสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ต่อเพื่อนร่วมงาน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Need Hierarchy Model) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ว่ามีอยู่ด้วยกัน 5 ขั้น ความต้องการขั้นต่ำกว่าจะเป็นพื้นฐานให้มนุษย์แสวงหาความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ลำดับขั้นทั้ง 5 เริ่มจากต่ำสุดไปสูงสุด ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological) เป็นความต้องการพื้นฐานที่นับว่าสำคัญที่สุดเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security) เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครอง ปราศจากภัยอันตราย ความกลัว ความวิตกกังวล รวมทั้งความมั่นคงยั่งยืนในชีวิตทรัพย์สินและหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการมีส่วนร่วมในสังคม (Belonging Love and Social Activities) เนื่องจากมนุษย์ไม่ต้องการอยู่โดดเดี่ยวลำพังจึงต้องการแสวงหาความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem) เป็นความต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ และการยอมรับนับถือ ซึ่งมีทั้งการยอมรับนับถือตนเองและการยอมรับนับถืออันเกิดจากบุคคลอื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self – Actualization) เป็นความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงสุด ในบางสิ่งบางอย่างที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การพัฒนาตนเองไปสู่จุดหมายปลายทางสุดท้าย

อีกคนหนึ่ง คือ Douglas McGregor เขาเกิดปี 1906 ในเมืองชายแดนของดีทรอยต์ มิชิแกน เขาได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง “Managing the Human Side of Enterprise” ในช่วงฤดูร้อน ปี 1964 เขาได้ใช้เวลาเขียนต้นฉบับซึ่งถูกตีพิมพ์หลังจากเขาตายในเดือนตุลาคม ชื่อเรื่อง “The Professional Manager” แม้ว่า Douglas McGregor เขาได้กล่าวถึง ความเชื่อพื้นฐาน 2 ลักษณะ ซึ่งนำมาเป็นยุทธวิธีในการบริหาร นั่นก็คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

โดยเสนอสมมติฐานในทฤษฎี X ไว้ดังนี้

1. ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงาน หลบหลีก บิดพลิ้ว เมื่อมีโอกาส
2. มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน จึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม ตังการหรือบังคับให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
3. โดยทั่วไปนิสัยมมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่ต้องการความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

และเสนอสมมติฐานในทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

1. การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน
2. มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้นการบังคับควบคุม ข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร
3. มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์กรก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ
4. เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย
5. มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีโนภาพ มีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร

6. สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่

สรุปได้ว่า Theory x มองว่าคนงานมีหน้าที่ต้องทำงาน แต่เนื่องจากธรรมชาติมนุษย์มักไม่ชอบทำงานคอยหลีกเลี่ยงจึงต้องใช้การบริหารโดยยึดเกณฑ์การทำงานเป็นหลัก Theory y มองว่าคนงานจะทำงานได้อย่างมีความสุข หากมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและโดยธรรมชาติมนุษย์มีความรับผิดชอบต่องานอยู่แล้ว การบริหารเพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความมีมิตรภาพจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

เรามีความเห็นว่าการบริหารด้วยทฤษฎี Y จะได้รับผลสำเร็จมากกว่าทฤษฎี X อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัตินักบริหารส่วนใหญ่มักใช้ทฤษฎี X เป็นหลัก

ในยุคนี้ นักทฤษฎีได้ศึกษาเรื่องของพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรไว้ นักศึกษาสามารถเรียนรู้ได้ว่ามนุษย์ยอมทำงานตามเป้าหมายและความต้องการแห่งตน และมนุษย์ยอมมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ดังนั้น เราจะต้องเรียนรู้ให้ได้ว่าคนใด หรือบุคคลใดเป็นแบบใด มีความต้องการอะไรเราจึงนำ ความต้องการของเขามาประยุกต์ใช้วางแผนในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. ยุควิธีเชิงระบบหรือวิทยาการจัดการ (The Quantitative Systems Approach or Management Science Era, หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 – ปัจจุบัน)

การบริหารเชิงระบบ (The System Approach) เป็นความพยายามของนักวิชาการอย่างมากในการแสวงหาทฤษฎีที่จะเป็นคำตอบที่ดี เพื่อนำมาอธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในสังคมได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เดิมทีเคียวการหาคำตอบเหล่านั้นมักอาศัยความรู้จากศาสตร์หรือวิทยาการในสาขาใดสาขาหนึ่งเป็นการเฉพาะ ทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีลักษณะแยกส่วน แต่ละศาสตร์ต่างก็มีคำอธิบายในส่วนของตนทำให้บางครั้งไม่สามารถเข้าใจภาพรวมของการเกิดปรากฏการณ์เหล่านั้นได้ ความคิดในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่มีลักษณะกว้างและครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ได้เริ่มต้นขึ้นอย่างจริงจังเมื่อนักชีววิทยาชื่อ Ludwig von Bertalanffy เป็นบุคคลแรกที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบ (System Theory) ขึ้นในปี ค.ศ. 1950 ด้วยการใช้ศาสตร์ในด้านชีววิทยาในการอธิบายโดยเสนอแนวความคิดว่า สิ่งมีชีวิตใด ๆ ก็ตาม เกิดขึ้นจากการรวมตัวของระบบต่าง ๆ ซึ่งมีโครงสร้างและการทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กัน แนวความคิดดังกล่าวได้กลายเป็นรากฐานทางความคิดที่สำคัญที่นักวิชาการในยุคต่อมาได้มีการนำไปพัฒนาและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางภายใต้กรอบความคิดเดียวกัน คือ ทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory)

แนวความคิดพื้นฐานของทฤษฎีระบบทั่วไปที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้กำหนดไว้มักประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 5 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ ข้อมูลที่ใช้เพื่อการผลิตสินค้าและบริการ

2. กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย การจัดการเทคโนโลยีและการปฏิบัติการผลิต เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต

3. ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย สินค้าและบริการ กำไร ขาดทุน พฤติกรรมพนักงานและผลลัพธ์อื่น ๆ ที่คาดหวัง

4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์เกี่ยวกับกิจกรรมขององค์กรเพื่อนำมาปรับปรุงปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรสภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากขึ้น

5. สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สภาพต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมองค์กร ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลกระทบต่อองค์กร

สำหรับทฤษฎีการบริหารเชิงระบบได้ก่อเกิดและขยายตัวขึ้น โดยนักทฤษฎี 2 ท่าน คือ Daniel Katz & Robert Kahn เขาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประยุกต์ทฤษฎีในเชิงระบบใน 2 แนวทาง คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบปิด ซึ่งเน้นความสำคัญในการศึกษาโครงสร้างองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับระบบเปิด ซึ่งจะเน้นการศึกษาปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและการแปรเปลี่ยนพลังของสภาพแวดล้อมให้กลายเป็นผลผลิตกลับสู่สภาพแวดล้อมอีกครั้ง นอกจากนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับยังเป็นการช่วยรักษาระบบให้คงอยู่

การบริหารเชิงระบบ เป็นการบริหารจัดการที่มององค์กรในฐานะที่เป็นระบบที่มีความมุ่งหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งระบบจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกันตามหน้าที่และความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการแต่ละส่วนที่องค์ประกอบประสานเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน มิใช่การแยกส่วนปฏิบัติการแต่ละส่วนออกจากกัน ดังนั้นการปรับเปลี่ยนแต่เพียงบางส่วนของระบบก็จะกระทบไปถึงส่วนต่าง ๆ ของระบบ รวมทั้งผลรวมและประสิทธิภาพของระบบ

วิธีการบริหารเชิงระบบ จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดขอบเขตขององค์กรและมองเห็นปัญหาในภาพรวมอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ทำให้การแก้ปัญหาทำอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

### ทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (The Contingency Approach)

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการตามแนวนี้นี้ คือ ในการจะจัดองค์การหรือการบริหารงานโดยใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องคำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้น หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร คือ จะต้องสามารถแยกแยะให้ได้ว่าภายใต้สถานการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดและช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หากจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามเป้าหมายขององค์การ เขาควรจะเลือกใช้เทคนิควิธีในการบริหารอย่างไร การบริหารเชิงสถานการณ์จึงเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดทางการบริหารทั้งหลายที่ปรากฏอยู่ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างลงตัว เรียกว่าสามารถใช้ได้อย่างถูกที่ถูกเวลานั่นเอง ทฤษฎีทางการบริหารเชิงสถานการณ์ เกิดขึ้นเนื่องจากอิทธิพลทางสังคมที่ทำให้ห้องค์การต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์การแบบระบบเปิด ดังนั้น จึงไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงการที่จะต้องมีการสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้ โดยเฉพาะผลกระทบทางด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้แนวทางเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในการบริหารงานได้อีกต่อไป

นักวิชาการคนสำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ Joan Woodward, Jame D. Thompson และ Lawrence and Lorsch

ในปี 1967 Fred E. Fiedler ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) เป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้การบริหารแบบใดในสถานการณ์เช่นนั้น

หลักคิดง่ายๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์ นั้นถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม และผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน นั่นคือการมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด เด็ดขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษยและแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลใน หน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน

เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

สรุปหลักการของการบริหารโดยสถานการณ์ มีดังนี้ 1) การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 2) ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด 3) เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด และยอมรับหลักการของทฤษฎีระหว่างทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน 4) สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม 5) ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย 6) เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

### 2.1 ความหมายของ “องค์การ”

คำว่า “องค์การ” มีนักวิชาการให้ความหมายไว้แตกต่างกัน เช่น Dimock ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง การจัดระเบียบโดยการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันในรูปของส่วนรวม เพื่อให้มีการใช้อำนาจบริหารงานและเป็นศูนย์อำนาจการให้งานดำเนินลู่วางเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hicks & Gullett ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง โครงสร้างที่จัดทำขึ้นตามกระบวนการสำหรับให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

Max Weber ให้ความหมายว่า องค์การคือหน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

### 2.2 องค์ประกอบหรือลักษณะร่วม

**2.2.1 โครงสร้าง (structure) :** องค์การต้องมีการจัดโครงสร้าง แบ่งหน่วยงานภายใน ตามหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด หรือหลักความชำนาญเฉพาะอย่าง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในองค์การ

**2.2.2 กระบวนการวิธีปฏิบัติงาน (process) :** องค์กรต้องมีกระบวนการวิธีปฏิบัติงานที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอนเพื่อให้ทุกคนในองค์กรยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

**2.2.3 บุคคล (person) :** องค์กรต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในลักษณะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรร่วมกันตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์กรด้วย

**2.2.4 วัตถุประสงค์ (objective) :** องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวทางไปสู่กิจกรรมหรือผลผลิตขององค์กร

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร แบ่งเป็น 2 แนวคิดคือ

**2.3.1 องค์กรไม่มีชีวิต คิดเองไม่ได้** เป็นแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแบบดั้งเดิม กล่าวคือ องค์กรไม่สามารถอยู่รอดหรือพัฒนาได้ด้วยตนเองเปรียบเสมือนสิ่งที่ไม่มีชีวิต องค์กรจะมีลักษณะหรือรูปแบบใด พัฒนาไปในแนวทางขึ้นอยู่กับผู้นำและคนที่อยู่ร่วมในองค์กร

**2.3.2 องค์กรเป็น self organization** เป็นแนวคิดสมัยใหม่ กล่าวคือ มองว่าองค์กรจะสามารถพัฒนาและอยู่ได้ด้วยตัวขององค์กรเอง ดูแลตนเองและคิดเองเป็น การที่องค์กรคิดเป็น เกิดจากการปล่อยให้คนในองค์กรคิดได้โดยอิสระ มีการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลจะนำไปสู่การคิดและเรียนรู้ เช่น learning organization เป็นต้น

### 2.4 ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) มีสาระสำคัญดังนี้

**2.4.1 ความหมายของ “ทฤษฎีองค์กร”** Henri Tosi ให้ความหมายของทฤษฎีองค์กรว่าเป็นชุดของข้อความและแนวคิดซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แสดงถึงภาพรวมของพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของกิจกรรมในองค์กร ดังนั้น โดยเนื้อหาที่แท้จริงแล้ว ทฤษฎีองค์กร คือ กรอบของแนวความคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาเฉพาะเรื่องโครงสร้างขององค์กร (organization design) กล่าวคือ เป็นการศึกษาเพื่ออธิบายถึงการจัดโครงสร้างขององค์กร การออกแบบองค์กร รวมทั้งการเสนอทางเลือกในการบริหารองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

#### 2.4.2 ทฤษฎีองค์กร ทฤษฎีองค์กรมีมากมาย แต่ที่สำคัญซึ่งนำมาศึกษาได้แก่

1) ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม ที่สำคัญคือ ทฤษฎีของ Max Weber Max Weber เป็นบุคคลแรกที่สร้างองค์กร โดยนำโครงสร้างของระบบทหารหรือระบบราชการมาใช้ ทำให้องค์กรมีลักษณะที่มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมีระเบียบแบบแผน มีสายการบังคับบัญชา ไม่มีความยืดหยุ่น การบริหารองค์กรมักเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจากการวางแผน ลงมือปฏิบัติ และควบคุม ภายหลังทฤษฎีของ Max ได้ถูกปฏิเสธโดย คาร์ล วิก แห่งมหาวิทยาลัยคอร์เนล

โดยคาร์ล วิล เห็นว่า การนำเอาโครงสร้างแบบทหารมาใช้ทำให้การปรับปรุงพัฒนาองค์การไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร การอยู่ใต้กรอบการบังคับบัญชาจะทำให้ไม่อาจค้นพบการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ ได้ และ เจมส์ มาร์ช แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ยังได้ปฏิเสธทฤษฎีของ Max โดยให้ความเห็นว่า องค์การเปรียบเสมือนกระป๋องขยะ ทุกคนในองค์การสามารถรับผิดชอบตัวเองได้ ต่างคนต่างทำงานก็สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องมีแบบแผน กล่าวคือ ใช้หลักการลงมือทำก่อนคิดนอกจากนี้ ในสภาพความเป็นจริงการวางแผนไม่อาจนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากการวางแผนจะใช้ได้ดีต่อเมื่อมีข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้อง ซึ่งนำไปสู่การคาดการณ์ที่แม่นยำได้ แต่ในปัจจุบันการคาดการณ์มักเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้งเพราะสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง มีลักษณะซับซ้อนเปลี่ยนแปลงบ่อยและรวดเร็ว องค์การในปัจจุบันจึงต้องมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะเพื่อรับมือได้กับทุกสถานการณ์ การปฏิเสธทฤษฎีดังกล่าวยังนับได้ว่าเป็นการปฏิเสธแนวความคิดโครงสร้างองค์การเชิงกลไกที่มีแนวคิดว่า การทำองค์การให้ใหญ่จะดีกว่า และควรทำการวิเคราะห์และควบคุมทุกอย่าง งานของผู้บริหารคือการตัดสินใจที่ถูกต้องเด็ดขาด และใช้การตรวจสอบเพื่อควบคุมคุณภาพ อีกด้วย

2) ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Modern Theory) หลังจากที่มีข้อโต้แย้งและปฏิเสธทฤษฎีดั้งเดิม ทฤษฎีองค์การได้มีการพัฒนาการมาเป็นลำดับ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทฤษฎีที่ศึกษาถึงพฤติกรรมศาสตร์ที่มุ่งเน้นส่งเสริมความเข้าใจในบุคคล พฤติกรรมของกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน การจูงใจและการให้ความสำคัญกับคนงาน การติดต่อสื่อสารภาวะผู้นำ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความพึงพอใจในการทำงาน ความร่วมมือ ตลอดจนอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและสิ่งกระทบต่อพฤติกรรม จนกระทั่งมีการพัฒนามาสู่ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์หรือตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานคือ องค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นองค์ประกอบหรือสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ดังนั้น การบริหารองค์การจึงเป็นเรื่องของการทำให้องค์การแต่ละแห่งสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมให้ได้มากที่สุด โดยการปรับรูปแบบการจัดองค์การภายในแต่ละแห่งให้เหมาะสมเพื่อจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุดขององค์การ เป็นแนวคิดที่มุ่งค้นคว้ารูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (flexibility) และมีความปรับตัวได้สูง (adaptable) ของแต่ละองค์การ

## 2.5 ลักษณะสำคัญของทฤษฎีการบริหาร

1. ถือว่าการบริหารองค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น
2. ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ให้ได้ผลดีที่สุด ให้ชัดเจนที่สุด



3. เป็นทฤษฎีที่ยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบ คือ สภาพที่ต้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

4. เป็นทฤษฎีที่ใช้ได้กับการบริหารหลายอย่าง โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมของมนุษย์โดยตรง เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดรูปแบบองค์การ เป็นต้น ทฤษฎีนี้ไม่ได้มุ่งเน้นที่การจัดวางแผนผังหรือโครงสร้างองค์การที่เป็นรูปแบบ คงมุ่งเน้นให้เกิดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการปรับตัวขององค์การเป็นสำคัญ ซึ่งยังคงเป็นที่นิยมและใช้ได้อยู่ในปัจจุบัน และจากที่ได้ศึกษาพบว่า มีผู้สนับสนุนแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวมากมาย ที่สำคัญ เช่น เคน โอมาอะ กล่าวว่าเป็นบริษัทในญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่มีแผนผังองค์การ มีเพียงแค่การใช้ทีมงานบริหาร โครงการต่าง ๆ และมีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีประโยชน์อย่างยิ่งเป็นพิเศษ

เดวิด แพ็คการ์ด แห่งบริษัทฮิวเลตต์แพ็คการ์ด กล่าวว่า ต้องหลีกเลี่ยงองค์การที่มีโครงสร้างที่เข้มงวดมากเกินไป ถ้าจะให้ห้องการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด การสื่อสารควรมีความคล่องตัว โดยไม่คำนึงว่าแผนผังองค์การจะเป็นอย่างไร

เจฟฟรีย์ เฟรฟเฟอร์ และ เจอร์ลด์ เซแลนซิค กล่าวว่า องค์การมีความเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกขององค์การก็คือ การปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เกิดจากบทสรุปที่มีเหตุผล

ดังนั้น การจัดองค์การในยุคปัจจุบันเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัวจึงมักเป็นไปในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่น มีการแบ่งกลุ่มหรือสร้างทีมงาน ให้อิสระแก่พนักงานให้การทำงานอย่างเต็มที่ มุ่งเน้นการปฏิบัติมากกว่าการวางแผน และมีการสร้างระบบการสื่อสารที่รวดเร็วทันสมัย

## 2.6 ลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ

องค์การที่เป็นเลิศคือองค์การที่มีการบริหารหรือประสานงานที่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สำคัญคือ

1. โครงสร้าง (structure) องค์การที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์การที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน พนักงานอำนวยความสะดวกอย่างจำกัด กระจายหน้าที่งานที่สำคัญ และสร้างทีมงานเพื่อรับผิดชอบ เน้นความกะทัดรัด และไม่เข้มงวดต่อกฎระบบ

2. กลยุทธ์ (strategy) องค์การที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะมีความใกล้ชิดกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้า ชื่นชอบในการให้บริการ คุณภาพ และให้ความเชื่อถือ้องค์การ และทำธุรกิจในประเภทที่มีความชำนาญและเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ทำอยู่เดิม และต้องพัฒนามิให้้องค์การหยุดการเจริญก้าวหน้า

3. คนหรือพนักงาน (people) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับพนักงาน ให้อิสระ ในการทำงานเพื่อให้โอกาสในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ และทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการร่วมด้วย

4. สไตล์การบริหาร (management style) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะมีการบริหารงานที่สัมพันธ์กับงานอย่างใกล้ชิดโดยกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ

5. ระบบและวิธีการ (systems & procedures) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการปฏิบัติมากกว่าการวางแผน ให้นักงนลงมือทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

6. คุณค่าร่วม (guiding concepts & shared values) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะให้ความเชื่อมั่นในคุณค่าที่มีอยู่ร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย โดยนาระบบคุณค่ามาใช้เพื่อบันดาลใจให้พนักงานใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

7. ฝีมือ (skills) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน พนักงานสามารถสลับเปลี่ยนหรือโยกย้ายหน้าที่เพื่อทำงานแทนกันได้

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบองค์กร ได้แก่

1. Job Center Design กล่าวคือ เป็นการออกแบบองค์กรโดยการมุ่งงานมากกว่ามุ่งคน มักจะใช้วิธีการวิเคราะห์องค์กรโดยเริ่มจากตัวงานเป็นหลัก การออกแบบองค์กรตามแนวคิดนี้เป็นผลให้องค์กรนั้นขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วดังเช่นในปัจจุบัน

2. Human Center Design กล่าวคือ เป็นการออกแบบองค์กรโดยการมุ่งคนมากกว่าการมุ่งงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการนำพฤติกรรมของมนุษย์โดยตรงมาใช้ในการบริหารงาน เช่น กำหนดยุทธศาสตร์ รูปแบบองค์กร การวินิจฉัยตามข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนการปรับปรุงองค์กร ฯลฯ โดยมักจะมีการกำหนดปรัชญาการบริหาร สร้างวัฒนธรรมองค์กร มีการทำงานเป็นทีม และพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างภายในองค์กรและภายนอกองค์กร แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้หลังปี 1990 และเป็นที่นิยมในปัจจุบัน

## 2.8 ระดับของการออกแบบองค์กร แบ่งเป็น 2 ระดับคือ

1. Strategic Organization Design คือ การกลยุทธ์การออกแบบองค์กรในระดับองค์กร เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายหลักขององค์กรในภาพรวม

2. Operational Organization Design คือ การออกแบบองค์กรในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้องค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

## 2.9 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำทำให้ทราบถึงความหมาย และความสำคัญ ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นการปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมมนุษย์ทุกกลุ่มตั้งแต่สังคมล่าหลัง เช่น ชนเผ่าโบราณดั้งเดิม จนถึงสังคมสมัยใหม่ ในสังคมดังกล่าวเราจะพบบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่งใช้ภาวะผู้นำของตนเพื่อประสานประโยชน์และจัดข้อขัดแย้งให้กับสมาชิกในกลุ่มของตน อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าองค์การของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวชักจูง ให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่นั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ จึงเป็นเรื่องสำคัญและนำไปใช้ในการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (excellence) (วิสัยทัศน์ ผู้นำยุคใหม่ : รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต 2552, น. 1)

### 2.9.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, 1985, p. 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งยุกต์ (Yukl, 1989, p. 3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายและแตกต่างกัน ก็เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้จึงขอเสนอให้ศึกษาดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำคือความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974, p. 411 อ้างใน พงศ์พัฒน์ ใจมั่น, 2558, น. 29)

ภาวะผู้นำคือความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, 1979, p. 303 อ้างใน พงศ์พัฒน์ ใจมั่น, 2558, น. 29)

ภาวะผู้นำคือศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ (Schwartz, 1980, p. 491 อ้างใน พงศ์พัฒน์ ใจมั่น, 2558, น. 29)

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรืออุดมการณ์ขององค์การ (Mitchell and Larson, Jr., 1987, p. 435 อ้างใน พงศ์พัฒน์ ใจมั่น, 2558, น.29)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ผู้บริหารขององค์การควรจะต้องมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ

แม้ภาวะผู้นำจะมีความสำคัญต่อหน่วยงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์ภาวะผู้นำอาจมีความสำคัญลดน้อยลง ในบางสถานการณ์คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะของงานที่ทำ และเงื่อนไขภายในองค์การบางอย่างที่มาจำกัดหรือลดความสำคัญของภาวะผู้นำลงไป ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน จนเชี่ยวชาญชำนาญงานเป็นอย่างดี ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้นำอาจแทบไม่ต้องควบคุมดูแลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานนั้นเลย เพียงแต่พิจารณาผลงานที่ทำสำเร็จก็เพียงพอ หรือถ้าลักษณะของงานที่ทำเป็นงานที่มีการกำหนดระเบียบวิธีการและขั้นตอนการทำงานไว้ ในรายละเอียดแล้ว เช่น งานออกบัตรประชาชน งานทะเบียนราษฎรต่าง ๆ ในกรณีเช่นนี้ ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถทำงานไปเองได้ตามระเบียบขั้นตอนที่วางไว้ ผู้นำจะเข้าไปมีอิทธิพลต่อการทำงานได้น้อย อาจจะไม่มีบ้างก็เป็นเพียงบางกรณีที่ต้องขอคำปรึกษาเท่านั้น (วิสัยทัศน์ ผู้นำยุคใหม่ : รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต 2552, น. 6)

### 2.9.2 ความสำคัญของวิสัยทัศน์ผู้นำ

วิสัยทัศน์ที่มีความสำคัญต่อผู้นำทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์มากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารภาครัฐ ทุกแห่งใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) เป็นเครื่องมือนำทางการบริหารสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ที่ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่นั่นคือการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นสำคัญ

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อผู้นำใน 4 ประการ ดังนี้

1) ช่วยกำหนดทิศทางขององค์การ เป็นผู้บริหารที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต ซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์การให้ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้ากำหนดทิศทางต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์การ ความก้าวหน้าในที่นี้หมายถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความพึงพอใจ

ของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นผู้ที่น่าเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ถ้าผู้บริการสามารถกำหนดทิศทางองค์กรได้แล้ว ก็สามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือให้ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกันที่จะทำให้เป็นจริงได้ ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วมหรือสานฝัน (shard vision) ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำแบบบูรณาการหรือซีอีโอ (Chief Executive Officer : CEO)

2) ช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการกระตุ้นและให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคตได้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต ได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนาการสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจ การตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือซีซีโอ (Chief Change Officer : CCO)

3) ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอด โน้มน้าวต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้สนับสนุนและผู้ควบคุมนโยบาย ดังนั้น ผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นผู้เจรจาต่อรองที่ดีด้วยเป็นผู้สร้างเครือข่าย (networking) สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกด้วยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์กร วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจนพร้อมที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นตัว ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต ปัจจุบันเรียกว่าผู้นำสารสนเทศหรือซีไอโอ (Chief Information Officer : CIO)

4) ช่วยฝึกสอนทีมงาน เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่กระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็นความจริงได้ ผู้ฝึกสอนที่ดีหรือโค้ชยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้างให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้าและสอนให้ทุกคนพัฒนาปรับปรุงความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ฝันไว้ ปัจจุบันเรียกว่าผู้นำฝึกอบรม หรือ ซีทีโอ (Chief Training Officer : CTO) (วิสัยทัศน์ ผู้นำยุคใหม่ : รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต 2552, น. 79)

สรุป ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารธรรมาภิบาล กล่าวคือการบริหารงานองค์กรให้เกิดธรรมาภิบาลจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งคือผู้นำองค์กรนั้นๆ ต้องมีภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่บุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้มี พฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีองค์ประกอบได้แก่ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ภาวะผู้นำอยู่ที่ระดับความถูกต้องที่ผู้ตามจะปฏิบัติตามและการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม จะมาจากการเลือกตั้ง แต่งตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้เป็นผู้ชี้แนะ ช่วยเหลือให้กลุ่มปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2.10 วัฒนธรรมองค์กร

### 2.10.1 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นซึ่งประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐานความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) กำหนดรูปแบบของพฤติกรรมขององค์กรได้
  - 2) เป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร
- ถ้าเกื้อหนุนเรียกว่า วัฒนธรรมเข้มแข็ง (Strong Culture) ถ้าเป็นอุปสรรคเรียกว่า วัฒนธรรมอ่อนแอ (Weak Culture)

3) ก่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

วัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ ระดับการเปลี่ยนแปลงที่ง่ายกว่า ได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐาน ระดับการเปลี่ยนแปลงที่ยากกว่า ได้แก่ ค่านิยมหลัก (Core Value) หรือค่านิยมร่วม (Shared Value)

วัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีค่านิยมร่วมที่สำคัญ 8 ประการดังนี้

- 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
- 2) เน้นความใกล้ชิดลูกค้า
- 3) เน้นอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ
- 4) ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
- 5) ให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด
- 6) ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง

7) ใช้รูปแบบการบริหารที่เรียบง่ายและคนน้อย

8) ใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

วัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ที่สำคัญมี 4 ประการ ดังนี้

ประการแรก ต้องปรับเปลี่ยนองค์การสู่ยุคการแข่งขันแบบเสรี โดยมุ่งเน้น

คุณภาพ (Quality) และมาตรฐานสากล (Standard)

ประการที่สอง ต้องปรับเปลี่ยนองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning

Organization) โดยมุ่งเน้น

1) การสร้างบุคคลที่รอบรู้ โดยรู้ลึกและรอบรู้

2) การมีแบบแผนความคิดแบบวิทยาศาสตร์ โดยทดลองวิจัย

3) การคิดเชิงระบบ โดยเชื่อมสัมพันธ์เชิงเหตุผล

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมโดยสานฝันร่วมกัน

5) การเรียนรู้โดยทีม โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ประการที่สาม ต้องปรับเปลี่ยนองค์การสู่องค์การแบบธรรมาภิบาล (Good

Governance Organization) โดยมุ่งเน้นทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ

1) หลักนิติธรรม ยึดกฎหมายที่เป็นธรรม

2) หลักคุณธรรม ยึดคุณความดี จริยธรรมจรรยาวิชาชีพ

3) หลักโปร่งใส ยึดโปร่งใส ให้คุณให้โทษ จัดซื้อจัดจ้าง

4) หลักการมีส่วนร่วม ยึดร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมิน

5) หลักความรับผิดชอบ ยึดรับทั้งผิดและรับทั้งชอบ

6) หลักความคุ้มค่า ยึดใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7) หลักการแห่งการเรียนรู้ ยึดเรียนรู้ตลอดชีวิต

8) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยึดฝึกฝนพัฒนาต่อเนื่อง

9) หลักการบริหารจัดการ ยึดผลสัมฤทธิ์เพื่อประชาชน

10) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ยึดถูกต้องรวดเร็ว

ประการที่สี่ ต้องปรับเปลี่ยนสู่องค์การแห่งภูมิปัญญา โดยมุ่งเน้น

1) ความไว้วางใจ ลดความหวาดระแวงต่อกัน

2) ความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ

3) การจัดการตนเอง วินัยควบคุมตนเอง

4) ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจเป็นทีม

5) การมีส่วนร่วม ทุกคนทุกฝ่ายทั่วทั้งองค์การ

- 6) การจูงใจ ทั้งสิ่งจูงใจภายนอกและสร้างสุขสนุกในงาน
- 7) อดทนต่อความผิดพลาด เพื่อสู่ความสำเร็จ
- 8) ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่
- 9) ความคงเส้นคงวาสม่ำเสมอ เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 10) ทีมงาน ผนึกกำลังร่วมเป็นหนึ่งเดียว
- 11) การกระจายอำนาจ การตัดสินใจสู่พนักงาน
- 12) การสร้างการยอมรับ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 13) การแบ่งปัน ความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- 14) การเป็นหุ้นส่วน เป็นเจ้าขององค์การ
- 15) ความผูกพัน รักองค์การมุ่งงานเป็นเลิศ
- 16) สมรรถนะ ทำงานอย่างมืออาชีพ
- 17) นวัตกรรมใหม่ ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ และความคิดใหม่

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาวัฒนธรรมองค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประมวลได้ 4 ประการ ดังนี้

1) วัฒนธรรมมุ่งเน้นเวลา โดยการปลูกฝังแนวคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ และค่านิยมในการทำงานที่มุ่งเน้นการผลิตสินค้าและบริการให้ทันเวลา การทำงานเร็วกว่าเดิมและการจัดทำตารางการทำงาน

2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นคุณภาพ โดยการปลูกฝังแนวคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ และค่านิยมการทำงานที่มุ่งเน้นกลุ่มคุณภาพ (Q.C.C) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) และรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA)

3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นการบริการ โดยการปลูกฝังแนวคิด ความเชื่อ อุดมการณ์ และค่านิยมการทำงานที่มุ่งเน้นการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหนือความคาดหวัง ด้วยตัวแบบซีคิวอาร์เอส (CQRS Model)

Customer / ลูกค้า คือ พระราชา / ลูกค้า คือ ผู้ที่สำคัญที่สุด / ลูกค้า คือ ผู้ที่สำคัญเสมอ / ลูกค้า คือ ผู้ที่ไม่มารบกวนเรา แต่มาเพื่อช่วยเรา เราต้องกตัญญูต่อผู้มีพระคุณ

Quality / คุณภาพ คือ ผลิตภัณฑ์คุณภาพเยี่ยม / คุณภาพ คือ บริการคุณภาพยอดเยี่ยม / คุณภาพ คือ เยี่ยมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ

Relation ความสัมพันธ์ คือ อธิษาศัยไมตรี / ความสัมพันธ์ คือ ไมตรีสัมพันธ์ความสัมพันธ์ คือ ความผูกพันมั่นคง / ความสัมพันธ์ คือ ประทับใจนิรันดร



Service บริการ คือ พนักงานบริการเยี่ยม / บริการ คือ สิ่งอำนวยความสะดวกเยี่ยม / บริการ คือ พนักงานและสิ่งอำนวยความสะดวกเยี่ยม

4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นทีมงาน โดยการปลูกฝังแนวคิด ความเชื่ออุดมการณ์ และค่านิยมการทำงานที่มุ่งเน้นการผึกกำลังของทุกคน ทุกแผนงาน และทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

การบริหารวัฒนธรรมองค์กร มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก สร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในระยะเริ่มแรก

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เกิดขึ้นหลังจากนำวัฒนธรรมองค์กรไปประยุกต์ใช้แล้ว และมีการปรับเปลี่ยนโดยสมาชิกขององค์กร

ขั้นตอนที่สาม ธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร เป็นการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรที่ดีไปยังบุคคลและทีมงานในรุ่นต่อไปเพื่อใช้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาล

#### 3.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดในการปกครองบ้านเมืองที่ชาวกรีกโบราณเชื่อถือมาแต่ตั้งแต่สมัยเพลโต นักปรัชญากรีกโบราณหลายท่านอธิบายวิธีการปกครองบ้านเมืองโดยใช้รูปแบบการปกครองที่ดีว่าเป็นระบบธรรมาภิบาล โดยใช้ผู้นำหรือผู้ปกครองที่เป็นนักปราชญ์ที่ทรงคุณธรรม (Philosopher Kingd) นั่นถือได้ว่าเป็นธรรมาภิบาล อาจจะกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบการปกครอง (อภิบาล) ที่ดีเกิดขึ้นในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยของประเทศที่เพิ่งได้รับการปลดปล่อยจากการเป็นอาณานิคม และสามารถช่วยฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายภายหลังสงคราม (สถาบันพระปกเกล้า 2544, น. 5)

สถาบันพระปกเกล้า (2544, น. 6) อธิบายว่า ธรรมาภิบาลเป็นคำที่อยู่รวมกันกับคำที่อธิบายการอยู่ร่วมกันของประชาชน เช่น ประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชน การพัฒนาที่ยั่งยืน การปกครองบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น กลุ่มคำดังกล่าวนี้มีความหมาย ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปองค์กรภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็นธรรมาภิบาล เป็นมิติใหม่ของการบริหาร ซึ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

มีการตรวจสอบ สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อจัดการที่ขึ้น ต่อมาได้มีการพูดถึงคำ ธรรมนูญอย่างชัดเจนขึ้นในช่วงต้น พ.ศ.2523 เพราะเป็นช่วงที่มีการแนะนำ ให้มีการปฏิรูปหรือปรับปรุงแบบการปกครองบ้านเมืองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในช่วงระยะเวลาดังกล่าว มีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญๆเช่น ธนาคาร โลก และกองทุนนานาชาติ ได้เข้ามามีบทบาทสนับสนุนและพัฒนาแนวคิดการปกครองที่ดี โดยเห็นว่าการทำเช่นนี้ถือว่าเป็น Good Governance หรือธรรมนูญ Good Governance เมื่อแรกๆภาษาไทยใช้คำว่า “ธรรมรัฐ” โดยมี ชีรยุทธ บุญมี เป็นผู้เริ่มใช้และต่อมามีผู้อธิบายคำว่า Good Governance มีใช้อย่างกว้างขวางทุกภาคส่วนมีใช้เฉพาะภาครัฐเท่านั้น โดย ศ.ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 17) อธิบายไว้ว่า Good Governance หมายถึง ธรรมนูญ เพราะว่ารากศัพท์ของคำว่า “ธรรมนูญ” มาจากคำว่า “ธรรม” ซึ่งแปลตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายว่า ความดี ความถูกต้อง และ “อภิมาน” หมายถึง บำรุงรักษา ปกครอง ดังนั้นคำว่า ธรรมนูญ ที่ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Good Governance นี้เริ่มใช้อย่างแพร่หลายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 เป็นต้นมา

คำว่า Good Governance ในปัจจุบันมีผู้ให้ความหมายและเป็นที่ยอมรับหลายคือ ธรรมนูญ ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวม ดังนี้

### 3.2 ความหมายของการบริหารแบบธรรมนูญ (Good Governance)

ธรรมนูญ เป็นพื้นฐานที่จะช่วยพัฒนาสังคมทั้งระบบให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า องค์กรทางธุรกิจสามารถนำหลักดังกล่าวมาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางนำพาองค์กรและสังคมก้าวไปสู่ความสำเร็จพร้อมๆกัน

การจัดการปกครองที่ดี คือ การทำกระบวนการนโยบายสาธารณะ (public policy) อย่างเปิดเผย คาดเคาได้ และเห็นแจ้ง (ซึ่งก็คือกระบวนการที่โปร่งใส) การมีระบบราชการ (bureaucracy) ที่สำนึกในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง (accountability) และมีประชาสังคม (civil society) ที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และทั้งหมดนี้เคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม (rule of law) (World Bank,2000 อ้างถึงใน เอก ตังทรัพย์วัฒนา,2550, น. 138 – 139)

การจัดการปกครองที่ดี คือ การแบ่งปันและการจัดการทรัพยากรต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาของส่วนราชการ การจัดการปกครองที่ดีจะมีลักษณะของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง การปกครองโดยหลักนิติธรรม ความมีประสิทธิผลและความเที่ยงธรรม (UNDP, 1997, p. 33 อ้างถึงใน เอก ตังทรัพย์วัฒนา, 2550, น. 139)

ธรรมาภิบาล หรือ การบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี คือ กฎเกณฑ์ การปกครอง บำรุงรักษาสังคม บ้านเมืองที่ดี อันหมายถึง การจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุกๆด้าน และทุกระดับ รวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการ องค์กรของรัฐและรัฐวิสาหกิจที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่มีใช้ รัฐบาล องค์กรของเอกชน ชมรม และสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคล ภาคเอกชน และภาค ประชาสังคม (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2543 อ้างถึง ในเอกสารประกอบการศึกษา อบรมและสัมมนา หลักสูตรหัวหน้าส่วนโยธาองค์การบริหารส่วนตำบล 2547, น. 76)

ราชบัณฑิตยสถาน ได้กำหนดให้แปลว่า “การปกครองที่ดี” ซึ่งสรุปความหมาย ในทางรัฐศาสตร์ หมายถึง การบริหารงาน โดยประชารัฐที่มีการส่งเสริมให้มีการเชื่อมโยงพหุภาคี และประสานการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน ด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชน และความรับผิดชอบของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ที่มีต่อ ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส เสมอภาค และเป็นธรรม (อ้างถึงใน คู่มือหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 2563, น. 9)

องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ได้ให้ความหมาย Good Governance ว่า คือการมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่ สามารถชี้แจงได้ ธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ เพราะเป็นหลักการ พื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกันและ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส (สถาบันพระปกเกล้า : 2554, น.7 อ้างถึงใน มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 2557, น. 4)

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Band):ADB) ได้ให้ความหมาย Good Governance ไว้ว่า คือการมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล ซึ่งหมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้เกิด ความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้ (สถาบันพระปกเกล้า: 2544, น.7 อ้างถึงใน มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น, 2557, น. 4)

Kofi Annan อดีตเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ กล่าวว่า Good Governance ควรเป็นแนวทางการบริหารงานของรัฐที่เป็นการก่อให้เกิดการเคารพสิทธิมนุษยชน หลักนิติธรรม สร้างเสริมประชาธิปไตย มีความโปร่งใสและเพิ่มประสิทธิภาพ (สถาบันพระปกเกล้า: 2544, น. 8 อ้างถึงในมิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 2557, น. 4)

อานันท์ ปันยารชุน กล่าวถึงธรรมาภิบาลว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ (สถาบันพระปกเกล้า: 2544, น.9 อ้างถึงใน มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2557, น. 4)

ประเวศ วะสี อธิบายว่า ธรรมาภิบาล คือ ความโปร่งใส ความถูกต้องการดำเนินงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ (สถาบันพระปกเกล้า: 2544, น.9 อ้างถึงใน มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2557, น. 5)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548, น. 164-165) ได้อธิบายธรรมาภิบาลไว้ว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การบริหารองค์การภาครัฐมีความสอดคล้องต่อวิสัยทัศน์ทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตย ได้แก่ มีการเลือกตั้งที่บริสุทธิ์ยุติธรรม มีความเสมอภาคในการณรงค์หาเสียง มีฝ่ายค้านที่เข้มแข็ง มีอิสระในการตัดสินใจ ปลอดภัยจากการคุกคาม มีเสรีภาพของสื่อมวลชน มีเสรีภาพในการชุมนุมประท้วง มีเสรีภาพในการตั้งกลุ่มทางการเมืองและสมาคม มีเสรีภาพทางศาสนา ปลอดภัยจากภัยคุกคามทางการเมือง มีความเสมอภาคในกฎหมาย และมีรัฐบาลที่ซื่อสัตย์ยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ (อ้างถึงใน มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2557, น. 5)

### 3.3 ความสำคัญของธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลและนำไปสู่การปฏิบัติในองค์กรภาครัฐสำหรับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลนั้น มีหลักการสำคัญ 6 หลักการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งใช้เป็นหลักการทำให้การบริหารงานภายในองค์กรภาครัฐเกิดความสมดุลระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับความสุขและความสำเร็จในการทำงานภายในองค์กรของตน เกิดความมั่นใจในการบริหารคุณภาพการบริหารจัดการ เพราะยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

ธรรมาภิบาลมีความสำคัญใน 5 ประการ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องมีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักการงานที่มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ องค์กรทุกแห่งต้องการคนที่มีความรู้ ควบคู่คุณธรรม ฉะนั้น คำว่าคุณธรรมเป็นหลักการแนวคิดหนึ่งของธรรมาภิบาล ถ้าบุคลากร

มีคุณธรรมจริยธรรมจรรยาวิชาชีพแล้วจะทำให้การทำงานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้ลดการทุจริตคอร์รัปชันในองค์กร ธรรมชาติจึงเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้งานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (High Performance)

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องมีการนำระบบการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ ซึ่งในปัจจุบันเรียกว่า TQA (Thailand Quality Award) หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ดีใน 7 หมวด ประกอบด้วย

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้

หมวดที่ 5 การเน้นทรัพยากรมนุษย์

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ในหมวดที่ 1 การนำองค์กร มุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility:CSR) โดยนำเครื่องมือธรรมชาติมาใช้ในการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป

1. ความสำคัญต่อองค์กร องค์กรที่นำเอาธรรมชาติมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้ลูกค้ายอมรับเชื่อถือไว้วางใจมากขึ้น กล่าวคือ สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม รวมทั้งรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย ธรรมชาติคือเครื่องมือการบริหารองค์กรสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

2. ความสำคัญต่อลูกค้า องค์กรใดที่นำธรรมชาติมาใช้ย่อมสะท้อนให้เห็นว่ามีการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล มั่นใจว่าสินค้ามีคุณภาพแน่นอน ฉะนั้นองค์กรที่มีธรรมชาติจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ที่เรียกว่า วัฒนธรรมธรรมชาติ (Good Governance Culture:GGC) ที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อลูกค้าอย่างแท้จริง เช่น “รวดเร็ว ประทับใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส หัวใจบุญญาดี” “สุจริต เป็นกลาง เทียงธรรม” บริการดูญาติ พิทักษ์ราษฎร์ดูครอบครัว” “โปร่งใส รวดเร็ว ประทับใจ และมีคุณภาพ” เป็นต้น

3. ความสำคัญต่อสังคม ธรรมชาติมีความสำคัญต่อชุมชน สังคมและสังคมโลก ที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) การพัฒนาสังคมโลกในอนาคตต้องมุ่งการพัฒนาอย่างสมดุล (Balanced) และยั่งยืน (Sustainable) ฉะนั้น ต้องมีการบูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

### 3.4 องค์ประกอบของการบริหารแบบธรรมาภิบาล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลมีนักวิชาการ หน่วยงานและองค์กรต่างๆ ได้กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ดังนี้ ในส่วนขององค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลนั้น ได้มีนักคิดหลายท่านที่ได้ให้ความสนใจและกล่าวถึง องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้ Dhaliwal (2004:6-7 อ้างถึงใน พงศ์พัฒน์ ใจมั่น, 2558) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ 3 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถสะท้อนถึงโครงสร้างและกระบวนการของการบริหารจัดการ ได้แก่

1. ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตัดสินใจในยอมรับผิดชอบสำหรับสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว นอกจากนั้นยังหมายความรวมถึงการมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์และกระบวนการในการเข้าถึงข้อมูล และความรับผิดชอบในการตัดสินใจในการเข้าถึงข้อมูลนั้น

2. ความโปร่งใส (Transparency) อาศัยในเรื่องของสมมติฐานในการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานขององค์กร นั่นคือ การปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ซื่อสัตย์และสามารถตอบคำถามต่าง ๆ โดยการจัดการการเข้าถึงข้อมูลให้พร้อม

3. การให้บริการสาธารณะ (Contestability) เป็นทางเลือกในการจัดหาบริการตลอดจนการเปิดการแข่งขันระหว่างผู้ให้บริการที่มีศักยภาพ ทำให้ตัวเลือกระหว่างการจัดหาบริการของรัฐและเอกชน ผลลัพธ์ในเรื่องของการให้บริการสาธารณะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อานันท์ ปันยารชุน (2541) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของธรรมาภิบาล ได้แก่

1. การทำงานอย่างมีหลักการ เหตุผลอธิบายได้ (Accountability)  
 2. การมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation)  
 3. ความสามารถที่จะคาดการณ์ ทำนายถึงความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงได้ (Predictability)

4. ความโปร่งใส ไม่มีความลึกลับ (Transparency)

5. ความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงของทั้งสี่ข้อข้างต้น (Interrelate)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลัก ได้แก่

หลักนิติธรรม เป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรจงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยประกอบ อาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ

หลักความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความ รับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น สำนักงานโครงการ พัฒนาแห่งสหประชาชาติ หรือ UNDP (The United Nations Development Programme) ได้ทบทวน และให้คำนิยามใหม่ โดยรวมความถึงการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการ แผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติ รวมถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความมั่นคงของมนุษย์ เรียกว่า หลักธรรมาภิบาลสากล (UNDP, 1997 อ้างถึงใน สุเมธ แสงนันทนวล, 2552, น. 26-28)

ประกอบด้วยหลัก 9 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วม (Participation) คือ ทุกคนควรมีสิทธิ์ในการตัดสินใจทั้งทางตรง และทางอ้อมในการมีส่วนร่วม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มเพื่อแสดง ความคิดเห็น รวมถึงการสามารถมีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์
2. นิติธรรม (Rule of Law) คือ กรอบด้วยบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรมและ ไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

3. ความโปร่งใส (Transparency) คือ การบริหารและดำเนินงานต้องอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพด้านข้อมูลข่าวสารบุคคลที่มีความสนใจหรือมีความเกี่ยวข้อง จะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการและข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสารต้องเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

4. การตอบสนอง (Responsiveness) คือ องค์กรและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) คือ มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใดๆ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) คือ ทุกคนมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency) คือ องค์กรและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) คือ ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องมีการรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) คือ ผู้นำและสาธารณชนต้องมียุทธศาสตร์ที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนาความมั่นคงของมนุษย์ รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนา

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank) กำหนดองค์ประกอบของ Good Governance (ADB, 1995 อ้างถึงใน พิทยา ว่องกุล, 2541, น. 154)

1. ความน่าเชื่อถือ และมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Accountability)

2. ความโปร่งใส (Transparency)

3. การมีส่วนร่วม (Participation)

4. ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability)

5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้ง 4 ประการข้างต้น (Interrelate)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตราไว้ในหมวด 1 มาตรา 6 คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน



2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ตัวแบบการใช้พุทธธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบพุทธธรรมสำหรับหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความพร้อมรับผิด หลักความคุ้มค่า หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้

หลักบริหารจัดการ และหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (งานวิจัย : พระมหาศักฎา กนกกริชสิน ในหนังสือมิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : งานวิจัยและทฤษฎี ,รศ.ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต,2557, น.78)

การพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : งานวิจัยและทฤษฎี , รศ.ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต,2557, น.259)เป็นตัวแบบ 4 – 5 – 6 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตัวแบบกระบวนการพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ให้ความรู้กระจ่างชัด หมายถึง การให้การฝึกอบรมหลักสูตรทศธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ
2. เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล หมายถึง การสรรหาและพัฒนาทีมงานธรรมาภิบาลให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง พร้อมทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ขยายเครือข่ายธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในธรรมาภิบาลของ อปท. ตั้งแต่ร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผล
4. มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกในการบริการเพื่ออาสาทำงานเสียสละเพื่อส่วนรวม โดยการทำงานที่มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ

**เทคนิคการพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ**  
มี 5 เทคนิค ได้แก่

1. ประเมินตนเอง หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรอบหนึ่งปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาธรรมาภิบาลของ อปท. ให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้นต่อไป เป็นการประเมินตนเองเพื่อการปรับปรุงพัฒนาเป็นสำคัญที่เรียกว่า Self Assessment Report (SAR)

2. เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง หมายถึง การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมและผลการดำเนินกิจกรรมธรรมาภิบาลของ อปท. ผ่านสื่อทุกช่องทาง ทั้งวิทยุโทรทัศน์ วิทยุกระจายเสียง สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออินเทอร์เน็ต เสียงตามสาย วารสารจุลสาร และการประชุมชี้แจง การสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุกจะนำมาซึ่งความสำเร็จของธรรมาภิบาลของ อปท.

3. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปฏิญญาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การจัดกิจกรรมรวมพลังสร้างความเป็นหนึ่ง ที่เรียกว่า Walk Rally ในต่างจังหวัดแบบพักค้างคืน

4. ศึกษาดูงานหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาลที่ดีที่สุด หมายถึง การศึกษาดูงานหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาลของกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอ องค์การมหาชน องค์การภาครัฐอื่น หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาลที่ดีที่สุดที่เรียกว่า Best Practice พร้อมนำผลงานจากการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้

5. ดำเนินการประกวดรางวัลธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อมอบรางวัลแก่ อปท. ที่เป็นเลิศด้านธรรมาภิบาล โดยให้สถาบันการศึกษาเป็นผู้จัด

**ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ**  
มี 6 ปัจจัย ได้แก่

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น หมายถึง ความมีอำนาจบารมีในการสร้างการยอมรับศรัทธาจากประชาชนในท้องถิ่นของผู้บริหารท้องถิ่นด้วยการมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในการเป็นนักบริหารที่ค้ำมืออาชีพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นในที่นี้มุ่งเน้นทั้งความเป็นคนดีและคนเก่งของผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งมีสมรรถนะนักบริหารในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพด้วย

2. วัฒนธรรมทางสังคม หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ที่มุ่งเน้น สังคมแห่งมิตรไมตรี สังคมแห่งการมีน้ำใจ จริงใจ ช่วยเหลือกันเป็นสังคมที่สนับสนุนคนดี คนเก่ง ให้เป็นผู้นำท้องถิ่น คนที่ทุจริตคอร์รัปชัน เราไม่นิยม เราไม่สนับสนุนต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ในทางตรงกันข้าม ถ้าวัฒนธรรมทางสังคมมุ่งเน้นระบบอุปถัมภ์ ระบบเครือญาติ ระบบพรรคพวก จะส่งผลทำให้การบริหารท้องถิ่นไร้ประสิทธิภาพ และขาดธรรมาภิบาลต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ดีควรขจัดให้หมดไป

3. วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปลูกฝังความคิด ความเชื่อในธรรมาภิบาลใน 10 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความพร้อมรับผิด หลักความคุ้มค่า หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักบริหารจัดการ และหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้ในการบริหารงานบุคคลของ อปท. ควรมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การ ด้านระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบผลงาน(Performance System) และระบบสมรรถนะ(Competency System)

4. ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล หมายถึง การตรวจสอบถ่วงดุลจากภายนอกซึ่งประกอบด้วย องค์กรอิสระและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคประชาชน องค์กรภาคประชาสังคม เพื่อคอยตรวจสอบการดำเนินงานธรรมาภิบาลของ อปท. ในกรณีที่ อปท. ใดไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ต้องมีการตรวจสอบโดยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ปปช.) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน(คตง.) ศาลปกครอง คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ (ปปท.) และคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

5. เทคโนโลยีและการสื่อสาร หมายถึง การนำระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มาใช้ในการบริหารจัดการ อปท. ผู้ความเป็นเลิศ ซึ่งระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้การบริหาร อปท. ผู้ธรรมาภิบาลมากขึ้น การทำงานจะมีครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และมีมาตรฐาน จะลดการทุจริตคอร์รัปชันน้อยลง

6. พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง พนักงานประจำ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวของอปท. ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธรรมาภิบาลของ อปท. พนักงานต้องมีคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีจิตอาสาพร้อมเสียสละเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง พนักงานอปท. ต้องมีสมรรถนะในการทำงานอย่างมืออาชีพ เช่น สมรรถนะด้านการคิด ประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ สมรรถนะด้านการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน สมรรถนะด้านจิตสำนึกประชาธิปไตย สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย เป็นต้น

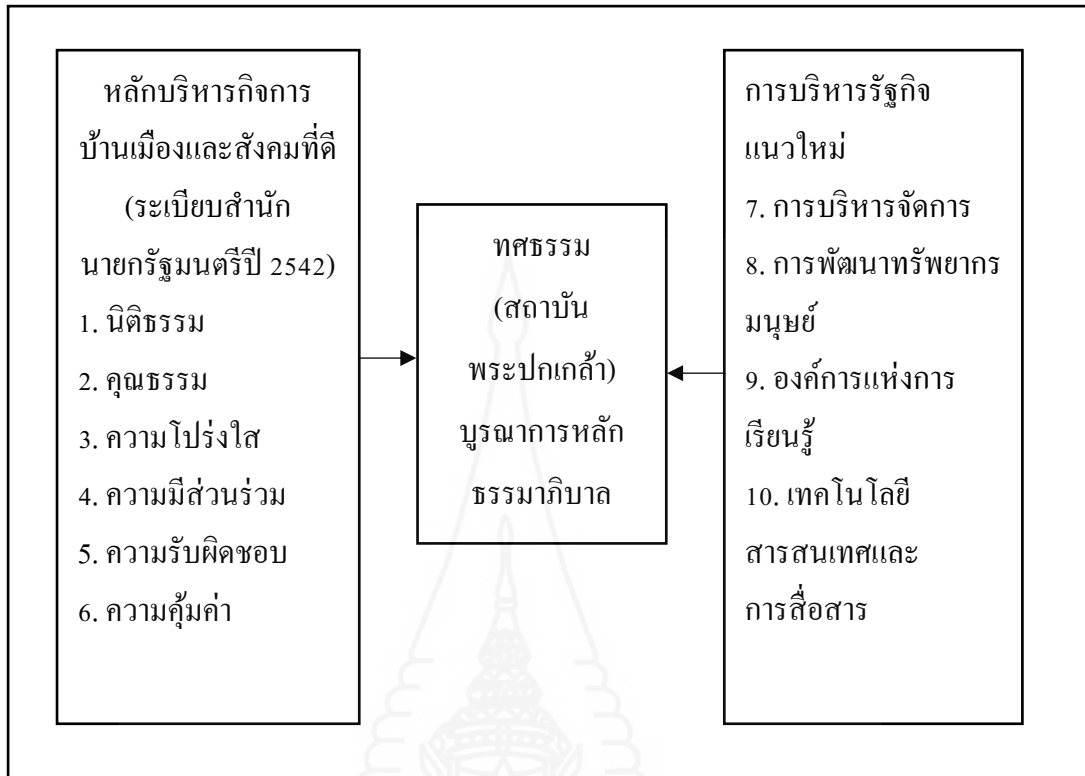
สถาบันพระปกเกล้า ได้บูรณาการ หลักธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 กับแนวคิดการบริหารจัดการรัฐกิจแนวใหม่ โดยเพิ่มเติมมาอีก 4 หลัก (สถาบันพระปกเกล้า, 2551, น. 153) คือ

1. หลักการบริหารจัดการ คือ กระบวนการของการตัดสินใจและกระบวนการที่มีการนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการและประโยชน์สูงสุด

2. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่สร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรมปฏิบัติทดลอง และการพัฒนา เป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

3. หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเสริมสร้าง จัดหาและแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ใหม่ที่มาจากภายนอกองค์กร และภายในองค์กรจากในตัวบุคคล มาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน สมาชิกขององค์กรเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง โดยการสร้างผลผลิตที่องค์กรต้องการ ซึ่งมีการปลูกฝังรูปแบบในการคิดที่ใหม่และขยายเพิ่ม และได้มีการสร้างความมุ่งมั่นร่วมกันและสมาชิกประชาชนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

4. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการพัฒนาเครือข่ายซึ่งผู้รับบริการจำนวนมากสามารถเข้าถึง ได้มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยผ่านเครือข่ายสารสนเทศและการสื่อสาร เกิดมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการนำเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการใช้งานมาใช้ในองค์กร และมีนโยบายและแผนงานอย่างชัดเจน



ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า (2549).

### ภาพที่ 2.1 ทศวรรษธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากความคิดเห็นของนักคิดทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดของการจัดองค์ประกอบธรรมาภิบาลที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งบางท่านก็มีการแบ่งองค์ประกอบเหมือนกับองค์กรระหว่างประเทศ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (2542) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาลมีความหลากหลายตามการแบ่งของแต่ละองค์กรหรือแต่ละคนที่มีมุมมองความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปตามประเภทของการนำไปปฏิบัติ แต่โดยสาระโดยรวมมีความคล้ายคลึงกัน และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกองค์ประกอบของการบริหารทศวรรษ (สถาบันพระปกเกล้า) 10 หลัก ประกอบด้วยหลักบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีปี 2542) 6 หลัก และการบริหารรัฐกิจแนวใหม่อีก 4 หลัก ดังนี้ 1. นิติธรรม 2. คุณธรรม 3. ความโปร่งใส 4. ความมีส่วนร่วม 5. ความรับผิดชอบ 6. ความคุ้มค่า 7. การบริหารจัดการ 8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ 10. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

### 3.5 การวัดผลการบริหารแบบธรรมาภิบาล

ส่วนราชการ มีการกำกับ ดูแลองค์การที่ดี ที่สามารถปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ เป็นระบบ มีการวางแผนงาน Plan ( P ) ที่เป็นระบบ และมีคุณภาพโดยพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่มี ผลกระทบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอกอย่างครบถ้วน ไปสู่การปฏิบัติ Do ( D ) อย่างทั่วถึงทั้ง องค์กร และจัดให้มีการติดตามประเมินผล Check ( C ) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติ งานและปรับปรุงแผนงาน ACT ( A ) ให้องค์กรบรรลุได้ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ โดยมี ผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต จึงกำหนดแนวทางการจัดระดับ การกำกับ ดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยแบ่งการพิจารณา เป็น 3 มิติ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ระดับการกำกับ ดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักงานกพร.)

มิติ	แนวทางการประเมินฯ
มิติที่ 1	<p><b>การมีระบบ หลักการ แนวทาง ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Approach)</b></p> <p>พิจารณาความครบถ้วนของ โครงสร้าง องค์กรประกอบ ความสัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Integration) รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข (ถ้ามี/จำเป็น) (Learning)</p>
มิติที่ 2	<p><b>การนำไปปฏิบัติ (Deployment)</b></p> <p>พิจารณาการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง ถูกต้องตามแนวทางหรือหลักการที่กำหนด ประกาศ หรือระบุไว้อย่างครบถ้วน</p>
มิติที่ 3	<p><b>ผลที่เกิดขึ้น (Results)</b></p> <p>พิจารณาผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เป้าหมาย/ความคาดหวัง และ แนวปฏิบัติที่ดี ที่เป็นที่ยอมรับ โดยผลที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา</p>

การจัดทำเกณฑ์ประเมินนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีนั้น ได้กำหนดกรอบแนวทางที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแนวคิดที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ความรู้และได้เสนอแนะไว้ในคู่มือการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีเมื่อปี พ.ศ. 2551 รวมทั้งสอดคล้องกับเกณฑ์

หมวดที่ 1 ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และสรุปได้ว่าเกณฑ์ประเมินนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ควรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

กระบวนการจัดทำนโยบายฯ หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีประจำหน่วยงานจนแล้วเสร็จ จนถึงประกาศใช้อย่างเป็นอย่างเป็นทางการ

ส่วนประกอบของนโยบาย หมายถึง ส่วนประกอบของนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ได้แก่ นโยบาย 4 ด้านประกอบด้วย (1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม (2) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ด้านองค์กร (4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน

การนำไปใช้นโยบายไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง เมื่อหน่วยงานมีนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีแล้ว ผู้รับผิดชอบนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีจะต้องมีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการวางแผนเพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติตามนโยบายซึ่งครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ เช่น การสื่อสารในหลายช่องทาง การทำกิจกรรมกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนภายในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย การให้ความรู้ การให้คำปรึกษาเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำโครงการหรือมาตรการรองรับนโยบายแต่ละด้านอย่างจริงจัง ต่อจากนั้นการติดตามความก้าวหน้าของนโยบายและการดำเนินโครงการหรือมาตรการต่างๆ ที่รองรับนโยบาย และจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการส่งเสริม รวมทั้ง ผลการดำเนินโครงการประเมินและจัดระดับนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ให้ความสำคัญกับทั้งสามองค์ประกอบดังกล่าวที่แตกต่างกันบ้างเล็กน้อย แต่เป้าหมายสำคัญของการจัดทำเกณฑ์ มุ่งเน้นที่จะผลักดันให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุผลสัมฤทธิ์ในเรื่องการมีนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี มีคุณภาพเทียบเท่าระดับสากล รวมทั้ง เน้นในเรื่องการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำมาซึ่งความเชื่อถือ ศรัทธาและไว้วางใจจากประชาชน

สรุป การวัดผลการบริหารแบบธรรมาภิบาล เป็นเกณฑ์ประเมินนโยบาย การกำกับดูแลองค์การที่ดี ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ 1) กระบวนการจัดทำนโยบายฯ 2) ส่วนประกอบของนโยบาย และ 3) การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และได้กำหนดแนวทางการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยแบ่งการพิจารณา เป็น 3 มิติ คือ 1) การมีระบบ หลักการ แนวทาง ระเบียบข้อบังคับต่างๆ (Approach) 2) การนำไปปฏิบัติ (Deployment) และ 3) ผลที่เกิดขึ้น (Results)

### 3.6 ระบบการบริหารแบบธรรมาภิบาลในส่วนราชการไทย

การปฏิรูประบบราชการไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นนโยบายและภารกิจสำคัญที่รัฐบาลต้องผลักดันให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระแสการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ให้ความสำคัญกับหลักการของประชาธิปไตยแบบ

มีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชนการมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดของการบริหารแนวใหม่จึงเกิดขึ้น การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติเป็นหลักการที่ใช้การดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจในภาคราชการ หรือทำราชการให้เหมือนธุรกิจแต่ไม่ใช่ให้เป็นองค์กรทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญเป็นหัวใจของการบริหารภาครัฐแนวใหม่นี้ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินการกิจกรรมเป็นสำคัญ เมื่อเป็นพลเมืองและหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสนิยมอยู่ในขณะนี้คือ การบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพราะถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปภาครัฐ ซึ่งองค์กรภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญและพยายามจะนำมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้หลักธรรมาภิบาลเป็นวาระแห่งชาติ โดยให้ทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน (ถวิลวดี บุรีกุล 2552, น. 235- 236)

### 3.7 ประโยชน์ของการบริหารแบบธรรมาภิบาล

1. รัฐสามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานได้ชัดเจนและ มีกลไกที่จะพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้
2. ส่วนราชการและข้าราชการ มีแนวทางในการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐานชัดเจนมีความโปร่งใส สามารถวัดผลการดำเนินงานได้
3. ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ และมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนราชการ

## 4. แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 4.1 ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539) ได้สรุปแนวความคิดของนักวิชาการและนักปกครองที่เกี่ยวข้อง กับการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ว่า คำนิยามความหมายของการปกครองท้องถิ่น ได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้ ส่วนใหญ่มีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกัน จะต่างคือสำนวนและรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

เดเนียล วิท (Daniel Wit) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลาง ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ประชาชน ในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเป็นบางส่วนในการบริหาร



ท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่น ก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน

วิลเลียม วี. ฮอลโลเวย์ (William V. Holloway) (1951, p. 101-103) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

โจน เจ. คลาร์ก (John J. Clarke) (1957, p. 87-89) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใด โดยเฉพาะ และหน่วยการปกครอง ดังกล่าวนี้จัดตั้งและอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

แฮร์ริส จี. มอนตาญู (Haris G. Montagu) (1984, p. 574) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่น ได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหาร การปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจาก การควบคุมของหน่วย การบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ยังต้องอยู่ภายใต้ บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

อีมิล เจ. ซัดดี (Emile J. Sady) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครอง ทางการเมืองที่อยู่ในระดับต่ำกว่ารัฐ ซึ่งก่อตั้งโดยกฎหมาย และมีอำนาจอย่างเพียงพอที่จะทำกิจการ ในท้องถิ่นได้ด้วยตนเอง รวมทั้งอำนาจจัดเก็บภาษี เจ้าหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ดังกล่าวอาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งโดยท้องถิ่นก็ได้ (อุทัย หิรัญโต, 2523, น. 4)

ประทาน คงฤทธิศึกษากร นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่เป็นผล สืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครอง ของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดองค์การทำหน้าที่ ปกครองท้องถิ่น โดยคนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

อุทัย หิรัญโต นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชน ในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการ บางอย่าง โดยดำเนินการกันเอง เพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุม ของรัฐหาได้ไม่เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น (อุทัย หิรัญ-โต, 2523, น. 2)

วิลเลียม เอ. ร็อบสัน (William A. Robson) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และต้องมีองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้ สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ (William A. Robson, 1953, p. 574)

จากนิยามต่าง ๆ ข้างต้นสามารถสรุปหลักการปกครองท้องถิ่นได้ในสาระสำคัญ ดังนี้ (ชวงส์ ฉายะบุตร, น. 2539)

1. การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้าน ความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ของไทย จัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหาร ส่วนตำบล และเมือง พัทยาตามเหตุผลดังกล่าว

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติ หน้าที่ ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจ มากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ก็จะกลายสภาพเป็น รัฐอธิปไตยเอง เป็น ผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขต ที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะ ความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้น เป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล ในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครอง ท้องถิ่นระดับใด จึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะ ดำเนินการ ปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่และ เพื่อใช้บังคับ ประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับ สุขาภิบาล เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนด งบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครอง ท้องถิ่นนั้นๆ มีองค์กรที่ จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่น จัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครอง ท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะ เทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานครจะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่าย นิติบัญญัติ เป็นต้น

## 4.2 วัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารท้องถิ่นเป็นการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายของท้องถิ่นมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ของประชาชนผู้เป็นสมาชิกท้องถิ่น การบริหารท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ทั้งนี้ เป็นไปตามแนวคิดประชาธิปไตย ที่เชื่อว่ามนุษย์ควรมีสิทธิที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองอย่างอิสระ และเมื่อมีการรวมตัวกันเป็นชุมชนหรือสังคมท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นก็ย่อมมีสิทธิในการกำหนดวิธิต่างของท้องถิ่นตนเองด้วยเช่นกัน ดังนั้น ในฐานะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรของประชาชนในท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการบริหารท้องถิ่น โดยได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจแทนประชาชนในท้องถิ่น วัตถุประสงค์หลักในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องเป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ ไม่ว่าประชาชนจะมีความต้องการอย่างไร วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นก็ต้องมุ่งเน้นไปสู่ทิศทางนั้น และเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องตอบสนองหรือทำให้ความต้องการเหล่านั้นเป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม จะสรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นในภาพรวมได้ว่าเป็นไปเพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ดังนี้

1. เพื่อตอบสนองความต้องการปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงปัจจัยทั่วไปที่จะทำให้ผู้คนมีชีวิตอยู่รอด อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ตลอดจนอากาศบริสุทธิ์ น้ำกินน้ำใช้ รวมทั้งพลังงานซึ่งเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตของผู้คนในยุคปัจจุบัน ทั้งเพื่อทำให้เกิดแสงสว่าง ใช้หุงต้มอาหาร ทำความร้อนความเย็น เดินเครื่องจักรการผลิต ฯลฯ หากท้องถิ่นใดมีความต้องการหรือประสบปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ ก็จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อจัดบริการสาธารณะหรือแก้ปัญหาเหล่านี้ก่อน

2. เพื่อสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย มนุษย์โดยทั่วไปย่อมต้องการที่จะมีชีวิตอยู่อย่างปลอดภัย มีความมั่นคงในชีวิต ไม่ถูกคุกคาม ทำร้าย หรือแย่งชิงทรัพย์สิน ต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ รวมทั้งความคุ้มครองป้องกันจากภัยอันตรายในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าตนเองจะมีชีวิตที่มั่นคงปลอดภัย ซึ่งอันตรายที่เกิดขึ้นในแต่ละท้องถิ่นอาจแตกต่างกันไป แต่ละท้องถิ่นย่อมที่จะเข้าใจปัญหาของท้องถิ่นตนและกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการบริหารท้องถิ่นเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น เพื่อให้ประชาชนมีชีวิตที่มั่นคงปลอดภัย

3. เพื่อสนองความต้องการด้านศีลธรรม มนุษย์มิได้มีความต้องการด้านวัตถุเท่านั้น แต่ยังมีความต้องการด้านจิตใจและความรู้สึกด้วย โดยต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ภายใต้กรอบแห่งศีลธรรมและจริยธรรม ตามค่านิยมของคนในท้องถิ่นนั้นๆ อาทิ การประพฤติปฏิบัติตามหลักศาสนาที่นับถือ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม การมีความซื่อสัตย์สุจริต ฯลฯ ทั้งนี้ คุณค่าเชิง

จริยธรรมของแต่ละท้องถิ่นอาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น บางท้องถิ่นอาจเน้นเรื่องศาสนา บางท้องถิ่นอาจเน้นเรื่องความเอื้อเพื่อเสถียรภาพ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

#### 4.3 ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

ในประเทศประชาธิปไตย ประชาชนในท้องถิ่นมักได้รับการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวาง ทำให้สามารถปกครองตนเองและบริหารกิจการสาธารณะในท้องถิ่นของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเจตจำนงของประชาชนผู้เป็นเจ้าของท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเข้ามาทำหน้าที่หลักในการจัดบริการสาธารณะต่างๆ ส่งผลให้การบริหารท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตของประชาชน นอกจากนี้ การบริหารท้องถิ่นยังมีความสำคัญยิ่งต่อชุมชนและประชาคมท้องถิ่น รวมทั้งมีความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาประเทศในภาพรวมด้วย ดังนี้

1. ความสำคัญต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่น การบริหารท้องถิ่นมีความสำคัญยิ่งต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่น ยิ่งรัฐบาลกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเองมากเท่าใด การบริหารท้องถิ่นก็ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น ความสำคัญของการบริหารท้องถิ่นที่มีต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่น ดังนี้

- 1.1 ทำให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างที่ตนเองต้องการ
- 1.2 ทำให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี
- 1.3 ทำให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

2. ความสำคัญต่อชุมชนและประชาคมท้องถิ่น ชุมชนในประชาธิปไตยย่อมธำรงไว้ซึ่งสิทธิอันชอบธรรมในการปกครองตนเอง การบริหารท้องถิ่นเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนได้มีและใช้อำนาจปกครองตนเอง นอกจากนั้น การบริหารท้องถิ่นยังช่วยเสริมสร้างประชาคมท้องถิ่นที่มีความเข้มแข็ง ความสำคัญของการบริหารท้องถิ่นที่มีต่อชุมชนและประชาคม ดังนี้

- 2.1 ทำให้ชุมชนท้องถิ่นมีอำนาจและบทบาทในการบริหารท้องถิ่นของตนเอง
- 2.2 ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองของชุมชนท้องถิ่น
- 2.3 ทำให้ประชาคมท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง

3. ความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาประเทศ การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองตนเองของประชาชนในพื้นที่ที่เป็นส่วนหนึ่งของรัฐหรือประเทศ การบริหารท้องถิ่นซึ่งเป็นการบริหารกิจการสาธารณะในพื้นที่ดังกล่าว จึงมีความสำคัญและส่งผลต่อการบริหารและการพัฒนาประเทศในส่วนรวมด้วย ความสำคัญของการบริหารท้องถิ่นที่มีต่อการบริหารและพัฒนาประเทศมีสาระสำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

### 3.1 แบ่งเบาภาระของรัฐบาล

### 3.2 ส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารและพัฒนาประเทศ

### 3.3 ส่งเสริมการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย

## 4.4 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารท้องถิ่น

การปกครองและการบริหารท้องถิ่นมีแนวคิดพื้นฐานมาจากอุดมการณ์ประชาธิปไตยซึ่งเชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนต่างมีเกียรติ ศักดิ์ศรี และคุณค่าความเป็นมนุษย์ไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน แต่ละคนต่างมีความคิดความเชื่อและเหตุผลของตนเอง ดังนั้น จึงจัดระเบียบบ้านเมืองโดยกำหนดให้ปัจเจกชนมีอำนาจในตนเอง มีสิทธิและเสรีภาพเท่าเทียมกัน ไม่มีใครมีอำนาจเหนือคนอื่น กฎระเบียบและวิถีทางแห่งรัฐเกิดจากความคิดและการตัดสินใจร่วมกันของผู้เป็นสมาชิกของรัฐ การบริหารท้องถิ่นในประเทศประชาธิปไตยมีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ แนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ และแนวคิดเรื่องอำนาจปกครองตนเองและความเป็นอิสระของท้องถิ่น

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ เป็นหลักการใช้อำนาจบริหารที่กำหนดให้รัฐบาลในส่วนกลางซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารประเทศ มอบอำนาจหรือคืนอำนาจบางประการให้ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นดำเนินการบริหารกิจการท้องถิ่นของตนเอง ทั้งนี้ ประชาชนในท้องถิ่นจะจัดตั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์การของประชาชนในท้องถิ่นขึ้นมาเพื่อใช้อำนาจดังกล่าวนี้แทนประชาชนและดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของชุมชนท้องถิ่นนั้นอย่างเป็นอิสระ โดยไม่ถูกแทรกแซงจากรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลตามความจำเป็น

2. แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจปกครองตนเองและความเป็นอิสระของท้องถิ่น เป็นแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารท้องถิ่นตามอุดมการณ์ประชาธิปไตย ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนเกิดมาพร้อมด้วยสิทธิตามธรรมชาติ มนุษย์จึงควรมีอำนาจในตนเองและสามารถเลือกแนวทางการดำเนินชีวิตของตนได้อย่างเป็นอิสระ ไม่ว่าจะอยู่โดยลำพัง อยู่รวมกันเป็นชุมชนหรือเป็นรัฐประชาชาติ

ประเทศประชาธิปไตยโดยทั่วไปจะจัดระเบียบการปกครองและการบริหารท้องถิ่นในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีอำนาจปกครองตนเองและมีความอิสระอย่างกว้างขวาง โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำคัญที่จะสนับสนุนให้ท้องถิ่นมีอำนาจปกครองตนเองและมีความอิสระได้ ดังต่อไปนี้

#### 1. ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล

2. ให้ประชาชนมีอำนาจกำหนดรูปแบบ/โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนอย่างอิสระ

3. ให้มีการกระจายอำนาจในการจัดบริการสาธารณะอย่างกว้างขวาง

4. ให้การตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการของท้องถิ่นสิ้นสุดที่ท้องถิ่น

5. ให้รัฐบาลมีอำนาจกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะเท่าที่จำเป็น

6. ให้รัฐบาลไม่มีอำนาจแทรกแซงกิจการของท้องถิ่น

#### 4.5 หลักการเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น มีองค์ประกอบสำคัญ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารท้องถิ่น ภารกิจอันเป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันหมายถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ภารกิจของท้องถิ่นสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศประชาธิปไตยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรของประชาชนในท้องถิ่น ตามหลักการประชาธิปไตยประชาชนในท้องถิ่นเป็นเจ้าของอำนาจในการปกครองท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลไกในการใช้อำนาจของท้องถิ่น จึงเป็นองค์กรของประชาชนผู้เป็นเจ้าของอำนาจ

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กร โดยประชาชนในท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นมีอำนาจปกครองตนเองตามอุดมการณ์ประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นจึงเป็นการปกครองโดยประชาชน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือประชาชนเป็นผู้ปกครอง แต่เนื่องจากประชาชนไม่สามารถดำเนินการปกครองได้ด้วยตนเอง จึงมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นกลไกดำเนินกิจกรรมการปกครองและบริหารท้องถิ่นแทน

1.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรเพื่อประชาชนในท้องถิ่น เป้าหมายหลักของการปกครองและบริหารท้องถิ่นตามระบอบประชาธิปไตย คือการสนองเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น การดำเนินกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นการจัดระเบียบการอยู่ร่วมกันของประชาชนในท้องถิ่น หรือการจัดบริการสาธารณะต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลัก โดยมีการสำรวจปัญหาและความต้องการ

ของประชาชนก่อนที่จะตัดสินใจกำหนดนโยบายของท้องถิ่น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินการของท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจตามกฎหมาย และมีความเป็นอิสระในการบริหารกิจการของตนเอง

2.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีอำนาจตามกฎหมาย จัดตั้งขึ้นโดยมีกฎหมายรับรอง ในรัฐเดี่ยวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายระดับชาติ ส่วนในรัฐรวม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดตั้งโดยกฎหมายของมลรัฐ ในฐานะที่เป็นนิติบุคคล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจในการถือสิทธิและใช้สิทธิตามกฎหมาย

2.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารกิจการของตนเอง เมื่อรัฐบาลกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเอง ประชาชนในท้องถิ่นย่อมมีอัตตาณัติ หรือความเป็นอิสระในการดำเนินการปกครองท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของตนเอง เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารกิจการของท้องถิ่นสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่นได้ตามเป้าหมายอย่างแท้จริง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีความเป็นอิสระ มีความเป็นเอกเทศ แยกต่างหากจากองค์กรของรัฐบาล มีงบประมาณของตนเองไม่รวมอยู่ในงบประมาณแผ่นดิน มีบุคลากรของตนเองซึ่งไม่ใช่เจ้าหน้าที่ส่วนกลาง สามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือวินิจฉัยเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ในท้องถิ่นได้อย่างเป็นอิสระตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนด สามารถดำเนินการบริหารท้องถิ่นของตนเองอย่างคล่องตัว โดยไม่ถูกรัฐบาลบังคับครอบงำหรือแทรกแซง

## 5. ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ท้องที่อำเภอชะอวด เดิมทีเป็นส่วนหนึ่งของอำเภอร่อนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช ทางกระทรวงมหาดไทยเห็นว่าท้องที่ในมณฑลนครศรีธรรมราชยังไม่เหมาะแก่การปกครอง จึงได้แยกพื้นที่ตำบลชะอวด ตำบลท่าประจะ ตำบลท่าเสม็ด ตำบลวังอ่าง และตำบลเค็ง ของอำเภอร่อนพิบูลย์ ออกมาตั้งเป็น กิ่งอำเภอชะอวด[1] ตามประกาศกระทรวงมหาดไทยลงวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2466 โดยมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 16 กันยายน ปีเดียวกัน และต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็น อำเภอชะอวด[2] ตามประกาศกระทรวงมหาดไทยลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2496 โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 10 มีนาคม ปีเดียวกัน

อำเภอชะอวดมีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอข้างเคียงดังนี้  
ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอจุฬาภรณ์ อำเภอร่อนพิบูลย์ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ และอำเภอ  
เชียรใหญ่

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอหัวไทร

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอควนขนุน อำเภอป่าพะยอม (จังหวัดพัทลุง) และอำเภอห้วยยอด  
(จังหวัดตรัง)

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอทุ่งสง

อำเภอชะอวดแบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 11 ตำบล 87 หมู่บ้าน ได้แก่

1. ชะอวด	(Cha-uat)	10 หมู่บ้าน
2. ท่าเสม็ด	(Tha Samet)	7 หมู่บ้าน
3. ท่าประจะ	(Tha Pracha)	6 หมู่บ้าน
4. เกร็ง	(Khreng)	11 หมู่บ้าน
5. วังอ่าง	(Wang Ang)	9 หมู่บ้าน
6. บ้านตูล	(Ban Tun)	5 หมู่บ้าน
7. ขอนหาด(Khon Hat)		9 หมู่บ้าน
8. เกาะขันธุ์(Ko Khan)		10 หมู่บ้าน
9. ควนหนองหงษ์ (Khuan Nong Hong)		6 หมู่บ้าน
10. เขาพระทอง (Khao Phra Thong)		7 หมู่บ้าน
11. นางหลง (Nang Long)		7 หมู่บ้าน

ท้องที่อำเภอชะอวดประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 12 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาลตำบลชะอวด ครอบคลุมพื้นที่หมู่ 1 (บางส่วน) ตำบลชะอวด และหมู่ 3 (บางส่วน) ตำบลท่าประจะ วิสัยทัศน์ คือ ชะอวดเป็นเมืองน่าอยู่ ด้วยการบริหารจัดการที่ดี สิ่งแวดล้อมไม่เป็นพิษ เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีคุณธรรม

2. เทศบาลตำบลท่าประจะ ครอบคลุมพื้นที่หมู่ 1-2, 3 (บางส่วน), 4-11 ตำบลท่าประจะ (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลชะอวด) วิสัยทัศน์ คือ ชุมชนเข้มแข็งเศรษฐกิจก้าวหน้า สังคมพัฒนาบ้านเมืองน่าอยู่”

3. องค์การบริหารส่วนตำบลชะอวด ครอบคลุมพื้นที่หมู่ 1 (บางส่วน), 2-10 ตำบลชะอวด (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลชะอวด) วิสัยทัศน์ คือ เศรษฐกิจก้าวไกล ใส่ใจการศึกษา พัฒนาสาธารณสุขปโภคและสาธารณสุขการสืบสานวัฒนธรรม ล้ำค่าทรัพยากร



4. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าเสม็ด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าเสม็ดทั้งตำบล  
วิสัยทัศน์ คือ ท่าเสม็ดน่าอยู่ พลเมืองมีความรู้ สุขภาพดี มีคุณธรรม นำพาสู่อาเซียน
5. องค์การบริหารส่วนตำบลเครื่อง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเครื่องทั้งตำบล วิสัยทัศน์ คือ  
ประชาชนมีอาชีพที่มั่นคง มีความสุข มีความสามัคคี มีคุณธรรม อยู่ดีกินดี เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน  
องค์กรชุมชนมีความเข้มแข็ง การประกอบอาชีพมีความเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อมมีความสมดุล เพิ่มมูลค่าของทรัพยากรและผลผลิต พื้นภูมิปัญญาพัฒนาการเรียนรู้  
อย่างต่อเนื่อง
6. องค์การบริหารส่วนตำบลวังอ่าง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวังอ่างทั้งตำบล วิสัยทัศน์  
คือ แหล่งต้นน้ำงามตา การศึกษาก้าวไกล การเมืองโปร่งใส ร่วมใจพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ  
พอเพียง
7. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตุล ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านตุลทั้งตำบล วิสัยทัศน์  
คือ คุณภาพชีวิตดี มีเศรษฐกิจเข้มแข็งยั่งยืน พัฒนาสู่ท้องถิ่นน่าอยู่
8. องค์การบริหารส่วนตำบลขอนหาด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลขอนหาดทั้งตำบล  
วิสัยทัศน์ คือ ขอนหาดชุมชนแห่งการเรียนรู้ เศรษฐกิจพอเพียง สังคมน่าอยู่สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
9. องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะจันทร์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเกาะจันทร์ทั้งตำบล  
วิสัยทัศน์ คือ ถิ่นแหล่งน้ำดี มากมีพืชผล ชุมชนเข้มแข็ง
10. องค์การบริหารส่วนตำบลควนหนองหงษ์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลควนหนองหงษ์  
ทั้งตำบล วิสัยทัศน์ คือ เน้นนำบริการที่ดี มุ่งสู่สังคมคุณภาพ มีสาธารณูปการครบครัน และ  
สิ่งแวดล้อมดี
11. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเขาพระทองทั้งตำบล  
วิสัยทัศน์ คือ การคมนาคมสะดวกดี คนมีการศึกษา ใฝ่หาคุณธรรม ก้าวนำด้านเศรษฐกิจ ทุกชีวิตอยู่ดี  
มีความร่วมมือจากทุกภาคส่วน
12. องค์การบริหารส่วนตำบลนางหลง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนางหลงทั้งตำบล  
วิสัยทัศน์ คือ น้ำไหลไฟสว่าง การคมนาคมสะดวก

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พงศ์พัฒน์ ใจมั่น (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายหลักการบริหารพบว่า มี 3 หลัก อยู่ในระดับมาก ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร และมี 7 หลัก อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักการบริหารจัดการ หลักโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการมีส่วนร่วม และหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทั้ง 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง และ (3) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

วรชัย สิงหฤกษ์ และ ดร.ประสพชัย พสุนนท์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด อยู่ในระดับร้อยละ 78.50 2) ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรม ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และปัจจัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยสามารถอธิบายรวมกัน ได้ร้อยละ 81.90 และ 3) ข้อเสนอแนะ/แนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ให้บรรลุความสำเร็จคือ ปัจจุบัน สหกรณ์ได้นำหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางกรมส่งเสริมสหกรณ์มาใช้ พร้อมทั้งมีการตั้งคณะอนุกรรมการในการตรวจประเมิน แต่ควรมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดี ของผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญ เช่น ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น ควรจัดหาซีดีหลักธรรมาภิบาลมาเผยแพร่เพื่อเพิ่ม การปลูกฝังหลักธรรมาภิบาลให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น และมีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกัน ในหลักธรรมาภิบาลอย่างเท่าเทียมกัน ในทุกส่วนฝ่าย และปลูกจิตสำนึกให้รักองค์การร่วมกัน

ศักดิ์กะ สิริวัฒนกาญจน์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนินการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการ วางแผนกลยุทธ์ ด้านการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการวัดและ ตรวจสอบผลการดำเนินงาน และด้านการให้รางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และ (3) ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้แก่ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

ธิดิวิทย์ หมั่นมี (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษาพบว่า องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับ หลักธรรมาภิบาล และแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น แนวทางในการพัฒนาผู้นำการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือการพัฒนาผู้นำโดยใช้ “SHADED Model” ที่มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ S-Sediability มีสังคมที่ดี H-Human relation ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง A-Ability มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญา เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆให้สำเร็จลุกลงไปได้ D-Director มีศิลปะในการปกครอง คือ มีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้ผู้นำ E-Executive เป็นนักบริหารมืออาชีพ และ D-Developer เป็นนักพัฒนามืออาชีพ

ธนพล ก่อฐานะ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของ บริษัทมหาชนในประเทศไทย มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย 16 ปัจจัยทั้งหมดนี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกองค์ประกอบของ แต่ละปัจจัยที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.34-0.90 แต่ละตัวแปรมีค่า อยู่ระหว่าง 0.34-0.84 และ โมเดลปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืน

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $X^2= 109.34$ ,  $df= 98$ ,  $X^2/df=1.12$ ,  $GFI= 0.97$ ,  $AGFI= 0.94$ ,  $RMSEA = 0.032$ ) ส่งผลให้โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บรรลुकาล เวียงคำ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .054) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอำนาจในการพยากรณ์การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม ได้แก่ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .53 5) แนวทางการพัฒนาการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม ให้มีประสิทธิภาพ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) พัฒนาการสื่อสารให้ชัดเจน 2) พัฒนากิริยาการสื่อสารที่เหมาะสม 3) พัฒนาความกล้าในการแสดงความคิดเห็น 4) สุภาพอ่อนโยน 5) รู้จักสังเกตและเรียนรู้บุคคลอื่น 6) มนุษย์สัมพันธ์ดี 7) แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดนครพนม ประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่ 1) การแสดงตนเพื่อเป็นแบบอย่าง 2) การสื่อสารหลักเกณฑ์ทางจริยธรรม และ 3) การใช้ระบบรางวัล

ทวี รักสกุล (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า 1. ประสิทธิภาพนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้พบว่า นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความพร้อมรับผิด และความคุ้มค่า มีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด 2. ระดับปฏิบัติพบว่า ด้านผู้บริหาร มีความสำเร็จระดับมากที่สุด 3. ผลการศึกษาความสำเร็จประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01  $Z(R^2=0.796)$  การวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ

พิภุฏ ศรีชนะ, ศิริพงษ์ อรุณเดชาชัย, ทรงเกียรติ ล้านพลแสน และ ชูติภา บุตรดีวงศ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 มีจำนวน 4 ตัวแปร

ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ และปัจจัยด้านการวางแผน และ 3. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการการตามหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญได้แก่ ปัญหาบุคลากร ปัญหาการจัดสรรงบประมาณ ปัญหาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาเทคโนโลยี และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประชาชน

ประจวบ พวงสมบัติ, จักรพันธ์ เพ็ชรภูมิ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านการยอมรับนับถือในระดับปานกลาง ( $X=2.51$  และ  $2.55$  S.D. =  $0.513$  และ  $0.510$ ) ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในระดับน้อย ( $X=2.50$   $2.36$  และ  $2.18$  S.D.=  $0.580$   $0.508$  และ  $0.558$ ) ตัวแปรอิสระ ที่ร่วมทำนายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนครสวรรค์ได้แก่การยอมรับนับถือในตัวของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ความสำเร็จในการทำงานของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล นโยบายและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และการได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสมโดยตัวแปรอิสระ ทั้ง 5 ตัวแปรสามารถทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในจังหวัดนครสวรรค์ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.799 มีค่าอำนาจในการทำนายร่วมกันร้อยละ 63.80 ( $R^2=0.638$ )

ศิริพงษ์ อรุณเดชาชัย, กุลประภัสสร ราพิงจิตต์ , ธณฎีกานต์ คำวิเศษชนธรณ์, อนุชา ลาวงค์ และชุตติภา บุตรดีวงษ์ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคามโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 95.60 มีจำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยผู้บริหาร ปัจจัยผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยงบประมาณและปัจจัยการวางแผน

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นการศึกษาโดยใช้วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร สมาชิกสภาท้องถิ่น ข้าราชการครู พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างเหมา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยเทศบาลตำบล จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลชะอวด เทศบาลตำบลท่าประจะ องค์การบริหารส่วนตำบล 10 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลชะอวด องค์การบริหารส่วนตำบลท่าเสม็ด องค์การบริหารส่วนตำบลนางหลง องค์การบริหารส่วนตำบลเค็ง องค์การบริหารส่วนตำบลขอนหาด องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะขันธุ์ องค์การบริหารส่วนตำบลวังอ่าง องค์การบริหารส่วนตำบลควนหนองหงส์ และองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตูล มีจำนวนประชากรรวมทั้งสิ้น 530 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างด้วยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

เมื่อ

n = จำนวนตัวอย่างที่จะต้องทำการสุ่ม

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

E = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

การแทนค่า =  $\frac{530}{1 + 530(0.05^2)} = 227.956 = 228$

1.2.1 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ตัวแทนระดับอปท. โดยสุ่มแบบชั้นภูมิจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 530 คน มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.1

การหากกลุ่มตัวอย่าง จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

แทนค่า ขนาดกลุ่มตัวอย่าง = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง =  $\frac{47}{1 + 530(0.05)^2} = 20.215 = 20$

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช แยกเป็นรายอปท.

ลำดับที่	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	เทศบาลตำบลชะอวด	47	20
2	เทศบาลตำบลท่าประจะ	43	18
3	องค์การบริหารส่วนตำบลชะอวด	37	16
4	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าเสม็ด	34	15
5	องค์การบริหารส่วนตำบลนางหลง	37	16
6	องค์การบริหารส่วนตำบลเคร็ง	52	22
7	องค์การบริหารส่วนตำบลขนหาด	35	15
8	องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง	56	24
9	องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะจันทร์	45	19

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	จำนวนประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
10	องค์การบริหารส่วนตำบลวังอ่าง	51	22
11	องค์การบริหารส่วนตำบลควนหนองหงส์	48	21
12	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตุล	45	19
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>530</b>	<b>228</b>

ที่มา : โครงสร้างบุคลากรจากเว็บไซต์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

1.2.2 เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งแล้ว ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

### 2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1.1 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานทางทฤษฎี ในการตั้งข้อคำถามสร้างคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1.2 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ ตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อคำถาม

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิด ปลายปิด แบบสำรวจรายการและแบบมาตราประเมินค่า ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ เงินเดือน/ค่าตอบแทน ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากร โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ



ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ โดยแยกเป็น 10 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการบริหารหลักนิติธรรม
- 2) ด้านการบริหารหลักคุณธรรม
- 3) ด้านการบริหารหลักโปร่งใส
- 4) ด้านการบริหารหลักการมีส่วนร่วม
- 5) ด้านการบริหารหลักความรับผิดชอบ
- 6) ด้านการบริหารหลักความคุ้มค่า
- 7) ด้านการบริหารหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 8) ด้านการบริหารหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 9) ด้านการบริหารหลักบริหารจัดการ
- 10) ด้านการบริหารหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลในระดับที่มาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ โดยแยกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร  
แบบธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร  
แบบธรรมาภิบาลในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร  
แบบธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร  
แบบธรรมาภิบาลในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร  
แบบธรรมาภิบาลในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นข้อคำถามลักษณะแบบเปิด (Open-Ended Question) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ

**2.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและทดสอบแบบสอบถาม** วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ
3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item- Objective Congruence หรือ IOC)
4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha Coefficient) ได้ความเที่ยงเท่ากับ 0.95
6. จัดพิมพ์เครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 228 คน ตอบแบบสอบถาม และส่งกลับมายังผู้ศึกษา

3.2 ผู้ศึกษาทำการแจกแบบสอบถาม จำนวน 228 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 228 ฉบับ ครบถ้วน คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป ต่อจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อทำผลการศึกษาต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistic)

4.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย 5 ระดับ คือ

- 1) 4.51-5.00 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลมากที่สุด
- 2) 3.51-4.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลมาก
- 3) 2.51-3.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลปานกลาง
- 4) 1.51-2.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลน้อย
- 5) 1.00-1.50 หมายถึง มีการดำเนินการบริหารธรรมาภิบาลน้อยที่สุด

4.1.3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ และร้อยละ

4.2 สถิติเชิงอนุมาน เป็นการวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร สถิติที่ใช้คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งเป็นค่าใช้วัดระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร และการทดสอบสมมติฐานของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Test of Significance) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช” แบ่งข้อมูลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการดำเนินงานบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

#### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาสังกัดอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งมีข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน/ค่าตอบแทน และประเภทบุคลากร แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละจำแนกตามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
		(n = 228)	
1. เพศ	1.1 ชาย	70	30.7
	1.2 หญิง	158	69.3
รวม		228	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน) (n = 228)	ร้อยละ
2. อายุ	2.1 อายุ 20 – 30 ปี	21	9.2
	2.2 อายุ 31 – 40 ปี	87	38.2
	2.3 อายุ 41 – 50 ปี	87	38.2
	2.4 อายุ 51 – 60 ปี	33	14.4
	<b>รวม</b>	<b>228</b>	<b>100.0</b>
3. ระดับการศึกษา	3.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น	1	0.5
	3.2 มัธยมศึกษาตอนต้น	0	0
	3.3 มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	14	6.1
	3.4 ปวศ./อนุปริญญา	16	7.0
	3.5 ปริญญาตรี	141	61.8
	3.6 ปริญญาโท	56	24.6
	3.7 ปริญญาเอก	0	0
<b>รวม</b>	<b>228</b>	<b>100.0</b>	
4. ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	4.1 น้อยกว่า 1 ปี	6	2.5
	4.2 1 – 5 ปี	46	20.2
	4.3 6 ปี – 10 ปี	61	26.8
	4.4 11 ปี – 20 ปี	90	39.5
	4.5 21 ปี – 30 ปี	25	11
	4.6 31 ปี ขึ้นไป	0	0
<b>รวม</b>	<b>228</b>	<b>100.0</b>	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน (คน)	ร้อยละ
		(n = 228)	
5. เงินเดือน / ค่าตอบแทน	5.1 5,000 – 10,000 บาท	33	14.5
	5.2 10,001 – 20,000 บาท	72	31.6
	5.3 20,001- 30,000 บาท	63	27.6
	5.4 30,001 – 40,000 บาท	49	21.5
	5.5 40,001 – 50,000 บาท	11	4.8
	5.6 50,001 บาทขึ้นไป	0	0
<b>รวม</b>		<b>228</b>	<b>100.0</b>
6.ประเภทบุคลากร	6.1 ผู้บริหาร / หัวหน้าส่วนราชการ	22	9.7
	6.2 ข้าราชการ/ครู	109	47.8
	6.3 ลูกจ้างประจำ	16	7.0
	6.4 พนักงานจ้างตามภารกิจ	50	21.9
	6.5 พนักงานจ้างเหมา	31	13.6
<b>รวม</b>		<b>228</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

**เพศ** จำนวนกลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 228 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 69.3 และเป็นเพศ ชาย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7

**อายุ** พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี กับ ช่วงอายุ 41 – 50 ปี มีมากที่สุดเท่ากัน จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และอายุอยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่ามีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุดจำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 24.6 ระดับ

ปวส/อนุปริญญา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 และระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พบว่าส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปี – 20 ปี มากที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือระยะเวลา 6 ปี – 10 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 ระยะเวลา 1 ปี – 5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ระยะเวลา 21 ปี – 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11 และระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

**เงินเดือน/ค่าตอบแทน** พบว่าส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือน / ค่าตอบแทน อยู่ในช่วง 10,101 – 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 รองลงมาได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 ได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 ได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ

**ประเภทบุคลากร** พบว่าส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งข้าราชการ/ครู จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8 ตำแหน่งพนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 ตำแหน่งพนักงานจ้างเหมา จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ตำแหน่งผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาระดับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

### 2.1 ระดับการดำเนินงานบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

มีองค์ประกอบที่ใช้ศึกษาตามกรอบแนวคิดทั้งหมด ดังนี้

- 2.1.1 หลักนิติธรรม
- 2.1.2 หลักคุณธรรม
- 2.1.3 หลักโปร่งใส
- 2.1.4 หลักการมีส่วนร่วม
- 2.1.5 หลักความรับผิดชอบ
- 2.1.6 หลักความคุ้มค่า

- 2.1.7 หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.1.8 หลักองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.1.9 หลักการบริหารจัดการ
- 2.1.10 หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร

ซึ่งการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏตามรายละเอียดที่ 4.2 – 4.6 ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

(n = 228)

การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. หลักนิติธรรม	4.17	0.59	มาก	3
2. หลักคุณธรรม	4.18	0.61	มาก	2
3. หลักโปร่งใส	4.28	0.58	มาก	1
4. หลักการมีส่วนร่วม	4.09	0.63	มาก	5
5. หลักความรับผิดชอบ	4.18	0.56	มาก	2
6. หลักความคุ้มค่า	4.11	0.63	มาก	4
7. หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.11	0.62	มาก	4
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	3.96	0.69	มาก	7
9. หลักการบริหารจัดการ	4.04	0.69	มาก	6
10. หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร	4.09	0.66	มาก	5
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.12</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ )



เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ หลักโปรงใส ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมา ได้แก่ หลักคุณธรรมและหลักความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.18$ ) หลักนิติธรรม ( $\bar{X} = 4.17$ ) หลักความคุ้มค่าและหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.11$ ) หลักการมีส่วนร่วมและหลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.09$ ) หลักการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.04$ ) และ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.96$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักนิติธรรม

(n = 228)				
หลักนิติธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการปฏิบัติงานชัดเจน มากน้อยเพียงใด	4.20	0.67	มาก	1
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อตกลงต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นธรรม เสมอภาคมากน้อยเพียงใด	4.12	0.75	มาก	3
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วนในหน่วยงานอย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด	4.19	0.73	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.17</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักนิติธรรม โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการปฏิบัติงานชัดเจน ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมา คือ การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วนในหน่วยงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.19$ ) และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆที่เป็นธรรม มีความเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.12$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักคุณธรรม

(n = 228)

หลักคุณธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการกำหนด คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณสำหรับให้บุคลากรปฏิบัติมากน้อยเพียงใด	4.16	0.71	มาก	2
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพมากน้อยเพียงใด	4.21	0.67	มาก	1
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีความเป็นกลางในการบริหารมากน้อยเพียงใด	4.15	0.75	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.17</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักคุณธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.21$ ) รองลงมา คือ ในการบริหารงาน

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนด คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณสำหรับให้บุคลากรปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.16$ ) และในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้บริหารมีความเป็นกลาง ( $\bar{X} = 4.15$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักโปร่งใส

(n = 228)

หลักโปร่งใส	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการบริหารงานด้านการเงิน พัสดุ เป็นไปตามข้อระเบียบมากน้อยเพียงใด	4.29	0.66	มาก	2
2. ในการดำเนินกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการดำเนินการที่โปร่งใสและมีการตรวจสอบได้มากน้อยเพียงใด	4.36	0.68	มาก	1
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้คุณให้โทษ อย่างโปร่งใส มากน้อยเพียงใด	4.18	0.69	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.28</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักโปร่งใส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มีการดำเนินการที่โปร่งใสและมีการตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.36$ ) รองลงมา คือ ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารด้านการเงิน พัสดุ เป็นไปตามข้อระเบียบ ( $\bar{X} = 4.29$ ) และในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้คุณให้โทษอย่างโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.18$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาล  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ด้านหลักการมีส่วนร่วม

(n = 228)

หลักการมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด	4.14	0.74	มาก	1
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากน้อยเพียงใด	4.03	0.74	มาก	3
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนประเมินผลกิจกรรม โครงการต่างๆ ของอปท.มากน้อยเพียงใด	4.11	0.72	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.28</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมาคือในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนประเมินผลกิจกรรมโครงการต่างๆ ( $\bar{X} = 4.11$ ) และในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการส่งเสริมให้บุคลากรกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ( $\bar{X} = 4.03$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาล  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ด้านหลักความรับผิดชอบ

(n = 228)

หลักความรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด	4.29	0.64	มาก	1
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด	4.14	0.67	มาก	2
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกตำแหน่งงานมากน้อยเพียงใด	4.11	0.70	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.18</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมา คือ การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.14$ ) และการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำ คำรับรองในการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 4.11$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาล  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ด้านหลักความคุ้มค่า

( n = 228 )

หลักความคุ้มค่า	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการบริหารจัดการและวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด มากน้อยเพียงใด	4.12	0.75	มาก	2
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการควบคุม ดูแล บำรุงรักษา ซ่อมแซม พัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด	4.14	0.71	มาก	1
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการรณรงค์ให้บุคลากรใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างประหยัด เช่น มาตรการประหยัดพลังงาน เชื้อเพลิง ประหยัดไฟฟ้า มากน้อยเพียงใด	4.08	0.76	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.11</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักความคุ้มค่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการควบคุมดูแล บำรุง รักษา ซ่อมแซม พัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการและวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า และ

เกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.12$ ) และการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการรณรงค์ให้บุคลากรใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างประหยัด เช่น มาตรการประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงประหยัดไฟฟ้า ( $\bar{X} = 4.08$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(n = 228)

หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการทำงานงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านได้มีการจัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน มากน้อยเพียงใด	4.13	0.71	มาก	1
2. ในการทำงานงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด	4.07	0.74	มาก	3
3. ในการทำงานงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถและเหมาะสมกับงาน มากน้อยเพียงใด	4.13	0.70	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.11</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการจัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน และ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถและเหมาะสมกับงาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาล  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้

(n = 228)

หลักองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นๆภายนอกองค์กรมากน้อยเพียงใด	3.93	0.77	มาก	3
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านได้มีการจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆร่วมกับหน่วยงานอื่นๆภายนอกองค์กร มากน้อยเพียงใด	3.96	0.75	มาก	2
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการสรุปผลการดำเนินการและเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอนาคต มากน้อยเพียงใด	3.99	0.79	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.96</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสรุปผลการดำเนินการและเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอนาคต ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการจัดกิจกรรมและโครงการต่างๆร่วมกับหน่วยงานอื่นๆภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.96$ ) และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นๆภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.93$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาล  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช  
ด้านหลักการบริหารจัดการ

(n = 228)

หลักการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผยในที่ทำงานและในระบบสารสนเทศ มากน้อยเพียงใด	4.03	0.76	มาก	2
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนโดยมีกล่องรับฟังความคิดเห็นหรือแบบสอบถาม มากน้อยเพียงใด	4.14	0.78	มาก	1
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการจัดทำศูนย์บริหารร่วมและมีเจ้าหน้าที่บริการหรือจัดการศูนย์บริการร่วมกับหน่วยงานต่างๆนอกองค์กรพร้อมรายงานผลการดำเนินการ มากน้อยเพียงใด	3.94	0.87	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.04</b>	<b>0.80</b>		

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนโดยมีกล่องรับฟังความคิดเห็นหรือแบบสอบถาม ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผยในที่ทำงานและในระบบสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.03$ ) และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำศูนย์บริหาร

ร่วมและมีเจ้าหน้าที่บริการหรือจัดการศูนย์บริการร่วมกับหน่วยงานต่างๆนอกองค์กรพร้อมรายงานผลการดำเนินการ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้านหลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร

(n = 228)

หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านนำมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	4.10	0.72	มาก	1
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีระบบเครือข่ายสารสนเทศที่ใช้ติดต่อกันภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ได้มากน้อยเพียงใด	4.09	0.74	มาก	2
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการแจ้งผลการดำเนินงานของหน่วยงานทางเครือข่ายสารสนเทศมากน้อยเพียงใด	4.07	0.80	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.09</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช หลักเทคโนโลยีและการสื่อสารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรกคือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีนำมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบเครือข่ายสารสนเทศที่ใช้ติดต่อกันภายในหน่วยงาน

และภายนอกหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.09$ ) และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการแจ้งผลการดำเนินงานของหน่วยงานทางเครือข่ายสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.07$ ) ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

สมมุติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ตัวอย่างการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) เป็นค่าที่บอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรของข้อมูลกลุ่มหนึ่ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง +1.00

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่พบได้โดยทั่วๆ ไปมีดังนี้

0.80 – 0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์สูงทางบวก

0.60 – 0.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

0.40 – 0.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์ปานกลาง

0.20 – 0.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ

0.00 – 0.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์ต่ำหรือไม่มีความสัมพันธ์

สำหรับค่าความสัมพันธ์ทางลบก็มีความหมายเช่นเดียวกัน ในการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์นั้นมีหลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวเพียงวิธีเดียวคือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) วิธีนี้ใช้เมื่อข้อมูลทั้ง 2 ชุด อยู่ในระดับช่วงระยะขึ้นไป สูตรในการคำนวณโดยใช้คะแนนดิบมีดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	$r_{xy}$	คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
	$\sum x$	คือ ผลรวมของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1 หรือตัวแปร x
	$\sum y$	คือ ผลรวมของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1 หรือตัวแปร y
	$\sum xy$	คือ ผลรวมของผลคูณของตัวแปรที่ 1 และ 2
	$\sum x^2$	คือ ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1
	$\sum y^2$	คือ ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดจากตัวแปรที่ 1
	n	คือ ขนาดตัวอย่าง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราชกับการดำเนินงานแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

		Correlations				
		วิสัยทัศน์ในการ การบริหารงาน สู่ความสำเร็จ	กลยุทธ์ ในการบริหารงาน	การสื่อสารที่ ชัดเจน เข้าใจ ตรงกัน	หลักการมีส่วน ร่วมในการ ทำงาน	ความลึกริเริ่ม และการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
วิสัยทัศน์ในการ บริหารงานสู่ ความสำเร็จ	Pearson	1	.693**	.668**	.599**	.630**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	228	228	228	228	228
กลยุทธ์ในการ บริหารงาน	Pearson	.693**	1	.686**	.667**	.651**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	228	228	228	228	228

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

		Correlations				
		วิสัยทัศน์ใน การบริหารงาน สู่ความสำเร็จ	กลยุทธ์ ในการบริหารงาน	การสื่อสารที่ ชัดเจน เข้าใจ ตรงกัน	หลักการมีส่วน ร่วมในการทำงาน	ความคิดริเริ่ม และการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง
การสื่อสารที่ ชัดเจน เข้าใจ ตรงกัน	Pearson Correlation	.668**	.686**	1	.680**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	228	228	228	228	228
หลักการมีส่วน ร่วมในการทำงาน	Pearson Correlation	.599**	.667**	.680**	1	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	228	228	228	228	228
ความคิดริเริ่มและ การเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	Pearson Correlation	.630**	.651**	.692**	.638**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	228	228	228	228	228

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**สมมุติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ตารางที่ 4.14 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

(n = 228)				
ปัจจัยที่ทดสอบ	$\bar{X}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
<b>ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>				
1. วิสัยทัศน์ในการบริหารงานสู่ความสำเร็จ	4.32	0.63	0.63	0.00*
2. กลยุทธ์ในการบริหารงาน	4.20	0.62	0.96	0.00*

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

(n = 228)

ปัจจัยที่ทดสอบ	$\bar{X}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
3. การสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน	4.22	0.64	0.66	0.00*
4. หลักการมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.18	0.69	0.59	0.00*
5. ความคิดริเริ่มและการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	4.27	0.67	0.63	0.00*
	<b>4.24</b>	<b>0.65</b>	<b>0.69</b>	<b>0.00*</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.14 ผลจากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่ามีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละข้อ ดังนี้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.96 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มากที่สุด รองลงมา โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยรวมที่นำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 และ ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.59 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 4.15 ดังนี้

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

		Correlations				
		การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในการให้บริการประชาชน	การให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณค่าการให้บริการประชาชน	การให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน	วิธีการบริหารงานที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน	
การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในการให้บริการประชาชน	Pearson Correlation	1	.438**	.615**	.467**	.439**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	228	228	228	228	228
ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	.438**	1	.556**	.682**	.633**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	228	228	228	228	228
การให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณค่าการให้บริการประชาชน	Pearson Correlation	.615**	.556**	1	.601**	.541**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	228	228	228	228	228
การให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน	Pearson Correlation	.467**	.682**	.601**	1	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	228	228	228	228	228
วิธีการบริหารงานที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน	Pearson Correlation	.439**	.633**	.541**	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	228	228	228	228	228

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**สมมุติฐานที่ 3** วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาล  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ตารางที่ 4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหาร  
แบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด  
จังหวัดนครศรีธรรมราช

(n = 228)

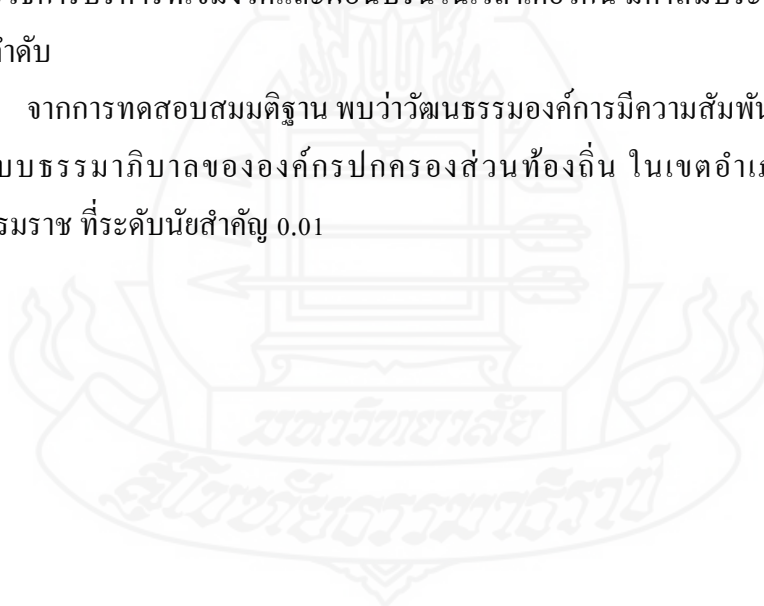
ปัจจัยที่ทดสอบ	$\bar{X}$	S.D.	Pearson Correlation	P-Value
<b>วัฒนธรรมองค์การ</b>				
1. บุคลากรมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในการ ให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการด้วย ความเต็มใจ มากน้อยเพียงใด	4.32	0.66	0.69	0.00*
2. บุคลากรมีความเป็นอิสระในการ ปฏิบัติงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติ หน้าที่ มากน้อยเพียงใด	4.18	0.72	0.43	0.00*
3. บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพ การให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด	4.26	0.65	0.61	0.00*
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่บุคลากร อย่างใกล้ชิด มากน้อยเพียงใด	4.18	0.74	0.46	0.00*
5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการ บริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลา เดียวกัน มากน้อยเพียงใด	4.05	0.70	0.43	0.00*
	<b>4.20</b>	<b>0.70</b>	<b>0.52</b>	<b>0.00*</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01



จากตารางที่ 4.16 ผลจากการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า มีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละข้อ ดังนี้ บุคลากรมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ 0.69 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มากที่สุด รองลงมา โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ 0.61 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างใกล้ชิด มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ 0.46 และบุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติหน้าที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ 0.43 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้นำเสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขต อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

1.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

##### 1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 228 คน

1.2.2 เครื่องมือการวิจัย ในการศึกษาวิจัยใช้แบบสอบถามการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งครอบคลุมกรอบแนวคิดการบริหารแบบธรรมาภิบาลตามกรอบแนวคิดของ สถาบันพระปกเกล้า ได้บูรณาการหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 กับแนวคิดการบริหารจัดการรัฐกิจแนวใหม่ โดยเพิ่มเติมมาอีก 4 หลัก (สถาบันพระปกเกล้า, 2551, น. 153) เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ถึง นายกองค้กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 12 แห่ง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 228 คน ตอบแบบสอบถาม และส่งกลับมายังผู้วิจัย ซึ่งรวบรวมได้ครบตามจำนวน 228 ชุด

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** สำหรับการตรวจสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ดำเนินการโดย ผู้ศึกษานำแบบสอบถามผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน โดยได้ค่า IOC เท่ากับ 0.67 โดยได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดสอบ (Tryout) กับกลุ่มทดสอบที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด โดยนำไปทดสอบกับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลควนชุม อำเภอรัตนพิบูลย์ จังหวัดนครศรีธรรมราช จากนั้นจึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม จากสูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของ ลี โจเซฟ ครอนบาค (Lee Joseph Cronbach.1951) ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.95 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง สำหรับแบบสอบถามจริงที่ได้รับกลับคือแล้ว นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่

1) *สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)* ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

2) *สถิติเชิงอนุมาน (Inferentian Statistic)* ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 69.3 และเป็นเพศ ชาย จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 อยู่ในช่วงอายุ 31 – 40 ปี กับ ช่วงอายุ 41 – 50 ปี มีมากที่สุดเท่ากัน จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 และอายุอยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 9.2 ตามลำดับ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุดจำนวน 141 คน

คิดเป็นร้อยละ 61.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 24.6 ระดับ ปวส/อนุปริญญา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.1 และระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.5 ตามลำดับ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11 ปี – 20 ปี มากที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือระยะเวลา 6 ปี – 10 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8 ระยะเวลา 1 ปี – 5 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ระยะเวลา 21 ปี – 30 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 11 และระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5 ตามลำดับ ได้รับเงินเดือน / ค่าตอบแทน อยู่ในช่วง 10,101 – 20,000 บาท มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 รองลงมาได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 ได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 – 40,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 ได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และได้รับเงินเดือนอยู่ในช่วง 40,001 – 50,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 ตามลำดับ ดำรงตำแหน่งข้าราชการ/ครู จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8 ตำแหน่งพนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 ตำแหน่งพนักงานจ้างเหมา จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ตำแหน่งผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7 และตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7 ตามลำดับ

### **1.3.2 ผลการศึกษาระดับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช**

สมมุติฐานที่ 1 การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ อันดับแรก ได้แก่ หลักโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมาได้แก่ หลักคุณธรรมและหลักความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 หลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 หลักความคุ้มค่าและหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) หลักการมีส่วนร่วมและหลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 หลักการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านเป็นรายข้อย่อยแล้ว สรุปได้ดังนี้

1) ด้านหลักนิติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการปฏิบัติงานชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20รองลงมา คือ การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วนในหน่วยงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆที่เป็นธรรม มีความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ตามลำดับ

2) ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 รองลงมา คือ ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนด คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณสำหรับให้บุคลากรปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้บริหารมีความเป็นกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ตามลำดับ

3) ด้านหลักโปร่งใส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง มีการดำเนินการที่โปร่งใสและมีการตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 รองลงมา คือ ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารด้านการเงิน พัสดุ เป็นไปตามข้อระเบียบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้ทุนให้โทษอย่างโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามลำดับ

4) ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมาคือในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนประเมินผลกิจกรรมโครงการต่างๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการส่งเสริมให้บุคลากรกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ตามลำดับ

5) ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

รองลงมา คือ การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 และการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ตามลำดับ

6) ด้านหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการควบคุมดูแล บำรุง รักษา ซ่อมแซม พัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการและวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 และการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการรณรงค์ให้บุคลากรใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างประหยัด เช่น มาตรการประหยัดพลังงานเชื้อเพลิง ประหยัดไฟฟ้า มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ตามลำดับ

7) ด้านหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการจัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน และ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถและเหมาะสมกับงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ตามลำดับ

8) หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสรุปผลการดำเนินการและเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการจัดกิจกรรมและ โครงการต่างๆร่วมกับหน่วยงานอื่นๆภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นๆภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ตามลำดับ

9) หลักการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อพบว่า อันดับแรก คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนโดยมีกล่อรับฟังความคิดเห็นหรือแบบสอบถาม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผยในที่ทำงานและในระบบ

สารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำศูนย์บริหารร่วมและมีเจ้าหน้าที่บริการหรือจัดการศูนย์บริการร่วมกับหน่วยงานต่างๆนอกองค์กร พร้อมรายงานผลการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ตามลำดับ

10) หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีนำมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10รองลงมา คือ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบเครือข่ายสารสนเทศที่ใช้ติดต่อกันภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการแจ้งผลการดำเนินงานของหน่วยงานทางเครือข่ายสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ตามลำดับ

### **1.3.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช**

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

สมมุติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราชกับการดำเนินงานแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่ามีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละข้อ ดังนี้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.96 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มากที่สุด รองลงมาโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานโดยรวมที่นำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลและผู้บริหารเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 และ ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.59 ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

**สมมติฐานที่ 3** วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ในเชิงบวก และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์องค์ประกอบย่อย วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า มีความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในแต่ละข้อ ดังนี้ บุคลากรมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ 0.69 มีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มากที่สุด รองลงมา โดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ 0.61 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างใกล้ชิด มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ 0.46 และบุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติหน้าที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์เท่ากับ 0.43 ตามลำดับ



จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของทั้งสองปัจจัย พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราชมากกว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

## 2. อภิปรายผล

ผลจากการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ผู้ศึกษาได้นำมาอภิปรายผลตามสมมุติฐานการศึกษา ดังนี้

**สมมุติฐานที่ 1 การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก**

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2557) มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้ (1) ฝ่ายการเมืองต้องปรับวิถีคิดและให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล ฝ่ายปฏิบัติการต้องยึดหลักนิติธรรมเป็นเบื้องต้นในการทำงาน ฝ่ายภาคสังคมก็ต้องเต็มใจและเข้าใจในเรื่องนี้ (2) ทุกฝ่ายต่างทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและใช้หลักนิติธรรมในการประสานงานกันให้มากขึ้น ลดอัตตาธิปไตยเพื่อมุ่งให้ประชาชนพึงพอใจ (3) พัฒนากลไกการทำงานร่วมกันตรวจสอบควบคุมกันและกันและกล้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องธรรมาภิบาล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเพื่อให้หลักธรรมาภิบาล มีความชัดเจนเป็นหนึ่งมากขึ้นตามลำดับ (4) การส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนในการบริหารจัดการ (5) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณชน (6) การสร้างจิตสำนึกในคุณธรรม มโนธรรม และยึดมั่นในคุณความดีของหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การที่ยึดมั่นจริยธรรมคุณธรรม (7) ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนช่วยในการวางแผนให้ข้อมูลร่วมกัน (7) ติดตามแนะนำ (8) มีส่วนร่วมในการประเมินผล (9) บุคลากรมีความรู้ความสามารถได้ศึกษาหาความรู้เรียนรู้ตลอดเวลาและมีคุณธรรมจริยธรรม (10) สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร ยึดระเบียบ กฎหมาย มีความเป็นธรรมและเสมอภาค (11) สร้างความเข้มแข็งให้กับ

ประชาชนเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่และการให้บริการภาครัฐ (12) เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมรูปแบบต่างๆ ในช่วงเทศกาลวันสำคัญ (13) มีการบริการทรัพยากรบุคคลให้การศึกษาให้โอกาสให้ความก้าวหน้า ปรับลดระบบคอร์รัปชันออกไปจากหน่วยงาน หันมาพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า (14) มีการบริหารจัดการระบบสารสนเทศให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการที่ดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (15) พื้นฐานสำคัญที่สุดของการสร้างความสำเร็จทั้งปวงอยู่ที่วิสัยทัศน์ หลักคิด ผู้บริหาร เพื่อนร่วมมาน ต้องร่วมคิดดี คิดริเริ่ม เป็นต้น

### **สมมุติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำของนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช**

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ผลการศึกษาเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ขึ้นอยู่กับบทบาทและหน้าที่ของนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนอกจากจะต้องกำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการทำงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติที่ให้การสนับสนุนการบริหารแบบธรรมาภิบาลอย่างเต็มกำลัง ไม่ว่าจะเป็นด้านวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสู่ความสำเร็จ มีกลยุทธ์ในการบริหาร มีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของเฮนรี่ จูโยโต (2552) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของวิสัยทัศน์ของผู้นำ วิสัยทัศน์ที่มีความสำคัญต่อผู้นำทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์มากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารภาครัฐทุกแห่งใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) เป็นเครื่องมือนำทางการบริหารสู่ความสำเร็จ กล่าวคือที่ใดมีการจัดทำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่นั่นคือ การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic mandgement) เป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บรรลุกาล เวียงคำ (2563) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) การบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับมาก 3) ปัจจัยทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .054) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิตวิวุฒิ หมั่นมี (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษาพบว่า องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น แนวทางในการพัฒนาผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือการพัฒนาผู้นำโดยใช้ “SHADED Model” ที่มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ S-Sediability มีสังคมที่ดี H-Human relation ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่า แลศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง A-Ability มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญา เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้ D-Director มีจิตปะในการปกครอง คือ มีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัว ของผู้นำ E-Executive เป็นนักบริหารมืออาชีพ และ D-Developer เป็นนักพัฒนามืออาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สักกะ สิริวัฒนกาญจน์ (2559 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ได้แก่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

### **สมมุติฐานที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช**

ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาล มีวัฒนธรรมองค์กร โดยบุคลากรมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ บุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติหน้าที่ และบุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติหน้าที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการบริหารที่

เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของเฮนรี่ จู๊ย์โต (2557) วัฒนธรรมองค์การสู่ความเป็นเลิศ มีค่านิยมร่วมที่สำคัญ 8 ประการ ดังนี้ 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) เน้นความใกล้ชิดลูกค้ำ 3) เน้นอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ 4) ให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน 5) ให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่พนักงานอย่างใกล้ชิด 6) ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง 7) ใช้รูปแบบการบริหารที่เรียบง่ายและคนน้อย 8) ใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของเฮนรี่ จู๊ย์โต (2557) มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : งานวิจัยและทฤษฎี การพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ เป็นตัวแบบ 4 – 5 – 6 โดยมีรายละเอียดดังนี้ ตัวแบบกระบวนการพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ให้ความรู้กระจ่างชัด 2) เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล 3) ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม 4) มุ่งจิตอาสารวมพัฒนาท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ, เทคนิคการพัฒนาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 5 เทคนิค ได้แก่ 1) ประเมินตนเอง 2) เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง 3) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปฏิญาณธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ศึกษาดูงานหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาลที่ดีที่สุด 5) ดำเนินการประกวดรางวัลธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ และปัจจัยแห่งความสำเร็จของธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น 2) วัฒนธรรมทางสังคม 3) วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล 5) เทคโนโลยีและการสื่อสาร 6) พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรชัย สิงห์ฤกษ์ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมชนนุสกรณ์อ้อมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรม ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และปัจจัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมชนนุสกรณ์อ้อมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์พัฒน์ ใจมั่น (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช ทั้ง 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับปานกลางและ ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการดำเนินการบริหารแบบธรรมาภิบาลของกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3.1.1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลเพื่อการสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย

3.1.2 ควรมีการกำหนดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่ง

3.1.3 ควรกำหนดตัวชี้วัดด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแยกเป็นด้านๆ ลงในแผนปฏิบัติการราชการของหน่วยงานและแผนการปฏิบัติงานของทุกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

3.2.1 ด้านหลักนิติธรรม ควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบให้ทันสมัยและใช้กฎระเบียบอย่างจริงจัง แต่ต้องเป็นธรรม ยึดมั่นความถูกต้องดีงาม และมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วนไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น

3.2.2 ด้านหลักคุณธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรเพิ่มหลักเกณฑ์การประเมินให้ครอบคลุมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ และนำผลการประเมินนี้มาใช้ในการพิจารณาการประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

3.2.3 ด้านหลักความโปร่งใส ควรมีการดูแล ติดตามเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการเงิน พัสดุ กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง อย่างใกล้ชิด และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้คะแนน ให้โทษอย่างโปร่งใส เช่นการให้คะแนนในรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงาน ควรให้เหตุผลประกอบด้วยว่าได้คะแนนเท่านี้เพราะอะไร ควรปรับปรุงอย่างไร จึงจะได้คะแนนเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

3.2.4 ด้านหลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีการจัดโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ที่ให้บุคลากรได้ปฏิบัติร่วมกันนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่หลัก เช่น การจัดกิจกรรมแข่งขันกีฬาภายใน การร่วมจัดทำ Big Clennig ของหน่วยงาน หรือ ควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทุกๆ 5 ปี ตามกรอบแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

3.2.5 ด้านหลักความรับผิดชอบ ควรมีการจัดทำคำรับรองในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกตำแหน่งและควรจัดทำไปแล้วเสร็จในห้วงระยะเวลาที่กำหนด คือ รอบที่ 1 ช่วง 1 ต.ค – 31 มี.ค และช่วงที่ 2 เม.ย - ก.ย เป็นต้น

3.2.6 ด้านหลักความคุ้มค่า ควรมีการควบคุม ดูแลบำรุงรักษา ซ่อมแซมพัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ หากพบปัญหา ให้รีบรายงาน ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อแก้ไขและซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน เป็นต้น

3.2.7 ด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงานตามสายงานการปฏิบัติ และจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับจากการเข้าร่วมอบรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรท่านอื่นได้รับทราบด้วย เช่น ในการประชุม ประจำเดือน เป็นต้น

3.2.8 ด้านหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นข้างเคียง เช่น การไปเรียนรู้ระบบการจัดเก็บภาษี ระบบการจัดการขยะมูลฝอย ระบบการจัดทำแผนที่ภาษี เพื่อนำมาปรับใช้ในหน่วยงานของตัวเอง เป็นต้น

3.2.9 ด้านหลักการบริหารจัดการ ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ช่องทางในการให้บริการขั้นตอนเกี่ยวกับการรับบริการ รวมถึงผลการให้บริการ ต่างๆ ให้ประชาชนรับทราบมากที่สุด

3.2.10 ด้านหลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ใช้ในการให้บริการประชาชนช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นต้น

3.2.11 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ควรมีการฝึกอบรมสมรรถนะของผู้นำเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ประการ ได้แก่ สมรรถนะการเป็นที่เลื่อมใส สมรรถนะการเป็นผู้อำนวยความสะดวก สมรรถนะการเป็นผู้ติดตาม กำกับ ตรวจสอบงาน สมรรถนะการเป็นผู้ประสานงาน สมรรถนะการเป็นผู้อำนวยความสะดวก สมรรถนะการเป็นเสมือนตัวกลางหรือนายหน้า และสมรรถนะการเป็นนักนวัตกรรมหรือผู้นำในด้านนวัตกรรม

3.2.12 ด้านวัฒนธรรมองค์การ บุคลากรควรเข้าใจวัฒนธรรมองค์การสู่ความเป็นเลิศ ที่มีค่านิยมร่วมที่สำคัญ 8 ประการ เป็นอย่างดี ควรมีการปฏิบัติตัวตามวัฒนธรรมองค์การอย่างถูกต้อง และเคร่งครัด เพื่อที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ

### 3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.3.1 ควรทำการศึกษาในเรื่องของการประเมินผลการบริหารแบบธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช และการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นรายองค์กร เพื่อให้ได้รายละเอียด ในการนำระบบการบริหารแบบธรรมาภิบาลมาใช้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน

3.3.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmarking) การบริหารแบบธรรมาภิบาล กับส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

3.3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึก เพื่อที่จะนำไปใช้ปรับปรุงในการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ต่อไป





บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2564). คู่มือหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
- ดวงรัตน์ เรื่องอุไร. (2553). ทฤษฎีองค์การ. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/454200>
- ทวี รักสกุล. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 5(2), 151-162.
- ชนพล ก่อฐานะ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของบริษัทมหาชนในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 12(2), 60-76.
- ธิดาวุฒิ หมั่นมี. (2560). *ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. (รายงานวิจัย ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- บรรลुการ เวียงคำ. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดนครพนม. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 12(2), 195-208
- ปพนสรศักดิ์ โพธิพิทักษ์. (2562). “ทฤษฎีการบริหาร”. สืบค้นจาก <https://blog.nsr.u.ac.th/paponsan-p/2937>
- ประจวบ พวงสมบัติ, และจักรพันธ์ เฟ็ชรภูมิ. (2563). *วารสารวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพ*, 13(2), 539-547.
- พงศ์พัฒน์ ใจมั่น. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบธรรมาภิบาลของกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- พิกุล ศรีชนะ, ศิริพงษ์ อรุณเดชาชัย, ทรงเกียรติ ล้านพลแสน, และชุตিকা บุตรดีวงษ์. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุดรธานี. *Journal of Modern Learning Development*, 6(2), 300-310.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. (2542). (10 สิงหาคม 2542). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 (ตอนที่ 632), หน้า 24-31.
- รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. (2557). “แนวคิดและหลักการบริหารท้องถิ่น” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วรชัย สิงห์ฤกษ์, และประสพชัย พสุนนท์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(1), 67-76.

ศิริพงษ์ อรุณเดชาชัย, กุลประภัสสร ราพิงจิตต์, ชันฎีกานต์ คำวิเศษชนธรณ์, อนุชา ลาวงศ์,  
และชฎีกา บุตรดีวงษ์. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามหลัก  
ธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดมหาสารคาม.  
วารสารสังคมศาสตร์ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.  
5(3), 59-67.

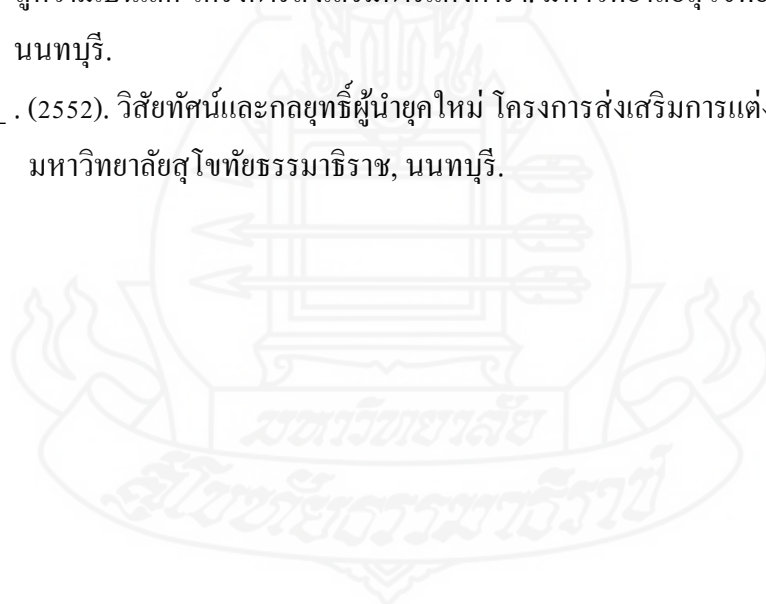
สถาบันพระปกเกล้า. (2549). ทศวรรษการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รายงานการวิจัย  
ศักดิ์ สิริวัฒนกาญจน์, เสน่ห์ จุ้ยโต, และชินรัตน์ สมสืบ. (2559). วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 3(2), 127-141.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2546). คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์  
และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. กรุงเทพฯ : สิริบุตย์การพิมพ์.

เสน่ห์ จุ้ยโต. (2557). มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ทฤษฎีและ  
งานวิจัย โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งดารา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

\_\_\_\_\_. (2556). องค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
สู่ความเป็นเลิศ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งดารา. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,  
นนทบุรี.

\_\_\_\_\_. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งดารา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต    | อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์<br>มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช         |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนีมพานิช | อดีตรองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์<br>สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| 3. อาจารย์ ดร.ธีรจุฑาชาติ ยงสวัสดิ์  | ผู้เชี่ยวชาญสภาอากาศไทย  |



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ พล



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๒๐

๑๘ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวตี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.  
กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา  
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ  
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข  
โทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะชาติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๓๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๒๐

๑๘ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล นิมพานิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.  
กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา  
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ  
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข  
โทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๓๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๘ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ธีรจุฑาชาติ ยงสวัสดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.  
กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา  
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน  
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ  
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข  
โทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



ชุดที่   

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

## คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ ตามหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้ศึกษาขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาในครั้งนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยลักษณะของประชากร และองค์ประกอบในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ส่วนที่ 2 การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

20 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 – 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.

ปวส./อนุปริญญา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

น้อยกว่า 1 ปี

1 – 5 ปี

6 ปี – 10 ปี

11 ปี – 20 ปี

21 ปี – 30 ปี

31 ปี ขึ้นไป

5. เงินเดือน/ค่าตอบแทน

5,000 – 10,000 บาท

10,001 – 20,000 บาท

20,001- 30,000 บาท

30,001 – 40,000 บาท

40,001 – 50,000 บาท

50,001 บาทขึ้นไป

6. ประเภทบุคลากร

ผู้บริหาร / หัวหน้าส่วนราชการ

ข้าราชการ/ครู

ลูกจ้างประจำ

พนักงานจ้างตามภารกิจ

พนักงานจ้างเหมา

## ส่วนที่ 2 การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด

### จังหวัดนครศรีธรรมราช

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ท่านปฏิบัติงานได้นำมาใช้อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการดำเนินงานการบริหารแบบธรรมาภิบาลน้อยที่สุด

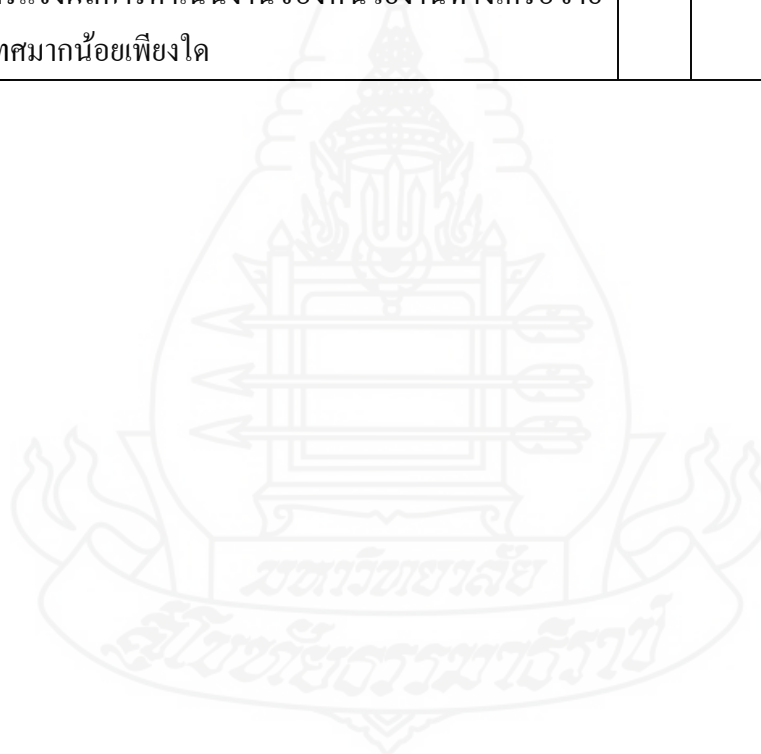
การบริหารแบบธรรมาภิบาล	ระดับการดำเนินงาน				
	5	4	3	2	1
<b><u>1. หลักนิติธรรม</u></b>					
1. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการปฏิบัติงานชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
2. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นธรรม เสมอภาคมากน้อยเพียงใด					
3. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วนในหน่วยงานอย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
<b><u>2. หลักคุณธรรม</u></b>					
4. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการกำหนด คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณสำหรับให้บุคลากรปฏิบัติมากน้อยเพียงใด					

การบริหารแบบธรรมาภิบาล	ระดับการดำเนินงาน				
	5	4	3	2	1
5. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพมากน้อยเพียงใด					
6. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีความเป็นกลางในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด					
<b><u>3. หลักโปร่งใส</u></b>					
7. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการบริหารงานด้านการเงิน พัสดุ เป็นไปตามข้อระเบียบมากน้อยเพียงใด					
8. ในการดำเนินกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการดำเนินการที่โปร่งใสและมีการตรวจสอบได้มากน้อยเพียงใด					
9. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้คุณให้โทษ อย่างโปร่งใส มากน้อยเพียงใด					
<b><u>4. หลักการมีส่วนร่วม</u></b>					
10. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน มีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด					
11. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากน้อยเพียงใด					
12. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนประเมินผลกิจกรรม โครงการต่างๆ ของอปท.มากน้อยเพียงใด					
<b><u>5. หลักความรับผิดชอบ</u></b>					
13. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					

การบริหารแบบธรรมาภิบาล	ระดับการดำเนินงาน				
	5	4	3	2	1
14. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
15. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการจัดทำ คำรับรองในการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกตำแหน่งงานมากน้อยเพียงใด					
<b><u>6. หลักความคุ้มค่า</u></b>					
16. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการบริหารจัดการและวางแผนจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด มากน้อยเพียงใด					
17. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการควบคุม ดูแล บำรุง รักษา ซ่อมแซม พัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้เหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
18. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการรณรงค์ให้บุคลากรใช้ทรัพยากรธรรมชาติและพลังงานอย่างประหยัด เช่น มาตรการประหยัดพลังงาน เชื้อเพลิง ประหยัดไฟฟ้า มากน้อยเพียงใด					
<b><u>7. หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</u></b>					
19. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านได้มีการจัดให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
20. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอมากน้อยเพียงใด					

การบริหารแบบธรรมาภิบาล	ระดับการดำเนินงาน				
	5	4	3	2	1
21. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถและเหมาะสมกับงาน มากน้อยเพียงใด					
<b>8. หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้</b> 22. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่นๆภายนอกองค์กรมากน้อยเพียงใด					
23. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านการได้มีการจัดกิจกรรมและ โครงการต่างๆร่วมกับหน่วยงานอื่นๆภายนอกองค์กร มากน้อยเพียงใด					
24. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการสรุปผลการดำเนินการและเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอนาคต มากน้อยเพียงใด					
<b>9. หลักการบริหารจัดการ</b> 25. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผยในที่ทำงานและในระบบสารสนเทศ มากน้อยเพียงใด					
26. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน โดยมีกล่องรับฟังความคิดเห็นหรือแบบสอบถาม มากน้อยเพียงใด					
27. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการจัดทำศูนย์บริหารร่วมและมีเจ้าหน้าที่บริการหรือจัดการศูนย์บริการร่วมกับหน่วยงานต่างๆนอกองค์กรพร้อมรายงานผลการดำเนินการ มากน้อยเพียงใด					

การบริหารแบบธรรมาภิบาล	ระดับการดำเนินงาน				
	5	4	3	2	1
<u>หลักเทคโนโลยีและการสื่อสาร</u> 28. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านนำมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
29. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีระบบเครือข่ายสารสนเทศที่ใช้ติดต่อกันภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน ได้มากน้อยเพียงใด					
30. ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีการแจ้งผลการดำเนินงานของหน่วยงานทางเครือข่ายสารสนเทศมากน้อยเพียงใด					





### ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ท่านปฏิบัติงานได้นำมาใช้อยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์น้อยที่สุด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารแบบธรรมาภิบาล	ระดับการดำเนินงาน				
	5	4	3	2	1
<b>ภาวะผู้นำของนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</b>					
1. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยรวมที่นำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มากน้อยเพียงใด					
2. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีกลยุทธ์ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ มากน้อยเพียงใด					
3. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านมีความสามารถในการสื่อสารที่ชัดเจน เข้าใจตรงกัน มากน้อยเพียงใด					
4. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มากน้อยเพียงใด					
5. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากน้อยเพียงใด					
<b>วัฒนธรรมองค์กร</b>					
6. บุคลากรมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในการให้บริการแก่ประชาชน ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ มากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารแบบธรรมาภิบาล	ระดับการดำเนินงาน				
	5	4	3	2	1
7. บุคลากรมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติหน้าที่ มากน้อยเพียงใด					
8. บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเพิ่มคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด					
9. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อการดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างใกล้ชิด มากน้อยเพียงใด					
10. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการบริหารที่เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน มากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 4 ให้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

----ขอขอบคุณ----

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ



องค์การบริหารส่วนตำบลควนชุม
เลขที่รับ <u>๒๕๑</u>
วันที่ <u>๕ กพ. ๒๕๖๕</u>
..... น.



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๗๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๘ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกองการบริหารส่วนตำบลควนชุม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลิ ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัย  
ที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษา  
โดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖  
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะขันธุ์
เลขที่รับ <u>MOA</u>
วันที่ <u>๑๕ กพ. ๒๕๖๕</u>
เวลา <u>09.07</u>



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๙๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองการบริหารส่วนตำบลเกาะขันธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลิ ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวิเศษชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

องค์การบริหารส่วนตำบลขอนแก่น
เลขที่รับ ๒๐๔
วันที่ 11, ก.พ. 2565
เวลา ๐๙.๐๐ น.



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๙๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายองค์การบริหารส่วนตำบลขอนแก่น

- |                  |                                |             |
|------------------|--------------------------------|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ | จำนวน ๑ ชุด |
|                  | ๒. แบบสอบถาม                   | จำนวน ๑ ชุด |

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ศึกษา ทายก สมต.ขอนแก่น  
คณบดี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รดคทตต  
ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลของ ๑๗๓ ๙ มหาวิทยาลัย  
๙๐๑๑ ค.น.นครศรีธรรมราช  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

11/2/65

- วิชาบริหารการงาน


11/2/65

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๓๓๑-๖  
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

นางสาวเกวลี ขุนทอง  
  
11 ก.พ. 65

11/2/65

เลขที่รับ 362  
วันที่ 17, ก.พ. 2565  
ปี .....



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๙๑

หน่วยงานที่รับผิดชอบ

สำนักงานปลัด

กองคลัง

กองช่าง

กองการศึกษา

ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด


๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เนื่องด้วย นางสาวเกวลิ ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวิเศษชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ


โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖  
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



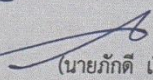
เรียน นาย กอบต. เขาพระทอง

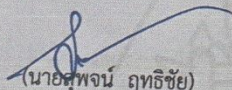
-ด้วยมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขออนุญาตให้  
นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร-  
มหาบัณฑิตดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

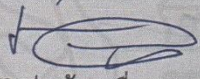
-จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา

  
(นางกัญรัตน์ ส่องลอย)  
นักจัดการงานทั่วไป

รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
(นาย กิติ เรียนสุด)  
หัวหน้าสำนักปลัด

  
(นายสุพรรณ อุตธิชัย)  
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง

๑๖๓.๑๐๗  
  
(นายประดัด หมิ่นจร)  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง

องค์การบริหารส่วนตำบลควนหนองหงษ์
รับที่: 289
วันที่: 17 ก.พ. 2565
เวลา: .....



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๙๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายองค์การบริหารส่วนตำบลควนหนองหงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลิ ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

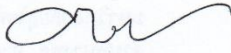
โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลควนหนองหงษ์

๑ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอ  
อนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ราย  
นางสาวเกวลิ ขุนทอง

๑ เพื่อโปรดพิจารณา



(นางสาวตรีชฎา ทองชู)

เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

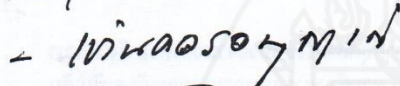
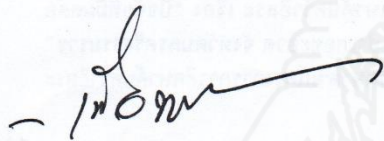
-เพื่อโปรดฯ

-นางสาวเกวลิ ขุนทอง  
ตำบลควนหนองหงษ์



(นางเนตรดาว อินทรอักษร)

หัวหน้าสำนักงานปลัด

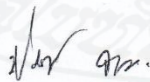


สืบทำรวจตรี

(ทรงวุฒิ ทองขาว)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควนหนองหงษ์

๑/๑๓/๖๖



(นายวิโรจน์ จันท์ณี)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควนหนองหงษ์

องค์การบริหารส่วนตำบลเคอ  
 เลขที่: ๑๐ ก.พ. ๒๕๖๕  
 เวลา: ๑๓.๓๐



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๔๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
 จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองคํการบริหารส่วนตำบลเคอ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
 ๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
 การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
 ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวิชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
 ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
 เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
 โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ในชื่อนายกองคํการบริหารส่วนตำบลเคอ

- ผ.สุโขทัยธรรมาธิราช  
 ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล  
 เพื่อทำวิทยานิพนธ์
- เพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
 ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

๑๕๐๔๑๐๖๕  
 ๑๑.๓.๖๕

๑๕.๓.๖๕  
 ๑๕.๓.๖๕

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖  
 โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

เทศบาลตำบลชะอวด	
เลขรับที่	พ/๕
วันที่	๑๐ กพ. ๒๕๖๕
เวลา	๑๕.๐๐



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๙๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลชะอวด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

สำนักปลัด	
เลขรับที่	๐ M N / ๐
วันที่	๑๐ กพ. ๒๕๖๕
เวลา	๑๕.๐๓

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

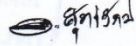
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๑-๖

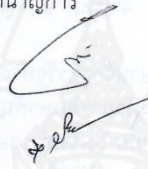
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

เรียน ปลัดเทศบาล/นายกเทศมนตรีตำบลชะอวด

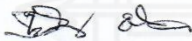
- ม.สุโขทัยธรรมาราช ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
- เห็นควรอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยดังกล่าว
- จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

 สุกไรศ

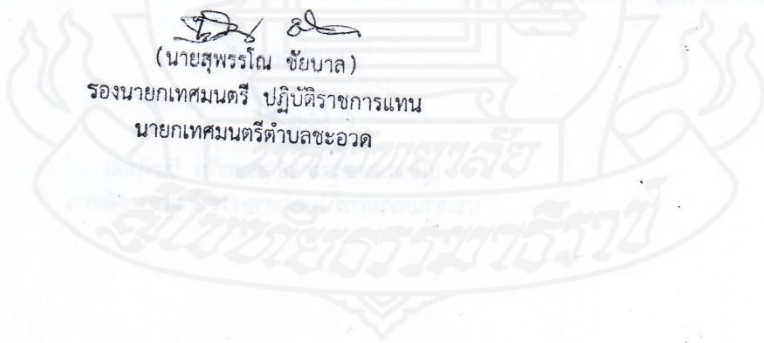
(นางอุมพร สุทธิรักษ์)  
นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ



### ดำเนินการตามเสนอ



(นายสุพรโณ ชัยบาล)  
รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติราชการแทน  
นายกเทศมนตรีตำบลชะอวด





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๙๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลท่าพระจะ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
- ๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช"  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลท่าพระจะ

ศาสตราจารย์ ดร. น.ส. เกวลี ขุนทอง

อนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูล

เพื่อการวิจัย หลักสูตร วิทยาศาสตรบัณฑิต

สุโขทัยธรรมมาธิราช

เพื่อไม่เกิดกมล

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

(นายนิโคย์ แก้วขุนทด)  
นายกเทศมนตรีตำบลท่าพระจะ

ค.ศ.หญิง  
โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖  
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

(นายนิโคย์ แก้วขุนทด)  
ผู้อำนวยการวิทยาลัย

(นายประจวบ สรรพคุณวุฒิ)  
ปลัดเทศบาลตำบลท่าพระจะ

คส  
สงขจิพ  
๑ มพ ๖๖

องค์การมหาชน

เลขที่ ๑๐๓

วันที่ ๙ มิ.ย. ๖๖



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๙๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลท่าเสม็ด

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
- ๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ในนาม ทชกอนค.

- น.ส. เกวลี ขุนทอง นักศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ขอความอนุเคราะห์ที่ เก็บข้อมูล  
เมื่อมาวิจัย จากบุคลากร ทชกอนค. ที่เสมอภาค
- จึงเรียน มาเพื่อโปรดพิจารณา  
น.ส. เกวลี  
๙ มิ.ย. ๖๕

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ท่านรองปลัดทชกอนค.

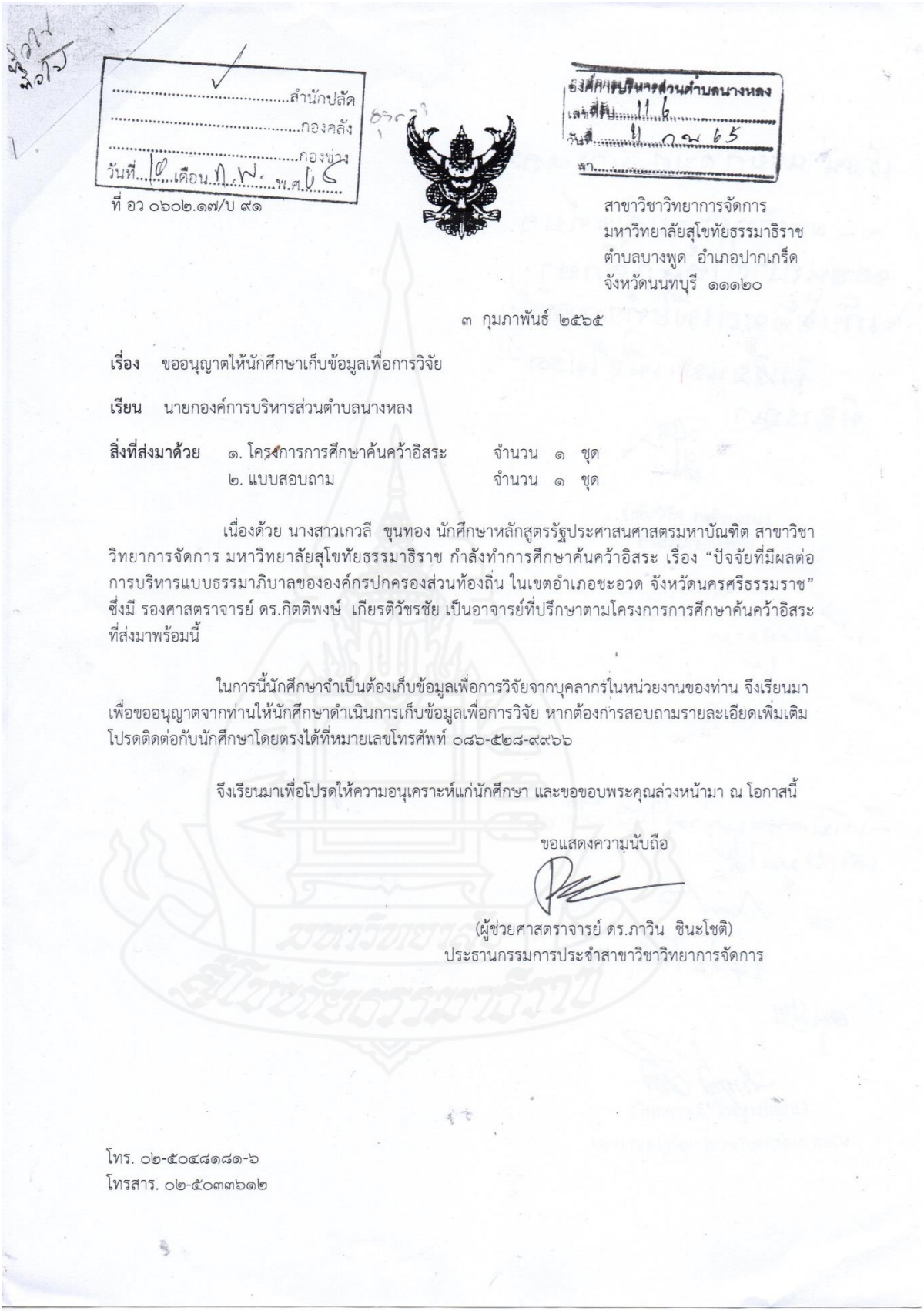
๑ มพ ๖๖

นางสาว...  
๑๐ มิ.ย. ๖๕

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖  
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

๑๐ มิ.ย. ๖๕





Handwritten notes in the top left corner.

Form with fields for 'สำนักปลัด', 'กองคลัง', 'กองช่าง', and date 'วันที่ 10 เดือน ก.พ. พ.ศ. 65'.

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๙๑

Handwritten number '6367'.



Stamp from 'องค์การบริหารส่วนตำบลนางหลง' with fields for 'เลขที่รับ' (116) and 'วันที่' (1 ก.พ. 65).

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลนางหลง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลิ ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อ การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช" ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๙๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

Handwritten signature of Dr. Raviin Chinnachit.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ) ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

เรียน นางกมล. นางชล

- - มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิร  
ขอขมาต่อให้หักศอก  
เก็บข้อมูลเพื่อทำกาวิจัย  
- จึงเรียนมาเพื่อโปรด  
พิจารณา

(นางมะลิตา ศรีอังกษ์)  
เจ้าหน้าที่งานธุรการ

- 160 ปี วชิร

14 ต.พ. 66

- เห็นชอบขออนุญาตให้หักศอก  
เก็บข้อมูลได้

14/2/66

14/2/66

อมปต

(นายประสิทธิ์ ลิตรานนท์)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนางหลง

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตุล  
 เลขรับ... ๗๕๑  
 วันที่... ๑๕ ก.พ. ๖๕  
 เวลา... ๑๑.๐๐ น.



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๕๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
 จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
 เรียน นายกององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตุล


- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
 ๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อ  
 การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช"  
 ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
 ที่ส่งมาพร้อมนี้

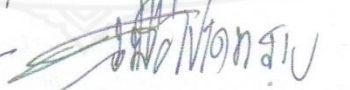
ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
 เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
 โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๔๙๖๖


จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

เรียน นายก อบต. บ้านตุล  
 - นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษา หลักสูตร  
 รมป.๗.๓๓ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
 จากบุคลากรในหน่วยงานท่าน  
 - เมื่อไม่สะดวก โทร. ขออนุญาตในวันถัดไป  
 โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๒

ขอแสดงความนับถือ  
  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
 ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๒  
 โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

  
 (นายสมชาย นานาล)

การอนุมัติ/กึ่งอนุมัติ  
 ๑๕ ก.พ. ๖๕  
  
 (นายสหัส จุลภักดิ์)

รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปฏิบัติราชการ  
 นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตุล

รองปลัด อบต. บ้านตุล  
 ปลัด อบต. บ้านตุล

ฝ่ายงานที่รับผิดชอบ

สำนักปลัด

กองคลัง

กองช่าง

กองการศึกษาศึกษา

*002 000/002*  
*๑๕ ก.พ. ๒๕๖๕*

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

วชิร ๑๕ ก.พ. ๒๕๖๕

๐๘๖-๕๒๘-๕๕๖๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
 จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลวังอ่าง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
 ๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อ  
 การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”  
 ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
 ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
 เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
 โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๕๕๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

เรียน นายท อนุท วังอ่าง

*ด้วย ร.ส. เกวลี ขุนทอง ขอความร้อมมือ*

ขอแสดงความนับถือ

ขอแบบสอบถาม โปรดทำเป็นปกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

เรื่อง ขีดจำกัดมีผลต่อ การบริหารแบบธรรมาภิบาล ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

*นางศุภมาส อนุท*

ขอ ปลท. ในทางอำเภอชะอวด จำนวน 24 ชุด

*ศิริรัตน์ ภาสกร มีผลรวม*

*002 000/002*

(นางอรุณ จันทวีระ)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลวังอ่าง

*๑๕ ก.พ. ๒๕๖๕*

นางสาวอรุณงค์ แก้วขนิษฐา

นางสาวอรุณงค์ แก้วขนิษฐา

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

*Kim*

(นางสาวพิชชภา สงขลา)

หัวหน้าสำนักปลัด

*อนุท*

(นายอนนต์ เอื้อวรางค์)  
 นายกองค้การบริหารส่วนตำบลวังอ่าง

คช.  
14 ก.พ. 65

องค์การบริหารส่วนตำบลชะอวด
เลขที่รับ 789
วันที่ 11 ก.พ. 65
เวลา



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายองค์การบริหารส่วนตำบลชะอวด

- |                  |                                |             |
|------------------|--------------------------------|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ | จำนวน ๑ ชุด |
|                  | ๒. แบบสอบถาม                   | จำนวน ๑ ชุด |

เนื่องด้วย นางสาวเกวลี ขุนทอง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อ  
การบริหารแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช"  
ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมา  
เพื่อขออนุญาตจากท่านให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๘-๕๙๖๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

เรียน นายก อบต. ชะอวด  
- เพื่อไปขอถาม  
- ม. สุภัทท์ ชนมะธีรภักดิ์ ขอขมาตักไฟให้นักศึกษาเก็บข้อมูล  
เพื่อทบทวน

ขอแสดงความนับถือ  
14 ก.พ. 65 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เรียนนายก อบต.  
- เพื่อไปขอถาม

14 ก.พ. 65

โทร. ๐๒-๕๐๕๘๑๑๑-๖  
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

14 ก.พ. 65

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวเกวดี ขุนทอง
วัน เดือน ปีเกิด	13 ตุลาคม 2523
สถานที่เกิด	อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2559
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าเสม็ด อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

