

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการ
บริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

นางสาวกฤตติกา หงส์หิน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

**The Relationship between Visionary Leadership and Governance Management
of Local Administrative Organization in Phayao Province**

Miss Krittika Honghin



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

2020

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหาร
ธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ผู้วิจัย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน **รหัสนักศึกษา** 2573002892 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย
ปีการศึกษา 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา (2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา และ (3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ข้าราชการ และพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และอื่น ๆ จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 หน่วยงาน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2,911 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของทาโร ยามาเน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 352 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ และด้านการสื่อสารตามลำดับ (2) การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมทั้ง 10 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักการบริหารจัดการ หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักเทคโนโลยีดิจิทัล และหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ธรรมาภิบาล ผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Thesis title: The Relationship between Visionary Leadership and Governance Management of Local Administrative Organization in Phayao Province

Researcher: Miss Krittika Honghin **ID:** 2573002892;

Degree: Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chaloeiphong Misomnai; Associate Professor;

Academic year: 2020

Abstract

This research has the objectives to study (1) the opinion level of visionary leadership of the administrator of the Local Administrative Organization in Phayao Province; (2) the opinion level of governance management of the Local Administrative Organization in Phayao Province; and (3) the relationship between the visionary leadership and governance management of the Local Administrative Organization in Phayao Province.

This research was conducted through survey. The population used in this research were government officials and local employees, permanent employees, contracted employees, and other employees from four local government organization, such as, Phayao Provincial Administrative Organization, City Municipality, Subdistrict Municipality and Subdistrict Administrative Organization, totaling of 2,911 persons. The sample size was defined under Taro Yamada formular, obtained sample size of 352 persons by using proportionate random sampling method. The research instrument was questionnaires, which had applied the statistical methods, such as, frequency, percentage, mean, standard deviation and Pearson's correlation coefficient analysis, for analyzing the data.

The research results have shown that (1) the overall score of the visionary leadership of the administrator of the Local Administrative Organization in Phayao Province, in which the overall five aspects were at the high level, such aspects include the empowerment of the authority, appropriate organizational change, visions, strategic thought, and communication, respectively; (2) the overall score of the governance management of the ten principles of the Local Administrative Organization in Phayao Province were at a high level, which were the rule of law, the transparency, the participations, the moral, the management, the responsibility, the core value, the human resource management, digital technology, and the learning organization principles; and (3) the score for the relationship between the visionary leadership and governance management of the Local Administrative Organization in Phayao Province were at a statistically significant high level at the 0.01 level.

Keywords: Visionary Leadership, Governance, Administrator, the Local Administrative Organization

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา และแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ตลอดจนขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ต่าง ๆ มากมาย ให้กับผู้วิจัยเป็นอย่างดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร. ชาติชาย ณ เชียงใหม่ นางกนิดา ราษฎร์นุ้ย ผู้อำนวยการกองพัฒนาและส่งเสริม การบริหารงานท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และนายสมบัติ บินตะคุ ปลัดเทศบาลเมืองหนองคาย ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ช่วยในการตรวจเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ให้เกิดความครอบคลุมเนื้อหาวิชาเป็นไปตามแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ และมีคุณค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น

ตลอดจนในการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความร่วมมืออย่างดียิ่งจากบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาทั้ง 22 แห่ง จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงานทุก ๆ ท่านของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน เพื่อนนักศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา ซึ่งทุกท่านที่กล่าวมานั้นล้วนมีส่วนสำคัญและเป็นกำลังใจอย่างยิ่งต่อผู้วิจัยได้สำเร็จการศึกษาตามที่ปรารถนาไว้ และทำให้งานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ประโยชน์และคุณค่าของงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นกตัญญู กตเวทิตา แต่บิดามารดา ครูอาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่าน ตลอดจนทุกท่านที่จะสามารถนำไปปรับใช้เพื่อก่อประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ต่อส่วนรวม และต่อประเทศชาติต่อไป

กฤตติกา หงส์หิน

กุมภาพันธ์ 2564

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารธรรมาภิบาล.....	12
ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์.....	33
ตอนที่ 3 แนวคิดการบริหารธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	77
ตอนที่ 4 การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา.....	129
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	129
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	143
รูปแบบการวิจัย.....	143
ประชากร.....	143
กลุ่มตัวอย่าง.....	148
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	149
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	150
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	152

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	152
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	153
การแปลผล.....	155
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	157
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	157
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา.....	160
ตอนที่ 3 ผลการศึกษการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา.....	169
ตอนที่ 4 ผลการศึกษามมิตฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา.....	188
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	190
สรุปผลการวิจัย.....	190
อภิปรายผล.....	197
ข้อเสนอแนะ.....	212
บรรณานุกรม.....	215
ภาคผนวก.....	222
ก. แบบสอบถาม.....	223
ข. ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	238
ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย.....	243
ง. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล.....	249
ประวัติผู้วิจัย.....	255

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	เปรียบเทียบคุณลักษณะของไคเซ็นกับนวัตกรรม.....56
ตารางที่ 2.2	เปรียบเทียบจุดเน้นไคเซ็นกับนวัตกรรม.....57
ตารางที่ 2.3	ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.).....87
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยา.....144
ตารางที่ 3.2	สรุปจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยา.....147
ตารางที่ 3.3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา...149
ตารางที่ 4.1	จำนวน ร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....158
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา.....16
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านวิสัยทัศน์...162
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านการสื่อสาร.....163
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้าน การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ.....165
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้าน การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม.....166
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้าน การคิดแบบกลยุทธ์.....167

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา.....169
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักนิติธรรม.....170
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักคุณธรรม.....172
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักความโปร่งใส.....174
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักการมีส่วนร่วม.....176
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักความรับผิดชอบต่อ.....178
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักความคุ้มค่า.....180
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้าน หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....181
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้าน หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....183
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้าน หลักการบริหารจัดการ.....184
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้าน หลักเทคโนโลยีดิจิทัล.....186

สารบัญตาราง (ต่อ)

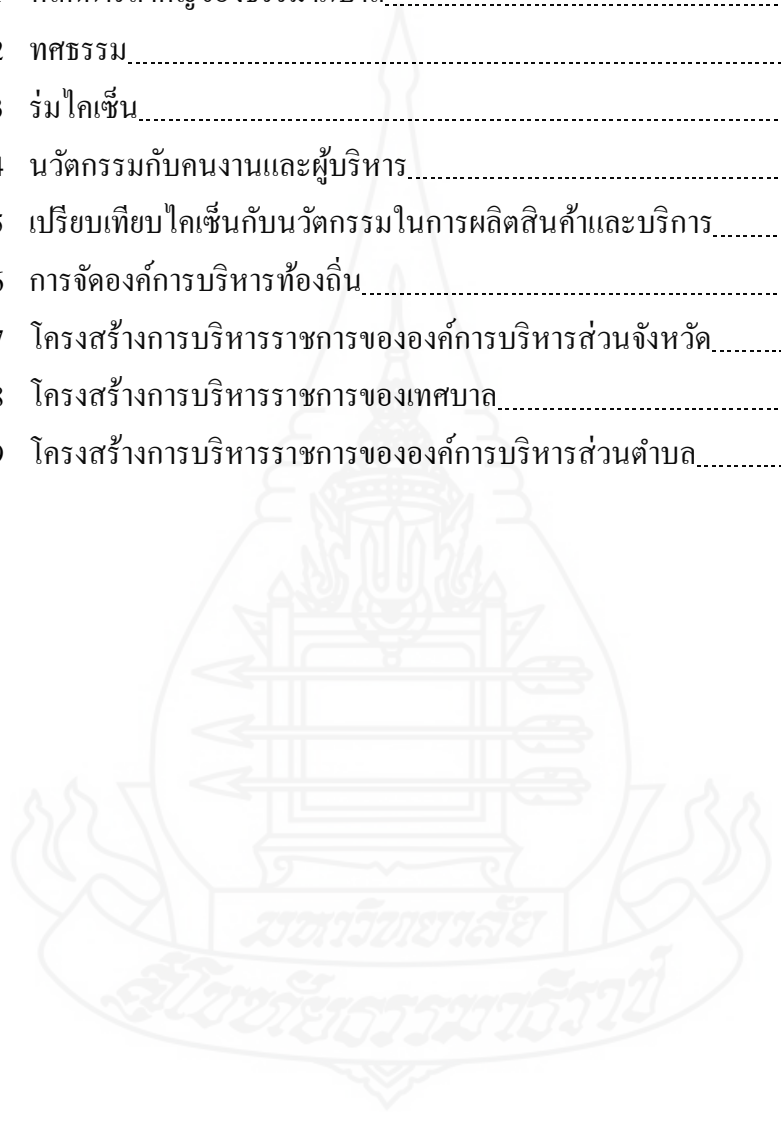
หน้า

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์
กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา.....189



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล.....	17
ภาพที่ 2.2 ทศธรรม.....	28
ภาพที่ 2.3 ร่มไคเซ็น.....	54
ภาพที่ 2.4 นวัตกรรมกับคนงานและผู้บริหาร.....	55
ภาพที่ 2.5 เปรียบเทียบไคเซ็นกับนวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการ.....	57
ภาพที่ 2.6 การจัดองค์การบริหารท้องถิ่น.....	105
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด.....	106
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการบริหารราชการของเทศบาล.....	108
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	109



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมายไม่ว่าจะในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (สำนักนายกรัฐมนตรื เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง. 2542 : 24-25) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเกิดขึ้นในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งทั้งภาควิชาการและผู้ที่ได้รับผลกระทบต่างเชื่อว่า สาเหตุสำคัญเกิดจากความบกพร่อง อ่อนแอ หย่อนประสิทธิภาพในด้านการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะ ตลอดจนการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการเกิดขึ้นอย่างมากมาย จึงเกิดการปฏิรูประบบราชการไทยเมื่อปี พ.ศ. 2545 ทำให้เกิดการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยหลักการสำคัญกล่าวคือ การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อขยายความถึงวิธีการปฏิบัติการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น รวมถึงการกล่าวถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมาตรา 52 ระบุว่า ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่สอดคล้องกับบทบัญญัติในหมวด 5 และหมวด 7 และให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแล และให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2562 ได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 เกิดขึ้นโดยมีการปรับปรุงเพิ่มเติม รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท

แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน และการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดิน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ดังนั้น หน่วยราชการจึงได้มี การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยและตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

การที่จะบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือการบริหารธรรมาภิบาลให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งแห่งความสำเร็จของต้นแบบในการบริหาร ธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (เสนห์ จุ้ยโต, 2557: 159- 167) และเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการผลักดันสร้างความสำเร็จนั้นก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งจะต้องมีจิตวิญญาณแห่งการเป็นผู้นำ กล่าวคือ การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) การมีความรักให้ลูกน้อง (Passionate) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การมีความยืดหยุ่น (Flexible) มีความสามารถในการจูงใจ (Inspiring) มีการใช้นวัตกรรม (Innovation) มีความกล้า (Courageous) มีจินตนาการสูง (Imaginative) ชื่นชมการทดลอง (Experimental) ความเป็นอิสระ (Independent) (การดี อนันต์นำวิ, 2551: 5) ซึ่งการที่ผู้นำจะสามารถบริหารดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จเพื่อนำพาให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยปัจจุบันและยุคสมัย ในอนาคตนั้น เบิร์ต นานุส (Burt Nanus) จึงได้สรุปสูตรสำหรับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ (Successful Visionary Leadership) ในงานวิจัยเรื่อง Visionary Leadership ซึ่งมีองค์ประกอบของความสำเร็จอยู่ 4 ประการ ได้แก่ เป้าหมายร่วม (shared purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) และการสื่อสาร (Communication) เพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (empowered people) การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (Appropriate Organizational Changes) และการคิดแบบกลยุทธ์ (Strategic Thinking) (Nanus, 1992: 156 อ้างถึงใน เสนห์ จุ้ยโต, 2541: 30) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จึงต้องมีภาวะผู้นำดังกล่าวจึงสามารถนำพาหน่วยงานที่รับผิดชอบไปสู่เป้าหมายได้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยราชการส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น จึงมีความใกล้ชิดกับประชาชน และมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในท้องถิ่นนั้นสามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่มีการจัดตั้งหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นมาในประเทศไทยเป็นครั้งแรกตั้งแต่ พ.ศ. 2476 ประเทศไทยเคยมีรูปแบบ

การปกครองท้องถิ่นด้วยกันทั้งสิ้น 6 รูปแบบ ได้แก่ เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา แต่ในปัจจุบันองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีอยู่ 5 รูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

บทบาทอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่น โดยหลักจะถูกกำหนดโดยกฎหมายจัดตั้ง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เช่น พระราชบัญญัติเทศบาล พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากนี้ยังมีกฎหมายอื่น ๆ ที่ให้อำนาจแก่ราชการส่วนท้องถิ่น เช่น พระราชบัญญัติ สาธารณสุข ฯลฯ (วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ, 2549: 424) การที่หน่วยงานดังกล่าวมีความเข้มแข็งได้นั้นต้อง ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกัน ได้แก่ มีการบริหารจัดการที่ดี การมีสมาชิกคณะกรรมการบริหาร และบุคลากรที่เข้าใจ บทบาทหน้าที่ มีความรู้ความสามารถมีความรับผิดชอบ ดังนั้น องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นจึงได้มีการกำหนดเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น 7 ประการ กล่าวคือ มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการ ตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

จังหวัดพะเยาเป็นจังหวัดหนึ่งในภาคเหนือตอนบนที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนาน มีประชาชนอาศัยอยู่ตามบริเวณพื้นราบในเมืองและบริเวณเทือกเขาสูงอีกหลากหลายเผ่าพันธุ์อย่างน้อย จำนวน 10 กลุ่มชาติพันธุ์ ได้แก่ ลีซอ จีน มูเซอ อาข่า เมี่ยน ม้ง ลื้อ ลี้อะ กะเหรี่ยง และไทยที่สูง โดยกระจายอยู่ตามอำเภอต่าง ๆ ทั้งในอำเภอเชียงคำ อำเภอแม่ใจ อำเภอเมืองพะเยา อำเภอดอกคำใต้ อำเภอเชียงม่วน อำเภอปง และอำเภอภูซาง มีการบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใน 3 รูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มี 4 หน่วยงานราชการ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัด พะเยา มีจำนวนทั้งหมด 72 แห่ง ครอบคลุม 9 อำเภอ ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม บริบทต่างกัน ความพร้อมต่างกัน ในแต่ละปี กรมองค์การปกครองท้องถิ่นมีการติดตามประเมิน ประสิทธิภาพของหน่วยงานทุกแห่ง จากผลการประเมินประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ประจำปี 2561 จังหวัดพะเยา มีผลการประเมินรวม 5 ด้าน(ด้านการบริหารจัดการ ด้านการ บริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านการบริการสาธารณะ และด้านธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 81.97 จัดอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายแห่ง พบว่ามี 1 แห่ง

ได้ระดับพอใช้ มี 21 แห่ง ได้ระดับดี มี 47 แห่ง ได้ระดับดีมาก และมี 3 แห่ง ได้ระดับดีเด่น จากผลการประเมิน พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยายังมีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องได้รับการพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สุข (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพะเยา, 2561) ซึ่งการที่จะทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่สงบสุขและผู้ร่วมงานมีความสุขมีความพึงพอใจในการทำงานบริการประชาชนจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อผู้อื่นจนทำให้ผู้อื่นยอมรับใน 3 เรื่อง ได้แก่ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ความสามารถในการพัฒนาทีม และการจูงใจและคลอให้เกิดการเชื่อถือ (สเนห์ จูโยโต, 2558 : 136 – 137) คุณลักษณะเหล่านี้จะมีอยู่ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหากนำมาใช้ในการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารงานภาครัฐให้เป็นไปตามองค์ประกอบขั้นพื้นฐานที่ปัจจุบันสถานการณ์ สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การดำเนินชีวิตต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิม การบริหารให้มีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์กรให้บรรลุและสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรได้อย่างราบรื่น นักบริหารทุกระดับต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหารงานอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

การที่จะทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่สงบสุขและผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงานบริการประชาชน จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาในประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา เพื่อเป็นแนวทางสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้ดียิ่งขึ้น นำไปสู่การพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนางองค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

3. ขอบเขตของการวิจัย

3.1 ขอบเขตด้านประชากร

3.1.1 ประชากร ประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ รวมทั้งสิ้น 2,911 ราย

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ รวมทั้งสิ้น 352 ราย

3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์การสื่อสาร การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมและการคิดแบบกลยุทธ์ และการบริหารธรรมาภิบาลประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ และหลักเทคโนโลยีดิจิทัล

3.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และการคิดแบบกลยุทธ์

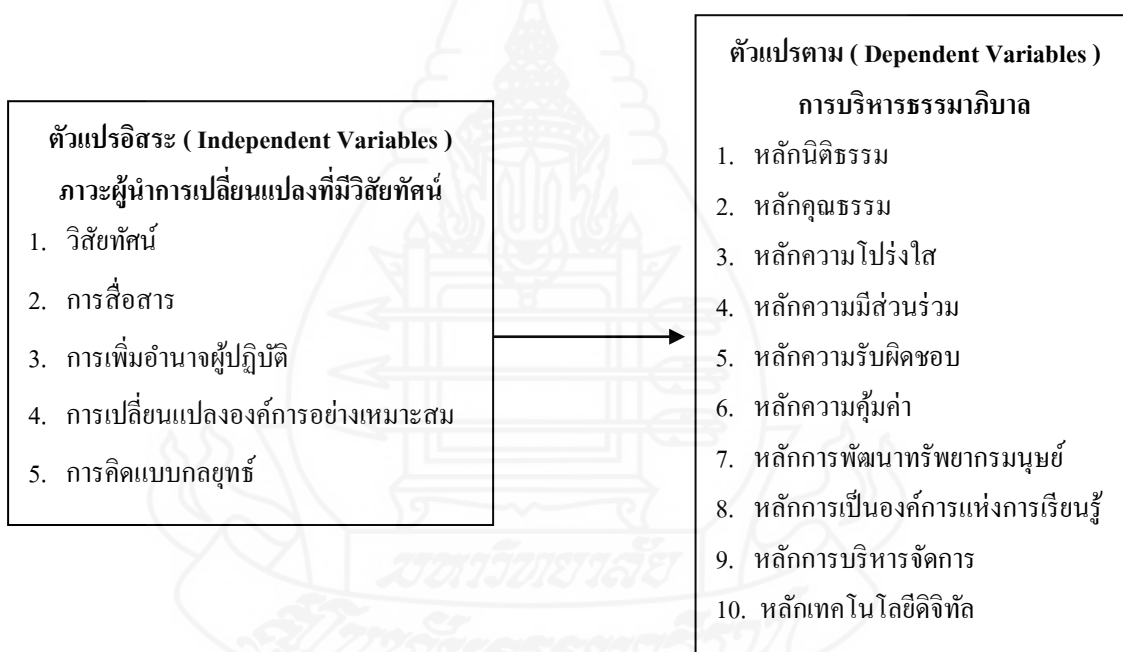
ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรมหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการและหลักเทคโนโลยีดิจิทัล

3.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่การศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจาก 4 หน่วยราชการ ประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล องค์กรบริหารส่วนตำบล ครอบคลุมทุกอำเภอในจังหวัดพะเยา

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ได้ทำการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของเบิร์ต เนนุส (Burt Nanus, 1992: 156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จู้ยโต, 2541: 30) ที่ว่าองค์ประกอบของความสำเร็จของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีองค์ประกอบ 4 ประการ แยกเป็น 5 ด้าน ส่วนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ได้ใช้กรอบแนวคิด หลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2542 กับแนวคิดการบริหารจัดการรัฐกิจแนวใหม่ โดยบูรณาการเพิ่มเติมอีก 4 หลักของสถาบันพระปกเกล้า (2551: 153) รวมเป็น 10 หลัก สรุปกรอบแนวคิด ได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานเพื่อการทดสอบไว้ ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาในด้านบวก

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยนิยามศัพท์ดังต่อไปนี้

6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และการคิดแบบกลยุทธ์

6.1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีภาพลักษณ์ทางสมองของความเป็นไปได้และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนาโดยการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อเท็จจริง ความหวังความฝัน และโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบันกำหนดทิศทางอนาคตซึ่งเป็นจินตนาการที่มีเอกภาพในอนาคต การนำแนวคิดใหม่มาพัฒนาต่อยอดองค์การ ให้ดีกว่าเดิม สร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากร และประชาชนในท้องถิ่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ให้ผู้ร่วมงาน และประชาชนได้รับรู้วิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

6.1.2 การสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถในการรับและส่งข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ กับบุคลากรภายในหรือภายนอกในองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งแนวความคิด วิสัยทัศน์ นโยบาย และการปฏิบัติงาน ขององค์การได้อย่างดี ผู้บริหารท้องถิ่นกล่าวชมเชยบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด รู้จักการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างหลากหลาย เหมาะสม มีประสิทธิภาพและทันสมัย และสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งมีเทคนิค วิธีการ การให้คำปรึกษาที่สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากร

6.1.3 การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่นมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชา ชัดเจน เป็นธรรม สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ โครงสร้าง สายการบังคับบัญชา ประสิทธิภาพ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ให้มีอิสระ ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้บริหารท้องถิ่นเชื่อถือในความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคน

6.1.4 การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่นบริหารองค์การให้มีการปรับปรุงมาตรฐานปฏิบัติงานปัจจุบันให้มีคุณภาพดีขึ้น มีความแปลกใหม่ และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมการปกครองวิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สร้างบรรยากาศขององค์การที่มีความสุข ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การผนึกกำลังร่วมมือกันทำงาน ไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญด้วยการจัดสรร ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา รวมถึงสนับสนุนองค์การให้เข้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ที่มีลักษณะระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเป็นองค์การที่มีจิตสำนึกสูงและทันสมัย

6.1.5 การคิดแบบกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถพัฒนาทักษะการคิดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การคิดแบบวิทยาศาสตร์ การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การคิดเชื่อมโยงความสัมพันธ์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเปรียบเทียบ การคิดแบบแผนที่ หรือ การคิดแบบหมวด 6 สี เป็นต้น ให้มีความเฉียบคม แม่นตรง บูรณาการให้สอดคล้องกัน และริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ นำมาใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การที่กำหนดไว้

6.2 การบริหารธรรมาภิบาล หมายถึง การมุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามภาระหน้าที่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลพื้นฐาน 10 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการและหลักเทคโนโลยีดิจิทัล

6.2.1 หลักนิติธรรม หมายถึง องค์การมีการบริหารงานทุกด้านดำเนินการ โดยยึดตามหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติท้องถิ่น/เทศบัญญัติให้เป็นไปตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคำนึงถึงความถูกต้อง ชอบธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีการเรียกร้องผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือพวกพ้อง

6.2.2 หลักคุณธรรม หมายถึง องค์การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ปฏิบัติตามคุณธรรมและจริยธรรมขององค์การ จริยธรรมมาตรฐาน และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาตนเองในด้านความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยและประกอบอาชีพสุจริต ผู้บริหารท้องถิ่น มีความซื่อสัตย์ สุจริต และประพฤติปฏิบัติ อยู่ในหลักศีลธรรม มีความเมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงานและประชาชน ปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ของตนและคำนึงถึงความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง ยึดมั่นผลประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตน หรือพวกพ้อง จัดกิจกรรมที่เป็นการเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก รวมทั้งพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่มีคุณธรรมและมีวินัยอย่างสม่ำเสมอ

6.2.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง องค์การมีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ดำเนินการจัดทำข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติในด้านต่าง ๆ บริหารงานการเงิน งานบุคลากรและงานอื่น ๆ ตามกฎหมาย มีความโปร่งใส เพื่อให้ประชาชนหรือบุคลากรในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และสามารถตรวจสอบได้

6.2.4 หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง องค์การเมื่อมีการดำเนิน โครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน ได้มีการดำเนินการชี้แจงให้บุคลากรและประชาชน รับรู้ แสดงความคิดเห็น จัดประชุมประชาคมท้องถิ่น หรือมีการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากรในองค์การ ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อรวบรวมปัญหาความต้องการของประชาชนใน ท้องถิ่น มีการจัดประชาพิจารณ์ รวมถึงมีการลงประชามติ และสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดสรรทรัพยากร ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน หรือผู้มีส่วนได้เสีย

6.2.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง องค์การ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบงานให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายพร้อมที่จะรับผิดชอบและให้ตรวจสอบ ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ดำเนินการต่อประชาชนที่มาใช้บริการ หรือร้องเรียน อย่างเป็นมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ รวดเร็ว โปร่งใส และบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้บริหารท้องถิ่นมีการแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการสั่งการหรือการกระทำของตนเองอย่างเปิดเผย ส่งเสริมให้บุคลากร ยึดมั่นความรับผิดชอบต่อหน้าที่โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของประชาชน แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก

6.2.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง องค์การส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมและท้องถิ่น นำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ หรือจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปฏิบัติตามระเบียบการใช้ทรัพย์สินของทาง

ราชการ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ ให้ค่าตอบแทนตามผลงาน เปิดเผยและตรวจสอบได้ทั้งจาก บุคลากรภายในและภายนอกองค์การ

6.2.7 หลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ หมายถึง องค์การบริหารงาน โดยมิ กระทบการสร้างบุคลากรในองค์การมีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาฝึกอบรม ปฏิบัติทดลอง ศึกษาดูงาน พัฒนาอย่างเป็นระบบและเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงาน และ ให้บริการประชาชนตามมาตรฐานขององค์การ ปรับปรุงตนเองให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในสถานที่ ทำงาน ซึ่งมีการจัดสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารท้องถิ่นมีการสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานโดยนำหลักการบริหารบุคคลแนวใหม่ มาประยุกต์ใช้

6.2.8 หลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเสริมสร้าง จัดหา และแลกเปลี่ยนความรู้ หรือวิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรในรูปแบบต่าง ที่มาจากภายนอก และภายใน องค์การนำมาปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิสัยทัศน์และนำองค์ความรู้สมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนางานของ บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และให้การสนับสนุนการพัฒนา บุคลากรให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และพัฒนา องค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ สร้างความมุ่งมั่นร่วมกัน บุคลากร ประชาชนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง

6.2.9 หลักการบริหารจัดการ หมายถึง องค์การมีกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา ท้องถิ่นโดยนำปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะจากประชาชนในท้องถิ่น นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาเป็น กรอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชน องค์การมีการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) โดยเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักที่สำคัญ

6.2.10 หลักเทคโนโลยีดิจิทัล หมายถึง องค์การกำหนดนโยบายและแผนงาน อย่างชัดเจนในการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรือส่วนราชการ ด้วยกัน โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนด หรือ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีการดำเนินการ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาบริการให้กับประชาชน นำ เทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นมาพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน องค์การมีการพัฒนาศักยภาพความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร อย่างต่อเนื่อง มีการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรในระบบศูนย์บริการ

ข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ (LHR) และบันทึกข้อมูลในระบบข้อมูลกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (INFO) หรือระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจัดการให้มีการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการและประชาชน

6.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการบริการสาธารณะตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในจังหวัดพะเยา มี 4 หน่วยราชการ ประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา

6.4 ผู้บริหาร หมายถึง นายกองจัดการบริหารส่วนจังหวัดพะเยา รองนายกองจัดการบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ประธานสภาฯ รองประธานสภาฯ ปลัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดพะเยา หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดพะเยา นายกเทศมนตรีเมือง รองนายกเทศมนตรีเมือง ประธานสภาฯ รองประธานสภาฯ ปลัดเทศบาลเมือง หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ของเทศบาลเมือง นายกเทศมนตรีตำบล รองนายกเทศมนตรีตำบล ประธานสภาฯ รองประธานสภาฯ ปลัดเทศบาลตำบล และหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ของเทศบาลตำบล นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล รองนายกองจัดการบริหารส่วนตำบล ประธานสภาฯ รองประธานสภาฯ ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล และหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

7.1 สามารถนำแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

7.2 สามารถนำการบริหารธรรมาภิบาลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

7.3 สามารถนำผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มาพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 4 หน่วยงาน

7.4 เป็นแนวทางส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในท้องถิ่นให้ยึดหลักธรรมาภิบาล และแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ เป็นต้นแบบในการพัฒนาตนเอง อันจะส่งผลให้ตนเองทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้งนี้ หน่วยงานดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหาร
ธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสาร
บทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดย นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารธรรมาภิบาล

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์

ตอนที่ 3 แนวคิดการบริหารธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1 แนวคิดการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2 แนวคิดการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น

ตอนที่ 4 การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีการบริหารธรรมาภิบาล

1.1 ประวัติความเป็นมาของธรรมาภิบาล

1.1.1 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาลระดับสากล

เสน่ห์ จุ้ยโต (2557, น.2) กล่าวว่า อภิบาลเป็นแนวคิดการปกครองที่มีมา
แต่โบราณ นับตั้งแต่สมัยเพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) ได้มีนักปราชญ์หลายท่าน ได้พยายาม
ที่จะค้นหารูปแบบการปกครองที่ดี เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้สิ้นสุดลงไปนั้น ประเทศที่ได้รับ
ผลกระทบจากภัยสงครามได้ทำการฟื้นฟูประเทศให้กลับคืนมาดังเดิม มีหลายประเทศที่ไม่สามารถ
ดำเนินการได้ด้วยตนเอง เนื่องจากเป็นประเทศที่ยากจน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ ในทวีปแอฟริกา ทำให้
ประเทศที่พัฒนาแล้วและองค์กรการเงินระหว่างประเทศโดยเฉพาะธนาคารโลก ได้ให้ความช่วยเหลือ
ทางเศรษฐกิจจำนวนมหาศาลแก่ประเทศต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา โดยเฉพาะภูมิภาคของทวีปที่เรียกว่า

“sub-Sahara region” (เป็นภูมิภาคที่อยู่ทางตอนใต้ของทะเลทรายซาฮารา) แต่หลังจากระยะเวลาผ่านไปหลายสิบปี สถานะทางเศรษฐกิจ สังคมของประเทศในทวีปแอฟริกากลับไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร ยังคงปรากฏข่าวถึงประชาชนจำนวนมาก อดยากล้มตายเป็นจำนวนมากทุกปี รวมถึงจำนวนคนยากจนยังมีจำนวนมาก ขณะเดียวกันสงครามกลางเมืองก็ยังคงดำรงอยู่ในหลาย ๆ ประเทศ

วิเคราะห์สาเหตุสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มประเทศในภูมิภาคนี้ว่า ปัญหาของการพัฒนาประเทศที่ทำให้ไม่สามารถเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เกิดจากการคอร์รัปชันของผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่รัฐ การไม่มีขีดกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน พร้อมกับเสนอว่า ระบบการบริหารภาครัฐต้องยึดหลักธรรมาภิบาล (governance) โดยในการให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศทั้งหลายนั้น ควรคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะให้มีการปฏิรูปกฎหมาย และระบบการบริหารภาครัฐ

หลังจากนั้นแนวคิดธรรมาภิบาล หรือ governance ถูกนำไปเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศทั้งหลาย และแพร่หลายเข้าไปในการบริหารภาครัฐกิจเอกชน ที่เรียกว่า บรรษัทภิบาล หรือ cooperate governance รวมถึงการบริหารงานภาครัฐ ที่เรียกว่า ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ good governance (ปธาน สุวรรณมงคล , 2558 : 5-7)

1.1.2 ความหมายของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย

เสน่ห์ จุ้ยโต และกิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย (2554, น.7-8) กล่าวว่า ในช่วง พ.ศ. 2539 – 2540 แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลได้เผยแพร่สู่สังคมไทย โดยองค์การพัฒนาในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้หยิบยกปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการมีระบบบริหารจัดการที่ไม่ดี และแนวทางสร้างระบบที่ดีขึ้นมาเป็นประเด็นในการสร้างความเข้าใจและระดมความเห็นจากประชาชนในภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมเป็นผลให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคมเกิดความตื่นตัวในเรื่อง ดังกล่าวอย่างกว้างขวาง องค์กรต่างประเทศที่ให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือ เช่น ธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อการนำเงินไปใช้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหลักการของการมีธรรมาภิบาลหลายหลักการแตกต่างกันออกไป แต่ก็มักจะมีพื้นฐานหลักการที่คล้ายกัน หลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส สำนึกรับผิดชอบ และประสิทธิภาพประสิทธิผล

สำหรับประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดแนวทาง เพื่อสร้างการบริหาร

จัดการที่ดีในยุทธศาสตร์การพัฒนาประชารัฐ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพ การสร้างความเข้มแข็งแก่ภาคประชาชนเพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อให้เกิดการประสานร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ

นอกจากนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) และฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ยังคงให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยให้ขยายกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม ได้แก่ การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในภาคธุรกิจเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบ ทั้งที่จัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และกลไกตรวจสอบสาธารณะในภาคประชาชน รวมทั้งการปลูกจิตสำนึกของประชาชนในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม ความพอดี เพื่อเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ดีในสังคมไทย

1.2 หลักการธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธิปริดาและคณะ (2555, น. 19-22) กล่าวว่าคณะรัฐมนตรีมีการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2555 ได้มีมติเห็นชอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ โดยประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย

1.2.1 หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย หลักการย่อย ได้แก่

1) **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

2) **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความ

เชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

1.2.2 ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วยหลักการย่อย ได้แก่

1) หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวได้โดยง่าย

3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึง สิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

4) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยก ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีก ทั้งยังต้องคำนึงถึง โอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มคนผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

1.2.3 ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วยหลักการย่อย ได้แก่

1) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation /Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน

2) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นในสังคม

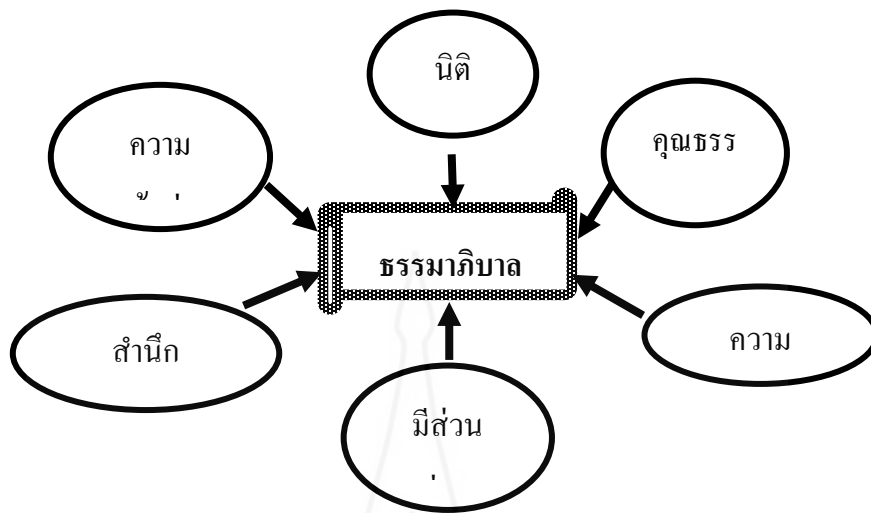
1.2.4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (*Administrative Responsibility*) ประกอบด้วย หลักการย่อย ได้แก่

1) *หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตาม ความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจริยธรรมวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- (1) I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- (2) A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- (3) M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- (4) R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
- (5) E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- (6) A - Accountability ตรวจสอบได้
- (7) D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- (8) Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

(วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทธปริดา และคณะ , 2555, น.19-22)

ประเทศไทยได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหาร กิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ 6 ประการ ในการนี้จะขอนำเสนอ รายละเอียดของการพัฒนาดัชนี วัดธรรมมาภิบาลบนพื้นฐานของหลักการสำคัญ 6 หลักการ ดังกล่าว ของสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 2.3 (ถวิลวดี บุรีกุล , 2554, น. 242-247)



ภาพที่ 2.1 หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

ที่มา: ถวิลวดี บุรีกุล (2554, น. 243)

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายหลักการสำคัญที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ดังนี้

1) *หลักนิติธรรม (Rule of Laws)* หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการ คือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษาหลัก “ไม่มีความผิด และไม่โทษโดยไม่มีกฎหมาย” และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนุญ โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

(1) หลักการแบ่งแยกอำนาจ เป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจ การตรวจสอบอำนาจและการถ่วงดุลอำนาจ

(2) หลักการสิทธิและเสรีภาพ หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิและเสรีภาพของบุคคล และสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานของ “ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนุญ

(3) หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการ และฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการหรือฝ่ายปกครองที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับ

ความเห็นชอบจากตัวแทนของประชาชน โดยฝ่ายตุลาการจะต้องให้พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจโดยปราศจากข้อบกพร่อง

(4) หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นไปตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย หลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลัง และหลักความพอสมควรแก่เหตุ

(5) หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ โดยผู้พิพากษามีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมาย และทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มีโนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระ 3 ประการ กล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

(6) หลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีความผิด” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิดแล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้น ๆ ไม่ได้

(7) ความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ หมายความว่า รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้น และหากกฎหมายที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ

2) *หลักคุณธรรม (Ethics)* ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการ คือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัยและหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ องค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอร์รัปชันหรือมีคอร์รัปชันน้อยลง คอร์รัปชันการฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือ Corruption โดยรวมหมายถึง การทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอร์รัปชัน ได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อน และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้าย

3) *ด้านความโปร่งใส (Transparency)* ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการ คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง มีความโปร่งใสด้านการให้ข้อมูล มีความโปร่งใสด้านการให้โทษ และมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

(1) *ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง* ประกอบด้วย พฤติกรรม ต่อไปนี้

ก. มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสอบสวน เป็นต้น

ข. โปร่งใสเห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน

ค. ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รับรู้การทำงาน

- ง. มีเจ้าหน้าที่มาด้วยระบบคุณธรรม มีความสามารถสูงมาอยู่ใหม่มากขึ้น
 - จ. มีการตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานตรวจสอบขึ้นมาใหม่
 - ฉ. มีฝ่ายบัญชีที่เข้มแข็ง
- (2) ความโปร่งใสด้านการให้คูปอง ประกอบด้วย พฤติกรรม ดังต่อไปนี้
- ก. มีค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ
 - ข. มีค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
 - ค. มีค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ซื่อสัตย์
 - ง. มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่าย
- (3) ความโปร่งใสด้านการให้โทษ ประกอบด้วย พฤติกรรม ดังต่อไปนี้
- ก. มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
 - ข. มีวิธีการพิจารณาลงโทษผู้กระทำผิดอย่างยุติธรรม
 - ค. มีการลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุแห่งการกระทำผิด
 - ง. มีระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ
 - จ. หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตอย่างจริงจัง
 - ฉ. มีการปรามผู้ต่อทุจริตให้เลิกความพยายามทุจริต
 - ช. มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว
- (4) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย ประกอบด้วย พฤติกรรม ดังต่อไปนี้
- ก. ประชาชนได้เข้ามารับรู้ การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
 - ข. ประชาชนและสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดหา การให้สัมปทาน การออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ
 - ค. ประชาชน สื่อมวลชน และองค์กรพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหารโดยวิธีการต่าง ๆ มากขึ้น
 - ง. มีการใช้กลุ่มวิชาชีพภายนอก เข้ามาร่วมตรวจสอบ
- 4) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการ ซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทางทั้งอย่างเป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม

หลักการมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการ คือ

(1) ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน

(2) ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือ ผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจน

(3) ระดับการวางแผนร่วมกันและตัดสินใจ เป็นระดับขั้นที่สูงกว่า การปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมโครงการ และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นเกิดจากการดำเนินโครงการ ระดับนี้มักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก

(4) ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้มีการพัฒนาสมรรถนะ หรือขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้น จนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด

5) *หลักความพร้อมรับผิด (Accountability)* รวมความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะถูกตรวจสอบได้โดยในแง่มุมมองการปฏิบัติถือว่าสำนึกรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่า ได้รับการยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักการย่อย ดังนี้

(1) การมีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรจะต้องทำการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติให้ชัดเจนว่าต้องการบรรลุอะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็นผลลัพธ์นั้น

(2) ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจ ถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุและเงื่อนไขเวลาที่ต้องการ ให้เห็นผลงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานกำลังคนร่วมใจกันทำงาน เพื่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กร

(3) การปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ที่ความสามารถของหน่วยงานในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารให้ความสนับสนุนแนะนำทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประสานงานร่วมมือกันทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

(4) การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นเรื่องปกติ และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ

(5) การมีแผนสำรอง ต้องมีการวางแผนฟื้นฟูที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบและเข้าใจถึงแผน และนโยบายขององค์กร และที่สำคัญคือ ต้องมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์อย่างเปิดเผย

(6) การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล การทำงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานที่พบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันที ขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยกย่องในองค์กร

6) *หลักความคุ้มค่า (Value for Money)* หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

(1) การประหยัด หมายถึง การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน และการมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีการใช้ผลตอบแทนตามผลงาน

(3) ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการมีผลการดำเนินงานด้านบริการ การมีการประเมินผลการทำงาน และผู้บริหารระดับสูงมีสถานะผู้นำ

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า หลักการสำคัญที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบไปด้วย 6 หลักการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความพร้อมรับผิด และหลักความคุ้มค่า (เสนห์ จุ้ยโต , 2557, น.12-25)

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลเป็นแนวคิด การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติ เป็นหลักการที่ใช้ในการดำเนินงานแบบเอกชน

และธุรกิจในภาคราชการ ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป็นเป้าหมายไปในตัว การมีธรรมเนียมปฏิบัติ อาจนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้ในที่สุดและการมีประชาธิปไตยก็นำมาสู่การมีผลทางสังคม คือ มีการพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่องและสถาพรตลอดจนนำมาสู่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธี ดังนั้น Good Governance (GG) เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและความรับผิดชอบต่อสังคม (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น. 10- 11)

ในส่วนของเอกชนก็มีการนำหลักธรรมเนียมปฏิบัติมาใช้ ซึ่งมีการเรียกว่าเป็น Corporate Governance หรือบรรษัทภิบาล เป็นการสร้างหลักของการเติบโตของบริษัท เพื่อความอยู่รอดในโลกของการแข่งขัน ซึ่งต้องมีแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากร เช่น ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อสังคมและแข่งขันได้ เป็นต้น

1.3 ความหมายของธรรมเนียมปฏิบัติ (Good Governance)

ได้มีนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของธรรมเนียมปฏิบัติ หรือ Good Governance ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

คณะกรรมการด้านเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติ (อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2557: 129) ให้ความหมายว่า ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นกระบวนการของการตัดสินใจและกระบวนการนำการตัดสินใจสู่การปฏิบัติ (หรือไม่ปฏิบัติ)

ธนาคารโลก (อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2557, น.129) ให้ความหมาย ธรรมเนียมปฏิบัติ หมายถึง การใช้อำนาจทางการเมืองและทรัพยากรทางสถาบันในการจัดการปัญหาและกิจการของสังคม

ประเวศ วะสี (2554, น.9 อ้างถึงในเสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น.5) อธิบายว่า ธรรมเนียมปฏิบัติ คือ ความโปร่งใส ความถูกต้อง การดำเนินงานของรัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ

สุพัฒน์ วโนทยาน (2555, น.10) ให้ความหมายคำว่า ธรรมเนียมปฏิบัติ หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในทุกด้านอย่างเหมาะสม เป็นธรรม โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2557, น.5) กล่าวว่า ธรรมเนียมปฏิบัติ คือ การเมืองที่ดี การปกครองที่ดี การบริหารจัดการที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น. 3) ได้ให้ความหมาย Good Governance ว่า คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงได้

จากความหมายของธรรมเนียมปฏิบัติ ที่นักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ เสนอไว้ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปว่า ธรรมเนียมปฏิบัติ หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม

มีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส มีความถูกต้อง พร้อมทั้งการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และ
สังคมอย่างเท่าเทียมกัน

1.4 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

1.4.1 องค์ประกอบของธรรมาภิบาลหน่วยงานในต่างประเทศ

UNPD (อ้างถึงในปธาน สุวรรณมงคล. 2557, น. 134-135) เสนอองค์ประกอบ
ของธรรมาภิบาลไว้ว่า ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1) การมีส่วนร่วม (Participation) ทั้งชายและหญิงควรมีสิทธิมีเสียงในการ
ตัดสินใจโดยตรงหรือผ่านทางสถาบันที่เป็นตัวแทนผลประโยชน์ของพวกเขา โดยการมีส่วนร่วม
อย่างกว้างขวางนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพในการสมาคม และการพูด ตลอดจนการมีส่วน
ร่วมอย่างสร้างสรรค์

2) หลักกฎหมาย (Rule of law) กรอบทางกฎหมายควรมี ความเป็นธรรม และ
บังคับใช้อย่างไม่เลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะกฎหมายเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน

3) ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสอยู่บนการไหลของข้อมูล
ข่าวสารอย่างอิสระ ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงกระบวนการ สถาบัน และข้อมูลได้โดยตรง และ
มีข้อมูลเพียงพอต่อการเข้าถึงและติดตามได้

4) การตอบสนอง (Responsiveness) เป็นการที่สถาบัน และกระบวนการ
ทั้งหลายที่พยายามตอบสนองภาคส่วนทั้งหลายที่มีอยู่หลากหลายในสังคม

5) การมุ่งความสมานฉันท์ (Consensus orientation) ธรรมาภิบาลประสาน
ผลประโยชน์ที่แตกต่างกันเพื่อไปสู่ความสมานฉันท์ร่วมกันในสิ่งที่ดีที่สุดของกลุ่ม และหากเป็นไปได้
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกระบวนการ

6) ความเท่าเทียมกันในโอกาส (Equity) ชายและหญิงทุกคนมีโอกาสเท่าเทียม
กันในการปรับปรุงหรือรักษาความกินดีอยู่ดีของประชาชน โดยไม่เลือกปฏิบัติตามเพศ

7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency) กระบวนการ
และสถาบันผลิตผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการพร้อมกับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

8) ความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ผู้ตัดสินใจในรัฐบาล ภาคธุรกิจ
เอกชน และองค์กรภาคประชาสังคม มีความพร้อมรับผิดชอบต่อสาธารณะ ตลอดจนเป็นหุ้นส่วนของตน
ความพร้อมรับผิดชอบนี้มีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์กร และเป็นการตัดสินใจภายในหรือภายนอก
องค์กรนั้น

9) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชน ต้องมี
มุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับธรรมาภิบาล และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจน

ความรู้สึกลึกเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและสังคมที่มุ่มมองนั้นดำรงอยู่

สรุปลองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ความเห็นของ UNPD จึงประกอบด้วย การมีส่วนร่วม หลักกฎหมาย ความโปร่งใส การตอบสนอง การมุ่งความสนานจันท์ ความเท่าเทียมกันในโอกาส ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสำนึกรับผิดชอบ และวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

ธนาคารโลก (World Bank) (อ้างถึงใน ปราบ สุวรรณมงคล, 2557, น. 135 – 136) ได้นำเสนอมิติของธรรมาภิบาลใน 6 มิติ ได้แก่

1) การแสดงออกและสำนึกรับผิดชอบ (Voice and Account ability) ซึ่งรวมถึงเสรีภาพของประชาชน และเสถียรภาพทางการเมือง หมายถึง การที่ประชาชนสามารถแสดงออกถึงความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายได้อย่างเสรี ในขณะที่เดียวกันความแตกต่างหลากหลายทางความคิดเห็นก็มีได้นำไปสู่ความแตกต่างทางการเมือง แต่ยังสามารถรักษาเสถียรภาพทางการเมืองไว้ได้

2) ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness) ซึ่งรวมถึงคุณภาพการจ้ดทำนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถของรัฐบาลในการบริหารประเทศให้เป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายที่ประกาศไว้

3) การไม่มีกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค (Lock of regulatory burden) หมายถึง การมีกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารประเทศ รวมถึง การนำไปใช้บังคับให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎ ระเบียบที่มีโดยไม่มีเป็นอุปสรรคต่อการบริหารราชการแต่อย่างใด

4) การยึดหลักกฎหมายเป็นสำคัญ (The rule of law) หมายถึง การเป็นนิติรัฐที่ใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานในการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติรวมถึงการตัดสินใจทางการเมือง การบริหารใด ๆ ที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย

5) ความเป็นอิสระของฝ่ายตุลาการ (Independence of the judicial) หมายถึง การดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของฝ่ายตุลาการต้องสามารถอำนวยความยุติธรรมได้อย่างแท้จริง โดยความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ไม่มีการแทรกแซงหรือกดดันจากฝ่ายต่างๆ

6) การควบคุมการคอร์รัปชัน (Control of corruption) หมายถึง มีกลไก และกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการควบคุมการคอร์รัปชัน โดยการมีส่วนร่วมจากภาพส่วนที่เกี่ยวข้อง

สรุปลองค์ประกอบธรรมาภิบาลของธนาคารโลก (World Bank) ประกอบด้วย การแสดงออกและสำนึกรับผิดชอบ ประสิทธิภาพของรัฐบาล การไม่มีกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค การยึดหลักกฎหมายเป็นสำคัญ ความเป็นอิสระของฝ่ายตุลาการ และการควบคุมการคอร์รัปชัน

ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank: ADB, 1995) อ้างถึงใน ปราบ สุวรรณมงคล 2557, น.137 – 138) เสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาล 4 ประการ ดังนี้

1) ความสำนึกรับผิดชอบ (accountability) ความสำนึกรับผิดชอบเป็นสิ่งซึ่งบังคับที่ทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องตอบคำถามในการเป็นเจ้าหน้าที่รัฐและตอบสนองต่อองค์การที่ให้อำนาจหน้าที่แก่ตนเอง ความสำนึกรับผิดชอบยังหมายถึงหลักเกณฑ์ที่จัดทำไว้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐ ตลอดจนถึงกลไกในการกำกับเพื่อให้แน่ใจว่า มีผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2) การมีส่วนร่วม (Participation) หลักการสำคัญของการมีส่วนร่วม มาจากการยอมรับว่า ประชาชนเป็นหัวใจของการพัฒนาโดยที่ประชาชนไม่เพียงเป็นผู้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวแทนของการพัฒนาอีกด้วย โดยประชาชนสามารถมีส่วนร่วมเป็นกลุ่ม เช่น กลุ่มสหกรณ์ กลุ่มสมาคม กลุ่มหอการค้า กลุ่มอาสาสมัคร เป็นต้น และร่วมในฐานะปัจเจกบุคคลก็ได้ เช่น การลงคะแนนเสียง การแสดงความคิดเห็นผ่านสถานีวิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น และในฐานะที่เป็นตัวแทนของการพัฒนา ประชาชนต้องมีช่องทางเข้าถึงสถาบันที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอีกด้วย เช่น สถาบันตัวแทนต่าง ๆ เป็นต้น

3) การคาดการณ์ได้ (Predictability) หมายถึง การมีอยู่ของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และนโยบายที่กำกับดูแลสังคมอยู่ และการปฏิบัติที่ยุติธรรมและไม่ถือปฏิบัติซึ่งทำให้สามารถคาดการณ์ได้ถึงผลการกระทำที่จะเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง

4) ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การมีอยู่ของข้อมูลข่าวสารสำหรับสาธารณะและความชัดเจนของกฎ ระเบียบ และการตัดสินใจของรัฐ ความยากลำบากในการทำให้เกิดความโปร่งใส คือ มีเพียงเจ้าของข้อมูลข่าวสารเท่านั้นที่รู้เรื่อง และมีช่องทางเข้าถึงข้อมูลที่จำกัด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการส่งเสริมสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชน โดยการบังคับให้มีอย่างจริงจัง

สรุปองค์ประกอบธรรมาภิบาลของธนาคาร เพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย ประกอบด้วย ความสำนึกรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การคาดการณ์ได้ และความโปร่งใส

1.4.2 องค์ประกอบของธรรมาภิบาลหน่วยงานในประเทศไทย (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น. 48-49) มีดังนี้

สำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อปี พ.ศ.2542 โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติ สำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ขึ้น ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 โดยทุกส่วนราชการต้องถือปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติ

ต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีได้ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลักคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลที่เสนอ โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเน้นการกำหนดเป็นกรอบแนวทางให้แก่ หน่วยงานราชการ เพื่อถือปฏิบัติ ประกอบด้วย

1) หลักนิติธรรม เป็นการตรากฎหมายและกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจอธิปไตยหรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

4) หลักความมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

5) หลักความรับผิดชอบ เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้น ในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สรุปองค์ประกอบของธรรมาภิบาลของสำนักนายกรัฐมนตรี ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติจริงได้มีการปรับปรุงธรรมาภิบาลให้เป็นปัจจุบันให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

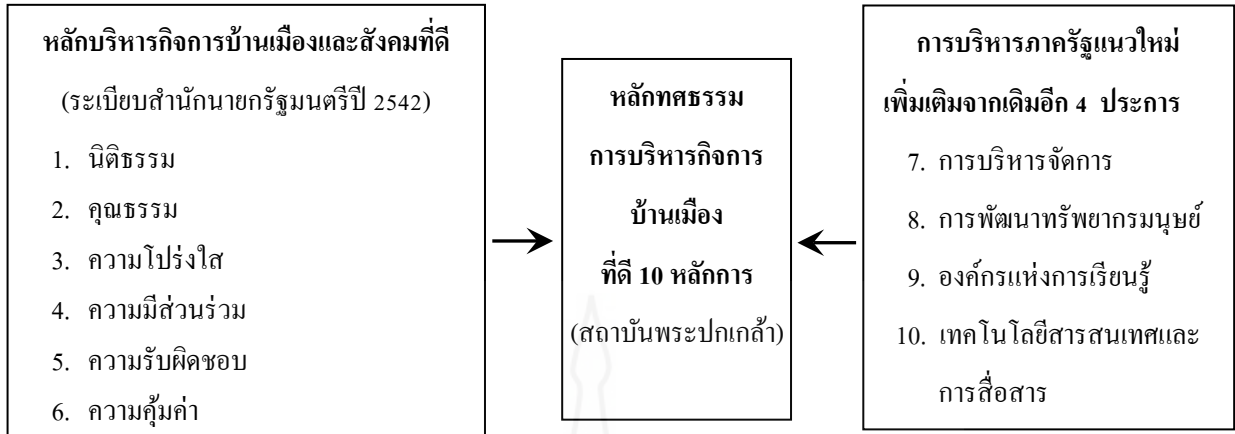
สำหรับสถาบันพระปกเกล้า ได้บูรณาการหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 กับแนวทางการบริหารจัดการรัฐกิจแนวใหม่โดยเพิ่มเติมมาอีก 4 หลัก (สถาบันพระปกเกล้า. 2551, น.153 อ้างถึงในสุพัฒน์ วโนทยาน. 2555, น. 13-14) คือ

1) หลักการบริหารจัดการ คือ กระบวนการของการตัดสินใจและกระบวนการที่มีการนำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการและประโยชน์สูงสุด

2) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่สร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษาอบรมปฏิบัติทดลอง และการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรม ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

3) หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเสริมสร้าง จัดหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ใหม่ที่ได้มาจากภายนอกองค์กร และภายในองค์กรจากในตัวบุคคล มาปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน สมาชิกขององค์กรเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง โดยการสร้างผลผลิตที่องค์กรต้องการ ซึ่งมีการปลูกฝังรูปแบบในการคิดที่ใหม่และขยายเพิ่ม รวมทั้งได้มีการสร้างความมุ่งมั่นร่วมกันและสมาชิกประชาชนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

4) หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการพัฒนาเครือข่ายซึ่งผู้รับบริการจำนวนมากสามารถเข้าถึงได้ มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยผ่านเครือข่ายสารสนเทศและการสื่อสาร เกิดมีระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีการนำเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการใช้งานมาใช้ในองค์กร และมีนโยบายและแผนงานอย่างชัดเจน รวมเป็น 10 หลัก เรียกว่าทศวรรษ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ทศธรรม

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า (อ้างถึงใน สุพัฒน์ วโนทยาน. 2555, น. 14)

องค์ประกอบของหลักทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เกิดจากสถาบันพระปกเกล้า ได้วิจัยและพัฒนาเรื่อง ทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยประมวลจากเรื่องกฎหมาย ระเบียบ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อเป็นการนำเสนอหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับความสอดคล้องของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ต่อไป

อริยรัช แก้วเกาะสะบ้า (2548, น. 107) ได้กล่าวว่างค์ประกอบของธรรมาภิบาลมี 7 ประการ ดังนี้

1) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง ต้องสร้างความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกองค์การให้เกิดความโปร่งใสในวิธีการ และสามารถตรวจสอบได้ และมีองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อตรวจสอบการทำงาน และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบไม่ว่าจากองค์กรภายใน หรือภายนอก มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา โดยให้ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลได้สะดวก

2) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของประชาชน สามารถบังคับใช้กฎหมายกับทุกคนเสมอกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง มีการรับผิดชอบในการกระทำของตนในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนงานหรือองค์กร การมีจิตสำนึกในหน้าที่

ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม สิทธิ หน้าที่ และปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง ตามหลักประชาธิปไตย

4) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปันส่วนในประโยชน์ต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติเพื่อจะไม่ให้เกิดความขัดกันแห่งผลประโยชน์

5) หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองและมีความขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีระเบียบวินัย ทำงานด้วยความถูกต้องดีงาม

6) หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หมายถึง การถือเอาประโยชน์อันสูงสุดขององค์กรเป็นที่ตั้งในการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

7) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจสำคัญของชาติ โดยมีส่วนร่วมทางการเมือง การบริหารและการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนเกี่ยวกับวิถีชีวิตของชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น. 8-9) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลไว้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประสิทธิผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งหลายทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักตอบสนอง (Responsiveness) การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) การแสดงความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำคัญในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนคติร่วมเสนอปัญหาประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมในกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยงานการปกครองท้องถิ่น(ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบต่อตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) หลักความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติ และได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การฝึกอบรม การศึกษา และอื่น ๆ

10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-oriented) เป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นหรือข้อสรุปจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

ส่วนกระทรวงมหาดไทย องค์กรประกอบในการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของกระทรวงมหาดไทยมี 11 องค์กรประกอบคือ การมีส่วนร่วม ความยั่งยืน สิ่งที่ชอบธรรม ความโปร่งใส ความเป็นธรรมและความเสมอภาค ความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่

ความเสมอภาคทางเพศ ความอดทนอดกลั้น หลักนิติธรรม ความรับผิดชอบ และการเป็นผู้กำกับดูแล จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่เสนอโดยกระทรวงมหาดไทยเน้นไปทางด้านการบริหาร การปกครอง การพัฒนาและการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นสายงานที่กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบโดยตรง (เสนห์ จุ้ยโต, 2557, น. 50-51)

จากองค์ประกอบธรรมาภิบาลที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นได้ว่า องค์ประกอบที่เหมือนกันได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ หลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค และหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้ยังมีส่วนที่แตกต่างกัน และสิ่งสำคัญเมื่อกล่าวถึง ธรรมาภิบาล ก็คือ องค์ประกอบทั้งหลายเหล่านี้ล้วนมุ่งไปสู่เป้าประสงค์สำคัญเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ในโลกยุคโลกาภิวัตน์และวิถีชีวิตใหม่ ผู้วิจัยจึงประมวล องค์ประกอบของธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาที่ต้องการศึกษาสรุปไว้ 10 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการบริหารจัดการ พัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ และหลักเทคโนโลยีดิจิทัล

1.5 ความสำคัญของธรรมาภิบาล

สุทศนา สุทธิกุลสมบัติ (ออนไลน์, 2550) กล่าวถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

- 1) ธรรมาภิบาลเป็นยุทธศาสตร์การสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีในสังคมและเป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นหลักปฏิบัติในทุกระดับเริ่มตั้งแต่ระดับครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับภาครัฐ
- 2) ธรรมาภิบาลเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับในสังคมทั้งในภาครัฐและเอกชนในเรื่องการเปิดเผย ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตัดสินใจ
- 3) ธรรมาภิบาลมีกระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่เป็นธรรม ต่อคนในสังคม ให้ความมั่นใจแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและยากจน มีการพัฒนาระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รักษาความสมดุลของระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศอย่างมีเสถียรภาพ ส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข ธรรมาภิบาล จึงเป็นกุญแจดอกสำคัญในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ธรรมาภิบาลช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริต

5) ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นมาตรฐานสากลที่บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากสร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้ย่อมหมายถึงการได้รับการยอมรับ และเชื่อถือจากสังคมระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น

6) ธรรมเนียมปฏิบัติเกี่ยวกับบรรทัดฐานและค่านิยมซึ่งเป็นตัวอย่างแนวทางการ ดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดความโปร่งใส

จากความสำคัญของธรรมเนียมปฏิบัติที่กล่าวมาทั้ง 6 ข้อ สรุปได้ว่าการบริหารงานด้วย หลักธรรมเนียมปฏิบัติมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่เป็นธรรม ทำให้การบริหารงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตรวจสอบได้ส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุข ธรรมเนียมปฏิบัติยังเป็นกระบวนการเป็นที่ยอมรับของสังคมและมาตรฐานสากล ผู้บริหารต้องสร้าง ขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัวและองค์กรเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบ ในการบริหารงานได้ ซึ่งสามารถบริหารงานได้อย่างเป็นระบบมีคุณภาพ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2557 : 6) อธิบายว่า ธรรมเนียมปฏิบัติมีความสำคัญใน 5 ประการ ดังนี้

1) ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องมีการปฏิบัติที่ยึด หลักการทำงานที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ องค์กรทุกแห่งต้องการคนที่มีความรู้ควบคู่ คุณธรรม ฉะนั้น คำว่าคุณธรรมเป็นหลักการแนวคิดหนึ่งของธรรมเนียมปฏิบัติ ถ้าบุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาวิชาชีพแล้วจะทำให้การทำงานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้ลดการทุจริต คอรัปชั่น ในองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติจึงเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีการทำงาน มาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (High Performance)

2) ความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องมีการนำระบบการบริหาร จัดการสมัยใหม่มาใช้ 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

3) ความสำคัญต่อองค์กร องค์กรที่นำเอารวมภิบาลมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดี ลูกค้ายอมรับ เชื่อถือ ไว้วางใจมากขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม รวมทั้งรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

4) ความสำคัญต่อลูกค้า องค์กรที่นำรวมภิบาลมาใช้สะท้อนให้เห็นว่ามีการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล มั่นใจว่า สินค้ามีคุณภาพแน่นอน

5) ความสำคัญต่อสังคม ธรรมภิบาลมีความสำคัญต่อชุมชน สังคมและสังคมโลก ที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) การพัฒนาสังคมโลกในอนาคตต้องมุ่งการพัฒนาอย่างสมดุล และยั่งยืน ฉะนั้นต้องมีการบูรณาการ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมสรุป ธรรมภิบาลมีความสำคัญใน 5 ประการ ประกอบด้วย ความสำคัญต่อบุคลากร สำคัญต่อผู้บริหารองค์กร สำคัญต่อองค์กร สำคัญต่อลูกค้า และความสำคัญต่อสังคม

ตอนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์

2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น.17) ให้ความหมายคำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคล ซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ

สุเมธ แสงนิมนวล (2552, น.3) กล่าวว่า ผู้นำประกอบด้วย 3 ลักษณะด้วยกัน คือ มีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ มีสถานการณ์เป็นตัวกำหนด และมีการเลือกตั้ง ทำให้ได้รับการยอมรับ

วิเชียร วิทษอุดม (2553, น.2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ หรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับ หรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น พร้อมทั้งมีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ ตลอดจนสามารถนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ

เฮร์เซย์ (Hersey,1996 อ้างถึงใน อภิวัตน์ พิมลแสงสุวิทยา, 2553, น.17 - 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวหรือสร้างอำนาจเหนือผู้อื่น

วิเชียร วิทษอุดม (2553, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคล ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการ

ทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากคนในองค์กรและสังคม มีทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุพรรณ วจโนทยาน, 2555, น.16)

ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน ในองค์กรหรือสังคมทำให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มีภาพในอนาคตหรือการคาดการณ์ไกล ในอนาคตเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อย่างชัดเจนมองเห็นก่อนคนอื่น (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2558, น.136 – 137)

2.2 องค์ประกอบของความสำเร็จของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

เบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) อธิบายว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จจะมี องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1. มีเป้าหมายร่วมกันเป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับทีมงาน โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน 2. การเพิ่มอำนาจให้บุคคล 3. การเปลี่ยนแปลงขององค์กร อย่างเหมาะสม และ 4. ความคิดแบบกลยุทธ์ (Nanus, 1992, น.156 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2541, น. 30)

1) เป้าหมายร่วม (shared purpose) เป็นผลมาจากการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร และทีมงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกัน

2) เพิ่มอำนาจให้บุคคล (empowered people) ให้มีอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น ความมีอิสระในการปฏิบัติงานนำมา ซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลา

3) การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม (appropriate organizational changes) ปรับการบริหารองค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีการออกแบบองค์กร ใหม่ให้สอดคล้องต่อภารกิจและวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) องค์กรแห่งคุณภาพ (Quality Organization) องค์กรแบบแชมร็อก (Shamrock Organization) องค์กรเชิงผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Organization) องค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization) และองค์กรสามไอ (Triple I Organization) (Intelligence, Idea and Informatio)

4) ความคิดแบบกลยุทธ์ (strategic thinking) มีการสร้างความคิดเชิงกลยุทธ์ สู่ความสำเร็จตลอดเวลา มีการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรตลอดเวลา ความคิดเชิงกลยุทธ์จะมุ่งไปสู่การบริหารเพื่อบริการลูกค้า การบริหารเพื่อการแข่งขัน และการบริหาร เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้นำองค์กรจะต้องมีทั้งความคิดริเริ่ม (initiative) และความคิดสร้างสรรค์ (creativity) อยู่ตลอดเวลา

รายละเอียดแต่ละประการ มีดังนี้

2.2.1 เป้าหมายร่วมกัน(การสร้างวิสัยทัศน์กับทีมงาน และมีการสื่อสารร่วมกัน)

1) วิสัยทัศน์

(1) แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์

เสนห์ จูย์โต (2558, น.136-137) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีอำนาจ (power) และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (influence) จนทำให้ผู้อื่นยอมรับ (acceptance) ทั้งนี้ การยอมรับของผู้อื่น หรือ ลูกน้องเกิดจากคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ ยอมรับเรื่องวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ (vision and strategy) ยอมรับ ในเรื่องความสามารถ ในการพัฒนาทีม (alining people) และยอมรับ ในเรื่องความสามารถในการจูงใจและคลอใจให้เกิดความน่าเชื่อถือ (motivation and inspiration)

ดังนั้น วิสัยทัศน์ของผู้นำ คือ ความคิดของผู้นำในอนาคตที่มีการฉายภาพอนาคตหรือการคาดการณ์ไกลในอนาคต เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของผู้นำอย่างชัดเจน และมองเห็นก่อนคนอื่น

(2) ความหมายของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ได้แก่

เบิร์น เนนุส (Burn Nanus , 1992, P. 7 – 10 อ้างถึงใน เสนห์ จูย์โต 2560, น. 21-23) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีลักษณะเป็นการเดินทางด้วยสมอง (mental journey) จากที่ที่เราารู้ไปสู่ที่ที่เราไม่รู้ โดยการสร้างสรรค์อนาคตด้วยการสร้างภาพจากข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตราย และโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิสัยทัศน์คือภาพลักษณ์ทางสมอง (mental image) ของความเป็นไปได้ และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา ภาพลักษณ์ทางสมองนี้ อาจคลุมเครือเหมือนความฝัน หรือ อาจแจ่มแจ้งเหมือนกับข้อความในวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์คือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลไปสู่ความหวัง ความฝัน วิสัยทัศน์จะคลอใจให้เกิดการกระทำและช่วยกำหนดทิศทางในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของความจริง (realistic) น่าเชื่อถือเป็นสิ่งดึงดูดใจเพื่อสร้างองค์การในอนาคต

เจ. โคเซ และบี. พอร์นเนอร์ (JKouzes and B. Pomer , 1988, P. 78 อ้างถึงใน เสนห์ จูย์โต 2560, น. 23) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับทิศทางในอนาคต มาตรฐานของความเป็นเลิศจินตนาการที่มองเห็น ซึ่งควรจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วิสัยทัศน์เหมือนอุดมคติ และจินตนาการที่มีภาพในอนาคต

เซงเก (Senge 1990, P.108 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2558, น. 89) กล่าวว่า ทัศนคติที่เปรียบเสมือนกับสิ่งเบิกบานใจและเป็นพลังแห่งอำนาจ เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนเป็นการตอบคำถามที่ว่า เราต้องการอะไร และจะสร้างอะไรต่อไปในอนาคต

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปว่า ทัศนคติ คือ สิ่งที่กระตุ้นพฤติกรรมบุคคล หรือ ภาพลักษณ์ทางสมองของความเป็นไปได้และสภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา โดยการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อเท็จจริง ความหวัง ความฝัน อันตราย และโอกาสที่มีอยู่ในปัจจุบัน

(3) คุณลักษณะของทัศนคติ

ทัศนคติที่ดี ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่

- 1) มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมค่านิยม และประวัติศาสตร์ขององค์กร
- 2) เป็นอุดมคติบ่งชี้ถึงมาตรฐานของความเป็นเลิศที่ต้องการ
- 3) ช่วยทำให้เป้าหมายและทิศทางของการปฏิบัติหน้าที่มีความ ชัดเจน
ขึ้น นำเชื่อถือ โน้มน้าวจิตใจให้ปฏิบัติ

4) คลองใจให้เกิดความผูกพัน เกิดความเพียรพยายาม

5) แสดงออกอย่างชัดเจนง่ายต่อการทำความเข้าใจ

6) สะท้อนถึงความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กรนั้น

7) มีลักษณะมุ่งสู่ความทะเยอทะยาน มุ่งสู่ความสำเร็จ

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538, น. 21 – 22 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2560, น. 24)

กล่าวว่า ลักษณะของทัศนคติที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยการบรรลุถึงได้ (attainable or achievable) เห็นได้ในเชิงพฤติกรรม (behavioral) นำท้าทาย (challenging) พึงปรารถนา (desirable) เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า (proactive) มีความเป็นกลยุทธ์ (strategic) และความคุ้มค่า (worthwhile)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2560, น. 26-27) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ 2 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง เป็นการคิดฉายภาพในอนาคต ทัศนคติเป็นเรื่องของการคิด (thinking) เกี่ยวกับการบริหารองค์กรในอนาคตเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage) ซึ่งประกอบด้วย การคิดอนาคตที่ดีกว่า (rethinking the future) ใน 6 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 คิดใหม่ต่อหลักการ (Rethinking Principle) โดยค้นหาความหมายในความไม่แน่นอน กล่าวคือ ยุคนี้จะมีแต่ความสับสนวุ่นวายและความไม่แน่นอน แต่ถ้าเราพยายามค้นหาอย่างจริงจัง จะพบโครงสร้างอยู่เบื้องหลังความสับสนวุ่นวายและความไม่แน่นอน ซึ่งเปิดโอกาสให้คนจำนวนมากเลือกวิถีชีวิตตนเองและโลกได้

ด้านที่ 2 คิดใหม่ต่อการแข่งขัน (Rethinking Competition) โดยการสร้างความได้เปรียบในวันหน้า (creating tomorrow's advantages) เป็นการใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันวันข้างหน้า องค์กรหรือบริษัทที่มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเท่านั้นจึงจะอยู่รอด หัวใจของกลยุทธ์อยู่ที่ความมีเอกลักษณ์ต้องเสนอขายสินค้าและบริการที่แตกต่างกับผู้อื่นต่อลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกวัน

ด้านที่ 3 คิดใหม่ต่อการควบคุมและความสลับซับซ้อน (Rethinking Control and Complexity) โดยมุ่งไปที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับยุคที่ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีและความต้องการของลูกค้ามีการค้นหาจุดอ่อนขององค์กรหรือบริษัทให้พบ คิดให้ทะลุปรุ โปร่งว่าจะปรับเปลี่ยนอย่างไร หรือสร้างอะไรขึ้นมาทดแทนจุดอ่อนนั้น เป็นการคิดนอกกรอบจะมีประโยชน์มากและทำอะไรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น

ด้านที่ 4 คิดใหม่ต่อภาวะผู้นำ (Rethinking Leadership) โดยผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้นำที่ดีต้องมีปัญญาความสามารถและความเป็นตัวของตัวเองสูง

ด้านที่ 5 คิดใหม่ต่อตลาด (Rethinking Markets) โดยจับจุดเด่นให้มั่นในโลกที่ฝ้ามัว (focused in a fuzzy world) โลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ตลาดเปิดกว้างอย่างรวดเร็ว การแข่งขันนับวันจะยิ่งเข้มข้น และข่าวสารข้อมูลเพิ่มพูนขึ้นมาก จนยากแก่การสังเคราะห์

ด้านที่ 6 คิดใหม่ต่อโลก (Rethinking the world) โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรงที่ไม่เคยมีมาก่อน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันและอนาคต โลกใหม่จะเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (learning world) และโลกแห่งนาโนเทคโนโลยี (nanotechnology) คำว่า นาโน เป็นหน่วยวัด ซึ่งมีค่าเท่ากับเศษหนึ่งส่วนพันล้านเป็นเทคนิคการผลิตชิ้นส่วนขนาดเล็กมาก

ประการที่สอง การจินตนาการใหม่ในอนาคตเป็นการจินตนาการ นึกฝันภาพในอนาคต (re-Imagine) โดยกำหนดให้ผู้นำองค์กรต้องสร้างจินตนาการใหม่ขึ้นมาคิดให้กว้างไกลให้เหนือกว่าคนอื่น ถึงแม้ความคิดนั้นจะเป็นไปไม่ได้ พยายามให้คิดแบบประหลาด เพราะสิ่งที่ท่านคิดว่าประหลาดแล้ว โลกมันประหลาดไปมากกว่าที่ท่านคิด สิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีตัวขับเคลื่อนหลายตัว แต่ที่แน่นอนคือ ICT (information Communication and Technology)

ผู้วิจัยสรุปว่า วิสัยทัศน์คือผลมาจากการรู้คุณค่า ในอดีต เห็นและเข้าใจในปัจจุบัน เพื่อเตรียมการในอนาคต โดยอาศัยจินตนาการและข้อมูลข่าวสาร เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง

(4) องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2538, น. 8-9 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2560, น.30-31)

ได้จำแนกองค์ประกอบวิสัยทัศน์ไว้ 4 ประการ ได้แก่

ก. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบองค์การในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสิ่งแวดล้อมนั้นคือ วิสัยทัศน์องค์การ เป็นการมององค์การปัจจุบันในภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์การเท่านั้น แต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

ข. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์การภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุดหนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางอนาคต เป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคต ควรจะเป็นอย่างไร

ค. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์เป็นการพัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับองค์การ เป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ ชี้บ่ง เคลื่อนย้าย ประสานทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ

ง. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (organization vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (Future vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ จะเห็นได้ว่า วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ และจะต้องทำให้วิสัยทัศน์ทางบุคคล วิสัยทัศน์ทางอนาคตและวิสัยทัศน์ทางองค์การมีความกระจ่างและชัดเจน

จากที่กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ที่เสนอไว้ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ มี 4 ประการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ทางองค์การ วิสัยทัศน์ทางอนาคต วิสัยทัศน์ทางบุคคล และวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์

(5) มิติของวิสัยทัศน์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2560, น. 31-32) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ทางบุคคลแบ่งออกเป็น 3 มิติที่สำคัญ ได้ดังนี้

ก. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียวขององค์การที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้้องค์การของตนเป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้งมีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา วิสัยทัศน์ที่สร้าง

จำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมวิธีการที่ใช้อย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ก็คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมหรือสานฝัน

ข. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือการให้สมาชิกขององค์การยอมรับวิสัยทัศน์เป็นของตน ผู้นำจะต้องมีศิลปะในการอธิบายและโน้มน้าว ทำให้สมาชิกขององค์การเข้าใจ มองเห็นความเป็นไปได้และยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น ผู้นำจะต้องมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก

ค. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง โดยความร่วมมือ ทูมเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ปรารถนา ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นหรือมีความเป็นเลิศ

(6) ปัจจัยที่มีผลต่อวิสัยทัศน์

ไพทอร์ย์ สีนลาร์ตัน (2538, น.21 -23 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2560, น. 33) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมี 2 ประการคือ

ประการแรก เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระบบเศรษฐกิจและสังคมโลก นับตั้งแต่การล่มสลายของลัทธิคอมมิวนิสต์ในยุโรป ส่งผลให้แนวความคิดของระบบเศรษฐกิจเสรีมีความเด่นชัดขึ้น หลายฝ่ายเห็นความสำคัญที่จะลดบทบาทภาครัฐลงและส่งเสริมภาคเอกชนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเสรีทั้งระบบเศรษฐกิจและการค้าให้มีการแข่งขันอย่างเปิดกว้างเพื่อบรรลุประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต

ประการที่สอง ปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหารเองได้แก่ ทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา มีญาณหยั่งรู้ปัญหาและมูลเหตุแห่งปัญหา เข้าใจการโยงสัมพันธ์ของปัญหากับระบบอื่น ๆ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถและพร้อมที่จะเผชิญปัญหาทุกรูปแบบ ความสามารถในการเสี่ยงและชอบการเปลี่ยนแปลงคือ ปัจจัยภายในส่งผลให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจ ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบสามารถแสดงความคิดหรือขายความคิดให้บุคคลอื่น ๆ ได้เข้าใจสิ่งที่คิด

ดังนั้นสรุปปัจจัยที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย ปัจจัยภายนอก และปัจจัยเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร

(7) ความสำคัญของวิสัยทัศน์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2560, น.27 –28) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อวิสัยทัศน์มากขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารภาครัฐทุกแห่งใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) เป็นเครื่องมือนำทางการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นสำคัญ ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรใน 4 ประการ ได้แก่

ก. ช่วยกำหนดทิศทางองค์กร เป็นผู้บริหารที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคตซึ่งจะสอดคล้องต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องมีการกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน ผู้ที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทางต้องมีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถในการกำหนดแนวทางความก้าวหน้าขององค์กร ในปัจจุบันผู้ที่ทำหน้าที่สานฝันเรียกว่า ผู้นำแบบบูรณาการหรือซีอีโอ (Chief Executive Officer : CEO)

ข. ช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กร การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องคาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคตได้ดี มีแนวคิดในการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชัดเจนในเรื่องการพัฒนา การสนับสนุน การวิจัยทดลอง การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในปัจจุบันเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือซีซีโอ (Chief Change)

ค. ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์กร เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการขอความร่วมมือประสานงานและเจรจาต่อรองที่ดีกับหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการอธิบายถ่ายทอดโน้มน้าวใจต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้สนับสนุนและผู้ควบคุมนโยบาย สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก ด้วยการใช้ความคิดและข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์กร วิสัยทัศน์ของผู้เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต้องชัดเจน พร้อมทั้งจะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เกิดความดึงดูดใจ ความสนใจ ความตื่นตัว ความคุ้มค่าต่อผู้รับข้อมูล ปัจจุบันเรียกว่าผู้นำสารสนเทศหรือซีไอโอ (Chief Information Officer : CIO)

ง. ช่วยฝึกสอนทีมงานในองค์กร เป็นผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการสร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ที่กระตุ้นความพยายามของสมาชิกในทีมงานเพื่อที่จะทำให้ความฝันหรือวิสัยทัศน์กลับกลายเป็นความจริงได้ ผู้ฝึกสอนที่ดีหรือโค้ชที่ดีนั้น ต้องสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับทุกคน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ให้ความจริงใจและไว้วางใจต่อกัน ช่วยสร้าง

ให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความเจริญก้าวหน้า ปัจจุบันเรียกว่าผู้นำการฝึกอบรมหรือซีทีโอ (Chief Training Officer : CTO)

จากที่กล่าวถึงความสำคัญวิสัยทัศน์ ที่เสนอไว้ข้างต้นสรุปได้ วิสัยทัศน์ มีความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจาก เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดทิศทางองค์กร ช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กร ช่วยเผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์กรและช่วยฝึกสอนทีมงานในองค์กร

(8) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จ

เสนอห์ จูย์โต (2552, น.157 - 161) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูง จากการศึกษาวิสัยทัศน์ พบว่า คุณลักษณะวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มี 4 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะวิสัยทัศน์ ด้านความคิดริเริ่ม (Initiative) ด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ด้านจินตนาการ (Imagination) และด้านข้อมูลข่าวสาร (Information)

(9) การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

กระทรวงศึกษาธิการได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อการนำ วิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมนั้น ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2547, น. 39 อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ. 2556, น. 66-67) กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มีองค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน มีระบบระเบียบการประสานงานให้เป็นประโยชน์อย่างจริงจัง
- 2) ต้องสามารถปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย และส่งเสริมผู้มีความรู้ความสามารถให้ได้มีโอกาสบริหาร โดยไม่ยึดติดอยู่กับระบบอาวุโสแต่เพียงอย่างเดียว
- 3) รู้จักใช้เครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เหมาะสมทันสมัย
- 4) เน้นการพัฒนา และปรับปรุงทัศนคติ สมรรถนะของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
- 5) การใช้เทคนิคบริหารต่าง ๆ มาช่วยในการบริหาร
- 6) การส่งเสริมให้ผู้เชี่ยวชาญใช้ความรู้ความชำนาญพิเศษเฉพาะสาขา เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
- 7) การให้ความรู้ข่าวสารที่จำเป็น และเหมาะสมกับพนักงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและทันทั่วถึง
- 8) ควรมีการกระจายอำนาจทั้งในการตัดสินใจ การควบคุม และการปฏิบัติไปยังบุคลากรระดับต่าง ๆ ในองค์กร

9) การปรับองค์การให้กะทัดรัดเหมาะสมกับงาน และมีความยืดหยุ่นสูง สามารถที่จะปรับเปลี่ยน โครงสร้างขององค์การเสมอ

10) มีการปรับปรุงกฎระเบียบให้เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานขององค์การ อยู่เสมอ

11) ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และผู้ปฏิบัตินั้นจะต้องทำงานร่วมกันอย่าง ใกล้ชิด โดยผู้กำหนดวิสัยทัศน์ควรเตรียมการผลักดันให้บังเกิดภาพในอนาคตที่วาดไว้แต่เนิ่น ๆ

12) อุปสรรคที่จะทำให้วิสัยทัศน์ไม่บรรลุผลดังที่คาดไว้คือ การกำหนด วิสัยทัศน์ที่ครอบคลุมเกินไปจนติดตามไม่ได้ ขาดการวางแผนที่รัดกุม และขาดการผูกพันเพื่อ รองรับการปฏิบัติอย่างแท้จริง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication)

สมยศ นาวิการ (2522 อ้างถึงใน เบลูจพร ยิฐธรรม 2553, น.14) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผล คือ การติดต่อสื่อสารเป็น กระบวนการที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทั้งหมด ทั้งด้านการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม การติดต่อสื่อสารจึงทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงาน ตามความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเองได้ ผู้บังคับบัญชาต้องทำการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จ ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการที่ต้องเกี่ยวข้อง และติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น ซึ่งกล่าวได้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นรากฐานของหน้าที่ การบริหารงานทั้งหมด

2.3.1 ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสาร (communication) ได้มี นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่าง หลากหลาย ได้แก่

สุพานี สถยภูวนิช (2552 : 269 อ้างถึงใน จรัสโสม ศิริรัตน์ 2558, น. 8) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายหรือการส่งผ่านข่าวสาร ข้อมูล หรือความหมายบางอย่างของคน ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน หรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ

ธิตทิพ ชัยวิช (2548 อ้างถึงใน ดำรง สุทอง 2558, น.10) กล่าวว่า การส่งมอบ สารสนเทศ และส่งมอบความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็น ที่ยอมรับร่วมกันหรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ

เรดดิ้ง และแซนบอร์น (Radding and Sanborn , 1973, P.13 อ้างถึงใน เบลูจพร ยิฐธรรม 2553, น.15) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึง การส่งและรับข่าวสารในองค์การที่หลากหลาย

ผู้วิจัยสรุปว่า การสื่อสารเป็น การส่งข้อมูลจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอีกคนหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน หรือเพื่อวัตถุประสงค์บางอย่างตามที่ต้องการ โดยใช้สัญลักษณ์ที่ยอมรับร่วมกันในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ

2.3.2 องค์ประกอบของการสื่อสาร

ปภาวดี ประจักษ์ศุภินิติ (2556, น. 18-19) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) ผู้ส่งสาร ได้แก่ บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ผู้ส่งสารหรือแหล่งที่มาของข่าวสาร มีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การกำหนดว่าจะสื่อสารอะไร การเข้ารหัสหรือแปลความคิด และข้อมูลเป็นข่าวสาร (message) และทำการส่งข่าวสาร

2) ข่าวสาร หมายถึง สิ่งกระตุ้นทั้งที่เป็นคำพูดและไม่ใช่คำพูดที่เป็นตัวแทนของความหมายที่ต้องการส่งไปยังผู้รับ เมื่อสื่อสารคนส่วนใหญ่มักผสมผสานภาษากาย และภาษาพูดเข้าด้วยกันและมักเป็น ไปไม่ได้ที่เราจะเก็บงำภาษากายได้ครบถ้วน ฉะนั้น บางครั้ง ภาษากาย จึงมักสื่อความหมายมากกว่าภาษาพูดเสียอีก

3) ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่รับข่าวสาร อาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้รับมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ รับข่าวสารจากผู้ส่ง ถอดรหัสหรือแปลข่าวสารที่ได้รับ และโต้ตอบข่าวสารที่ได้รับ บุคคลคนเดียวอาจทำทั้ง 3 หน้าที่ แต่ก็อาจมีมากกว่าหนึ่งคนมาทำหน้าที่ทั้งสามร่วมกันก็ได้ การถอดรหัสทำให้สามารถกำหนดได้ว่า สิ่งที่ผู้ส่งต้องการส่งคืออะไร ทั้งนี้ โดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคติ วัฒนธรรม และระบบสังคมในขณะนั้นเป็นตัวช่วย

4) การป้อนกลับ คือ การป้อนข่าวสารกลับไปยังผู้ส่ง เป็นสิ่งเร้าให้ผู้ส่งส่งข่าวสารใหม่อีก การตอบสนองโดยการป้อนกลับนี้อาจเป็นภาษาพูดหรือภาษากายก็ได้ การป้อนกลับข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญมากในทุกสถานการณ์การติดต่อสื่อสาร ทำให้ผู้ส่งทราบได้ว่า ผู้รับเข้าใจข่าวสารที่ส่งไปหรือไม่อย่างน้อยเพียงใด

5) สิ่งรบกวน คือ อะไรก็ตามที่รบกวนการติดต่อสื่อสารโดยทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดการเบี่ยงเบน หรืออาจเป็นสิ่งที่ปิดกั้น (block) การติดต่อสื่อสาร สิ่งรบกวนอาจมาจากภายนอก (external noise) เช่น การใช้ภาษาที่ไม่ถูกไวยากรณ์ การสับเปลี่ยนเอกสาร เสียงโทรศัพท์ อุณหภูมิห้อง หรือระดับแสงสว่างที่จ้าหรือมืดเกินไป ส่วนสิ่งรบกวนภายใน (internal noise) หมายถึง สภาวะของผู้ฟัง เช่น ความหมกมุ่นกับปัญหาอื่น ๆ ความหงุดหงิด ความง่วง การขาดความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นต้น ทั้งสิ่งรบกวนภายในและภายนอก ทำให้เกิดการเบี่ยงเบนของการติดต่อสื่อสารหรือปิดกั้นการติดต่อสื่อสารได้

6) กรอบอ้างอิง คือ ประสบการณ์และภูมิหลังรวมไปถึงการศึกษา เพศ เผ่าพันธุ์ การอบรมเลี้ยงดู ทัศนคติ บุคลิกภาพของผู้ส่งและผู้รับข่าวสาร ซึ่งถ้ากรอบอ้างอิงของทั้งสองฝ่าย ตรงกัน การติดต่อสื่อสารก็จะไม่ขาด

ผู้วิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ ผู้ส่งสาร ข่าวสาร ผู้รับสาร การป้อนกลับ สิ่งรบกวนและกรอบอ้างอิง

2.3.3 ระดับของการติดต่อสื่อสารขององค์การ

เลวิส (Lewis 1987, P. 7 อ้างถึงใน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี 2556, น. 8-9) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารขององค์การแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1) การติดต่อสื่อสารระดับภายในตัวบุคคล (intrapersonal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารกับตัวเองของบุคคล เป็นกระบวนการในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ของแต่ละบุคคล

2) การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการติดต่อกัน โดยทั่วไปมักเป็นการติดต่อสื่อสารแบบหน้าต่อหน้า หรือตัวต่อตัว หรือเผชิญหน้า (face-to-face) และเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication)

3) การติดต่อสื่อสารระดับกลุ่ม (group communication) แยกได้เป็น 2 ระดับย่อย คือ การติดต่อสื่อสารจากกลุ่มกับบุคคล และการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม

(1) การติดต่อสื่อสารจากกลุ่มกับบุคคล เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงในฐานะตัวแทนขององค์การกับบุคลากร เพื่อชี้แจงนโยบายขององค์การ หรือการติดต่อสื่อสารระหว่างตัวแทนขององค์การกับสาธารณชนภายนอก

(2) การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกงานในองค์การ หรือระหว่างองค์การกับองค์การต่างๆ ภายนอก

จากที่กล่าวถึงระดับของการติดต่อสื่อสารขององค์การ ที่เสนอไว้ข้างต้นนั้น ประมวลสรุปได้ว่าจัดแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระดับภายในตัวบุคคล การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารระดับกลุ่ม

2.3.4 ทิศทางการติดต่อสื่อสารขององค์การ

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี (2556, น. 27-30) กล่าวว่า การทำความเข้าใจทิศทางของการติดต่อสื่อสารหรือการไหลของข่าวสารในองค์การ ช่วยให้ความสามารถสื่อสารได้อย่างครบถ้วน ชัดเจนและถูกต้อง รูปแบบการไหลของข่าวสารหรือทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ประกอบด้วย ทิศทางในแนวดิ่งและแนวราบ มีดังนี้

1) ทิศทางการติดต่อสื่อสารแนวตั้ง

การติดต่อสื่อสารในแนวตั้ง (vertical communication) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารแนวตั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน

(1) การติดต่อสื่อสารแนวตั้งจากบนลงล่าง (downward communication)

การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้เกิดขึ้นมากที่สุดในองค์กรแบบดั้งเดิมและเป็นการติดต่อสื่อสารที่ฝ่ายบริหารยอมรับและใช้ประโยชน์มากที่สุด ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิมเน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างเป็นพิเศษ Taylor เน้นว่า งานหลักของผู้บริหาร คือการสอนและอำนวยการ Mintzberg พบว่า ผู้บริหารระดับสูงใช้เวลาร้อยละ 48 ในการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา และร้อยละ 55 กับการส่งข้อความจากฝ่ายบริหารมายังผู้ปฏิบัติ โดยทั่วไป การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างเกี่ยวข้องกับกฎระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง รวมไปถึงค่านิยมร่วม วัฒนธรรม พันธกิจ กลยุทธ์ นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน วัตถุประสงค์

การติดต่อสื่อสารแนวตั้งจากบนลงล่างจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นสามารถประเมินได้ด้วยเกณฑ์ 7 ประการ ได้แก่ ความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสาร ความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร ผลจากสื่อที่ใช้ต่อผู้รับ ความสอดคล้องของวิธีการกับจุดมุ่งหมาย ระดับการปฏิสัมพันธ์และข้อมูลป้อนกลับ สมรรถนะของผู้รับในการรับข่าวสาร (Gibson and Hodgetts 1991, P. 216 – 217 อ้างถึงใน ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตี 2556, น. 27-28)

(2) การติดต่อสื่อสารแนวตั้งจากล่างขึ้นบน (upward communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารจากผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าในโครงสร้างองค์การไปยังผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า โดยทั่วไปคือ การติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา อาจเป็นการรายงานการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังผู้บริหารระดับสูงกว่าและช่วยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร วิธีการหรือสื่อที่ใช้ ได้แก่ วิธีการที่เป็นลายลักษณ์ วิธีการแบบเผชิญหน้า วิธีการประชุม วิธีการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น hot lines e-mail video conference เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า วิธีการที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีหลายวิธีการเป็นวิธีที่สามารถใช้ในการติดต่อสื่อสารจนบนลงล่างได้ด้วย และการติดต่อสื่อสารด้วยระบบคอมพิวเตอร์ได้ ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบเปิดขึ้นในองค์กร โดยผู้ปฏิบัติระดับล่างสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารระดับสูงในองค์กรได้โดยตรงโดยใช้ e-mail และผู้บริหารระดับสูงบางส่วนก็พร้อมที่จะรับข่าวสารที่ส่งขึ้นไป และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการป้องกันข่าวลือต่าง ๆ อันอาจมีผลทางลบต่อองค์กร

ผู้บริหารใช้นโยบาย MBWA หรือ Management by Walking Around หรือคือการเดินทักทายบุคลากรในสำนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการพูดคุยสนทนา ทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความกล้าที่จะสื่อสารจากล่างขึ้นบนมากกว่าเดิม

2) ทิศทางการติดต่อสื่อสารแนวนราบ

การติดต่อสื่อสารแนวนราบ (horizontal communication) มีทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการขึ้นอยู่กับกิจกรรมการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง บางครั้งเรียกการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ว่า lateral communication เป็นการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นมากที่สุดในองค์กรทั่วไป โดยเฉพาะในระดับล่างของโครงสร้างองค์กร ในระยะหลังการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ได้รับความสนใจอย่างมาก

ในระยะหลังได้มีการสนับสนุนการติดต่อสื่อสารในแนวนราบมากขึ้น เพื่อปรับปรุงผลิตภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ยังมีความซับซ้อนมากขึ้น และต้องปรับตัวตลอดเวลาเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่ผันผวน บุคลากรจึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่โดยมีการประสานงานกันมากขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วทันการณ์ ซึ่งการติดต่อสื่อสารแนวนราบอาจก่อให้เกิดปัญหาแก่งอรั้งการดำเนินงานได้ ในแง่ที่ข่าวสารอาจไม่ได้กลั่นกรองรวมทั้งการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างระดับชั้นข้ามแผนกงาน (Gibson and Hodgetts 1991, P 229 อ้างถึงใน ปภาวดี ประจักษ์สุภนิต 2556, น.29) จัดว่าการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้จึงรวมเป็นการติดต่อสื่อสารประเภทการติดต่อสื่อสารในแนวนราบ ซึ่งช่วยสร้างความราบรื่นในการประสานงานระหว่างแผนกทั้งการติดต่อสื่อสารแนวนราบและแนวทแยง ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายจากการที่ต้องสื่อสารตามลำดับขั้นขึ้นและลง ตามโครงสร้างที่เป็นทางการ เพราะบุคลากรสามารถค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาและแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันได้อย่างรวดเร็ว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทิศทางการติดต่อสื่อสารขององค์กรจะประกอบไปด้วย ทิศทางการติดต่อสื่อสารแนวตั้งและทิศทางการติดต่อสื่อสารแนวนราบ โดยทิศทางทั้ง 2 ทิศทางนี้จะประกอบไปด้วยการสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน รวมทั้งทิศทาง การติดต่อสื่อสารแนวนราบซึ่งมีรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและเป็นไม่เป็นทางการ รวมถึงการติดต่อสื่อสารแนวทแยงที่เป็น การสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างระดับชั้นข้ามแผนกงานอีกด้วย

2.3.5 วัตถุประสงค์การสื่อสารขององค์กร

วิเชียร วิทญูตม (2550, น. 230 อ้างถึงใน จรัส โฉม ศิริรัตน์ 2558, น.12-13) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารในองค์กรหรือหน่วยงานก็เพื่อจะกระจายข่าวสารและสร้างความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร และเพื่อที่จะสร้างเจตคติที่สำคัญ

ต่อการจูงใจการร่วมมือกันทำงานและมีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ผลที่ตามมาก็คือ ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team) การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและมีผู้ร่วมงานทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ สำหรับอรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555 : 113-114 อ้างถึงใน จรัสโณม ศิริรัตน์ 2558 : 13-14) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์การออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของฝ่ายผู้บริหาร และวัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ผู้บริหาร ได้แก่

(1) เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) เป็นการให้ผู้บริหารแจ้งข้อมูลให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ เช่น การประกาศข่าว การแจ้งนโยบายองค์กร การประชุม เป็นต้น

(2) เพื่อสอนหรือให้การศึกษ (Teach or education) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การศึกษหรือให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุม การสัมมนาใหม่เกี่ยวกับเทคนิคการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

(3) เพื่อสร้างความพึงพอใจหรือความบันเทิง (Please or entertain) หมายถึง การที่ผู้บริหารได้จัดงานประจำปีหรืองานรื่นเริงที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสนุกสนาน ความเพลิดเพลินจากการแสดงต่าง ๆ เช่น การจัดงานฉลองการก่อตั้งบริษัทงานปีใหม่ เป็นต้น

(4) การแก้ปัญหา (Problem solving) ผู้บริหารให้การสื่อสารในการระดมความคิดของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ

(5) การจัดการความขัดแย้งในองค์การ (Conflict management) หมายถึง ผู้บริหารจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำให้ทุกฝ่าย พึงพอใจในการจัดการนั้น ๆ เช่น การที่ผู้บริหารใช้การสื่อสารในการสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ เป็นต้น

2) วัตถุประสงค์ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

(1) เพื่อรับทราบ (Understand) หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงข้อมูลที่ผู้บริหารส่งมาในรูปแบบของคำพูดและลายลักษณ์อักษร

(2) เพื่อเรียนรู้ (Learn) หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ในประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน

(3) ประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น การได้รับความรู้จากวิทยากรที่ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ในการนำเสนอความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เช่น เทคนิคการบริการลูกค้า เทคนิคการสื่อสาร เป็นต้น

(4) เพื่อความพึงพอใจ (Enjoy) หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความพึงพอใจ หรือผลิตผลเกินกับงานที่รับได้ต่าง ๆ ของบริษัท

(5) การสนองตอบต่อการแก้ปัญหา (Problem solving response) หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมในการหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

(6) การยอมรับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร (Conflict management response) หมายถึง การที่ผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร

จากที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร สรุปได้ว่า การสื่อสารของผู้บริหารเพื่อการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในขณะเดียวกัน การสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการรับรู้ รับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติ ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานในองค์กรทุกด้าน เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

2.3.6 พฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร

กรีซ สืบสนธิ (2538, น. 68 อ้างถึงใน จรัส โฉม ศิริรัตน์ 2558, น. 29-31) กล่าวว่า พฤติกรรมการสื่อสาร คือ การแสดงออกของบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน หรืออากัปกิริยา การแต่งกาย น้ำเสียง การจัดที่นั่งที่ทำงาน ฯลฯ เป็นภาพรวมของบุคคลที่มีอีกฝ่ายหนึ่งรับรู้ได้ และเกิดผลกระทบต่อสื่อสารสะท้อนกลับ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา บรรยากาศ การสื่อสารด้วยความเมตตา การสื่อสารตัวต่อตัว และการพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสารในองค์กร

ผู้วิจัยสรุปว่า การสื่อสารของผู้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก เพราะ ถ้าผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.3.7 อุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร

อำนาจ ธีระวนิช (2552 อ้างถึงใน ดำรง สุทอง, 2558, น. 42-44) กล่าวว่า เมื่อบุคคลทำการสื่อสารกันภายในองค์กรย่อมมีอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคล แล้วยังมีอุปสรรคอีกส่วนหนึ่งที่เกิดจากธรรมชาติขององค์กรอันเป็นผลมาจากความแตกต่างของหน่วยงาน ระดับการจัดการอีกด้วย ผู้วิจัยสรุปว่า อุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร เกิดขึ้นได้จากบุคคล และจากธรรมชาติในหน่วยงาน อาทิ การบิดเบือน แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ข่าวดื้อ และการแพร่สะพัดข่าว การมีข้อมูลข่าวสารมากเกินไป ทักษะที่แคบ อำนาจหน้าที่และสถานภาพ วัฒนธรรมองค์กร ข้อจำกัดของโครงสร้าง และความแตกต่างในภาระหน้าที่

2.3.8 การสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

เบอร์เกอร์ (Berger 2008 อ้างถึงใน คำรง สุทอง , 2558 : 45-46) กล่าวว่า การสื่อสารขององค์กรเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการดำเนินธุรกิจทั้งภาครัฐ และเอกชน ซึ่งมี 14 หลักการของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สรุปได้ดังนี้ การให้ข้อมูลที่ทันเวลาและมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง เนื้อหาการสื่อสารควรให้บริบทและเหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือการเริ่มใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร การพบปะพูดคุย ทักษะการฟังที่ดีเยี่ยม สื่อสังคมออนไลน์ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถใช้การสื่อสารภายในองค์กรขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาวที่ยั่งยืน รูปแบบการสื่อสาร การกระทำของผู้นำในทุกระดับจะต้องตรงกับคำพูด การสื่อสารมืออาชีพ การสื่อสารที่มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน ตระหนักและช่วยในการสร้างค่านิยมร่วมกันและตัวตนขององค์กร การประสบความสำเร็จในการสื่อสาร และการสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่อง

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ (Empowered people)

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น. 115-116) กล่าวว่า การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความสามารถและตระหนักในตนเอง หรือมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่นอย่างเหนือความคาดหมายในการใช้อำนาจหน้าที่ แนวคิดในการพัฒนาบุคคลมีความสำคัญต่อผู้ได้บังคับบัญชา มาก ดังนั้น การมอบอำนาจหน้าที่จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคล การพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มการรับรู้ตนเองและเพิ่มวุฒิภาวะให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา การมอบอำนาจหน้าที่สามารถทำได้หลายทาง เพื่อให้บุคคลมีอำนาจหน้าที่ในตนเองและทำให้บุคคลมีความคิดที่เข้มแข็งในตนเองและสามารถควบคุมตนเองได้

การมอบหมายงานเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ในภารกิจต่าง ๆ ให้รับผิดชอบให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยผู้ได้บังคับบัญชารายงานผลการทำงานให้ผู้นำทราบความคืบหน้า และผลการทำงานว่าเป็นอย่างไร การมอบหมายงานเป็นหลักพื้นฐานของการจัดการ เพราะการบริหารจัดการหมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยผู้อื่น ดังนั้น การมอบหมายงานจึงมีความสำคัญในทุกระดับ เมื่อใดก็ตามมีการมอบหมายงานย่อมต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

2.4.1 ความหมายของการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ

กรีสเลย์และคิง (2005 อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ. 2556, น. 72) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า หมายถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของอำนาจ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเน้นถึง การควบคุม การปกครอง และการควบคุมอย่างเคร่งครัด แต่ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านองค์กรและการจัดการ จะหมายถึง การให้อำนาจ

และความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการควบคุมงานได้ด้วยตนเอง การทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

นิพนธ์ ศศิธรเสวกา (2560, น. 120) ให้ความหมายการเพิ่มอำนาจ ผู้ปฏิบัติไว้ว่า หมายถึง การมอบอำนาจของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง เป็นการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชามีความกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ

สุวิทย์ ยอดสละ (2556, น.73-74) ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ว่า หมายถึง เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชากล่าวโอนอำนาจ ให้อิสระ ในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากร ในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงาน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร

จากความหมายของการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ เสนอไว้ข้างต้นนั้น ประมวลสรุปได้ว่า การมอบอำนาจของผู้บังคับบัญชาหรือการถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4.2 องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปฏิบัติ

โทมัส และ เวลเฮาส์ (Thomas & Velthouse อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ. 2556, น. 74) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นแนวคิดที่เสมือนแรงจูงใจภายในงาน ประกอบด้วย 4 มิติ คือ การรับรู้คุณค่าของงาน (meaning) สมรรถนะในการทำงาน (competence หรือ self efficacy) การตัดสินใจด้วยตัวเอง (self determination) และผลกระทบ (impact) ซึ่งทำให้บุคคลคาดหวังและรู้สึกว่าคุณมีความสามารถในการสร้างงานตามบทบาทในสภาพแวดล้อมของตนในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานนั้น ต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งด้าน โครงสร้างและด้านจิตใจไปพร้อม ๆ กัน จากผลการวิจัยหลายเรื่องที่ผ่านมาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้าง เป็นส่วนที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจ ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน ในขณะที่บางงานวิจัยระบุว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้าน โครงสร้างจะส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานเท่านั้น

จากองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ปฏิบัติ เสนอไว้ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เปรียบเสมือนแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ การรับรู้คุณค่าของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตัวเอง และผลกระทบ

2.4.3 ความสำคัญของการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ

นิพนธ์ ศศิธรเสวกา (2560, น. 121) กล่าวว่า การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้รับมอบอำนาจ ช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

ชนะรัตน์ เพ็ญประภา (2551 อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ. 2556, น. 74) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อการทำงานว่าได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากหัวหน้างานใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การรับรู้ความหมายของงาน หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามว่างานที่ทำนั้นมีคุณค่า และสอดคล้องกับความเชื่อ เจตคติ และค่านิยมของตนเอง

2) สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามว่างานที่ตนเองได้รับมอบหมายนั้น ตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

3) การตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามว่า ตนมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถเลือกได้ว่า จะปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ของงานที่แตกต่างกันออกไป

4) ผลกระทบ หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามว่าตนสามารถมีอิทธิพลเหนือเหตุการณ์ในองค์กร หรือรู้ว่าตนสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้

ผู้วิจัยสรุปว่า การเพิ่มอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็นการมอบอำนาจหน้าที่และทำให้เกิดการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อการทำงานว่าได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

2.4.4 ทฤษฎีการอำนาจ

จุมพล หนีมพานิช (2551, น. 86-87) กล่าวว่า เวลาพูดถึงทฤษฎีการอำนาจจะหมายถึงสิ่งใดๆ ก็ตามที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจนำมาใช้เพื่อเกิดอำนาจขึ้น ซึ่งมีอยู่หลายลักษณะสรุปได้ดังนี้ การเป็นเจ้าของ การได้ดำรงตำแหน่งสำคัญในองค์กร การได้รับมอบอำนาจจากผู้อื่น ตลอดจนการเป็นเจ้าขององค์กร รวมถึงทฤษฎีการอำนาจของแต่ละฝ่ายด้วย เช่น ลักษณะของผู้นำความมั่งคั่งความเป็นปึกแผ่นของการรวมตัวกลุ่ม เป็นต้น

2.4.5 ทิศนะทางการบริหารเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพล (Managerial Perspective on Power and Influence)

จุมพล หนีมพานิช (2551, น. 83-84) กล่าวว่า ในแง่ของหลักการอำนาจและอิทธิพลที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องจะมี 3 ลักษณะ หรือ 3 มิติ ได้แก่ อำนาจจากบนลงล่าง (Downward) อำนาจจากล่างขึ้นบน (Upward) และ อำนาจตามแนวนอนด้านข้าง (Lateral) สรุปได้ว่าเมื่อผู้บริหารหรือผู้นำ (ระดับกลาง) ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจและอิทธิพล จะต้องเลือกใช้

อำนาจให้เป็นอย่างเหมาะสม เช่น ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำ (ระดับกลาง) หากต้องการให้การใช้อำนาจ และอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูงต้องใช้อำนาจส่วนตัว เป็นต้น

2.4.6 กระบวนการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ

ลูซ, เจมส์ เอ็ม, พอสเนอร์, แบร์รี่ (1995) แปลโดย สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์ (2542, น. 286 - 313) กล่าวว่า ลูกน้องจะรู้สึกเข้มแข็งและมีความสามารถก็ต่อเมื่อลูกน้องมีอำนาจในตัว ผู้นำที่น่าเชื่อถือเลือกที่จะให้อำนาจแก่ลูกน้องเพื่อจุดประสงค์ที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวเอง โดยผู้นำจะแบ่งสรรอำนาจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ลูกน้อง ดังนี้

1) *ความมั่นใจในความเป็นผู้นำ* โดยปล่อยให้ลูกน้องปกครองตนเอง ผู้นำมีความเชื่อถือในตัวผู้อื่น และแสดงการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น มอบอำนาจให้แก่ลูกน้องแตกต่างกันไป ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถเปลี่ยนลูกน้องให้เป็นผู้นำของตัวเอง และได้รับผลงาน ชิ้นเยี่ยมจากลูกน้องโดยการใช้อำนาจของผู้นำไปในทางที่เป็นประโยชน์แก่ลูกน้องแทนที่จะเป็นประโยชน์แก่ตนเองฝ่ายเดียว

2) *การให้ทางเลือก* การให้ทางเลือกและความเป็นอิสระเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความรู้สึกปลอดภัยส่วนตัวของพนักงาน และเพิ่มผลผลิตภาพของพวกเขา

3) *การพัฒนาความสามารถ*

แจ็ก สเต็ค (เพรสซิเดนท์ แอนด์ ซีอีโอ ของบริษัทสปริงฟิลด์) ได้กล่าวถึง ผู้นำต้องลงทุนลงแรงในการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน ผู้นำรู้ว่า ถ้าจะทำให้พนักงานรู้สึกเข้มแข็งจะต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานเสียก่อน ถ้าพนักงานยังไม่ได้มีโอกาสสำคัญเพื่อดึงความสามารถพิเศษของพวกเขาออกมาใช้ประโยชน์แล้ว พวกเขาก็จะรู้สึกคับข้องใจ เพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกเข้มแข็งให้แก่พนักงาน ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้พนักงานเป็นผู้แสวงหาแนวทางแก้ปัญหาสำคัญ ๆ และแนวทางบรรลุเป้าหมายหลัก

4) *การมอบหมายงานสำคัญ*

ความสามารถของบุคคลคนหนึ่งที่จะปฏิบัติงานสำคัญขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ ความสามารถที่จะตอบสนองต่อทรัพยากรที่หน่วยงานต้องการ มีข้อมูลสำหรับการปฏิบัติงานสำคัญอยู่พร้อมแล้ว และได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นจากเพื่อนร่วมงาน ฝ่ายบริหาร และองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่

5) *ให้ความสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม*

สนับสนุนผลงานของพนักงานหรือทีมงานให้ปรากฏเด่นชัด เป็นที่สังเกตเห็น และได้รับการยอมรับ วิธีหนึ่งที่จะแสดงความสนับสนุนได้คือ การแนะนำพนักงานผู้นั้นให้รู้จักกับบุคคลสำคัญเพื่อสร้างสายสัมพันธ์ที่แข็งแกร่ง

ในกรณีที่ผู้นำต้องการให้ลูกน้องรู้สึกถึงความมีอำนาจเพิ่มขึ้นนั้นรวมถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคลลงพยายามทำตามขั้นตอนต่อไปนี้ เพิ่มอำนาจในการลงนามให้แก่พนักงานทุกระดับ กำจัดหรือลดขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่จำเป็น ลดกฎระเบียบให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ลดจำนวนของงานประจำวัน เพิ่มความยืดหยุ่นของพนักงานทุกส่วนเท่าที่จะเป็นไปได้ มอบหมายงานพิเศษ สนับสนุนการใช้ดุลพินิจส่วนตัว สนับสนุนแนวทางแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ กำหนดลักษณะงานอย่างกว้างๆ ในรูปแบบของงาน โครงการไม่ใช่งานประจำวัน ลดจำนวนของการแบ่งประเภทของงาน ให้พนักงานมีอำนาจในการติดต่อประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงและระหว่างพนักงานด้วยกัน ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรยินยอมให้มีการเคลื่อนไหวอย่างอิสระ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความเข้มแข็งและมีความสามารถ ซึ่งผู้นำสามารถใช้อำนาจของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยที่ผู้นำจะแบ่งสรรอำนาจให้จะต้องมีความมั่นใจในความเป็นผู้นำของลูกน้อง โดยการปล่อยให้ลูกน้องปกครองตนเอง ผู้นำมีความเชื่อถือในตัวผู้อื่น แสดงการเอาใจใส่ต่อผู้อื่น การให้ทางเลือกการพัฒนาความสามารถ การมอบหมายงานสำคัญ และให้การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม (Appropriate organizational changes)

สเน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 2-7) กล่าวว่า การบริหารองค์การสมัยใหม่มุ่งสู่การบริหารที่ถูกลงกว่า (cost) การบริหารที่มีคุณภาพดีกว่า (quality) การบริหารที่เร็วกว่า (speed) และการบริหารที่พึงพอใจกว่า (satisfaction) ซึ่งในทุกองค์การที่ต้องการความสำเร็จ จำเป็นต้องหาวิธีการดำเนินการ เพื่อมุ่งสู่แนวคิดและหลักการดังกล่าวในอนาคตจะเพิ่มความเข้มข้นในการแข่งขันมากขึ้น คู่แข่ง (competitor) มีมากขึ้นและมีความสามารถมากขึ้น การที่บริษัทของเราจะชนะคู่แข่งได้ ต้องมีอะไรที่ดีกว่าเหนือกว่า และแตกต่างจากคนอื่น สิ่งซึ่งจะทำให้เกิดความดีที่เหนือกว่า และแตกต่างก็คือ นวัตกรรม (innovation) ใครก็ตามสามารถสร้างและพัฒนา นวัตกรรมได้ก่อน ได้ดีกว่า ย่อมจะทำให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ (excellence) ได้อย่างแน่นอน

โดยเฉพาะปัจจุบันอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย อาทิ สภาพแวดล้อม การเมืองการปกครอง วิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม โดยการปรับปรุงสู่การสร้างสิ่งใหม่ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.5.1 การปรับปรุงสู่การสร้างสิ่งใหม่

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 37-37) กล่าวว่า จากการปรับปรุงสู่การสร้างสิ่งใหม่ ได้แก่

1) องค์การแบบญี่ปุ่น: Kaizen

การทำงานและการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นมุ่งสู่แนวคิดไคเซ็น (Kaizen) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงในทุก ๆ วิถีทางของชีวิต ชีวิตในการทำงาน ชีวิตในสังคมและชีวิตภายในบ้าน ควรจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ โดยที่ทุกคนจะต้องเกี่ยวข้องในการปรับปรุงนี้ รวมไคเซ็น คือกิจกรรมทั้งหมดที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นแบบฉบับเฉพาะตัวของญี่ปุ่น ซึ่งอธิบายได้ ดังภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 รวมไคเซ็น

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 38)

ปรัชญาและกลยุทธ์ของไคเซ็นมุ่งเน้นคำกล่าวที่ว่า “ไม่มีสักวันเดียวที่จะผ่านไปโดยไม่มี การปรับปรุงในส่วนหนึ่งส่วนใดในบริษัท” ดังนั้น องค์การแบบญี่ปุ่น จึงมุ่งเน้นการ

ทำงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนรักษาไว้ หมายถึง กิจกรรมที่ต้องรักษาระดับมาตรฐานของเทคโนโลยี การบริหาร และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนการปรับปรุง หมายถึง ปรับปรุงมาตรฐานปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น

2) องค์กรแบบอเมริกา : Innovation

การทำงานและการบริหารองค์กรอเมริกามุ่งสู่ปรัชญาแนวคิดที่ว่า ต้องริเริ่มสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งใหม่เสมอ หรือเรียกว่า นวัตกรรม ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงขนานใหญ่ ในเทคโนโลยีใหม่หรือเครื่องจักรใหม่ ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 2.4 ดังนี้



ภาพที่ 2.4 นวัตกรรมกับคนงานและผู้บริหาร

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 40)

จากภาพที่ 2.4 สามารถอธิบายได้ว่า องค์กรแบบอเมริกามุ่งเน้นการสร้าง นวัตกรรมเป็นสำคัญ โดยต่างจากไคเซ็นที่มุ่งความก้าวหน้าที่ดำเนิน ไปทีละขั้นอย่างช้า ในขณะที่ นวัตกรรมเป็นการก้าวหน้าแบบก้าวกระโดดอย่างรวดเร็ว ระบบไคเซ็นและนวัตกรรมสามารถ เปรียบเทียบในคุณลักษณะ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะของไคเซ็นกับนวัตกรรม

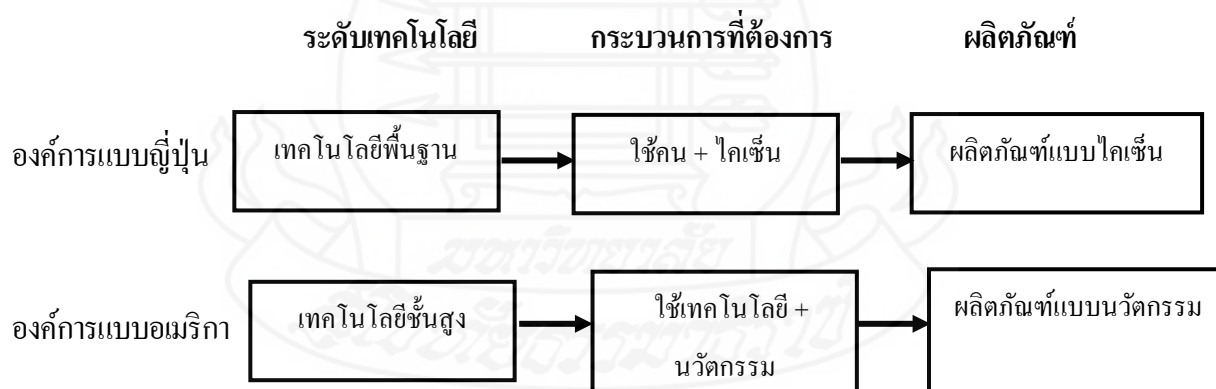
ลำดับที่	ลักษณะ	ไคเซ็น	นวัตกรรม
1	ผลที่เกิด	ระยะยาว คงทน ไม่น่าทิ้ง	ระยะสั้น น่าทิ้ง
2	จังหวะก้าว	ช่วงสั้นๆ	ช่วงยาว
3	เวลาปฏิบัติ	เวลาต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ	ไม่ต่อเนื่อง ไม่เพิ่ม
4	การเปลี่ยนแปลง	ค่อยๆเปลี่ยน	เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
5	การมีส่วนร่วม	ทุกคน	คัดเลือกเฉพาะคนเก่ง
6	วิธีเริ่ม	รวมกลุ่ม พยายามรวมกลุ่ม	ทำงานคนเดียว ความคิดความพยายามคนเดียว
7	รูปแบบ	รักษาไว้ ปรับปรุง	ทำลาย สร้างใหม่
8	ความหลักแหลม	ใช้ความรู้ง่าย	ใช้เทคโนโลยีค้นหาสิ่งใหม่ๆ ทฤษฎีใหม่ๆ
9	ความต้องการปฏิบัติ	ลงทุนน้อยแต่ใช้ความพยายามมากในการรักษา	ลงทุนสูง ใช้ความพยายามน้อยในการรักษา
10	ความพยายามในการชี้แนะ	ใช้คน	ใช้เทคโนโลยี
11	เกณฑ์การประเมินผล	ดูที่กระบวนการและความพยายามให้ได้ผลดี	ดูที่ผลกำไรและผลลัพธ์
12	ข้อได้เปรียบ	ใช้ได้ดีในภาวะเศรษฐกิจเติบโตอย่างช้าๆ	เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

ในด้านจุดเน้น (focus) ของไคเซ็นใช้ในกิจกรรมการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในขณะที่นวัตกรรมใช้ในการตลาด (Marketing) ซึ่งเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบจุดเน้น โคอเซ็นกับนวัตกรรม

ลำดับที่	โคเซ็น	นวัตกรรม
1	ปรับแต่งของเก่า	ริเริ่มสร้างสรรค์
2	ทำงานกลุ่มเป็นระบบ	ทำงานคนเดียว
3	ใช้ความรู้ทั่วไป	ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
4	สนใจในรายละเอียด	สนใจก้าวไปอย่างรวดเร็ว
5	ใช้คนเป็นหลัก	ใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก
6	ข้อมูลเปิดเผยร่วมกัน	ข้อมูลปกปิด กรรมสิทธิ์
7	ทำงานโดยใช้แต่ละแผนก	ทำงานโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ
8	สร้างเสริมเทคโนโลยีที่มีอยู่	แสวงหาเทคโนโลยีใหม่
9	ใช้ความร่วมมือในต่างแผนก	ใช้สายงานหลักและที่ปรึกษา
10	ป้อนกลับข้อมูลอย่างกว้างขวาง	จำกัดการป้อนกลับของข้อมูล

นอกจากนี้ ในการผลิตสินค้าและบริการในองค์กรแบบญี่ปุ่นและองค์กรแบบอเมริกา ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 2.5 ดังนี้



ภาพที่ 2.5 เปรียบเทียบโคเซ็นกับนวัตกรรมในการผลิตสินค้าและบริการ

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 42)

จากภาพที่ 2.5 สามารถอธิบายได้ว่า องค์การแบบญี่ปุ่นใช้เทคโนโลยีพื้นฐาน แต่มุ่งเน้นการใช้คนเพื่อเรียนรู้ตลอดชีวิต ในการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่เป็นการปรับปรุงจากสิ่งเดิม ในขณะที่องค์การแบบอเมริกาใช้เทคโนโลยีขั้นสูง มุ่งเน้นเทคโนโลยีในการเปลี่ยนแปลงสร้างสิ่งใหม่ โดยใช้ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

จากการปรับปรุงสู่การสร้างสิ่งใหม่ สรุปได้ว่า องค์การแบบญี่ปุ่น: Kaizen จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่โดยเน้นคนเป็นหลัก สำคัญ และมีการลงทุนน้อยแต่ต้องใช้ความพยายามมากในการรักษา ในขณะที่องค์การแบบอเมริกา: Innovation จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบยกเครื่อง หรือทั้งระบบด้วยการปฏิวัติเทคโนโลยีใหม่ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นหลักสำคัญ และมีการลงทุนที่สูง และใช้ความพยายามน้อยในการรักษา ทั้งนี้การปรับปรุงสู่การสร้างสิ่งใหม่นั้นจะต้องเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การและสภาพแวดล้อมรอบด้าน

ดังนั้น ผู้บริหารองค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความคิดเพื่อนำพาองค์การไปสู่องค์การแห่งความเฉลียวฉลาด องค์การสมัยใหม่ 5's Model และองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารองค์การสมัยใหม่

2.5.2 องค์การแห่งความเฉลียวฉลาด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 112-116) กล่าวว่า ภาพองค์การอนาคตมุ่งสู่องค์การแห่งความเฉลียวฉลาด มีปัญหาในการคิดและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันเวลา องค์การดังกล่าวจะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีสติปัญญาและเฉลียวฉลาด ทิมงานในแต่ละแผนกงานแต่ละฝ่าย มีความเฉลียวฉลาด และทุกฝ่ายทั้งองค์การมีแต่ความเฉลียวฉลาด ลักษณะขององค์การแห่งความเฉลียวฉลาดที่สำคัญ มีดังนี้

1) พลังอำนาจแห่งการคิด (*Thinking is power*)

เป็นองค์การที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการคิดอยู่เสมอ การที่ฝึกฝนการคิดบ่อย ๆ จะทำให้เกิดปัญญาและความเฉลียวฉลาดต่อไป การคิดที่ตีมุ่งไปสู่การคิดวิเคราะห์ และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสำคัญ ศาสตราจารย์ ดร.ชัชยงค์ พรหมวงศ์ ได้เสนอตัวแบบการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ STAPA Model โดยอธิบาย ดังนี้

S = Situation หมายถึง อธิบายข้อเท็จจริง ปัญหา สถานการณ์ โดยมีการลำดับเรื่องราวอย่างเป็นขั้นตอนเป็นระบบ

T = Theory หมายถึง การดึง ประยุกต์ทฤษฎีหลักการที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์ ข้อเท็จจริง ปัญหาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

A = Analysis หมายถึง การวิเคราะห์ทฤษฎีสามารถนำไปใช้ในการอธิบายข้อเท็จจริง แก้ปัญหา และสถานการณ์ดังกล่าวได้มากน้อยเพียงใดและเหตุใดจึงคิด เช่นนั้น

P = Practice หมายถึง การนำไปสู่การปฏิบัติในเรื่องดังกล่าว สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

A = Application หมายถึง การประยุกต์ใช้ในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) พลังอำนาจแห่งการค้นคว้า (Searching is power)

การค้นคว้าหาข้อมูล คือ หัวใจที่สำคัญขององค์กรแห่งความเฉลียวฉลาด การค้นคว้าที่ดีต้องรู้แหล่งความรู้ว่าอยู่ที่ใด ในระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ สามารถที่จะสืบค้นหาข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ได้ ถ้าทุกคนเรียนรู้และฝึกฝนทักษะการค้นคว้าทางวิชาการ การค้นคว้าทางวิชาการประกอบไปด้วยติดตามตำราใหม่ ๆ ทางการบริหาร การจัดการ และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

นอกจากค้นคว้าตำรา เอกสารทางวิชาการแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องติดตามบทความงานวิจัยและข้อมูลข่าวสารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พลังแห่งการค้นคว้าทางวิชาการจะทำให้เป็นคนทันสมัย และองค์กรที่ทันสมัย ซึ่งจะรู้และกระทำก่อนคนอื่น (be proactive)

3) พลังอำนาจแห่งการเขียน (Writing is power)

การเขียนหนังสือ บทความ รายงาน หรืออื่น ๆ จะก่อให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถนำมาถ่ายทอดผู้อื่นได้ด้วย

4) พลังอำนาจแห่งการพูด (Speaking is power)

การพูดเป็นกิจกรรมเสริมพลังแห่งอำนาจอีกอย่างหนึ่ง การพูดที่ดีควรพูดจากความจริงและสร้างสรรค์มากกว่าที่จะใช้ลีลาการพูดเพื่อประหัตประหารแพ้ชนะกัน พลังอำนาจแห่งการพูดจึงอยู่ที่เนื้อหาสาระที่พูดมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด การพูดในกลุ่มในที่สาธารณะ หรือเสวนาทางวิชาการ ล้วนแล้วแต่มีคุณค่าและความหมายทั้งสิ้น ในการประชุมหลาย ๆ แห่ง ได้มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสาร การได้พูดบ่อย ๆ จะสร้างความคิดได้อย่างดียิ่ง การประชุมในกลุ่ม Q.C.C. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) และกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นจะทำให้เกิดพลังแห่งการคิดอย่างแน่นอน

ในทฤษฎีองค์กรแห่งความเฉลียวฉลาดระบุว่า องค์กรประกอบที่สำคัญมี 3 ประการ ได้แก่ องค์กรสามไอ (Triple I Organization) ซึ่งประกอบด้วย พลังสติปัญญา (Intelligence) พลังแห่งความคิด (Idea) และพลังข้อมูลข่าวสาร (Information) นำมาบูรณาการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต้องใช้พลังสามฝ่ายให้สอดคล้องเหมาะสม

จากองค์กรแห่งความเฉลียวฉลาดเสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งความเฉลียวฉลาดจะต้องมีปัญญาในการคิดและแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

โดยประกอบด้วยบุคคลรวมถึงทีมงานของในแต่ละแผนกและทุกฝ่ายทั้งองค์กรจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีพลังอำนาจ 4 พลังอำนาจ ได้แก่ พลังอำนาจแห่งการคิด พลังอำนาจแห่งการค้นคว้า พลังอำนาจแห่งการเขียน และพลังอำนาจแห่งการพูด สำหรับการสร้างมูลค่าเพิ่มต้องบูรณาการพลังสติปัญญาพลังแห่งความคิดและพลังข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสม

2.5.3 องค์การสมัยใหม่ : 5' S Model

1) แนวคิดการเปลี่ยนแปลง

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น.16) กล่าวว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตกระทำได้ยากมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากมาย การบริหารจัดการจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร ที่มีความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) มีพนักงานที่มีวินัยรับผิดชอบตนเอง (self-control) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีกระบวนการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีผลผลิตขององค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ที่สำคัญอย่างยิ่งคือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence)

2) การบริหารองค์การเริ่มต้นที่ระบบราชการ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น.116-117) กล่าวว่า มีบทพิสูจน์ในช่วง 100 ปี ที่ผ่านม พบว่า การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องมีการจัดโครงสร้าง และออกแบบของค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งมีลักษณะที่เน้นความเป็นทางการ (Formality) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) ที่พบกันมากและบ่อยครั้งก็คือ ทำให้การบริการลูกค้าผู้รับบริการเป็นไปด้วยความล่าช้า

3) กระบวนทัศน์ที่ต้องแปรเปลี่ยน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น.117-121) กล่าวว่า ปัจจุบันกระบวนบริหารแบบระบบราชการต้องมีการแปรเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ให้สอดคล้องต่อการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ (globalization) ที่ว่า

- (1) เศรษฐกิจใหญ่โตมากเท่าใด อำนาจตกอยู่กับธุรกิจขนาดย่อมเท่านั้น
- (2) ยิ่งมีความหลากหลายเท่าใด ความเป็นเผ่าพันธุ์นิยมมากขึ้นเท่านั้น
- (3) การท่องเที่ยวเป็นตัวแปรสำคัญในเศรษฐกิจโลก
- (4) เทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ถูกนำมาใช้มากขึ้น
- (5) มีการค้าขายอย่างเสรีมากขึ้น
- (6) ต้องการความเป็นอิสระทางการเมืองและวัฒนธรรม
- (7) มุ่งเน้นเครือข่ายผู้ประกอบการรายย่อย
- (8) คิดทั่วโลก กระทำท้องถิ่น

- (9) รัฐควบคุมกำกับและปล่อยเอกชนดำเนินการ
- (10) ปัจจัยผู้บริโภค ถูกค่าสำคัญมากที่สุด
- (11) เน้นศีลธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ
- (12) มุ่งรักษาสິงแวดล้อมทางธรรมชาติร่วมกัน

จากแนวคิดดังกล่าวพบว่า การบริหารองค์การจะแปรเปลี่ยนไปจากขนาดใหญ่สู่ขนาดเล็ก (small is beautiful) ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าต้นทุนต่ำกว่า และเร็วกว่า รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการมากกว่าด้วย ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า กระบวนทัศน์ทางการบริหารได้แปรเปลี่ยนไปจากอดีต

ในกรอบแนวคิดการบริหารองค์การมุ่งสู่การบริหารสมัยใหม่ที่มีการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ ดังนี้คือ

ประการแรก องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (organic organization) ที่มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีความสุข โดยดำเนินการในลักษณะรักงานที่ทำ ไม่เบื่อหรือเซ็งงาน งานที่ซ้ำ ๆ ให้คิดใหม่ถึงวิธีการทำงานมากกว่าตัวงานจะทำให้ไม่เบื่องาน ทำงานที่เรารัก ถ้ามีโอกาสก็หางานที่เราชอบทำเพื่อที่จะได้ทำงานอย่างดีที่สุด องค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะมีการทำงานหลาย ๆ ด้าน

ประการที่สอง องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่มุ่งเน้นทำงานด้วยและเรียนรู้ควบคู่กัน ไป สถานที่ทำงานเอาไว้สำหรับทำงานและเรียนรู้ด้วยบุคคลในองค์การต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้องค์การดียิ่งขึ้นต่อไป องค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งไปสู่การสร้างบุคคลที่มีความรอบรู้ มีวิธีการคิดแบบวิทยาศาสตร์ มีการคิดเชิงระบบ มีการสร้างจินตนาการร่วมกัน มีการเรียนรู้โดยทีมเป็นสำคัญ

ประการที่สาม องค์การแห่งความเป็นเลิศ (excellent organization) ที่มุ่งไปสู่ความเป็นหนึ่ง เป็นแชมป์ไม่เป็นสองรองใคร โดยมุ่งสู่แนวคิดที่ว่าที่ใดมีการแข่งขันที่นั่นนำมาซึ่งคุณภาพ ที่ใดมีคุณภาพที่นั่นนำมาซึ่งมาตรฐาน มาตรฐานวันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวานนี้ และต้องมุ่งไปสู่มาตรฐานสากล (International Organization for Standardization = ISO) องค์การแห่งความเป็นเลิศให้ความสำคัญในตัวแปร 7 ประการ ได้แก่ มีโครงสร้าง (structure) ต้องเรียบง่ายธรรมดา มีพนักงานอำนวยความสะดวกจำกัด มีกลยุทธ์ (strategy) ที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำในสิ่งที่ถนัดและชำนาญที่สุด มีพนักงานที่มีคุณภาพ ทำงานด้วยความมีอิสระเป็นหุ้นส่วน (partnership) เป็นเจ้าขององค์การ มีผู้บริหาร (style) ที่เป็นผู้นำมีอำนาจบารมี (power) และภาวะผู้นำ (leadership) มีระบบ (system) ทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพค้นหาเส้นทางหรือทางลัดสู่ความสำเร็จด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มีการควบคุมและปล่อยอิสระในการทำงานแตกต่างกันในกรณีทำงานมีทักษะ (skill) ต่างกัน

ประการที่สี่ องค์กรแห่งกลยุทธ์ (strategic organization) ที่มุ่งเน้นการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (situation) ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน องค์กรให้ความสำคัญต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมของงาน (task environment) องค์กรปัจจุบันมุ่งจัดทำวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อเป็นเข็มทิศหรือแผนที่นำทาง (road map) ในอนาคต

4) ตัวแบบห้าเอส (5' S Model)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 122-128) กล่าวว่า จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามทฤษฎีของนักวิชาการแต่ละท่าน สรุปได้ว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องมุ่งสู่ตัวแบบห้าเอส (5' S Model) ได้แก่

(1) *SMALL*: จิวแต่แจ้วคุณภาพ องค์กรสมัยใหม่จะมีขนาดเล็กกลง แต่มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

ก. S = Shamrock organization หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะ 3 ส่วน ประกอบด้วยส่วนงานหลัก (core competency) ที่มีพนักงานที่มีคุณภาพ เงินเดือนสูง เป็นพนักงานประจำ องค์กร ส่วนงานรับเหมาช่วง (sub - contractor) ที่มีใช้เป็นพนักงานองค์กร แต่เชื่อมโยงเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกัน และส่วนที่สามคือ ส่วนงานชั่วคราว (part - time) ที่พนักงานทำงานในบางช่วงเวลา

ข. M = Merit system หมายถึง ระบบคุณธรรมที่ยึดคนดีมีความรู้ความสามารถเท่านั้นระบบการคัดเลือกเป็นไปแบบเข้ายากออกง่าย ซึ่งต่างจากระบบเดิมที่เข้ายากออกยาก คุณสมบัติของผู้บริหารและพนักงานต้องมุ่งไปสู่การมีวิสัยทัศน์ การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง การริเริ่มสร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์ ปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงมีความรับผิดชอบ เพียรพยายามไม่ลดละ มองโลกในแง่ดี (positive mental attitude) ความเป็นเครือข่าย (net - working) สื่อสารได้หลายภาษาทั้งภาษาสื่อสาร ภาษาอังกฤษ และภาษาอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

ค. A = Architect หมายถึง สถาปนิกองค์กรที่ต้องจัดโครงสร้างและออกแบบองค์กรให้สอดคล้องต่อความต้องการความคาดหวังของลูกค้า องค์กรอนาคตต้อง มุ่งสู่การฝึกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อลูกค้าเป็นสำคัญ

ง. L = Little Area หมายถึง ขอบเขตพื้นที่เล็กกลงเพื่อให้สามารถบริการลูกค้าผู้รับบริการ ได้สะดวกรวดเร็วขึ้น การจัดองค์กร โดยแบ่งเขตพื้นที่ จะถูกนำไปใช้มากขึ้น

จ. L = Linking pin concept หมายถึง แนวคิดหมุดเชื่อมโยงที่ต้องมีการฝึกกำลังร่วมตั้งแต่พนักงานทุกคน ทุกแผนกงาน และประสานทุกแผนกงานสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

ฉ. SMART: ฉลาดทรงภูมิปัญญา องค์กรสมัยใหม่มุ่งสู่ความเฉลียวฉลาด มีสติปัญญาและก้าวสู่องค์กรอัจฉริยะที่มีความแปลกใหม่และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

ช. S = Shared vision หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมต้องสร้างจินตนาการ พยากรณ์และฉายภาพอนาคตองค์การร่วมกันของทั้งผู้บริหารและพนักงาน ทำให้ลักษณะของสถานพื้น หรือการเสริมสร้างพลังแห่งการสร้างสรรค์ด้วยกระบวนการเอไอซี (Appreciation Influence Control = AIC) การสร้างวิสัยทัศน์ประกอบด้วย อุดมการณ์หลักบวกกับอนาคตที่วาดฝันไว้ อุดมการณ์หลัก (core ideology) เป็นค่านิยมพื้นฐานที่เป็นความเชื่อคงอยู่ของธุรกิจ และจุดมุ่งหมายหลักที่สะท้อน เหตุผลการคงอยู่ขององค์การ อนาคตที่วาดฝันไว้ (envisioned future) เป็นรูปธรรมระยะยาว เข้าใจง่าย

ซ. M = Mental Model หมายถึง ตัวแบบความคิดที่สะท้อนการคิด แบบวิทยาศาสตร์ มีการทดลอง วิจัย สืบค้นและปรับปรุงงานด้วยการหาวิธีการที่ดีกว่าถูกกว่า เร็วกว่า ประทับใจกว่า การใช้ทฤษฎีความน่าจะเป็น ทฤษฎีแถวคอย ทฤษฎีตัวแบบคณิตศาสตร์ ทฤษฎีที่ทำงาน เห็นน้อยลงแต่ได้ผลงานมากขึ้น (time and motion study)

ณ. A = Ability หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานต้องอยู่ในระดับมาตรฐานที่เทียบเคียงและเหนือกว่าผู้อื่นได้ ความสามารถในที่นี้ หมายถึง การคิดดี คิดถูกต้อง คิดถูกทาง การมีหลักการและความรู้ดี ถูกต้อง ความรู้แนวทาง การมีทักษะดีทำเป็น และชำนาญ การมีความรู้ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มิใช่ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด

ญ. R = Readiness หมายถึง ความพร้อมสรรพ ทั้งด้านการวางแผน เตรียมการ การประกันคุณภาพ องค์การต้องสร้างระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์การ และระบบมาตรฐาน ไอเอสโอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและเชื่อถือในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

ฎ. T = Technology หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดการทำงานและบริการที่รวดเร็วมากขึ้น เทคโนโลยีทำให้องค์การดูทันสมัย มีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการค้นหา ข้อมูลที่เร็วขึ้น บริการเร็วขึ้น ความเป็นไฮเทคขององค์การจะทำให้องค์การดูน่าเชื่อถือมากขึ้น

(2) SMILE: ยิ้มแย้มเปี่ยมน้ำใจ

องค์การที่มีความสุขยิ้มแย้มแจ่มใสมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

ก. S = Sense of belonging หมายถึง ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งเป็นเจ้าของหรือหุ้นส่วนขององค์การ

ข. M = Music หมายถึง คนตรีในหัวใจ องค์การที่มีสุนทรียภาพ มีเสียงเพลง อารมณ์ดีมีความฉลาดของอารมณ์ มองโลกในแง่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข

ค. I = Impression หมายถึง ความประทับใจเหนือความคาดหวัง มุ่งสู่การบริการที่ยอดเยี่ยมที่บริการลูกค้าคาดหวังน้อยกว่าบริการที่เป็นจริง สร้างความประทับใจในรันเนอร์ หรือ รักนัรันเนอร์ (customer love)

ง. E=Enjoy หมายถึง สนุก ทำงานด้วยความสนุก ทำท่าย และอยาก จะทำงานอย่างมีความสุขนั้นเกิดจากการพึงพอใจในงาน เพื่อนร่วมงาน และงานมีความท้าทาย

จ. L=Loveliness หมายถึง ความน่ารัก เป็นองค์การที่น่ารักสำหรับ ทุก ๆ คน ทั้งเรา เพื่อนร่วมงานและลูกค้า

(3) SMOOTH: ร่วมมือไร้ขัดแย้ง องค์การที่ปราศจากการขัดแย้ง ทะเลาะวิวาท แต่ผนึกความร่วมมือ มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่

ก. S = Synergism หมายถึง การผนึกกำลังร่วมมือของทุกฝ่าย

ข. M = Motivation หมายถึง การจูงใจ ใครทำดีได้ดี ทำมาก จ่ายมาก ทำน้อยจ่ายน้อย ทำเท่ากันจ่ายเท่ากัน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมคนดีมีความสามารถ และมีผลงานเป็นที่ปรากฏ และโปร่งใสตรวจสอบได้ ระบบการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนจะเปลี่ยนจาก เงินเดือนเป็นระบบชิ้นงานเป็นสำคัญ

ค. O = Optimistic หมายถึง การมองโลกในแง่ดี เป็นการแปลงวิกฤต เป็นโอกาส ส่งเสริมให้คนคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น คนที่คิดอะไรใหม่ ๆ ให้รับเสนอ

ง. O = Open - minded หมายถึง การเปิดใจที่องค์การต้องจริงจังซึ่งกัน และกัน อย่าโกหกหลอกลวงให้พูดจริง พูดสร้างสรรค์ และไม่มีการหักหลังซึ่งกันและกัน มีอะไรพูดตรงไปตรงมา ประชุมระดมสมองก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แน่นอน

จ. T = Teamwork หมายถึง การทำงานเป็นทีมที่ต้องมีผู้นำผู้ตาม งานและเทคนิคการทำงานที่สอดคล้องไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง อย่ายึดระเบียบกฎเกณฑ์มากนัก ให้คำนึงถึงผลงานมากกว่าวิธีการ

ฉ. H = Honesty หมายถึง ความซื่อสัตย์ มีอะไรก็แบ่งปันกัน มีการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ใช้หลักการของ “win - win principle”

(4) SIMPLIFY: ทำเรื่องยากให้ง่ายและเร็ว องค์การต้องปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น (work simplification) ในองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่

ก. S = Speed หมายถึง ความเร็ว ทำอย่างไรให้ว่องไว เร็วกว่าคิดก่อน ทำก่อน มุ่งสู่คิดล่วงหน้า กระทำล่วงหน้า (proactive)

ข. I = Informal หมายถึง ไม่เป็นทางการ องค์การทำงาน 24 ชั่วโมง หรือบริการตลอดเวลาไม่จำกัดเฉพาะเวลาราชการ

ค. M = Method หมายถึง วิธีการที่จะต้องหาขั้นตอนและกระบวนการไหลของงานเร็วกว่า คล่องตัวกว่า ระบบที่เดียวเบ็ดเสร็จ (one stop service) คือ หัวใจของการปรับปรุงระบบงานที่สำคัญ

ง. P= Procedure หมายถึง วิธีปฏิบัติงานที่ทำให้งานนั้นดีขึ้น การจัดผังสำนักงานใหม่ด้วยระบบ 5 ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย)

จ. L=Lateral thinking หมายถึง การคิดรอบด้านหรือด้านข้างในลักษณะของการสร้างสรรค์

ฉ. I= Indicator หมายถึง คณิตตัวชี้วัดองค์การต้องสร้างมาตรวัดเพื่อการแข่งขัน (benchmarking) กับองค์การที่ประสบความสำเร็จ และปรับปรุงให้สู่เกณฑ์มาตรฐานต่อไป และต้องเป็นเลิศให้ได้

ช. F=Function หมายถึง การทำงานเกินหน้าที่ องค์การจะไม่ยึดฝ่ายหรือแผนงานเป็นสำคัญ แต่จะยึดพันธกิจโครงการและลูกค้าเป็นสำคัญ ใคร่ทำงานให้สามารถระดมผล (pool) บุคลากรมาร่วมงานกันได้

ซ. Y= Youthfulness หมายถึง องค์การต้องปรับให้กระฉับกระเฉงเหมือนวัยหนุ่มสาว เพื่อให้คล่องตัว เร็ว อายุขององค์การคือ จุดสำคัญของความสำเร็จ องค์การที่เก่าแก่ ก็ควรจะยกเครื่องปรับใหม่ได้แล้ว

จาก องค์การสมัยใหม่ :5' SModel ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคตสามารถนำตัวแบบ 5' SModel ประกอบด้วย S₁ จิว แต่แจ้วคุณภาพ S₂ ฉลาดทรงภูมิปัญญา S₃ ยิ้มแย้มเปี่ยมน้ำใจ S₄ ร่วมมือไร้ขัดแย้ง S₅ ทำเรื่องยากให้ง่ายและรวดเร็ว มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

2.5.4 องค์การแห่งการเรียนรู้

เสนห์ จุ้ยโต (2558, น. 129) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ทำหน้าที่ทั้ง 2 อย่าง คือ ทำหน้าที่เป็นสถานที่สำหรับทำงาน (Office) และเป็นสถานที่สำหรับเรียนรู้ (Learning) ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีเทคโนโลยีที่สนับสนุน มีการมุ่งเน้นคุณภาพ มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีมและบรรยายภาคีเกื้อหนุน มีการถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์มีระบบกำกับตรวจสอบ มีการกระจายอำนาจปฏิบัติการ และมีวัฒนธรรมเกื้อหนุน

1) วัตถุประสงค์ขององค์การแห่งการเรียนรู้

เสนห์ จุ้ยโต (2558, น. 130) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีคุณค่าหลายประการ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่

(1) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ยิ่งองค์กรมีการเรียนรู้มากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้องค์กรฉลาดขึ้นมากเท่านั้น เมื่อองค์กรฉลาดจะก่อให้เกิดปัญญาสร้างสรรค์ประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมใหม่ได้มากขึ้น

(2) ถ่ายโอนความรู้ (Knowledge transfer) การเรียนรู้ข้ามหน้าที่ ข้ามหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นมากในปัจจุบัน ยังมีการเรียนรู้ต่างวิชาชีพมากเท่าใด ก็จะก่อให้เกิดปัญญา และนวัตกรรมใหม่มากขึ้นเท่านั้น การถ่ายโอนความรู้ ทำให้พนักงานมีความรอบรู้มากขึ้นทั้งรู้ลึก และรู้รอบมากยิ่งขึ้น

(3) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life) ในหลายบริษัทที่มีการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้มากขึ้น

2) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เสน่ห์ ชูชัยโต (2558, น.130 - 131) กล่าวว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge ต้องมีการฝึกฝนโดยใช้หลักวินัย 5 ประการ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) แบบแผนความคิด (mental model) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และการเรียนรู้โดยทีม (team learning) โดยมีการกำหนดแก่น (Core) หลักการ (principle) และการฝึกฝน (practice)

1.2.5. ระบบราชการ 4.0

1) ความเป็นมาของระบบราชการ 4.0

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป. , 3) กล่าวว่า ด้วยวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

จากความเป็นมาของระบบราชการ 4.0 สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ของประเทศไทย “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริบทต่าง ๆ มากมาย ภาครัฐจึงต้องมีการปฏิรูปครั้งใหญ่ โดยการปรับตัวและการเข้าสู่ยุคดิจิทัลเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

2) เป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการ 4.0

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป. , 4-5) กล่าวว่า ระบบราชการ 4.0 เป็นการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และ

การเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาล ดังนั้น การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 จึงมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือและไว้วางใจของประชาชน โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการไว้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน จะประกอบไปด้วย 3 เป้าหมายที่สำคัญ ได้แก่

(1) *ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government)* ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน โดยบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เช่น ภาคเอกชนภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการแทน โดยการจัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย มากกว่าตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน ไม่ว่าจะเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

(2) *ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)* ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ (Proactive Public Services) รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการ (Big Government Data) และระบบดิจิทัลสมัยใหม่ ในการจัดบริการสาธารณะ ที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (Personalized หรือ Tailored Services) พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทางผสมผสานกัน ทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

(3) *หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government)* ต้องทำงานอย่างเตรียมการแล้วล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการ ตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน กล่าวคือ

ก. ในฐานะเป็นผู้สนับสนุนการทำงานของรัฐบาล จะต้องให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชิงลึกและสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้จริง และเกิดความคุ้มค่า

ข. ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล จะต้องมีความเป็นกลางและตรงไปตรงมา รวมทั้งวางกฎระเบียบให้เหมาะสม (Smart Regulation) และยกเลิกการควบคุมที่ไม่เกิดประโยชน์ลง เพื่อไม่ให้เป็นการกีดกันหรืออุปสรรคต่อประชาชนหรือการประกอบธุรกิจ

ค. ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติ ก็จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับได้ และสามารถบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานตามห่วงโซ่ยุทธศาสตร์ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมทั้งใช้ทรัพยากรและบริการต่าง ๆ ร่วมกัน

จากเป้าหมายของระบบราชการ 4.0 เสนอไว้ข้างต้น ประมวลสรุปได้ว่า เป้าหมายที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) โดยการปฏิบัติงานต้องเปิดเผย โปร่งใส แบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้ เปิดกว้างหรือมีกลไกให้กับภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามีส่วนร่วมการจัด โครงสร้างในแนวระนาบ และที่สำคัญคือต้องเชื่อมโยงการทำงานทั้งในระดับส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centric Government) มุ่งทำงานในเชิงรุก ใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการและใช้ระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และประการสุดท้าย คือ หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การปฏิบัติงานต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า วิเคราะห์ความเสี่ยง ประยุกต์องค์ความรู้ในรูปแบบสหสาขาวิชา การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และข้าราชการ มีความผูกพันต่อปฏิบัติราชการตามบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสม

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป. , 5) กล่าวว่า ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ การสานพลังทุกภาคส่วน ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นลักษณะของการประสานงานกันหรือการทำงานร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การร่วมมือซึ่งกันและกัน เป็นลักษณะการบริหารในรูปแบบของประชารัฐ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นการคิดค้นหรือหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบใหญ่ในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization / Digitalization) เป็นการผสมผสานการจัดเก็บและประมวลข้อมูล

ผ่านระบบต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการของทางราชการได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์ และทุกช่องทาง โดยเป็นไปอย่างมั่นคง ปลอดภัย และประหยัด

4) คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการของระบบราชการ 4.0

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป., 7) กล่าวว่า แนวคิดที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการปฏิบัติงานในระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่

- (1) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
- (2) ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
- (3) แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว
- (4) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
- (5) ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับการประสานงาน แนวระนาบ และในลักษณะเครือข่าย ๖
- (6) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและในระดับปฏิบัติการ
- (7) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
- (8) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- (9) บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์กรที่มีความทันสมัย และมุ่งเน้นผลงานที่ดี
- (10) ให้ความสำคัญกับบุคลากร คึงคุณบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตาบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุก รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

จากคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการของระบบราชการ 4.0 เสนอไว้ข้างต้น ประมวลสรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ ทำงานอย่างเปิดเผย ทำงานเชิงรุก แบ่งปันข้อมูล ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว เตรียมการล่วงหน้า

เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนให้เป็
องค์การที่ทันสมัยและให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง

1.2.6 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในบริบทของ
การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ ไม่ว่าจะเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร ลักษณะขององค์การ
สมัยใหม่ แนวคิดนวัตกรรมเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าเดิม ตลอดจน
แนวทางการบริหารเพื่อมุ่งสู่ให้บุคลากรในองค์การเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ดังนี้

1) บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารองค์การสมัยใหม่

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, น. 8-11) กล่าวว่า การบริหารองค์การให้ประสบ
ความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยผู้บริหาร (Administrator) หรือผู้จัดการ (Manager) เป็นสำคัญ ถ้าได้ผู้บริหารที่ดี
มีความสามารถก็จะทำให้การบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ การบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึง 3 เรื่อง ใหญ่ ๆ
ที่สำคัญ ดังนี้

(1) *ฐานะ (status)* ใครก็ตามที่เป็นผู้บริหารจะต้องรู้ตัวเองก่อนว่าเป็นผู้บริหาร
ระดับใด โดยหลักทั่วไปแล้วผู้บริหารองค์การมี 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง ผู้บริหาร
ระดับต้น คือ ผู้บริหารที่มีฐานะต้องทำหรือใช้ทักษะเชิงเทคนิคมากที่สุด (technical skill) เมื่อลูกน้องมีปัญหา
จำเป็นต้องทำให้ดู สอนแนะ (coaching) และควบคุม (Controlling) ให้ลูกน้องทำงานแล้วเสร็จทัน
ตามกำหนดเวลา ผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้บริหารที่มีฐานะต้องพูดหรือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด (human
skill) เพื่อการเชื่อมต่อ ประสาน แปลงนโยบายและวิสัยทัศน์ สู่ผู้บริหารระดับต้นเพื่อนำมาปฏิบัติให้สำเร็จ
ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารที่มีฐานะต้องคิดหรือทักษะความคิดรวบยอดมากที่สุด (conceptual skill) มุ่งเน้น
การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) ให้กับองค์การ

(2) *บทบาท (role)* ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องปฏิบัติบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ
ได้แก่ บทบาทในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal roles) บทบาทในด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) และ
บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional roles) ซึ่งมี 10 ประการ เปรียบ
เสมือนมีหมวก 10 ใบ โดยที่ผู้บริหารจะต้องหยิบหมวกแต่ละใบมาสวมใส่ให้เหมาะสมสอดคล้องก็จะทำให้
การบริหารองค์การสำเร็จได้

(3) *หน้าที่ (function)* ผู้บริหารก็จะต้องปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่ (function)
ทางการจัดการ ในทางทฤษฎีหน้าที่การจัดการ (management function) ได้กำหนดหน้าที่ไว้แตกต่างกัน แต่ใน
การบริหารองค์การสมัยใหม่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ 4 ประการที่สำคัญ ได้แก่

ก. การวางแผน (Planning) ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) ในการบริหารเพื่อให้การบริหารสู่ความสำเร็จได้ การวางแผนองค์การจะมุ่งไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (action planning)

ข. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้บริหารต้องกำหนดโครงสร้าง (structure) องค์การให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

ค. การนำ (Leading) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นผู้นำ (Leader) และมีภาวะผู้นำ (Good Leadership) การเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องอาศัยการยอมรับในอำนาจ (Power) มากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ (authority)

ง. การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนเป็นผู้กำกับ ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลา การควบคุมจะกระทำทั้งระบบโดยเริ่มจากควบคุมก่อนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือควบคุมล่วงหน้า (proactive control) และการควบคุมหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว (feedback control) ผู้บริหารองค์การสมัยใหม่จะไม่รอให้ผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วค่อยปรับปรุงแก้ไข จำเป็นต้องควบคุมกระบวนการ (process) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นิยมใช้ในปัจจุบัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญ ถ้าได้ผู้บริหารที่ดีก็ย่อมสามารถบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศได้ โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง 3 เรื่องสำคัญ ได้แก่ ฐานะ บทบาท และหน้าที่ของตนเอง

1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการคิดแบบกลยุทธ์

ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จขององค์การในปัจจุบัน และอนาคต (คอตเตอร์, 1988, P.15 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2558)

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการบริหารแบบกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งเป็นการบริหารเชิงรวมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั่วไป (general management) ของทั้งองค์การ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ที่เป็นแนวทางและเป้าหมายขององค์การในระยะยาว เป็นการวางแผนกลยุทธ์และแผนงานหลักต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินกลยุทธ์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ เป็นการประเมินกลยุทธ์ขององค์การว่า สำเร็จตามเป้าหมาย หรือทิศทางที่วางไว้หรือไม่ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2558, น. 163)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปัจจุบันและอนาคตได้มุ่งไปสู่ยุคแห่งสังคมข้อมูลข่าวสารมากขึ้น (Information Society) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Environment Changes) ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมในทางการเมืองได้มีการปกครองประชาธิปไตยและมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังชุมชน และท้องถิ่นมากขึ้น ในทางเศรษฐกิจนั้นได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการผลิตสินค้าและบริการในระบบผูกขาดมาสู่การผลิตสินค้าและบริการในระบบการแข่งขันเสรี ผู้บริโภคสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่การบริหารองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึง ในทางสังคมก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งไปสู่ความเป็นนานาชาติมากขึ้น เป็นสังคมที่สื่อสารกันโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น การติดต่อสื่อสารจะมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

ในทางการบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งทางการเมือง และสังคม โดยเฉพาะพลัง 3 C ซึ่งได้แก่ ลูกค้า (Customer) การแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลง (Change) มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างมาก การสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงมีความยุ่งยากมากขึ้นตามลำดับ (เสนห์ จุ้ยโต , 2558 : 162 - 163) ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการคิดแบบกลยุทธ์จึงเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ให้สามารถขับเคลื่อนองค์การเป็นไปอย่างมีศักยภาพ

1.5.1 ความหมายการบริหารแบบกลยุทธ์

เสนห์ จุ้ยโต (2558, น. 163 -164) กล่าวว่า การบริหารแบบกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารหรือจัดการองค์การในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและองค์การทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

สมยศ นาวิการ (อ้างถึงใน ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ 2557, น. 5) กล่าวว่า การบริหารแบบกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์การ

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (อ้างถึงใน ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์, 2557, น. 16) กล่าวว่า การจัดการแบบกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

จากความหมายการบริหารแบบกลยุทธ์ เสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำที่สามารถประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญในการพิจารณาในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ที่เป็นแนวทางและเป็นเป้าหมายขององค์การในระยะยาว

1.5.2 กระบวนการบริหารแบบกลยุทธ์

เสนห์ จุ้ยโต (2556, น. 27-29) กล่าวว่า กระบวนการบริหารแบบกลยุทธ์ โดยทั่วไป จำแนกได้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ต้องสอดคล้องต่อการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้หลักการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์โดยจัดแบ่งออกเป็น 3 ระดับ กลยุทธ์ระดับองค์การกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ โดยเครื่องมือที่สำคัญคือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์ โดยมีเครื่องมือการประเมินคือ ดัชนีสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC) มีด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งนี้การประเมินแต่ละด้านให้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการริเริ่มที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล

1.5.3 หลักการของการคิดแบบกลยุทธ์

เสนห์ จุ้ยโต (2556, น. 57) กล่าวว่า การคิดแบบกลยุทธ์ (Strategic) การคิดค้นหาหนทางเพื่อนำไปสู่ชัยชนะ ไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือ การวิจัย ทดลอง และสำรวจ
 - 2) การคิดริเริ่ม คือ การคิดก่อน การคิดเริ่มแรก
 - 3) การคิดสร้างสรรค์ คือ การคิดต่อเติม ต่อยอด
 - 4) การคิดเชิงระบบ คือ การคิดเชิงสาเหตุและผล
 - 5) การคิดแบบบูรณาการและองค์รวม คือ การคิดเชื่อมสัมพันธ์หนึ่งเดียว
ทั้งแนวดิ่งและแนวนอน
 - 6) การคิดเชิงเปรียบเทียบ คือ การคิดหาความเหมือนและความแตกต่างของ
2 สิ่ง หรือมากกว่านั้น
 - 7) การคิดเชิงวิเคราะห์ คือ การคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ
 - 8) การคิดเชิงประยุกต์ คือ การคิดโดยนำความรู้ไปใช้ประโยชน์
 - 9) การคิดแบบนวัตกรรม คือ การคิดแตกต่าง การคิดนอกกรอบ
 - 10) การคิดแบบแผนที่ คือ การคิดหนทางตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดที่จุดหมายปลายทาง
- นอกจากนี้ ยังมีการคิดแบบหมวก 6 สี (Six Hats Thinking) ได้แก่
- 1) หมวกสีขาว (White Hat) การคิดแบบวิทยาศาสตร์
 - 2) หมวกสีดำ (Black Hat) การคิดแบบป้องกันปัญหาที่เลวร้ายในอนาคต

ในแง่ดี

3) หมวกสีเหลือง (Yellow Hat) การคิดแบบแปลงวิกฤติเป็นโอกาสมองโลก

4) หมวกสีแดง (Red Hat) การคิดแบบแตกต่าง/นวัตกรรมใหม่

5) หมวกสีเขียว (Green Hat) การคิดแบบสร้างสรรค์ต่อยอด

6) หมวกสีน้ำเงิน (Blue Hat) การคิดแบบวิสัยทัศน์ จินตนาการกว้างไกล

จากหลักการของการคิดแบบกลยุทธ์ เสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการคิดในรูปแบบต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่น แม่นตรง บูรณาการที่มีความสอดคล้องกัน และริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้

1.5.4 ความสำคัญของการบริหารแบบกลยุทธ์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2556, น. 25) กล่าวว่า การบริหารแบบกลยุทธ์มีความสำคัญ สรุปได้ว่าการจัดการแบบกลยุทธ์ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จและช่วยนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

1.5.5 เครื่องมือการบริหารแบบกลยุทธ์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

การบริหารแบบกลยุทธ์จะมีเครื่องมือที่หลากหลาย ผู้นำสามารถเลือกที่จะใช้เครื่องมือใดเครื่องมือหนึ่งหรือผสมผสานกันเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในที่นี้จะเสนอไว้ 2 เครื่องมือ ได้แก่

1) การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2556, น. 34-35) กล่าวว่า เทคนิคการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) หมายถึง เทคนิคการตีค่าหรือประเมินค่าของข้อมูลของแต่ละปัจจัยว่ามีค่าเป็นบวก (+) หรือลบ (-) คำว่า SWOT มาจาก Strength : จุดแข็ง Weakness : จุดอ่อน Opportunity: โอกาส Threat: สิ่งคุกคาม

จุดแข็ง (S) คือ ปัจจัยภายในองค์กรที่มีความเข้มแข็งดีกว่าคู่แข่ง เมื่อมีการเปรียบเทียบแล้ว ซึ่งมีค่าเป็น +1, +2, +3

จุดอ่อน (W) คือ ปัจจัยภายในองค์กรที่มีความอ่อนแอต่ำกว่าคู่แข่ง เมื่อมีการเปรียบเทียบแล้ว ซึ่งมีค่าเป็น -1, -2, -3

โอกาส (O) คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เอื้ออำนวยส่งเสริมสนับสนุนเป็นผลดีต่อองค์กร ซึ่งมีค่าเป็น +1, +2, +3

สิ่งคุกคาม (T) คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรที่เป็นอุปสรรคกีดขวาง เป็นผลเสียต่อองค์กร ซึ่งมีค่าเป็น -1, -2, -3

ดังนั้น การวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ต่อไป ทั้งนี้ต้องยึดหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ หลักถูกต้อง หลักครบถ้วน และหลักความเป็นจริง

2) *Balanced Scorecard (BSC)*

เสน่ห์ จุ้ยโต (2560, น. 10-11) กล่าวว่า หลักการสำคัญเกี่ยวกับ *Balanced Scorecard* คือ การกำหนดมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดครอบคลุมงานด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อให้เกิดสมดุลในการบริหารจัดการโดยกำหนดรายละเอียด ดังนี้

(1) มุมมองด้านการเงิน เพื่อบอกผลงานและสถานภาพด้านการเงิน และงบประมาณขององค์กร และที่สำคัญ เป็นมุมมองที่สะท้อนความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเจ้าของกิจการ

(2) มุมมองด้านลูกค้า การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จด้านการเงิน จะต้องมียุทธศาสตร์จากผลงานด้านลูกค้าที่ดี

(3) มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายในองค์กร ลูกค้าหรือผู้รับบริการ จะเกิดความพึงพอใจและกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี มาจากการที่องค์กรสามารถสร้างผลงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต กระบวนการให้บริการ หรือกระบวนการอื่น ๆ ได้อย่างเป็นเลิศ กระบวนการธุรกิจภายในองค์กร นับว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงต้องมีการวัดผลงานอย่างสม่ำเสมอ

(4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์กรสามารถสร้างผลงานด้านธุรกิจ กระบวนการผลิต หรือการให้บริการที่เป็นเลิศจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ต้องการความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ต้องการการเรียนรู้และการวิจัย เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ มุมมองด้านนี้มีความสำคัญและเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาวและความยั่งยืนขององค์กร

นอกจากนี้ เสน่ห์ จุ้ยโต (2560, น. 11-13) กล่าวว่า การกำหนดเครื่องมือย่อย ในมุมมอง 4 ด้าน ในหลักการสำคัญของ *Balanced Scorecard* ทั้ง 4 มุมมองที่กล่าวมาข้างต้นนำมา กำหนดเป็นเครื่องมือย่อยในแต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการริเริ่มที่จะทำ (initiative)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารแบบกลยุทธ์มีเครื่องมือที่หลากหลายเลือกใช้ให้เหมาะสม อาทิ การวิเคราะห์ สวอท (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิคการตีค่าหรือประเมินค่าของข้อมูลของแต่ละปัจจัยทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยยึด

หลักการที่สำคัญ 3 ประการคือ หลักถูกต้อง หลักครบถ้วน และหลักความเป็นจริงในการประเมินสภาพแวดล้อม, ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร การกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การดำเนินการ และการประเมินผล

สำหรับ Balanced Scorecard (BSC) ได้กำหนดมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณที่ได้มาจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับตามมุมมองขึ้นอยู่กับหลักปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้นเป็นหลักที่สำคัญ

1.5.6 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีต่อการคิดแบบกลยุทธ์

เสน่ห์ จุ้ยโต (2552, น.106 - 108) กล่าวว่า การจัดการแบบกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องสัมพันธ์เป็นสายโซ่ 4 ประการ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เทคนิคสวอต SWOT
 - 2) การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์
 - 3) การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจัดองค์การใหม่ การทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยี และสารสนเทศที่ทันสมัย
 - 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ประกอบด้วย การควบคุมทรัพยากร การควบคุมกระบวนการ การควบคุมผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard
- ผู้วิจัยสรุปว่าการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรเกี่ยวข้องกับเครื่องมือการจัดการแบบกลยุทธ์ใน 4 ประการ ได้แก่ เครื่องมือการวิเคราะห์สถานการณ์ เครื่องมือการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ และเครื่องมือในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

จากข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำข้างต้น ผู้วิจัยต้องการจะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ตามแนวคิดของเบิร์ท เนนุส (Burt Nanus) ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร ด้านการเพิ่มอำนาจให้บุคคล ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเหมาะสม และด้านการคิดแบบกลยุทธ์

ตอนที่ 3 แนวคิดการบริหารธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1 แนวคิดการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1.1 การก่อเกิดธรรมาภิบาลท้องถิ่น

ปธาน สุวรรณมงคล (2557, น. 145-146) ได้กล่าวว่า แนวคิดธรรมาภิบาลได้แพร่ผ่านจากระดับชาติสู่ระดับท้องถิ่น ก่อให้เกิด “ธรรมาภิบาลท้องถิ่น” นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา แนวคิดธรรมาภิบาลได้ก่อตัวและขยายออกไปสู่การบริหารภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จนกลายเป็นกระแสหลักกระแสหนึ่งควบคู่ไปกับกระแสการบริหารภาครัฐ แนวใหม่ (New Public Administration , NPM) แนวคิดธรรมาภิบาลมีอิทธิพลต่อการปฏิรูปการเมืองการบริหารของประเทศ เพื่อให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ความโปร่งใส มีส่วนร่วมของภาคส่วน และยึดหลักนิติธรรม

3.1.2 หลักการของ “ธรรมาภิบาลท้องถิ่น

หลักการของธรรมาภิบาลท้องถิ่นตามข้อเสนอของปธาน สุวรรณ ประกอบด้วย 10 หลักการ ได้แก่ การยึดประโยชน์สุขประชาชนในท้องถิ่นเป็นเป้าประสงค์สูงสุด การเข้าสู่ตำแหน่งอย่างชอบธรรม สุจริต เทียงธรรม ความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากร ความสำนึกรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การยึดหลักกฎหมาย ความเสมอภาค และคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้น หลักการของธรรมาภิบาลท้องถิ่นนับเป็นหลักการที่สำคัญที่ผู้บริหารท้องถิ่น และ ผู้ที่เกี่ยวข้องควรคำนึงถึงและปฏิบัติ โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่นและประโยชน์ของประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (ปธาน สุวรรณมงคล , 2557, น. 152)

สำหรับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2563, น. 2-12) ได้กล่าวถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ ดังนี้

“การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดในมาตรา 52 ระบุว่า ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่สอดคล้องกับบทบัญญัติในหมวด 5 และหมวด 7 และให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแลและให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2562 กำหนดให้ส่วนราชการปรับปรุง การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการ ปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนและการติดต่อ ประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ต้องกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางเพื่อให้สอดคล้อง กับการปฏิรูปประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและการบริหารราชการแผ่นดินตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

และกฎหมายระเบียบ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับ “การบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี”

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 วรรคแรกได้กำหนดว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดี”

2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของการบริหารราชการที่ดี ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูประบบราชการ โดยขยายความวิธีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ให้ส่วนราชการและข้าราชการที่จะดำเนินการไป สู่เป้าหมายหลักโดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติราชการ และการสั่งการให้ส่วนราชการ และ ข้าราชการปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นแนวทางเดียวกัน ไม่ก่อให้เกิดการใช้ดุลยพินิจในการเลือกปฏิบัติของ แต่ละส่วนราชการ และสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

(1) เป้าหมายของการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้มี 7 ประการ ได้แก่

- ก. บริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- ข. บริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ค. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ง. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- จ. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- ฉ. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการ ของประชาชน
- ช. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

(2) ประโยชน์ที่จะได้รับจากการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว คือ

ก. รัฐสามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานได้ชัดเจน และมีกลไกที่จะพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ

ข. ส่วนราชการและข้าราชการมีแนวทางในการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐานชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถวัดผลการดำเนินงานได้

ค. ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว สามารถตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐได้ และมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนราชการ

อนึ่ง พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2562 มาตรา 45/1 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 มาตรา 50 พระราชบัญญัติสภาตำบล และ องค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562 มาตรา 69/1 ได้นำหลักการเรื่องหลักเกณฑ์ และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปบัญญัติไว้ด้วย ดังนั้น แนวทางการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจะได้รับการปฏิบัติที่สอดคล้องกันทั้งการบริหารราชการส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะเป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด และเป็นหน่วยดำเนินการ ซึ่งทำหน้าที่แทนรัฐในการจัดบริการสาธารณะ การบริหารจัดการภารกิจต่าง ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบแก่ประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเป็นประการสำคัญ กระทรวงมหาดไทยจึงได้จัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและปรับปรุงภารกิจในความรับผิดชอบต่อไป

เป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน การบริหารภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (citizen – centric) มีเป้าหมายให้เกิดความผาสุก และความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

2) มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบูรณาการการปฏิบัติงาน มีการกำหนดภารกิจที่ชัดเจน รวมไปถึงมีดัชนีชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน มีการเปิดเผยแผนการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้บุคคลทั่วไปตรวจสอบความคุ้มค่า โปร่งใส และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น การบริหารภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น อาทิ การพิจารณา การสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้ประชาชนเกิดความสะดวก รวดเร็ว และลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นต่อประชาชน อันเนื่องมาจากความล่าช้า ซึ่งจะต้องมีหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจ และความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ด้วย

5) มีการปรับปรุงภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ทันต่อสถานการณ์การบริหารภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการทบทวนภารกิจ และกระบวนการของคนอยู่เสมอว่ามีความจำเป็นและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของชุมชน และสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ รวมถึงประเมินความคุ้มค่าที่ได้รับ ถ้าไม่จำเป็นควรยกเลิก หรือปรับปรุงภารกิจนั้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ การบริหารภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการประชาชนในแต่ละกิจกรรม/งาน รวมถึงมีการจัดช่องทางสื่อสารที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็น

7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ การบริหารภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการว่ามีผลสัมฤทธิ์ตรงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด และต้องมีการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาระบบการควบคุมตนเอง (internal control) และกำกับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

3.1.3 แนวทางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีการ

ปฏิบัติราชการ เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย โดยมีแนวทางการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1) การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

(1) การเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติงานให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบได้ตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

(2) การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

(3) การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. 2562

(4) การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้โดยสะดวก ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(5) ก่อนการดำเนินการต้องจัดให้มีการวิเคราะห์ผลดีผลเสียทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน

(6) ในภารกิจที่มีผลกระทบต่อประชาชน นอกจากจะต้องดำเนินการตามข้อ (4) ยังต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้ทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมได้รับ

2) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(1) การจัดทำแผนพัฒนา ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2561

(2) การประสานแผนพัฒนาในระดับพื้นที่

(3) การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนา และนำผลที่ได้มาทบทวนปรับปรุงแผนพัฒนาดังกล่าว

(4) การนำแผนพัฒนาท้องถิ่นมาใช้เป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(5) การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่กำกับการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จ และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

(6) ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้พิจารณาบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

(7) การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน โดยจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

3) การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(1) การกำหนดเป้าหมายแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่ใช้ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และประชาชนทราบโดยทั่วกัน

(2) การจัดซื้อหรือจัดจ้างให้ดำเนินการโดยเปิดเผย และเที่ยงธรรม พิจารณาถึงความคุ้มค่าคุณภาพ การดูแลรักษาประโยชน์และผลเสียต่อประชาชนเป็นสำคัญ

(3) หากส่วนราชการจำเป็นต้องอนุญาต อนุมัติ หรือความเห็นชอบจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ แจ้งผลการพิจารณาให้ส่วนราชการที่ยื่นคำขอทราบภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำขอหรือตามประกาศกำหนดระยะเวลาการพิจารณาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(4) การพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาโดยเร็ว การตั้งคณะกรรมการพิจารณาวินิจฉัยให้เท่าที่จำเป็น และให้กำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาคือความเดือดร้อนของประชาชน เช่น การจัดทำบัญชีรับเรื่องราวร้องทุกข์ การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการกำหนดกรอบระยะเวลาในการแก้ไขปัญหา การติดตามผลการแก้ไขปัญหา และการแก้ไขผลการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

(5) การสั่งราชการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่กรณีผู้บังคับบัญชา มีความจำเป็นอาจสั่งราชการด้วยวาจาได้ แต่ให้ผู้รับคำสั่งนั้นบันทึกคำสั่งด้วยวาจาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเมื่อได้ปฏิบัติภารกิจตามคำสั่งแล้ว ให้บันทึกรายงานให้ผู้สั่งการทราบต่อไป

4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(1) กระจายอำนาจการตัดสินใจการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(2) การจัดให้มีการควบคุม ติดตามและกำกับดูแลการใช้อำนาจ และความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย

(3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสมและกำลังงบประมาณเพื่อช่วยลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย และไม่เกิดผลเสียหายแก่ภารกิจ ทั้งนี้ ควรจะได้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบโดยทั่วกัน

(4) ในการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชน ให้จัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน ประชาสัมพันธ์ไว้ ณ ที่ทำการ และในระบบเครือข่ายสารสนเทศของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

(5) การจัดตั้งหรือสนับสนุนศูนย์บริการร่วม รวมถึงการให้บริการเชิงรุก เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการติดต่อขอทราบข้อมูล ขออนุญาต ขออนุมัติ หรือรับบริการ ในเรื่องที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานนั้น ๆ

(6) การบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน สามารถกระทำ โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนด

5) การปรับปรุงภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(1) การพิจารณาทบทวน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกบทบาทภารกิจตามความจำเป็น โดยคำนึงถึงแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ฐานะการเงินการคลังและสถานการณ์อื่นประกอบกัน

(2) จัดให้มีการแก้ไขปรับปรุง หรือยกเลิกข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

6) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

(1) การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการสาธารณะแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนทราบ

(2) กรณีที่มีหนังสือร้องเรียน เสนอแนะ สอบถาม หรือแสดงความคิดเห็นจากประชาชนหรือส่วนราชการให้ตอบคำถามหรือแจ้งผลการดำเนินการภายใน 15 วัน หรือภายในระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

(3) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) การจัดให้มีบุคคลภายนอกร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพของบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ และความคุ้มค่าในภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(2) การประเมินบุคคล ให้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ในตำแหน่งที่ปฏิบัติและประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้น

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจพิจารณาจัดสรรเงินรางวัลให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์ที่ ก.จ. ก.ท. หรือ ก.อบต. กำหนด และเป็นไปตามมาตรา 35 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

3.1.4 ทรัพยากรของธรรมาภิบาลท้องถิ่น

ปธาน สุวรรณมงคล (2557, น. 152 - 155) กล่าวว่า ทรัพยากรของธรรมาภิบาลท้องถิ่นหมายถึง ปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้บังเกิดธรรมาภิบาลท้องถิ่นหรือขยายความเป็นธรรมาภิบาลท้องถิ่นออกไปให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ประกอบด้วย

1) ชุมชนเข้มแข็ง ความเข้มแข็งของชุมชนได้แก่ การที่ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในสิทธิ เสรีภาพของตนเองตามระบอบประชาธิปไตย และตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในฐานะเจ้าของอำนาจอธิปไตยโดยในระบบตัวแทน มีการเลือกตั้งตัวแทนที่ดี ที่คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม เข้าไปทำหน้าที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติหรือเรียกว่า เป็นการมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างมีคุณภาพ โดยที่การมีส่วนร่วมทางการเมืองที่มีคุณภาพนี้ นับเป็นสิ่งสำคัญพื้นฐานของชุมชนเข้มแข็งและประชาธิปไตยท้องถิ่นที่ดี

2) การมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

3) ภูมิปัญญาท้องถิ่น หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะของชาวบ้านในท้องถิ่นที่มีการอนุรักษ์สืบทอดกันมาตั้งแต่ ปู่ ย่า ตา ยาย ตกทอดกันมาและหรือมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาชาวบ้าน มักเกี่ยวข้องกับการทำมาหากินในชีวิตประจำวันเป็นส่วนใหญ่ เช่น การปลูกผัก การเลี้ยงสัตว์ การทอผ้า

4) ปราชญ์ท้องถิ่น หมายถึง บุคคลในท้องถิ่นที่มีความรู้ ประสบการณ์ หรือมีภูมิปัญญาท้องถิ่นจนเป็นที่ยอมรับนับถือของคนในท้องถิ่น และสามารถชี้แนะเชิงภูมิความรู้

ให้แก่ชุมชนได้ เพื่อแก้ปัญหาที่ชุมชนประสบหรือเสนอแนวทางในการพัฒนาชุมชนในวิถีทางที่เหมาะสม เช่น ตามวิถีเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

5) เครือข่ายชุมชนท้องถิ่น เป็นสิ่งที่สำคัญในการขยายการดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือจากพันธมิตรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น องค์กรอาสาสมัครสื่อมวลชน ประชาคมท้องถิ่น เป็นต้น และในยุคปัจจุบันการติดต่อสื่อสารระหว่างกันเป็นไปอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารที่ทันสมัย

จาก ทรัพยากรของธรรมาภิบาลท้องถิ่นผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยให้เกิดธรรมาภิบาลท้องถิ่นหรือสามารถขยายความเป็นธรรมาภิบาลท้องถิ่นให้กว้างขวางมากเพิ่มขึ้น โดยประกอบด้วย 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ ชุมชนเข้มแข็ง การมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนท้องถิ่น เครือข่ายชุมชนท้องถิ่น

3.1.5 การวัดธรรมาภิบาลท้องถิ่น

ปธาน สุวรรณมงคล (2557, น. 209 - 211) กล่าวว่า การวัดธรรมาภิบาลท้องถิ่นเพื่อให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถเห็นถึงผลลัพธ์ของธรรมาภิบาล เมื่อมีการดำเนินการตามหลักของธรรมาภิบาล เท่าที่ผ่านมา หลายองค์กรมีความพยายามในการวัดธรรมาภิบาล เช่น UNDP ในเอกสารเรื่อง A Users' Guide to Measuring Local Governance ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินธรรมาภิบาลท้องถิ่นว่า เพื่อ

- 1) วินิจฉัย (Diagnostic) เพื่อระบุปัญหาและขอบเขตปัญหา
- 2) ติดตาม (Monitoring) มีการประเมินอย่างต่อเนื่องเพื่อระบุความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวในการริเริ่ม นโยบาย หรือแผนงาน
- 3) ประเมิน (Evaluation) มีการประเมินผลเพื่อดูว่า การริเริ่มนโยบาย หรือแผนงานบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดหรือผลสำเร็จที่ต้องการ
- 4) การสื่อสาร (Dialogue) เป็นการสื่อสารกับประชาชนและชุมชนในรูปแบบไม่เป็นทางการเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและการจัดลำดับความสำคัญ

The International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) The World Bank ได้มี โครงการชื่อว่า Worldwide Governance Indicators มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความเป็นธรรมาภิบาลของประเทศต่าง ๆ โดยอาศัยตัวชี้วัดสำคัญ 6 ตัว ได้แก่

- 1) เสรีภาพในการแสดงออกและความสำนึกรับผิดชอบ (Voice and Accountability)
- 2) เสถียรภาพทางการเมืองและการปลอดจากความรุนแรง (Political stability and absence of violence)
- 3) ประสิทธิภาพของภาครัฐ (Government effectiveness)

- 4) คุณภาพของกฎหมาย (Regulatory quality)
- 5) การปกครองโดยกฎหมาย (Rule of law)
- 6) การควบคุมการทุจริต (Control of corruption)

ในการนี้สามารถดูรายละเอียดใน IBRD Worldwide Governance Indicators Retrieved 13 July 2013 from www.govindicators.org

ทั้งนี้ เอกสาร A Decade of Measuring The Quality of Governance Governance Matter 2006 ของ IBRD/ธนาคารโลก ได้ชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจที่ผิด ๆ เกี่ยวกับการวัดธรรมาภิบาลว่า

1) ประการแรก ความเชื่อที่ว่า ธรรมาภิบาลเป็นสิ่งที่วัดไม่ได้ หรือไม่มีความแม่นยำเพียงพอ ในความเป็นจริง การวัดธรรมาภิบาลเป็นสิ่งที่เป็นไปได้โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดทั้งหลายที่มีอยู่ในขณะนี้ แน่แน่นอนว่า ถึงแม้จะไม่สมบูรณ์เทียบพร้อมแต่ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลสากล (Worldwide governance indicators) ก็มีความโปร่งใสและแม่นยำเป็นที่ยอมรับได้

2) ประการที่ 2 ความเชื่อที่ว่า ประเทศอุตสาหกรรมที่พัฒนาแล้วมีธรรมาภิบาลที่ดี ในขณะที่ประเทศด้อยพัฒนามักประสบกับธรรมาภิบาล ในความเป็นจริง ประเทศกำลังพัฒนา กว่า 10 ประเทศ เช่น สาธารณรัฐสโลวาเกีย ชิลี บอสวานา และอิสโตเนีย มีคะแนนทางด้านการปกครอง โดยกฎหมายและการควบคุมคอร์รัปชันสูงกว่าประเทศอุตสาหกรรมบางประเทศ เช่น กรีซ และอิตาลี เป็นต้น

3) ประการที่ 3 ความเชื่อที่ว่า ความก้าวหน้าในการปรับปรุงธรรมาภิบาล และการควบคุมการคอร์รัปชันไม่สามารถใช้ดำเนินการในเวลาอันสั้น ในความเป็นจริง ความสามารถในการวัดและติดตามความก้าวหน้าในประเด็นธรรมาภิบาลที่สำคัญ เช่น การปกครองโดยกฎหมาย การควบคุม การคอร์รัปชัน และความสำนึกรับผิดชอบ ส่งผลให้นักปฏิรูปในภาครัฐและประชาสังคม ได้กดดันให้มีการปรับปรุงคุณภาพการบริหารภาครัฐในหลายๆประเทศ ในช่วงประมาณ ค.ศ. 2001 – 2005 ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญเกิดขึ้น 1 ในประเทศทุก ๆ 10 ประเทศ

จากความเชื่อหรือความเข้าใจผิดที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ทำให้หลายองค์กรต่างก็พยายามวัดธรรมาภิบาลกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรหนึ่งที่มีชื่อเสียงในการวัดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในประเด็นของการคอร์รัปชันได้แก่ Transparency International ซึ่งได้วัดการคอร์รัปชันของประเทศต่าง ๆ มาตั้งแต่ ค.ศ. 1989 จนถึงปัจจุบัน

ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสถาบันพระปกเกล้า โดย ดร.บุษบง เจริญชัยวัฒน์ และบุญมี ลี (2544 อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2557, น. 211-213) ได้จัดทำรายงานวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (Indicators of Good Governance) ในโครงการของมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้จัดทำโครงการ Strategic Intervention in Support of Emerging

Issues on Governance โดยรับการสนับสนุนเงินทุนจากกรมวิเทศสหการและโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) โครงการดังกล่าวได้ดำเนินการโดยทดลอง พัฒนาและ ส่งเสริม ธรรมนูญในการบริหารงานของท้องถิ่นระดับองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในการนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลชมพู อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ ถูกเลือกให้เป็นพื้นที่ศึกษา มีการนำหลักธรรมนูญตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ไปใช้พัฒนากลไกในระดับท้องถิ่น หลักธรรมนูญที่ใช้ประกอบด้วยกรอบแห่งหลักต่าง ๆ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การมีส่วนร่วมของประชาชน และกรอบคุณธรรม จากผลการศึกษาตามกรอบข้างต้น โครงการวิจัยดังกล่าว พบว่าตัวชี้วัดที่ทำให้เกิดธรรมนูญในองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) น่าจะมีลักษณะ ดังแสดง ตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ตัวชี้วัดธรรมนูญในองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

หลักธรรมนูญ	ตัวชี้วัด
หลักนิติธรรม	การจัดทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ จะมีผลบังคับใช้กับชุมชน
ความโปร่งใส	การจัดตั้งหน่วยการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบความโปร่งใสของสมาชิก อบต. การจัดทำข้อบังคับงบประมาณได้ครอบคลุมปัญหาและกลุ่มเป้าหมายหรือไม่ สมาชิก อบต. ขาดประชุมไม่เกินร้อยละ 20
ความรับผิดชอบ	การจัดสรรงบประมาณตำบลมากกว่า 70 % ของงบพัฒนาให้แก่โครงการ ในแผนพัฒนาตำบล
ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	การพิจารณาการใช้งบประมาณกับผลงานที่ได้ว่าคุ้มกับเงินที่ได้ใช้จ่ายไป หรือไม่
การมีส่วนร่วมของ ประชาชน	ฝ่ายบริหาร อบต. ได้ใช้กลไกประชาพิจารณ์ในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนและชุมชนตำบลหรือไม่
	เมื่อมีข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ของ อบต. และประชาชน ได้มีการจัดเวที เพื่อไต่สวนสาธารณะว่าข้อเท็จจริงคืออะไร อบต. ควรจัดให้มีการลงประชามติของประชาชนในโครงการที่ไม่สามารถ หาฉันทามติได้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ตัวชี้วัด
การมีส่วนร่วม	การให้ประชาชนเข้าร่วมฟังการประชุมสภา อบต. ได้ ซึ่งการระบุไว้ในบันทึกของมหาดไทยถึง อบต. การให้ประชาชนมีส่วนในการวางแผนและจัดทำแผนพัฒนาตำบล เพื่อทำข้อบังคับงบประมาณประจำปีของ อบต. โดยนำแผนที่จัดทำแล้วมาทำประชาพิจารณ์ตามหนังสือสั่งการของมหาดไทย ปี พ.ศ. 2541
กรอบคุณธรรม	คณะผู้บริหาร อบต. ถูกฟ้องร้องหรือร้องเรียนเรื่องทุจริตหรือไม่ มีการให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาคหรือไม่ ประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีต้องจัดเก็บได้ไม่ต่ำกว่า 80%

ที่มา : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2543 อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2557, น. 212 – 213)

นอกจากนี้ United Cities and Local Governments (UCLG) (2013 อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2557, น. 215-216) ยังได้จัดทำตัวชี้วัดตัวอย่างที่ดีในการกระจายอำนาจ และธรรมาภิบาลท้องถิ่นไว้โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ 10 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ความยั่งยืน ความสามัคคีทางสังคม เศรษฐกิจและดินแดน การปกครองตนเอง ความเป็นส่วนย่อยและความเป็นสัดส่วน ความเป็นสถาบัน ความรับผิดชอบและการประเมิน การมีส่วนร่วมของพลเมือง และการโยกย้าย

ปธาน สุวรรณมงคล (2557, น. 216-219) กล่าวว่า การจัดทำตัวชี้วัดธรรมาภิบาลท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการเมืองการบริหารท้องถิ่นได้สามารถประเมินได้ว่าการเมือง การบริหารท้องถิ่นในชุมชนท้องถิ่นของตน มีความเป็นธรรมาภิบาลมากน้อยเพียงใด

สำหรับการวัดธรรมาภิบาลท้องถิ่น ได้กำหนดตัวชี้วัดตามหลักธรรมาภิบาลท้องถิ่น ดังนี้

1) การยึดประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่นเป็นเป้าประสงค์สูงสุด
มีตัวชี้วัด ดังนี้

(1) การเปิดให้มีประชาคมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของคนในชุมชน
ต่อประเด็นที่มีผลกระทบต่อชุมชนโดยส่วนรวม

(2) การตัดสินใจของประชาคมที่ยึดเจตนารมณ์ของประชาชนส่วนใหญ่
ในชุมชนท้องถิ่นเป็นสำคัญ โดยที่เสียงของส่วนน้อยได้รับการเคารพ

(3) ความเสมอภาค เท่าเทียมในการแสดงความคิดเห็นการตัดสินใจ
ในประเด็นที่เกี่ยวกับประโยชน์สาธารณะ

2) การเข้าสู่ตำแหน่งอย่างชอบธรรม เทียบธรรม มีตัวชี้วัด ดังนี้

(1) ผู้บริหาร สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง โดยตรงของ
ประชาชน ผู้มีสิทธิเลือกตั้งในท้องถิ่น

(2) มีการแสดงวิสัยทัศน์ นโยบายการแก้ไขปัญหา/การพัฒนาท้องถิ่น
แก่ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง

(3) ไม่มีคดีที่มีการตัดสินจากศาลว่า มีการเลือกตั้งที่ไม่สุจริต เทียบธรรม

3) ความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากร มีตัวชี้วัด ดังนี้

(1) ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการได้ตาม
วัตถุประสงค์และเป้าหมายกำหนดไว้

(2) ผู้รับบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 มีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ
ในระดับดีขึ้นไป

4) ความสำนึกรับผิดชอบ ดังนี้

(1) มีการขอโทษหรือการลาออกจากตำแหน่งของผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิก
สภาท้องถิ่นเมื่อเกิดความผิดพลาดร้ายแรงในหน้าที่ที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ

(2) ไม่มีการปกปิดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ และมีการ
สอบสวนหาข้อเท็จจริงและผู้กระทำผิด

5) ความซื่อสัตย์ มีตัวชี้วัด ดังนี้

(1) ไม่มีการนำสิ่งของทรัพย์สินขององค์กรหรือสาธารณะไปใช้ส่วนตน

(2) มีความตรงต่อเวลาในการทำงาน

(3) ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งเพื่อประโยชน์ส่วนตน

(4) รักษาคำพูดและคำมั่นสัญญาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

6) ความโปร่งใส มีตัวชี้วัด ดังนี้

(1) ไม่มีเรื่องร้องเรียน หรือข้อกล่าวหา ฟ้องร้องหรือหรือดำเนินคดีทุจริต
ที่ได้รับการตัดสินแล้วว่า มีความผิดจริงตามข้อร้องเรียนหรือกล่าวหา

(2) มีการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ข้อบัญญัติ
งบประมาณท้องถิ่น ข้อมูลการประมูลโครงการ เป็นต้น

(3) ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้
สะดวก และได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอ

7) การมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีตัวชี้วัด ดังนี้

- ท้องถิ่น
- (1) จำนวนเรื่อง/ประเด็นที่ประชาชนได้มีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - (2) มีช่องทางตามกฎหมายที่เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ และหรือร่วมตัดสินใจกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - (3) มีการรับฟังความคิดเห็นในเวทีสาธารณะในประเด็นที่มีผลกระทบต่อชุมชนโดยรวม
 - (4) มีการยื่นเสนอร่างข้อบัญญัติท้องถิ่น
 - (5) มีการยื่นเรื่อง/เสนอความเห็น/ข้อเรียกร้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พิจารณา

8) การยึดหลักกฎหมาย มีตัวชี้วัด ดังนี้

- (1) มีกฎหมายกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการใช้ดุลพินิจไว้อย่างชัดเจน
- (2) การอนุมัติ/อนุญาตเป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (3) การบริหารงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบที่กำหนดไว้

9) ความเสมอภาค เท่าเทียม มีตัวชี้วัด ดังนี้

- (1) มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ห้ามมิให้มีการเลือกปฏิบัติ
- (2) มีความเสมอภาคในการบังคับใช้กฎหมาย
- (3) มีแนวทางปฏิบัติชัดเจนในการดำเนินการ ห โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างทางเพศ ศาสนา ความพิการ

10) คุณธรรม จริยธรรม มีตัวชี้วัด ดังนี้

- (1) การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ของบุคลากรในองค์กร และนอกองค์กรลดลง
- (2) ไม่มีการเลือกปฏิบัติภายในองค์กรและนอกองค์กร
- (3) มีการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง ไม่ฟุ่มเฟือย
- (4) มีน้ำใจ เมตตา อารีต่อผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา
- (5) ไม่มีการวางอำนาจ ข่มขู่บุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยผู้มีอำนาจทางการเมืองการบริหารท้องถิ่น

อำนาจทางการเมืองการบริหารท้องถิ่น

ทั้งนี้ จากตัวชี้วัดธรรมาภิบาลท้องถิ่นที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่างที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำไปใช้หรือพัฒนาต่อไป เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลขึ้นในการเมืองการบริหารท้องถิ่นอย่างยั่งยืนได้ต่อไป

จากการวัดผลสัมฤทธิ์ของท้องถิ่น ประมวลสรุปได้ว่าการวัดผลสัมฤทธิ์ของท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อ วิจัย ติดตาม ประเมิน และการสื่อสาร เพื่อให้สามารถเห็นถึงผลลัพธ์ของผลสัมฤทธิ์ของท้องถิ่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปต่อยอดหรือพัฒนาให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากยิ่งขึ้น

3.1.6 การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้มีการจัดทำประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานและจัดบริการสาธารณะที่มีมาตรฐานขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกันทั่วประเทศ รวมทั้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งทราบสถานะของตนเองจากผลการประเมินประสิทธิภาพว่าอยู่ในระดับใด เมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกัน ในจังหวัดเดียวกัน ในภาคเดียวกัน หรือในระดับประเทศ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาศักยภาพ การดำเนินงานต่อไป โดยไม่หยุดนิ่ง ตลอดจนกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำผลการประเมินนี้ไปเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุง พัฒนา ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2560, น. 3)

1) ประวัติความเป็นมาของการจัดทำประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA)

รายงานผลการประเมินประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สอ-อปท) ประจำปี พ.ศ. 2560 ได้กล่าวว่า ด้วยวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในการ “มุ่งสร้างท้องถิ่นไทยให้เข้มแข็ง โปร่งใส ก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 อย่างมั่นคง ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่เป็นเสมือนเป้าหมาย ในการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่จะต้องส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับบริการที่ดีและมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จะต้องมี “เครื่องมือ-ข้อมูล” ที่มีประสิทธิภาพที่ใช้ในการดำเนินงาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้มีการกำหนดระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของการ “ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา และพัฒนาวิธีการ รูปแบบ หลักเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นมาอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมัก เรียกกันว่า “การประเมิน Core Team” อันหมายถึงทีมประเมิน ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มอบหมายให้จังหวัดแต่งตั้ง บุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเป็นทีมตรวจประเมินมาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ครอบคลุมทุกแห่งทั่วประเทศ ซึ่งมีประมาณ 500 ทีม ในแต่ละปี ทั้งนี้ มีการติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน เพื่อแก้ไขจุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนำผลการประเมินในปีที่ผ่านมาเป็น “ฐานข้อมูล” เทียบเคียง นอกจากนี้ยังใช้ผลการประเมิน ในการกำหนดแนวทางนโยบาย โครงการเพื่อยกระดับศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงาน เพื่อให้ประชาชนได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริงและทั่วถึง

ปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แบ่งการประเมินประสิทธิภาพ เป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ
- 2) ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา
- 3) ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง
- 4) ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ
- 5) ด้านที่ 5 ด้านธรรมาภิบาล
- 6) ด้านที่ 6 ด้านติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้เปลี่ยนชื่อเป็น “การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (สถ - อปท) หรือ “Local Performance Assessment” (LPA) โดยในปี พ.ศ. 2559 ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมินให้มีความสอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล และส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยมีการกำหนดให้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลเพื่อสร้างความ โปร่งใส และสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในปีพ.ศ. 2560 ได้มีการพัฒนารูปแบบการประเมินโดยมีการเพิ่มการประเมินในเรื่องการดำเนินงานด้วยความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักธรรมาภิบาล จึงออกมาเป็นการประเมินในด้านที่ 5 “ธรรมาภิบาล” ขึ้นเป็นครั้งแรก รวมถึงมีการปรับปรุง แบบประเมินในด้านที่ 1-4 ให้มีตัวชี้วัดที่สะท้อนผลสัมฤทธิ์มากขึ้น มีการใช้ระบบถ่วงน้ำหนักการประเมิน เพื่อเป็นการจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดในแต่ละหมวด มีการใช้การประเมินผลคะแนนบางตัวชี้วัดโดยดึงข้อมูลจากระบบสารสนเทศ และมีการเพิ่มตัวชี้วัดนำร่องในเรื่องที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทยหรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แต่ยังเป็นเรื่องใหม่และยังมีการซักซ้อมและดำเนินการที่อาจจะยังไม่เต็มที่ จึงใช้การตรวจ

นาร่องโดยยังไม่คิดเป็นคะแนน แต่เป็นการตรวจเพื่อเก็บข้อมูลและแนวโน้ม เพื่อนำไปพิจารณาดำเนินการในปีถัดไป รวมถึงใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาเพื่อยกระดับศักยภาพ และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป นอกจากนี้ยังได้เพิ่มการประเมินด้านที่ 6 “ติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น” ขึ้นมาเป็นครั้งแรกโดยไม่ได้เป็นการประเมินที่ให้คะแนน แต่เป็นการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งข้อมูลเกี่ยวกับดำเนินงานของตนเองที่คิดว่าเป็นนวัตกรรมท้องถิ่น เป็นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ในการตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยให้ส่งข้อมูลเข้ามาตามความสมัครใจเพื่อเก็บเป็นฐานข้อมูลในการใช้ประโยชน์ต่อไป (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2560, น.2-3)

จากการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดทำประเมินเพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานและจัดบริการสาธารณะให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐานประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคล และกิจการสภา ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านการบริการสาธารณะ ด้านธรรมาภิบาล และด้านติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น

3.1.7 ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2557, น. 259 – 267) ได้สังเคราะห์การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group Interview) และการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วนำเสนอตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ เป็นตัวแบบ 4 – 5 – 6 (4 – 5 – 6 Model) สรุปได้ดังนี้ โดย Model กระบวนการพัฒนาธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ให้ความรู้กระจ่างชัด ขั้นตอนที่ 2 เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม และขั้นตอนที่ 4 มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ เทคนิคการพัฒนาธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศ 5 เทคนิค ได้แก่ เทคนิคที่ 1 ประเมินตนเอง เทคนิคที่ 2 เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง เทคนิคที่ 3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปฎิบัติการธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทคนิคที่ 4 ศึกษาดูงานหน่วยปฏิบัติธรรมาภิบาลที่ดีที่สุด และเทคนิคที่ 5 ดำเนินการประกวดรางวัลธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ส่วนปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น ปัจจัยที่ 2 วัฒนธรรมทางสังคม ปัจจัยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่ 4 ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล ปัจจัยที่ 5 เทคโนโลยีและการสื่อสาร และปัจจัยที่ 6 พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1.8 แนวทางการบริหารท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรของประชาชนในแต่ละพื้นที่ ซึ่งต่างก็มีความเป็นเอกเทศและมีลักษณะเฉพาะของตนเอง การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจึงอาจมีแนวทางที่แตกต่างกันออกไปตามอุดมการณ์ ประวัติศาสตร์ สถานการณ์ และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ของท้องถิ่นนั้น สำหรับประเทศไทยแม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง จะมีความเป็นเอกเทศ และมีแนวทางการบริหารงานของตนเอง เช่นเดียวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยทั่วไป แต่แนวทางหลักที่ใช้เป็นกรอบในการบริหารงานของท้องถิ่นก็ไม่แตกต่างกันมากนัก หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญอันหนึ่งที่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นนำมาใช้ในการบริหารท้องถิ่นตามพระราชกฤษฎีกาหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดไว้ในมาตรา 52 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยวิธีการต่าง ๆ (เสนห์ จุ้ยโต, 2557, น. 126)

หลักธรรมาภิบาลในปัจจุบันได้เพิ่มหลักธรรมาภิบาลจากเดิม 6 หลักการมาเป็น 10 หลักการที่เรียกว่า ทศธรรมตัวชี้วัดธรรมาภิบาล ดังนี้ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ และหลักเทคโนโลยีและสารสนเทศ (เสนห์ จุ้ยโต, 2557, น. 27) โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) การบริหารท้องถิ่นตามหลักนิติธรรม เป็นการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้กรอบกฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในสังคม โดยผู้บริหารและบุคลากรในท้องถิ่นไม่อาจใช้อำนาจได้ตามอำเภอใจ แต่จะต้องยึดกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เป็นกรอบหรือแนวทางในการบริหารและดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การบริการสาธารณะตามภารกิจเป็นไปอย่างถูกต้องชอบธรรม รวมทั้งไม่ก่อการละเมิดสิทธิ (รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ , 2557, น. 67)

2) การบริหารท้องถิ่นตามหลักคุณธรรม เป็นการบริหาร โดยคำนึงถึงความถูกต้องเป็นธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ จัดบริการสาธารณะต่าง ๆ ของท้องถิ่นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตเสียสละ อดทน มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และ پاکเพียร พยายามที่จะทำให้ภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่นอย่างเต็มกำลังความสามารถ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรมดังกล่าวอย่างแท้จริง (รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ , 2557, น. 67)

3) การบริหารท้องถิ่นตามหลักความโปร่งใส เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นความถูกต้อง ตรงไปตรงมา สามารถอธิบายที่มาที่ไปได้อย่างชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและการดำเนินงานให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มี โอกาสรับรู้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง

มีระบบและกระบวนการในการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนและองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นเข้ามาตรวจสอบได้อย่างเปิดเผย (รศคณธ์ รัตนเสริมพงศ์ , 2557, น. 67 - 68)

4) การบริหารท้องถิ่นตามหลักการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารงานที่เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโครงการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากประชาชน เช่น การทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยนำความต้องการจากเวทีประชาคมมาบรรจุไว้ในแผนการให้ประชาชนเข้าร่วมรับฟังการพิจารณาของสภาท้องถิ่น การคัดเลือกผู้แทนประชาคมเป็นคณะดำเนินงานหรือกระจายข่าว รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบ การดำเนินงานของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น (รศคณธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2557, น. 68)

5) การบริหารท้องถิ่นตามหลักความรับผิดชอบ เป็นการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการกำหนดหน่วยงานและบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและดำเนินการกิจต่าง ๆ ของท้องถิ่นอย่างชัดเจนและเป็นทางการ หน่วยงานและบุคคลดังกล่าวต้องดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความรับผิดชอบทั้งรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และประชาชนในท้องถิ่น มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และใส่ใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลของการดำเนินงาน และพร้อมที่จะรับการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานในทุกๆ ระยะ (รศคณธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2557, น. 68)

6) การบริหารท้องถิ่นตามหลักความคุ้มค่า เป็นการบริหารกิจการและดำเนินกิจการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพในขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด กล่าวคือ มีการใช้ทรัพยากรบุคคล เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ที่ดินสิ่งก่อสร้าง รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ ของท้องถิ่นอย่างประหยัด โดยใช้ให้หมดเปลืองน้อยที่สุด และใช้แล้วทำให้ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่น โดยเกิดความคุ้มค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และทางจิตใจ ที่สำคัญที่สุด คือ คุณภาพชีวิตและความอยู่เย็นเป็นสุขของประชาชน ขวัญ และกำลังใจ ความสามัคคีปรองดอง และความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น (รศคณธ์ รัตนเสริมพงศ์ , 2557, น. 68)

7) การบริหารท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารบุคลากรโดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถจัดการอย่างบูรณาการการติดต่อสื่อสารในองค์การ การบริหารงานอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์และสร้างเสริม มีการเชื่อมโยงในการทำงาน พัฒนาความสามารถ

มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระบบคัดเลือกและเลิกจ้างที่เป็นธรรม สร้างความไว้วางใจในองค์กร และมีความผูกพันองค์กร (สถาบันพระปกเกล้า, 2549 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2557, น. 28)

8) การบริหารท้องถิ่นตามหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาการเรียนรู้ การใช้ผลของการเรียนรู้ การเสริมสร้างความสามารถ การจัดการหาความรู้ การมีเครื่องมือและเทคโนโลยี และมีการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2549 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2557, น. 28 - 31)

9) การบริหารท้องถิ่นตามหลักการบริหารจัดการเป็นการบริหารท้องถิ่นโดยมีหลักการบริหารจัดการที่สำคัญ ดังนี้ มีการวางแผนการทำงานและทบทวนภารกิจ สำรวจความสนใจศึกษาความต้องการของประชาชน มีกลยุทธ์ในการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม ศึกษาวิจัยสถาบัน คาดคะเนความเสี่ยงและบริหารความขัดแย้ง การกระจายอำนาจบริหาร และบริการประชาชน ไม่ใช่กำกับ (สถาบันพระปกเกล้า, 2549 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2557, น. 32)

10) การบริหารท้องถิ่นตามหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยมีการจัดการชุดข้อมูล มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้อย่างจริงจัง มีการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ และมีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภายในและระหว่างองค์กรอื่น ๆ ด้วยกัน (สถาบันพระปกเกล้า, 2549 อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต 2557, น. 32 - 33)

จากแนวทางการบริหารท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยสรุป ได้ว่าการบริหารท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลนั้นจะต้องอาศัยแนวทางการบริหารที่สำคัญ 10 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ และหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3.2 แนวคิดการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.1 แนวคิดการบริหารท้องถิ่นไทย

การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองในระดับล่างหรือระดับพื้นที่ ที่เรียกว่า “ท้องถิ่น” อันเป็นพื้นที่ที่ประชาชนอาศัยกัน ซึ่งแตกต่างไปจากการปกครองระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ทั้งประเทศเท่ากับการปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองระดับฐานรากของสังคมนั่นเอง การปกครองท้องถิ่นจึงเป็นการปกครองตนเองของประชาชนโดยประชาชนเป็นศูนย์กลางของการปกครองตนเอง และเพื่อประชาชนในท้องถิ่นนั่นเอง (ปธาน สุวรรณมงคล, 2557, น. 77)

การปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในรูปแบบ “สุขาภิบาล” จัดตั้งที่ตำบลท่าฉลอม จังหวัดสมุทรสาคร และให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และราษฎรร่วมกันเป็นคณะกรรมการสุขาภิบาล ต่อมาได้มีวิวัฒนาการเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

ได้มีการบริหารส่วนท้องถิ่นใน 4 รูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จำนวน 2 แห่ง ประกอบด้วยกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2554, น. 172)

3.2.2 ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

ได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้มากมาย ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว คำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกัน ดังนี้

สุรพล สุขะพรหม (2548, น. 226) กล่าวว่า การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเป็นการบริหารราชการบางอย่างที่รัฐมอบหมาย ในองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจัดทำเอง เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนเฉพาะในเขตท้องถิ่นนั้น โดยมีเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

รสสุคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2551, น. 58 อ้างถึงใน ภิชญาภา สนิทพจน์ 2552, น. 45) ให้ความหมายว่า การบริหารท้องถิ่นเป็นการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการบริหารในระดับรองจากระดับชาติหรือระดับรัฐ

สำหรับ ภิชญาภา สนิทพจน์ (2552, น.45) ได้ให้ความหมายว่าการปกครองท้องถิ่นคือ การที่รัฐได้กระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ประชาชนในพื้นที่เป็นผู้ปกครองกันเอง เพื่อให้เป็นไปในการตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความเห็นของนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นคือ การที่รัฐมอบหมายหรือกระจายอำนาจให้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อให้เป็นไปในการตอบสนองปัญหาและความต้องการส่วนรวมของประชาชนเฉพาะในเขตท้องถิ่นนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

3.2.3 ลักษณะสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปธาน สุวรรณมงคล (2557, น. 81 – 83) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ 8 ลักษณะ ดังนี้

1) เป็นนิติบุคคล ในที่นี้ หมายถึง การมีกฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเฉพาะให้มีสถานภาพทางกฎหมาย และมีกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ตลอดจนโครงสร้างการบริหารงาน และที่สำคัญก็คือ ความรับผิดชอบ

ทางกฎหมายที่ผู้บริหารและบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีต่อส่วนรวมและต่อประชาชนในท้องถิ่น

2) มีตัวแทนที่ประชาชนเลือกเข้ามาบริหาร ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งเลือกผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นเข้ามาทำหน้าที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามบทบาท อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด และตามความคาดหวังของประชาชน

3) มีอำนาจหน้าที่เฉพาะในการดำเนินการ มีกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นไว้ชัดเจน ซึ่งการกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสองแนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางแรก กำหนดหน้าที่ที่ไม่ให้ทำ กล่าวคือ มีกฎหมายกำหนดภารกิจที่ห้ามมิให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ เช่น การรักษาความมั่นคง การต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากภารกิจที่มีกฎหมายบัญญัติห้ามแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้ แนวทางที่สอง กำหนดหน้าที่ที่สามารถทำได้ไว้เฉพาะเจาะจง โดยกฎหมายจะบัญญัติอำนาจหน้าที่ที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการได้ และห้ามมิให้ดำเนินการนอกเหนือจากที่บัญญัติไว้ ซึ่งการกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแนวทางแรก ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระมากในการดำเนินการต่างไปจากแนวทางที่สอง

4) มีพื้นที่ดำเนินการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีพื้นที่ในการดำเนินการตามกฎหมายโดยมีกฎหมายกำหนดขอบเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบไว้ชัดเจน เพราะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่บริหารงานท้องถิ่นนั้น ดังนั้นแม้แต่ในประเทศที่มีการปกครองท้องถิ่นแบบสองชั้น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ระดับบนก็มีพื้นที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่มีการแบ่งกันไว้อย่างชัดเจนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่างตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

5) มีรายได้ของตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีรายได้ของตนเองเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามอำนาจหน้าที่ของตน รายได้ของตนเองในที่นี้ หมายถึงรายได้จากภาษีอากรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่จัดเก็บเองในท้องถิ่นนั้น และมีความเป็นอิสระในการบริหารงาน โดยสามารถพึ่งตนเองได้ ในทางกลับกัน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องพึ่งพิงเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางมากก็ยิ่งทำให้ความเป็นอิสระในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลดลง

6) มีบุคลากรของตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีบุคลากรของตนเองสำหรับการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร และตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรูปแบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

7) *มีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง* การมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการเมืองภาคตัวแทน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในฐานะที่เป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตยทำให้นักการเมืองท้องถิ่นมีความพร้อมรับผิดชอบต่อประชาชนมากขึ้น และยังทำให้ประชาชนสามารถแสดงถึงความคิดเห็น ปัญหาและความต้องการของตนให้ตัวแทนประชาชนได้รับรู้ นอกจากนี้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องอื่น ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ องค์กรอาสาสมัครเอกชน องค์กรภาคประชาสังคม องค์กรภาคธุรกิจเอกชนต่างก็มีส่วนสำคัญต่อการเมืองการปกครองท้องถิ่นด้วยเช่นกัน

8) *ความสำนึกรับผิดชอบ (accountability)* เป็นสิ่งที่สำคัญควบคู่ไปกับการรับผิดชอบ (responsibility) ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบกำหนดไว้ แต่สำหรับความสำนึกรับผิดชอบเป็นสิ่งที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะตัวแทนที่ประชาชนที่เลือกเข้าไปนั้น จะต้องมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสาธารณะหรือประชาชนในท้องถิ่นตลอดเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งสำนึกรับผิดชอบที่อยู่ภายในตัวบุคคลและส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการเมืองการปกครองท้องถิ่น

จากลักษณะสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ เป็นนิติบุคคล มีตัวแทนที่ประชาชนเลือกเข้ามาบริหาร มีอำนาจหน้าที่เฉพาะในการดำเนินการ มีพื้นที่ดำเนินการ มีรายได้เป็นของตนเอง มีบุคลากรของตนเอง มีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีความสำนึกรับผิดชอบ

3.2.4 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

รสสุคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2551, น. 60 อ้างถึงใน กิจญาภา สนิทพจน์ 2552, น. 43) ได้กล่าวว่า ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าการบริหารท้องถิ่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นอยู่ของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนที่ดีขึ้น และการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารและการพัฒนาประเทศในทุกพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพเพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของประเทศนั่นเอง ย่อมส่งผลต่อการบริหารประเทศในส่วนรวมรวมถึงความสำคัญต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตยและการพัฒนาประชาสังคมในท้องถิ่นประชาชนเชื่อมั่นและศรัทธาในระบอบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่นอีกด้วย

3.2.5 อำนาจหน้าที่บทบาทและภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรต้องพิจารณาถึงงบประมาณ บุคลากร ความสามารถของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และควรเป็นหน้าที่ ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากเกินขีดความสามารถควรเป็นอำนาจหน้าที่ของรัฐบาล

โดยโกวิท พวงงาม (2549, น.11 อ้างถึงในอ้างอิงใน ภิขญาภา สนิทพจน์ 2552, น. 46) มองว่าควรกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

- 1) เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นเกี่ยวกับความอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน
- 2) เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัยและรักษาความปลอดภัย เช่น งานดับเพลิง
- 3) เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม เช่น จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา
- 4) เป็นงานที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ท้องถิ่น หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเอง อาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็น เช่น จัดให้มีโรงรับจำนำ โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชนได้

ขณะเดียวกัน รสสุคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2551, น. 72 อ้างถึงใน ภิขญาภา สนิทพจน์ 2552, น. 46-47) เห็นว่า อำนาจหน้าที่ที่สมควรจัดสรรและกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบ ได้แก่

- 1) การบริหารสาธารณะที่เป็นการสนองความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของประชาชน ซึ่งถือว่าเป็นภารกิจหลักที่สำคัญที่สุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การสาธารณสุขโรคและสาธารณสุขการต่างๆ น้ำประปา ไฟฟ้า ถนน สะพาน การกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล การจัดการศึกษา ฯลฯ ซึ่งมีความจำเป็นในการดำเนินชีวิตของคนในท้องถิ่น การให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการจะทำให้สามารถสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม
- 2) การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงปลอดภัยในการดำรงอยู่ของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีใกล้ชิดกับประชาชน ย่อมเข้าใจสถานการณ์ และสามารถแก้ไขหรือป้องกันเหตุร้ายต่างๆ ได้ทันท่วงที กิจกรรมในด้านนี้ ได้แก่ การจัดระเบียบสังคม การรักษาความสงบ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ฯลฯ
- 3) การจัดสวัสดิการสังคมและการประชาสงเคราะห์ เพื่อช่วยเหลือผู้เดือดร้อนให้มีชีวิตที่ดีขึ้น เช่น การจัดสวัสดิการด้านอาหาร การรักษาพยาบาล อาคารสงเคราะห์ การสงเคราะห์คนพิการ เด็กกำพร้า คนชรา ฯลฯ การจัดสวัสดิการและการสงเคราะห์ให้ได้อย่างทั่วถึงและพอเพียง จำเป็นต้องอาศัยองค์กรของท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ โดยรัฐบาลควรเข้ามาร่วมรับผิดชอบด้านงบประมาณด้วย
- 4) การจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ประชาชนในท้องถิ่นย่อมมีสิทธิในถิ่นที่อยู่อาศัยของตน และมีประสิทธิที่จะมีชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี นอกจากนั้น ประชาชนในท้องถิ่นย่อมมีความรู้ ผูกพัน และหวงแหนท้องถิ่นของตนเอง ดังนั้น องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนการจัดการให้ท้องถิ่นมีสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม สะอาดร่มรื่นน่าอยู่อาศัย

5) การส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น การส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาอันเป็นมรดกท้องถิ่นควรเป็นภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาของท้องถิ่นอนุรักษ์การรักษาวัฒนธรรมอันดีงาม เช่น ในภาคเหนือ มีการรักษาวัฒนธรรมการรดน้ำคำหัวผู้สูงอายุผู้เฒ่าผู้แก่ การจัดตั้งพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น หอศิลป์ หรือศูนย์วัฒนธรรมท้องถิ่น

6) การอำนวยความสะดวกและบริการประชาชน นอกจากความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตดังกล่าวไว้ในตอนต้นแล้ว ประชาชนยังมีความต้องการที่จะมีชีวิตที่ดี สะดวก และสุขสบายกว่าเดิม ซึ่งเป็นลักษณะตามธรรมชาติของมนุษย์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ที่จะจัดบริการต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น เช่น การขนส่งมวลชน โทรศัพท์สาธารณะ ห้องสมุด สนามเด็กเล่น สวนสาธารณะ รวมทั้งจัดกิจกรรม สันทนาการ เช่น การแสดงดนตรี การแข่งขันกีฬา ฯลฯ

7) การพัฒนาท้องถิ่น การพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าเป็นภารกิจโดยตรงของท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ที่จะพัฒนาท้องถิ่นให้เติบโตไปในแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น กล่าวคือ ผู้คนในท้องถิ่น เป็นผู้กำหนดอนาคตของท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ที่จะพัฒนาท้องถิ่นไปสู่เป้าหมายนั้น เช่น การจัดผังเมือง การปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม การส่งเสริมการศึกษา การพัฒนาอาชีพ ฯลฯ

ส่วนปธาน สุวรรณมงคล (2557, น. 84-86) เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในฐานะเป็นตัวแทนประชาชนในท้องถิ่นนั้นเพื่อดูแล “ทุกข์สุข” ของประชาชน จึงควรมีบทบาทสำคัญอย่างน้อย 7 ประการ ได้แก่

1) บทบาทในการตอบสนองเจตนารมณ์ของประชาชน ทั้งนี้จุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งของประชาชนในการเลือกตัวแทนเข้ามาบริหารท้องถิ่นก็คือ การตอบสนองเจตนารมณ์ความต้องการของประชาชนผ่านทางนโยบายของผู้สมัครรับเลือกตั้ง

2) บทบาทในการให้บริการสาธารณะที่จำเป็นและมีมาตรฐานแก่ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการให้บริการสาธารณะ ที่จำเป็นแก่ประชาชนและเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นนั้น เช่น การศึกษา การสาธารณสุข การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกและทางน้ำ การสงเคราะห์เด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น โดยบริการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้แก่ประชาชนต้องเป็นบริการที่มีมาตรฐานด้วย

3) บทบาทในการส่งเสริม สิทธิ เสรีภาพของประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถส่งเสริมให้ประชาชนสามารถใช้สิทธิ เสรีภาพ ของตนเองได้อย่างอิสระบนพื้นฐานของกฎหมายของสังคมนั้น ทำให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อย่างเสมอภาคกัน อาทิ เช่น สิทธิการเลือกตั้ง สิทธิมนุษยชน สิทธิการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น ยังต้องคุ้มครองให้ประชาชนมีสิทธิ เสรีภาพอย่างแท้จริงและใช้อย่างเหมาะสมอีกด้วยผ่านทางกรให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง

4) บทบาทในการส่งเสริมธรรมาภิบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) ในการบริหารงาน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ประโยชน์สุขของประชาชน ทำให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล มีความโปร่งใส มีความสำนึกรับผิดชอบ ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วม และยึดหลักกฎหมาย ส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและชุมชน และท้ายสุด มีการใช้อำนาจอย่างมีคุณธรรม

5) บทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสนับสนุน ส่งเสริมให้เศรษฐกิจของชุมชนได้พัฒนาอย่างเข้มแข็งโดยอาศัยการวางแผนกลยุทธ์ การบูรณาการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกท้องถิ่น รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับภายนอกทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ รวมถึงระดับต่างประเทศ ทำให้ประชาชนมีรายได้ที่เพียงพอ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามมา

6) บทบาทในการแก้ไขปัญหาความ การให้ชุมชนท้องถิ่น ภาคประชาชนได้มีส่วนร่วมมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาความยากจน โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็นับเป็นองค์กรของประชาชนที่เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในเรื่องนี้เช่นหลายประเทศในแอฟริกา การเข้ามามีส่วนในการแก้ไขปัญหาความยากจนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นก้าวที่สำคัญ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับชุมชนและประชาชนมาก รู้และเข้าใจปัญหาและความต้องการของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นนั้นมากที่สุดองค์กรหนึ่ง

7) บทบาทในการสร้างความสมานฉันท์ มันเป็นบทบาทใหม่ที่เป็นความคาดหวังใหม่ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ก็เนื่องจากว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่นนั้นที่ประชาชนส่วนมากเลือกตัวแทนเข้าไปทำหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนของกลุ่มคนในชุมชนท้องถิ่นนั้นย่อมสามารถที่จะประสานงานกลุ่มต่างๆ ภายในชุมชนท้องถิ่นนั้นเพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ในท้องถิ่นได้โดยยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

จึงกล่าวได้ว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นองค์กรระดับฐานรากของประชาธิปไตย ที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อการดำรงอยู่ของระบอบประชาธิปไตย โดยส่วนรวม และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีบทบาทสนับสนุนทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมของชุมชนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ การติดตามอำนาจหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น สามารถกล่าวได้ว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย มีภารกิจตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้ใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรกคือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในพระราชบัญญัติที่จัดตั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ ส่วนลักษณะที่ 2 คือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติที่จัดตั้ง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีสาระสำคัญ ดังนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีอำนาจหน้าที่หลักในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด สนับสนุนราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น ประสาน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าว รวมทั้งแบ่งสรรเงินซึ่งจะต้องแบ่งให้ตามกฎหมาย และมีอำนาจหน้าที่คุ้มครอง ดูแล บำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด

เทศบาล มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีอำนาจหน้าที่หลักเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การจัดให้มีและบำรุงหนทางสัญจรไปมา การรักษาความสะอาด กำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล การสาธารณสุข การบรรเทาสาธารณภัย และการศึกษาของราษฎร ทั้งนี้ กฎหมายได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลทั้ง 3 ประเภท เป็น 2 ลักษณะคือ อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายบังคับให้เทศบาลประเภทนั้น ๆ ต้องทำ และอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายอนุญาตให้เทศบาลจัดทำได้

องค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีหน้าที่หลักในการจัดให้มีและบำรุงทางสัญจรไปมาในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล รักษาความสะอาด การสาธารณสุข การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม พัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ ตลอดจนคุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งกฎหมาย

ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ ที่ต้องทำและหน้าที่ที่อาจจัดทำได้เช่นเดียวกับการ กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาล

กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานครนั้นครอบคลุม การจัดระเบียบการบริหาร การพัฒนา และการจัดบริการสาธารณะต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยกฎหมายกำหนดให้กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่รวมทั้งสิ้น 27 ประการ อาทิ การรักษาความ สงบเรียบร้อย การทะเบียนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสะอาด และความ เป็นระเบียบเรียบร้อย การผังเมือง การวิศวกรรมจราจร การขนส่ง การควบคุมอาคาร การสาธารณสุข การจัดการศึกษา การสาธารณสุขการ การสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ

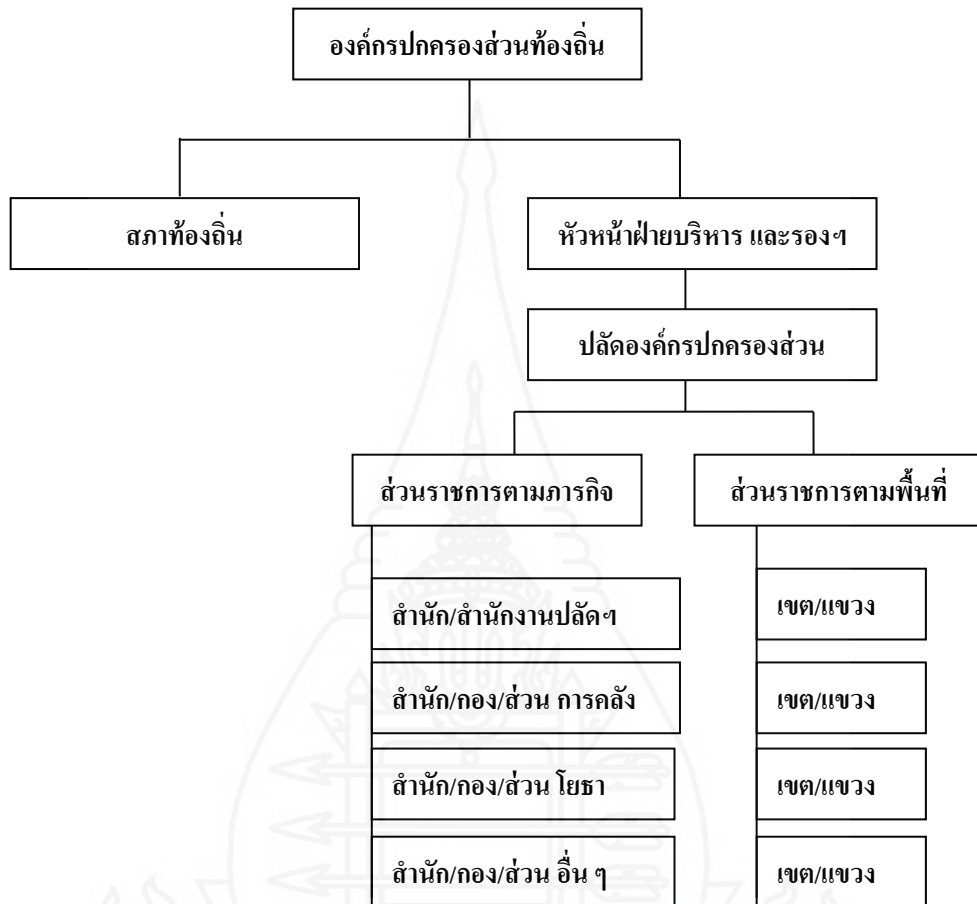
เมืองพัทยา มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมือง พัทยา พ.ศ. 2542 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีอำนาจหน้าที่หลักในการรักษาความสงบเรียบร้อย จัดระเบียบ วางผังเมือง ควบคุมอาคารและการก่อสร้าง รักษาความสะอาด ควบคุมการอนามัย จัดสาธารณสุขการ ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งการควบคุม และส่งเสริมกิจการท่องเที่ยวในเขตเมืองพัทยา

การแบ่งส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทั่วไปจะจัดแบ่ง ใน 2 ลักษณะคือ การแบ่งส่วนราชการตามภารกิจ และการแบ่งส่วนราชการตามพื้นที่ (รสสุคนธ์ รัตนเสริมพงศ์, 2557, น. 58 – 59)

1) การแบ่งส่วนราชการตามภารกิจ เป็นการแบ่งส่วนราชการตามภารกิจ ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของท้องถิ่น ส่วนราชการพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทั่วไป คือ สำนักหรือสำนักงานปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนัก หรือส่วนการคลัง หรือ กองคลัง และสำนักหรือส่วนโยธา หรือกองช่าง ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กจะจัด องค์กรโดยแบ่งเป็น 3 ส่วนราชการนี้เป็นหลัก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ และมีหน้าที่ ความรับผิดชอบมากกว่าก็จะมีส่วนราชการอื่นเพิ่มขึ้นมาแล้วแต่ประเภทและขนาดขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท

2) การแบ่งส่วนราชการตามพื้นที่ เป็นการแบ่งส่วนราชการภายในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นตามเขตพื้นที่รับผิดชอบ การแบ่งส่วนราชการในลักษณะนี้จะมีเฉพาะในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่และมีพื้นที่รับผิดชอบกว้างขวางมาก เช่น กรุงเทพมหานคร แบ่งส่วนราชการเป็นเขตตามเขตพื้นที่ต่าง ๆ รวม 50 เขต นอกจากนี้ เทศบาลขนาดใหญ่บางแห่ง รวมทั้งเมืองพัทยาก็มีการแบ่งส่วนราชการตามเขตพื้นที่

แผนภูมิ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แสดงไว้
 ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การจัดองค์กรบริหารท้องถิ่น

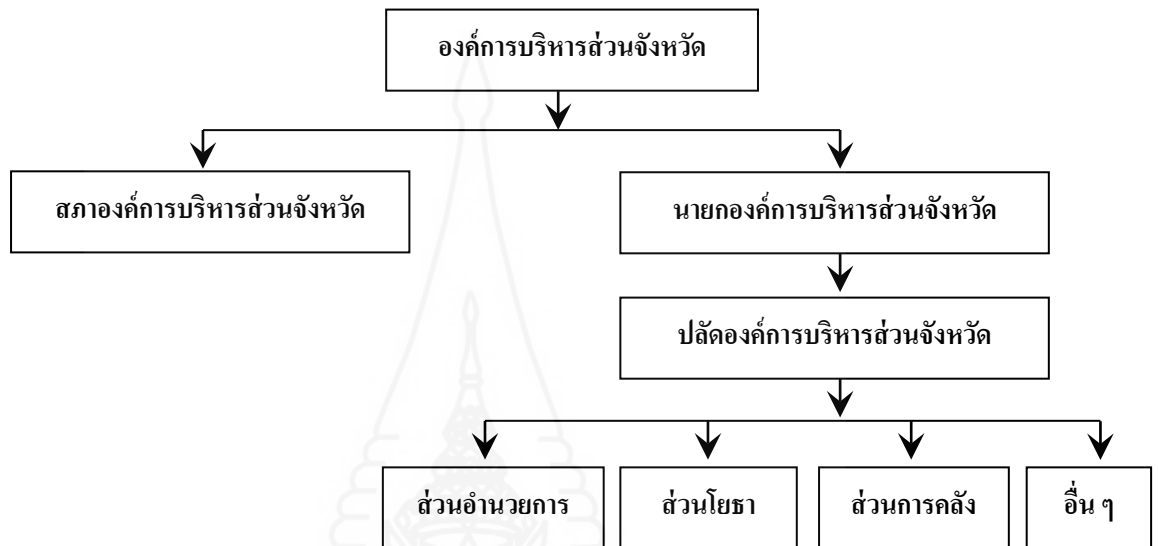
ที่มา: รสสุคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2557, น. 59)

จากโครงสร้างภาพที่ 2.6 การแบ่งส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อจำแนกโครงสร้างการบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบปกติ 3 รูปแบบ มีสาระสำคัญโดยสรุป ดังนี้

รูปแบบที่ 1 โครงสร้างการบริหารราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัด

พระราชบัญญัติองค์กรบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 ได้กำหนด องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ สภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งทำ

หน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร โดยทั้ง 2 ส่วน มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนแยกจากกันแสดงได้ ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 2.8 (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2554, น. 173 – 174)



ภาพที่ 2.7 : โครงสร้างการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ที่มา: เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554, น. 173)

จากภาพที่ 2.7 พบว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีโครงสร้างการบริหารราชการ 2 ส่วน ได้แก่ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด กับนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยสภา อบจ. จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ในขณะที่ นายก อบจ. เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร โครงสร้างการบริหารทั้ง 2 ส่วนนี้ จะมีบุคลากรที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งทั้งจังหวัด มีบทบาทเป็นข้าราชการเมือง ในส่วนของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เป็นงานกิจวัตร (routine) นั้น จะมีข้าราชการและลูกจ้างของ อบจ. ซึ่งเป็น “ข้าราชการประจำ” เป็นผู้ดำเนินงานภายใต้การบริหารจัดการ และการควบคุมบังคับบัญชาของปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดอีกทีหนึ่ง

สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือ สภา อบจ. ประกอบด้วย สมาชิกสภาจังหวัด หรือ ส.อบจ. ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในจังหวัดนั้น ๆ ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่ง ส.อบจ. จะมีจำนวนไม่น้อยเท่าใดนั้น จะกำหนดจากจำนวนประชาชนในแต่ละจังหวัดนั้น ๆ

ทั้งนี้ สภา อบจ. มีประธานสภา อบจ. คนหนึ่ง และรองประธานสภาอีก 2 คน เลือกโดยสมาชิก อบจ.

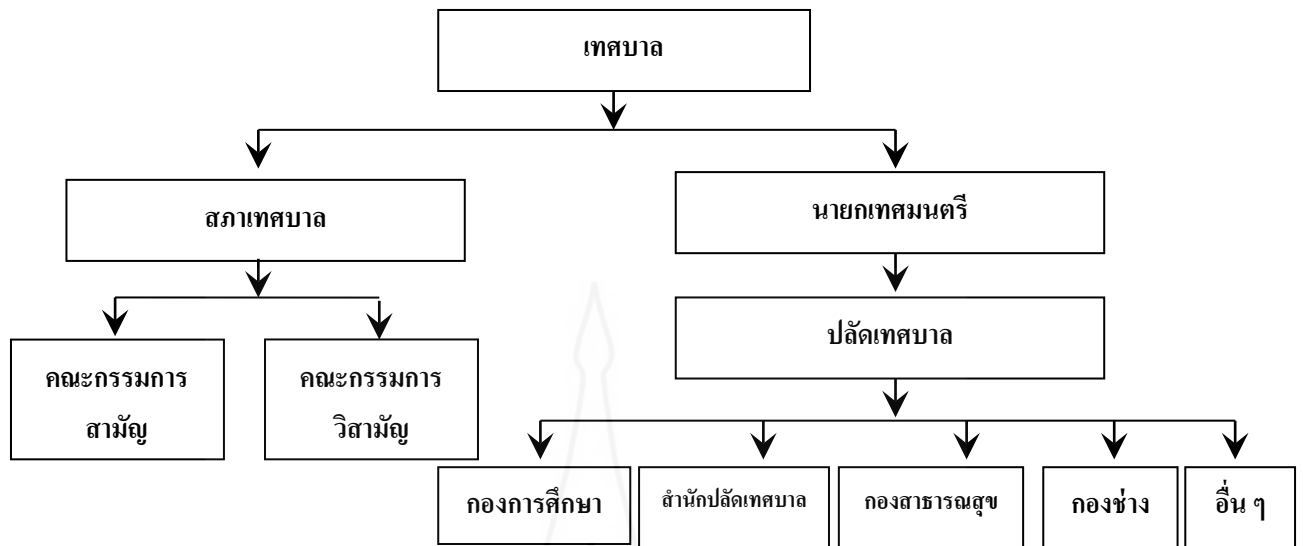
สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ การอนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารวมถึงแผนพัฒนา 3 ปี ของ อบจ. ให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติ อบจ. ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ส.อบจ. มีสิทธิตั้งกระทู้ถาม นายก อบจ. ในที่ประชุมสภา และสามารถเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายรายทั่วไปได้ โดยไม่มีการลงมติ เป็นต้น

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จะทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริหาร มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งทั้งจังหวัด มีวาระการดำรงตำแหน่ง คราวละ 4 ปี ไม่สามารถดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้เกิน 2 วาระ

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของ อบจ. ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และนโยบาย โดยสามารถที่จะสั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของ อบจ. รวมทั้งควบคุม และรับผิดชอบในการบริหารราชการของ อบจ. ตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และลูกจ้าง อบจ.

รูปแบบที่ 2 โครงสร้างการบริหารราชการเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546 กำหนดให้มีเทศบาล 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารราชการเทศบาลแสดงได้ ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 2.8 (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554, น. 175 – 176)



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการบริหารราชการของเทศบาล

จากภาพที่ 2.8 โครงสร้างการบริหารราชการของเทศบาล ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี กล่าวคือ

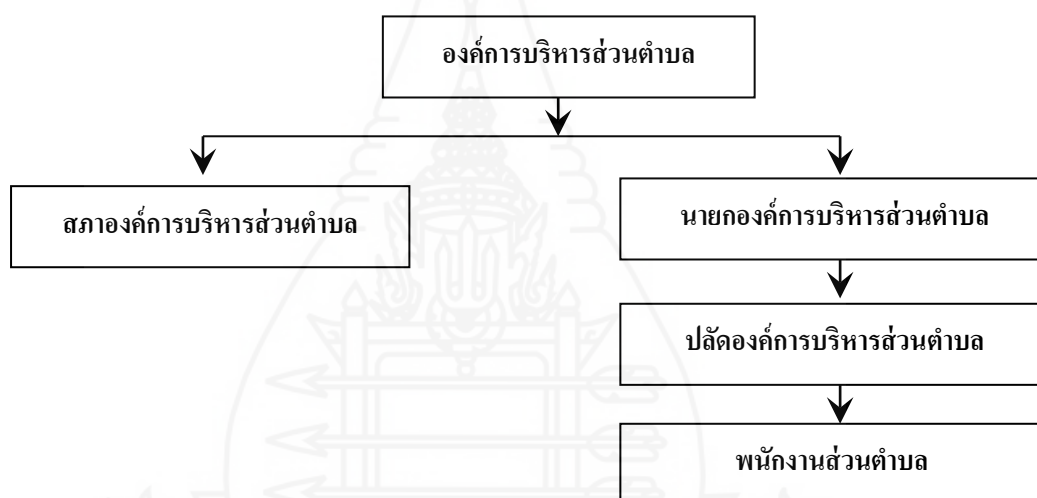
สมาชิกสภาเทศบาล มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาล จำนวนสมาชิกสภาเทศบาล จะมีจำนวนแตกต่างกันตามประเภทของเทศบาล กล่าวคือ เทศบาลนคร มีสมาชิกสภาจำนวน 24 คน เทศบาลเมือง มีสมาชิกสภาจำนวน 18 คน และเทศบาลตำบล มีสมาชิกสภาจำนวน 12 คน ทั้งนี้สมาชิกสภาเทศบาลจะเลือกสมาชิกสภาเทศบาลด้วยตนเอง เป็นประธานสภาเทศบาล และรองประธานสภาเทศบาลตำแหน่งละ 1 คน เสนอผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง มีอำนาจหน้าที่อนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 3 ปี ของเทศบาล ให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติเทศบาลงบประมาณรายจ่ายประจำปี และสามารถตั้งกระทู้ถามนายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรีได้ รวมทั้งเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไป โดยไม่มีการลงมติได้ เป็นต้น

นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาล นายกเทศมนตรีสามารถแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ ถ้าเป็นเทศบาลนครมีรองนายกเทศมนตรีได้ 4 คน และเทศบาลเมืองมีรองนายกเทศมนตรีได้ 3 คน ถ้าเป็นเทศบาลตำบลแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ 2 คน นอกจากนี้นายกเทศมนตรียังสามารถแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรีได้ในกรณีที่เป็นเทศบาลนครแต่งตั้งรวมกันได้ 5 คน เทศบาลเมืองแต่งตั้งรวมกันได้ 3 คน และเทศบาลตำบลแต่งตั้งรวมกันได้ 2 คน ทั้งนี้ รองนายกเทศมนตรีที่แต่งตั้งให้เป็นผู้ช่วยและที่ปรึกษาในการบริหารราชการนี้จะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล สำหรับนายกเทศมนตรี

มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ และนโยบาย รวมทั้งสั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาลตลอดจนควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาล และเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล เป็นต้น

รูปแบบ 3 โครงสร้างการบริหารราชการองค์การบริหารส่วนตำบล

ในพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้โครงสร้างการบริหารราชการส่วนตำบลประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ สภาองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแสดงได้ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 2.9 (เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, 2554, น. 76 – 177)



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา: เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2554, น. 176)

จากภาพที่ 2.9 จะพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลจัดโครงสร้าง การบริหารราชการเป็น 2 ส่วน ได้แก่ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล สภาองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นฝ่ายนิติบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสมาชิก สภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนสมาชิกองค์การ

บริหารส่วนตำบลจะมีจำนวนเท่าใดนั้น กฎหมายว่าด้วยสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล กำหนดไว้

สภาองค์การบริหารส่วนตำบล จะรับทราบนโยบายของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเมื่อเข้ารับหน้าที่และรับทราบรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานตามนโยบายที่นายก อบต. ได้แถลงไว้ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากนี้ยังมีอำนาจหน้าที่ ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งยังมีอำนาจหน้าที่ ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลและพิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างบัญญัติ อบต. ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ควบคุมการปฏิบัติงานของนายก อบต. และมีสิทธิตั้งกระทู้ถามต่อนายก อบต. และรองนายก อบต. ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ได้ รวมทั้งเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไปโดยไม่มีการลงมติได้

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล (นายก อบต.) ซึ่งเป็นฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ ไม่เกิน 2 วาระ และเมื่อได้ดำรงตำแหน่ง 2 วาระติดต่อกันแล้วจะดำรงตำแหน่งได้อีกเมื่อพ้นระยะเวลา 4 ปีนับแต่วันพ้นตำแหน่ง

จากการจัดองค์การท้องถิ่น ประมวลสรุป ได้ว่า องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยมีการจัดแบ่งออกเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร ซึ่งการแบ่งส่วนราชการนั้น โดยทั่วไปจะจัดแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ การแบ่งส่วนราชการตามภารกิจและการแบ่งส่วนราชการตามพื้นที่

3.3 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น. 7) กล่าวว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นด้วยกฎหมายเป็นหน่วยการปกครองที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด เข้าใจปัญหาของประชาชนอย่างเข้าถึงแก่น และช่วยเหลือรัฐบาลในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขได้อย่างทันกาล ทั้งถึงและสามารถประหยัคงบประมาณแผ่นดินได้มาก ยิ่งกว่านั้นหน่วยการปกครองท้องถิ่นยังมีภารกิจทั้งด้านการจัดการปกครอง ด้านบริการสาธารณะ ด้านการส่งเสริมการกินดีอยู่ดี และด้านสังคม ในการส่งเสริมการศึกษา รักษาสถาบันครอบครัว ป้องกันการแพร่ระบาดของโรคภัยไข้เจ็บ และยาเสพติด และป้องกันภัยพิบัติทั้งทางธรรมชาติ และเกิดจากน้ำมือมนุษย์ ดังนั้น ผู้นำท้องถิ่นจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง ต้องสามารถวางแผน ตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถจูงใจ และสื่อสารกับชาวบ้านได้ และมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในท้องถิ่น ได้อย่างมีวุฒิภาวะ

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความสุขทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การบริการสาธารณะ ตลอดจนนำพาวิถีชีวิตให้เกิดความผาสุก อย่างยั่งยืนตลอดไป

3.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560 : 75-76) กล่าวว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นอยู่กับ การวางแผนของผู้นำท้องถิ่น แผนการที่กำหนดไว้จะนำไปสู่หน้าที่อื่น ๆ ทางการบริหารอย่างสอดคล้องและต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จในที่สุด การวางแผนทุกระดับในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดสิ่งต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์ คือ ข้อกำหนดของข้อผูกพันสัญญาที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและมีความคิดที่เชื่อมกันระหว่างปัจจุบันและอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยจะพิจารณาไปในระยะเวลา 5 – 10 ปีข้างหน้า และมีจุดหมายปลายทางที่ต้องการให้เป็นไป โดยพิจารณาจากทิศทาง ความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือต้องการที่จะให้ออนาคตเป็นไปตามที่ต้องการ เพื่อการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ดีขึ้นสำหรับอนาคตกับอดีต ดังนั้น จึงต้องมีการกำหนดภารกิจที่จะทำให้บรรลุจุดหมายปลายทางนั้นด้วย

2) นโยบาย คือ แนวทางหรือทิศทางที่ทุกคนในองค์กรทราบกันเป็นอย่างดี โดยมีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการและเปิดเผยให้ผู้นำท้องถิ่น และผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับทราบ และเข้าใจในแนวทางปฏิบัติที่ตรงกัน

3) วัตถุประสงค์ คือ การวางแผนในการกำหนดผลที่ต้องการจากแผนเป็นการกำหนดถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคต

4) เป้าหมาย คือ การวางแผนในระดับปฏิบัติที่กำหนดเป็นตัวเลข ในเชิงปริมาณ เพื่อเป็นตัวชี้วัด มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนที่สามารถวัดได้

5) พันธกิจ คือ ภาระหน้าที่ที่จะต้องกำหนดขึ้น เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ด้วยภารกิจของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการและรับผิดชอบ โดยแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประสานและเชื่อมโยงภารกิจเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ดังนั้น วิสัยทัศน์ จึงมีความสำคัญ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรก ที่จะนำพาไปสู่การสร้างพันธกิจ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การพัฒนาในอนาคตให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามทิศทางเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น. 99-101) ได้กล่าวอีกว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต

ได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวต่อไปสู่ออนาคต ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน และมีมาตรฐานเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร และทราบทิศทางขององค์กร กล่าวคือ

1) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต คือ จะทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องที่จะสร้างความกระตือรือร้นให้แก่คนในองค์กร

2) วิสัยทัศน์เป็นพลังของคนในองค์กร คือ ทำงานได้ และมีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำงานที่ท้าทายความสามารถให้สำเร็จได้ เพราะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ด้วยความสามารถและท้าทาย ผู้ได้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการทำงานและคิดหาหนทางที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดี อันจะทำให้้องค์กรได้รับผลสำเร็จมากขึ้น และมีมูลค่าสูงขึ้นด้วย วิสัยทัศน์ต้องส่งผ่านไปยังสายงานระดับล่างด้วย เพราะผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันสัญญาที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) วิสัยทัศน์ทำให้งานมีความหมาย คือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรจะทำงานด้วยความตั้งใจ เพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขา ผู้ได้บังคับบัญชามีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึกรักภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนแห่งความสำเร็จขององค์กร

4) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดียิ่ง คือ วิสัยทัศน์ทำให้เกิดมาตรฐานที่ทำให้ผลการทำงานมีคุณภาพ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดได้ ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เพราะสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนในปัจจุบัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่ทำให้ทุกคนยึดถือร่วมกัน และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

5) วิสัยทัศน์เป็นภาพรวมที่มองเห็นได้ทุกคน คือ วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องกว้างและรับรู้ทั่วกัน จะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและทำให้มีความหวังต่อความสำเร็จในอนาคต เพราะผู้นำท้องถิ่นขององค์กรทราบถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการในอนาคต แต่วิสัยทัศน์จะสำเร็จได้ด้วยคนทั้งหมดในองค์กรและไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกระตุ้นและแรงจูงใจไปสู่ออนาคตในทิศทางเดียวกัน

6) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง คือ วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการปฏิบัติและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงนี้คือการมีทิศทางที่ชัดเจนขึ้นและผู้ได้บังคับบัญชาจะพบกับความสลับซับซ้อนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะไม่ใช่รูปแบบเดิมอีกต่อไป

7) วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความหวัง คือ การที่ผู้นำสร้างจินตนาการสำหรับอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่เชื่อว่าจะนำความสำเร็จก้าวหน้ามาสู่องค์กรและเป็นพลังให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความเชื่อว่า ตนเองสามารถทำตามเป้าหมายให้สำเร็จได้

8) วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความคิดอันสูงส่ง คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ เป็นอุดมคติอันสูงส่งสามารถเป็นไปได้ เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชามีข้อผูกพันสัญญาที่จะทำ ให้ความคิดอันสูงส่งนั้นเป็นจริง

9) วิสัยทัศน์ทำให้ทราบจุดหมายปลายทาง การเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง ที่ต้องการ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่า องค์กรจะดำเนินไปในทิศทางใด ทุกคนในองค์กร เปรียบเสมือนการเดินทางร่วมกัน ไปสู่จุดหมายปลายทาง

10) วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการทำงานของทุกระดับในองค์กร คือ วิสัยทัศน์ เกี่ยวข้องกับองค์กรในภาพรวมทั้งหมดที่ต้องอาศัยการทำงานของแต่ละส่วนต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต เป็นพลังของคน ในองค์กร ทำให้งานมีความหมาย ทำให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างดีเยี่ยม เป็นภาพรวมที่มองเห็น ได้ทุกคน ทำให้เกิดความหวัง สะท้อนถึงความคิดอันสูงส่ง ทำให้ทราบจุดหมายปลายทาง ตลอดจน วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการทำงานของทุกระดับในองค์กร

3.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น. 185 -189) กล่าวว่า การศึกษาการสื่อสารของ ผู้นำท้องถิ่นที่ดีต้องใช้ทักษะและความสามารถในการสื่อสาร โดยการเรียนรู้ความหมายของการสื่อสาร ของผู้นำ อุปสรรคและผลสะท้อนกลับของการสื่อสาร ความสำเร็จในการสื่อสาร การสื่อสารระหว่าง บุคคล และปัญหาและการพัฒนาทักษะการสื่อสาร ดังนี้

1) ความหมายของการสื่อสารของผู้นำท้องถิ่น

การสื่อสารของผู้นำท้องถิ่น คือ กระบวนการของการส่งข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ ส่งไปยังผู้รับด้วยความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้ส่งคือ ผู้นำท้องถิ่นที่มีความประสงค์ที่จะส่งข้อมูลและ แนวความคิดหรือแสดงออกถึงอารมณ์ ส่วนผู้รับ คือ พนักงานที่ได้รับข่าวสารที่ได้ถูกส่งมา การสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพเกิดขึ้น เมื่อมีการรับและการส่งข้อมูลข่าวสารเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ และ ภูมิหลังของแต่ละคน ผลสะท้อนกลับ ก็คือ การที่ผู้รับสารตีความข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่ง ให้ถูกต้อง กระบวนการของการส่งและการรับและผลสะท้อนกลับนี้ ก็คือ การสื่อสารของผู้นำท้องถิ่น

2) อุปสรรคและผลสะท้อนกลับของการสื่อสาร

(1) ทักษะของผู้รับ คือ ผู้นำควรคำนึงถึงเสมอว่า ควรสื่อสารกับบุคคล อื่นด้วยความระมัดระวัง เพื่อไม่ให้ผู้รับข่าวสารเกิดทัศนคติในแง่ลบ

(2) การสื่อสารมีปัญหาคือ ผู้นำควรพยายามสื่อสาร ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตั้งใจฟังและมีความพร้อมในการรับฟัง

(3) ทักษะที่มีต่อข่าวสาร คือ ผู้นำก็ยังคงพยายามที่จะส่งข่าวสารที่มีคุณค่า ต่อทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) การรับรู้ คือ ผู้นำควรส่งข่าวสารที่กะทัดรัดเข้าใจง่าย

(5) การตีความหมายได้หลายอย่าง คือ ผู้นำไม่ควรคิดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะ เข้าใจเป็นเรื่องเดียวกัน ผู้นำควรเน้นย้ำความเข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าความเข้าใจถูกต้องตรงกันทั้งทางการ ได้ยินและการตีความหมาย

ผลสะท้อนกลับของการสื่อสารเป็นสิ่งที่ทำให้แน่ใจว่า การสื่อสารประสบความสำเร็จ มีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน เข้าใจในสิ่งเดียวกัน การสำรวจผลสะท้อนกลับอาจทำได้ โดยการถามปัญหาที่ได้สื่อสาร ไป เพื่อดูว่า ผู้รับข่าวสารสามารถตอบคำถามได้ นอกจากนี้ยังสามารถ สังเกตได้จากอากัปกริยาของผู้รับข่าวสารว่า แสดงความรู้สึกรับออกอย่างไร

3) ความสำเร็จในการสื่อสาร

ความสำเร็จในการสื่อสารทำได้โดยวิธีการ ดังต่อไปนี้

(1) ความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสื่อสาร มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าต้องการ สื่อเรื่องอะไร การวางแผนที่ดีจะทำให้ผู้รับข่าวสารมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ส่งข่าวสาร

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้งว่า การ สื่อสารแต่ละครั้งเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ต้องการให้บรรลุผลอะไร

(3) การสื่อสารทุกครั้งควรคำนึงถึงกาลเทศะ ความเหมาะสมกับเวลา บรรยากาศของสภาพแวดล้อมของการสื่อสาร มีความเหมาะสมที่จะสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ และมีความ น่าสนใจ

(4) การวางแผนการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการเขียนข้อความที่จะสื่อ เตรียมไว้ก่อน มีการวางแผนหัวข้อของการสื่อสารก่อนหลังตามลำดับ เพื่อให้เข้าใจง่าย

(5) การรับรู้ความรู้สึกของผู้รับข่าวสารว่ามีความเข้าใจในข่าวสารที่สื่อ หรือไม่ มีข้อสงสัยที่ต้องการคำอธิบายเพิ่มเติมหรือไม่

(6) การใช้น้ำเสียง ความหนักแน่น ความดังของเสียงที่ใช้ในการสื่อเหมาะสม กับเรื่องที่ต้องการจะสื่อ

(7) การติดตามผลการสื่อสารว่า ผู้รับสารมีความเข้าใจเพียงใด และกระทำ ตามที่ต้องการหรือไม่

(8) การสื่อสารบางอย่างไม่สามารถทำได้ในวันนี้ อาจจะต้องรอเวลาที่เหมาะสม

(9) การกระทำสอดคล้องกับที่ได้สื่อสารข้อความไป หมายถึง การสื่อสารอย่างไรก็ปฏิบัติให้เป็นไปตามที่สื่ออย่างครบถ้วน

(10) แน่ใจว่าการสื่อสารครั้งนั้นสร้างความเข้าใจที่ดีได้ แม้ในสถานการณ์ตึงเครียดก็สามารถสื่อสารให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้ การฟังก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสาร คือ การรับฟังอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อให้เข้าใจความรู้สึก และการแสดงออก

4) การสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การแบ่งได้ออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

(1) การสื่อสารที่เป็นทางการ คือ การสื่อสารที่เป็นไปตามสายบังคับบัญชา แบ่งได้ 3 แบบ กล่าวคือ

ก. การสื่อสารแบบบนลงล่าง หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งที่อยู่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชา การสื่อสารชนิดนี้เกี่ยวกับการสั่งการ การควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสื่อสารในเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน ที่เน้นในเรื่องภารกิจที่ทำและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตาม

ข. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน หมายถึง การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชา ระดับล่างขึ้นไปสู่หัวหน้างานระดับสูงขึ้นไป เพื่อผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยส่วนใหญ่เป็นเรื่องของปัญหาอุปสรรคในการทำงาน เทคนิคที่ผู้นำใช้ในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน คือ การสื่อสารพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชา การสำรวจทัศนคติ การใช้ระบบข้อเสนอแนะ และการใช้นโยบายเปิดประตู เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาพูดคุยได้ตลอดเวลา

ค. การสื่อสารตามแนวราบ หมายถึง การสื่อสารจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่งตามแนวราบ การสื่อสารระหว่างองค์กรโดยทั่วไปเน้นที่การประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ และการพัฒนาแผนงานใหม่ๆ สำหรับอนาคต โดยผ่านการสื่อสารตามแนวราบ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้น ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ คือ การสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาเป็นรูปแบบการสื่อสารโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของสมาชิกในองค์การ เช่น การสื่อสารระหว่างเพื่อนที่ไม่ได้เกิดจากการทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ รูปแบบของการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ

ก. เกิดขึ้นอย่างเป็นส่วนตัวในองค์การ

ข. ผู้นำไม่สามารถควบคุมได้และไม่มีอิทธิพลที่จะกระทำใด ๆ ได้

ง. กลุ่มขยายใหญ่ขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการหรือผลประโยชน์ของแต่ละคน

5) ปัญหาและการพัฒนาทักษะการสื่อสาร

ปัญหาที่เกิดจากการสื่อสาร มีหลายลักษณะ ดังนี้

(1) การรับรู้ คือ กระบวนการรับข่าวสารและการตีความข่าวสารที่อาจบิดเบือนไปตามทัศนคติของบุคคล ทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกันได้

(2) การกลั่นกรอง คือ กระบวนการที่สนใจความครบถ้วนของข่าวสาร เช่น ผู้ได้บังคับบัญชา มักจะบอกแต่สิ่งดี ๆ ให้ผู้นาทราบ โดยไม่ได้บอกข้อเท็จจริงให้ทราบ มีการให้รายละเอียดที่ไม่ครบถ้วน

(3) การสื่อสารหยุดชะงัก เนื่องมาจากการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ใช้ภาษาต่างกัน ไม่เข้าใจในภาษาของแต่ละฝ่าย ทำให้ไม่สามารถสื่อสารกันรู้เรื่อง

6) การพัฒนาการสื่อสาร

การพัฒนาทางการสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ดำเนินการที่จะสื่อสารทำให้มีประสิทธิภาพทุกครั้งที่มีการสื่อ ผู้นำควรปรับปรุงทักษะในการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่

(1) การปรับปรุงทักษะในการสื่อสารของผู้นำ หมายถึง การปรับปรุงในตัวผู้ส่งสาร

(2) ทักษะการนำเสนอและการโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง การใช้เทคนิคในการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย การนำเสนอ การขายความคิดให้แก่ผู้ฟัง การแสดงออกมาให้ผู้ฟังรับทราบและการใช้คำพูดในการโน้มน้าวจิตใจของผู้ฟังให้คล้อยตาม

(3) ทักษะด้านการเขียน หมายถึง การเขียนได้ถูกต้อง เข้าใจง่าย

(4) การใช้ภาษาที่ถูกต้อง หมายถึง การใช้ภาษาในการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

(5) การใช้เทคนิคและทักษะอื่น ๆ ช่วย หมายถึง การใช้เทคนิคอื่น ๆ ในการสื่อ นอกจากการพูดหรือการเขียน เช่น การใช้โอกาปกิริยาประกอบการสนทนา

(6) การใช้ภาษาที่ไม่ตรงกับความต้องการในการสื่อสารกับชาวต่างชาติ หมายถึง ผู้นำควรเข้าใจในการสื่อสารที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมระหว่างประเทศ การปฏิบัติของชนชาติต่าง ๆ ในการสื่อสาร ซึ่งแต่ละชาติมีลักษณะเฉพาะของคำศัพท์ของตน เพื่อประโยชน์ในการเจรจาต่อรองทางธุรกรรมกับชาวต่างชาติ

ดังนั้น การติดต่อและการสื่อสารของผู้นำท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหาร ผู้นำท้องถิ่นควรเลือกที่จะสื่อสารอย่างไรต่อผู้อื่น มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยในบรรยากาศที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม มีการฝึกฟังอย่างตั้งใจ และทำความเข้าใจ ใช้ช่องทางการสื่อสารหลากหลาย มีการพิจารณาถึงผลสะท้อนกลับของการสื่อสาร เพื่อที่จะช่วยให้ผู้นำท้องถิ่นสามารถพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาและทำให้เกิดการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประมวลสรุป ได้ว่า ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีทักษะการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพทั้งในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ตลอดจนต้องมีการพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้การสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา และประชาชนในท้องถิ่นเข้าใจตรงกันนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

3.3.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น. 113-117) กล่าวว่า การศึกษาอำนาจหน้าที่ของผู้นำท้องถิ่น คือ การศึกษาความถูกต้องชอบธรรมในการสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งได้ อำนาจหน้าที่มีอิทธิพลต่อการสั่งการและมอบหมายงานให้ผู้อื่นและมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรได้ เพื่อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) การมอบและเหตุผลของการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่ คือ การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง เป็นการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ และทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ ทำให้มีความก้าวหน้าต่อไปเป็นผู้นำท้องถิ่นในอนาคต

เหตุผลของการมอบอำนาจหน้าที่ คือ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการมอบอำนาจหน้าที่ คือ ผู้นำท้องถิ่นสามารถทำงานอื่นที่สร้างสรรค์แก่องค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบอำนาจหน้าที่มีประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากเหตุผล ดังนี้

(1) การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

(2) การมอบอำนาจหน้าที่ช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร คือ การที่ผู้นำได้แบ่งปันอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวาง การให้อิสระแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการควบคุมการทำงานของตนเอง ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและการบรรลุถึงข้อจำกัดต่าง ๆ

(3) ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การผู้นำท้องถิ่นสามารถอุทิศเวลาให้แก่องค์การได้มากขึ้น

2) องค์ประกอบและกระบวนการการมอบอำนาจหน้าที่

(1) องค์ประกอบของการมอบอำนาจ ได้แก่

ก. ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น ผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจในการทำงานและมีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

ข. ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ องค์การมีการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น

ค. ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้ คือ การที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการทำงาน และทำงานตามทิศทางขององค์การโดยมีการควบคุมตนเอง

ง. ผู้ได้บังคับบัญชามีความเข้าใจความหมายและความสำคัญ ของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่มา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จ

จ. ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์การ การได้รับผลผลิตมากขึ้น หมายถึง การที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลสำเร็จให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับจากการทำงาน

(2) กระบวนการในการมอบอำนาจ คือ การเปิดโอกาสให้มีการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นในการทำงาน ประโยชน์ที่ได้จากการมอบอำนาจ ได้แก่

- ก. ทำให้มีทางเลือกในการทำงานโดยผู้อื่น ผู้นำไม่ต้องเป็นผู้ทำทั้งหมด
- ข. ช่วยให้ผู้อื่นสามารถทำงานและตัดสินใจได้
- ค. ช่วยให้เกิดความคิดทางบวกในการทำงาน และเกิดการเปลี่ยนแปลง
- ง. มีความสามารถในการเรียนรู้ทักษะในการใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานกับผู้อื่นหรือกลุ่มอื่น
- จ. สามารถเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของผู้อื่น โดยการมีส่วนร่วมทางการบริหารแบบประชาธิปไตย

ง. เกิดกระบวนการเติบโต ก้าวหน้าและเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง
อย่างไม่สิ้นสุด

จ. เพิ่มการใช้ความคิดของตนเองในการทำงานให้สำเร็จ

ฉ. เพิ่มความสามารถให้ผู้รับมอบอำนาจในการใช้ความคิดตระหนัก
ว่า สิ่งที่ถูกต้องควรทำและไม่ควรทำ

3) การพัฒนาและมอบอำนาจหน้าที่

ในการมอบอำนาจหน้าที่เป็นการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความสามารถ และ
ตระหนักในตนเอง หรือมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่นอย่างเหนือความคาดหมาย
ในการใช้อำนาจหน้าที่ แนวคิดในการพัฒนาบุคคลมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น การมอบ
อำนาจหน้าที่จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคล การพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
เพิ่มการรับรู้ตนเองและเพิ่มวุฒิภาวะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบอำนาจหน้าที่สามารถทำได้หลาย
ทาง เพื่อให้บุคคลมีอำนาจหน้าที่ในตนเอง และทำให้บุคคลมีความคิดที่เข้มแข็งในตนเอง และสามารถ
ควบคุมตนเองได้

การมอบหมายงานเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในภารกิจต่าง ๆ
ให้รับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการทำงานให้ผู้นำทราบความ
คืบหน้า และผลการทำงานว่าเป็นอย่างไร การมอบหมายงานเป็นหลักพื้นฐานของการจัดการเพราะการ
บริหารจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยผู้อื่น ดังนั้น การมอบหมายงานจึงมีความสำคัญ
ในทุกระดับ ผู้นำบางคนชอบที่จะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่บางคนไม่ชอบมอบหมายงาน
ให้ผู้อื่น เมื่อใดก็ตามที่มีการมอบหมายงานย่อมต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

4) สาเหตุที่ต้องมีการมอบหมายงาน

สาเหตุที่ต้องมีการมอบหมายงานเกิดขึ้น เนื่องจาก

- (1) ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น
- (2) งานบางอย่างต้องการผู้เชี่ยวชาญหรืองานเทคนิคเฉพาะด้าน
- (3) ช่วยให้งานสำเร็จในปริมาณมากและรวดเร็ว
- (4) เป็นการแบ่งสรรคําน้กันตามสายงาน
- (5) เป็นการสร้างความสามัคคีกลมเกลียว
- (6) เป็นการพัฒนาความสามารถของผู้รับมอบอำนาจหน้าที่

5) หลักการมอบอำนาจหน้าที่

หลักการเกี่ยวกับบุคคลในการเป็นผู้รับมอบอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (1) ต้องมอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้ความสามารถ

- (2) มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบ
- (3) สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการมอบหมายที่เหมาะสม
- (4) เป็นผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มใจที่จะทำ
- (5) มอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผล

6) การมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

- (1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จ
- (2) เลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการทำงานนั้น
- (3) รับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำ ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (4) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอำนาจหน้าที่ ให้เวลาและทรัพยากรที่ต้องใช้
- (5) ติดตามตรวจสอบความคืบหน้าของงาน
- (6) ติดตามผลงาน มีการพูดคุยปรึกษาหารือแก้ปัญหา

ในการทำงาน

3.3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น. 249-254) กล่าวว่า การศึกษาการจัดการความเปลี่ยนแปลงของผู้นำท้องถิ่น คือ กระบวนการที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ การจัดการความเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การจัดการความเปลี่ยนแปลงการกระตุ้นให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตัวแบบการจัดการและการลดต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงและการชี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การศึกษาแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมีการศึกษา ดังนี้

1) องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การปรับเปลี่ยนในองค์การอาจจะเกิดขึ้นได้โดยต้องมีองค์ประกอบ ได้แก่

- (1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- (2) สิ่งที่ต้องจะต้องเปลี่ยนแปลง
- (3) การเลือกชนิดของการเปลี่ยนแปลง
- (4) ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
- (5) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

2) การจัดการความเปลี่ยนแปลง

ผู้นำทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อ

- (1) มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคต ซึ่งมีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง
- (2) มีการกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรตามความต้องการนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
- (3) มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหาร ที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อนำมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น
- (4) มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหาร ที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์กรสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ

3) การกระตุ้นให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลง

บุคคลที่ต้องการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ก็มีบุคคลจำนวนมากที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่บุคคลขาดความเชื่อว่าจะเป็นไปได้ ไม่เชื่อว่าจะเปลี่ยนแปลงได้ แต่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้บุคคลเพียงบางคนได้รับผลประโยชน์เท่านั้น การมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพออย่างเช่น งบประมาณไม่พอหรือกำลังคนไม่เพียงพอ ทำให้กำลังคนบางส่วนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ใครจะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง บางคนอาจทำเพียงหวังผลระยะสั้น หรือความพอใจของผู้บริหารเพียงชั่วคราว หรือบางคนอาจไม่ได้รับความเป็นธรรมในผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น

4) สาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

- (1) สาเหตุทั่วไปที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่
 - ก. ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยทั่วไปบุคคลที่ไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ไปจากเดิม ที่เคยทำ ที่สะดวกสบายและง่ายอยู่แล้ว บุคคลจะไม่ยอมรับบางสิ่งบางอย่างที่แปลกใหม่เข้ามา
 - ข. ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงนั้นสั้นมาก เวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสั้นเกินไป ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกกดดันที่จะต้องรีบร้อน ดังนั้น หากเป็นไปได้ผู้นำควรมีการบอกกล่าวล่วงหน้า ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการยอมรับเสียก่อน
 - ค. ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความตื่นตระหนก ความตื่นเต้นตกใจที่ฉับพลันทันที ไม่คาดคิดและเปลี่ยนแปลงอย่างที่สุด ทำให้เกิดการต่อต้านและมีปฏิกิริยาการต่อต้านทันที ดังนั้น ผู้นำควรรู้ว่าไม่ควรเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันฉับพลันทันที

ง. แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน บางครั้งทีมที่ต่อต้านความคิดใหม่ ๆ มีความรุนแรงในการต่อต้าน จนทำให้สมาชิกในองค์กรคล้อยตาม เพราะกลุ่มหัวรุนแรง ชักนำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

(2) เหตุผลเชิงลึกที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

ก. ผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้ได้บังคับบัญชาสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว ทำให้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะทำให้เขาต้องสูญเสียโอกาสบางสิ่งบางอย่างไป

ข. ความเข้าใจผิดในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะเรื่องผลประโยชน์ที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลง ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงว่า ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงควรชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ ถึงประโยชน์ที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ค. ความคิดเห็นต่างกัน การประเมินค่าของการเปลี่ยนแปลงต่างกัน บางคนคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนา ในขณะที่บางคนคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้ตกต่ำลง จึงเป็นปัญหาที่ผู้นำควรชี้แจงถึงปัญหาที่ทำให้ต้องทำการเปลี่ยนแปลง และอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาถึงความจำเป็นหรือความต้องการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ และคาดหวังถึงประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ การไม่ชี้แจงหรืออธิบาย จะทำให้เกิดความสับสนและต่อต้าน

5) ตัวแบบของการจัดการและลดการต่อต้านในความเปลี่ยนแปลง

(1) ตัวแบบของการจัดการในความเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

ก. การละลายพฤติกรรม คือ การปรับปรุงการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้พร้อมสำหรับอนาคต ผู้นำควรคำนึงถึงขั้นตอนในการละลายพฤติกรรมในด้านวัฒนธรรมเก่า ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชายังคงทำงานตามแบบเดิม ๆ ความคิดเดิม ๆ บางครั้งควรมีการสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงผลเสียในการกระทำแบบเดิม เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ผู้ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับค่าใช้จ่าย คุณภาพ และผลผลิตที่จะดีขึ้น เมื่อได้เปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่

ข. การปรับวิสัยทัศน์ คือ การเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร และผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และกว้างไกลสู่ออนาคต

ค. การคงไว้ซึ่งพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว อย่าง เช่น การมีระบบควบคุมหน่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถูกต้อง การเสริมแรงในพฤติกรรม

ที่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และการให้รางวัลแก่พฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ต้องการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในปัจจุบันการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ไม่จำเป็นต้องควบคุมไว้ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ ๆ มีความเข้มแข็ง และดีขึ้นกว่าพฤติกรรมเดิม ๆ

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในด้านการเสริมแรงพฤติกรรมที่ดีต้องรักษาไว้ เพื่อให้พฤติกรรมที่ดีอยู่คงทนถาวรต่อไป อันมีผลทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งขึ้น

(2) การลดการต่อต้านในความเปลี่ยนแปลง

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงต้องประสบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องสามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือทำให้การต่อต้านลดน้อยลง โดยวิธีการ ได้แก่

ก. การหลีกเลี่ยงความตื่นตกใจของผู้ได้บังคับบัญชาเพราะผู้ได้บังคับบัญชาต้องการเวลาในการที่จะทำความเข้าใจก่อน ว่ามีอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำไม่ควรทำการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันฉับพลันทันที เพราะผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกตรงกันข้าม ผู้นำควรอธิบายเกี่ยวกับผลที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโดยการบอกให้ทราบว่ามีเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง จะเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใด และจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจ และเริ่มรู้สึกถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น

ข. ผู้นำควรหาวิธีทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดความกลัวหรือการวิตกกังวลของผู้ได้บังคับบัญชา คือ การกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง

ค. กำหนดขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดขั้นตอนก่อนหลังของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทัศนคติกระทำได้จากผู้บริหารระดับสูงก่อน แล้วจึงค่อยกระทำในผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง การกำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติทางบวก และเกิดความมั่นใจ

ง. การให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทดลองเปลี่ยนแปลงการทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่งก่อนการเปลี่ยนแปลงจริง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจว่า จะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอย่างไรบ้าง ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการลดความวิตกกังวล และความกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ การทำการทดลองเปลี่ยนแปลงก่อนนี้ ช่วยให้สามารถทดสอบได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาต่อการทำงานใหม่อย่างไร และสามารถทำได้หรือไม่

๑) การชี้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ต้องเริ่มต้นจากการสร้างจิตสำนึกให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มทำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีการสื่อสารให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เป็นให้อำนาจในเบื้องต้นก่อน เพื่อเป็นพื้นฐานในการทำงานได้ กำหนดความต้องการในระยะสั้นว่า ต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดให้สำเร็จ ทำการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลลัพธ์ที่มากขึ้น ผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จนกระทั่งเป็นแนวทางใหม่ที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้นำควรทำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอน ดังนี้

(1) การสร้างจิตสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบัน ประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขัน ที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำ ไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ การชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ความพอใจ และความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำ ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการช่วงชิง ความสำเร็จในการบริการสาธารณะอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

(2) การริเริ่มในการชี้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน คือ การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จ โดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกัน เพื่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

(3) การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ คือ การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้คนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

(4) การสื่อให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์ใหม่ คือ การหาโอกาส และใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กร ทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

(5) การให้อำนาจอย่างกว้าง ๆ คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ โดยการมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานอย่างเช่น การให้ข้อมูลที่สำคัญ เพื่อการตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ และการให้รางวัลตอบแทน

(6) การชี้นำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ คือ มีการวางแผน เพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จ

(7) การช่วยให้ได้รับผลของการเปลี่ยนแปลง คือ การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

(8) ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ คือ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับคนในการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น ผู้นำท้องถิ่นควรเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการสร้างทัศนคติที่ดี และเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ โดยผู้นำท้องถิ่นอาศัยเทคนิคต่าง ๆ หลายประการในการเปลี่ยนแปลงและอาศัยรูปแบบการสื่อสารที่ดี ช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้นำท้องถิ่นต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคลายความกดดันและความเครียดจากการทำงานอันจะส่งผลให้ศักยภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับผลสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประมวลสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีองค์ความรู้ในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ย่อมมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงนั้นสั้นเกินไป มีความตื่นตระหนก มีแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน ผลประโยชน์ส่วนตัว ความเข้าใจผิดในการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติที่ต่างกัน ผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องมีการสร้างจิตสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง การริเริ่มในการขึ้นนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบถึงวิสัยทัศน์ใหม่ การให้อำนาจอย่างกว้าง ๆ การขึ้นนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ การช่วยได้รับผลของการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ เพื่อนำพาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสมต่อไป

3.3.5 แนวคิดเกี่ยวกับการคิดแบบกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น. 44 - 45) กล่าวว่า ผู้นำแบบกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทาง วิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมถึงกิจการทั้งหมดขององค์กร กล่าวโดยสรุปการบริหารแบบกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบขึ้นด้วย ขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

1) **ขั้นตอนของการวางกลยุทธ์** คือ การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และขีดสมรรถนะภายใน การวิเคราะห์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์กร

2) **ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** คือ การกำหนดเป้าหมายการ

ดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการการสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศ และกระบวนการทำงาน

3) **ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลแบบกลยุทธ์** คือ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน และติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

เดรสและมิลเลอร์ (Dess & Miller , อ้างถึงใน นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560 : 44) กล่าวว่า ผู้นำที่ผลักดันการใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะของความเป็นหรือการมีภาวะผู้นำแบบกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 เรื่อง ได้แก่

เรื่องที่ 1 การกำหนดทิศทาง คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์การทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ

เรื่องที่ 2 การออกแบบองค์การ คือ กิจกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการประเมินโครงสร้างองค์การและการจัดระบบ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การที่เป็นอยู่

เรื่องที่ 3 การปลูกฝังวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศและคุณธรรม คือการปลูกฝังเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายขององค์การมีความร่วมมือกันตามค่านิยม แบบแผนวิธีคิด ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานที่เน้นไปในเรื่องความเป็นเลิศขององค์การ

กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะเป็นการวางแผนแบบกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างสูง ไม่ว่าในแง่ของการปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ และการเพิ่มผลผลิตขององค์การ (นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา, 2560, น. 105)

นอกจากนี้ การคิดแบบกลยุทธ์ของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมีการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารงานของท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น.101 - 103) กล่าวว่า การสร้างกลยุทธ์ของผู้นำท้องถิ่น ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1) การสร้างกลยุทธ์

การสร้างกลยุทธ์ คือ การพิจารณาว่าสิ่งที่จะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จ คือ การแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์เป็นงานที่ยากที่ต้องเป็นไปตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การตัดสินใจที่จะปฏิบัติ โดยใช้วิธีการเฉพาะที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่งอื่น โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คือ ข้อความที่บ่งบอกถึงภารกิจที่ต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคตที่ต้องการ

(1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ คือ กระบวนการขั้นแรกของการจัดการแบบกลยุทธ์ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ การจัดการระบบเปิด คือ การให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อม ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้องค์กรได้รับผลสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

(3) การกำหนดกลยุทธ์ของผู้นำท้องถิ่น คือ การพิจารณาทิศทางกลยุทธ์สำหรับอนาคต

(4) กลยุทธ์การดำเนินการ คือ ศักยภาพความสามารถในการดำเนินการเกี่ยวกับบริการสาธารณะ กระบวนการบริการ การออกแบบขั้นตอนการบริการและทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการบริการสาธารณะที่มีการวางแผนไว้อย่างเฉพาะเจาะจง

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การสร้างกลยุทธ์จะต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์และภารกิจที่สำคัญ เมื่อนำองค์ประกอบเหล่านี้มาผสมผสานกัน องค์กรก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน ต่อเมื่อได้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งที่ยากที่สุดในการจัดการแบบกลยุทธ์ และเป็นงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อน การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับเครื่องมือหลายชนิด หรือส่วนงานขององค์กรหลายส่วนที่ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติเข้าหากัน ผู้นำท้องถิ่นที่เข้มแข็งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพราะผู้นำท้องถิ่นจะกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เป็นไปตามกลยุทธ์ใหม่ที่ต้องการ

การจัดการแบบกลยุทธ์จะเน้นที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะต้องกระจายการปฏิบัติไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ตามหน้าที่และมีการประสานกันระหว่างหน้าที่ ปัจจุบันหลายองค์กรตระหนักดีว่า กลยุทธ์ที่ยิ่งใหญ่ คือ นวัตกรรมใหม่ ๆ และมีความยืดหยุ่นขององค์กร โดยมีการสื่อสารและประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

3) การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างกลยุทธ์ของผู้นำท้องถิ่น เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม

3.3.6 ความสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสลับซับซ้อนอย่างมากมาย

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น. 273 - 276) กล่าวว่า แนวโน้มภาวะผู้นำท้องถิ่นในอนาคต ที่มีผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21 เพราะยังคงมีปัจจัยหลาย ๆ ประการเป็นแรงผลักดันให้เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นแนวโน้มสำคัญที่กล่าว

1) แนวโน้มผู้นำท้องถิ่นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ก็คือ การยกเลิกโครงสร้างเดิมแบบเน้นการบังคับบัญชาตามลำดับสายงาน และลดโครงสร้างแบบเน้นภารกิจตามหน้าที่ให้น้อยลง โดยแทนที่ด้วยโครงสร้างที่เน้นการบริหารแบบแนวนอนที่อยู่บนพื้นฐานของการทำธุรกรรมได้ทั่วไป และเน้นความสามารถขององค์กร ในการปรับตัวได้อย่างต่อเนื่องทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มีจำนวนผู้บริหารน้อยเท่าที่จำเป็น ภารกิจส่วนใหญ่ต้องอาศัยการประสานสัมพันธ์เป็นหลัก

2) มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำท้องถิ่น คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันสภาพแวดล้อมการแข่งขันของการให้บริการสาธารณะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น และแนวคิดเชิงบริการสาธารณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงลักษณะเช่นนี้ จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำท้องถิ่นที่ต้องสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้อง และรู้จักปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว ช่วยกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทช่วยออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์กร ให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน การเปลี่ยนแปลงในลักษณะก้าวกระโดดเช่นนี้ต้องอาศัยพื้นฐานของความศรัทธาร่วมกัน เป็นรูปแบบภาวะผู้นำร่วมกันมากยิ่งขึ้น

ผู้นำท้องถิ่นมีบทบาทใหม่ในการกำหนดทิศทางและใช้พฤติกรรมด้านการประสานงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากสำหรับผู้นำท้องถิ่นที่จะทำเช่นนั้น ได้ทั่วถึงทุกองค์กร ดังนั้น ทางออกที่ดี คือ การพัฒนาผู้นำท้องถิ่นใหม่ให้เกิดขึ้นทั่วทุกองค์กร เพื่อให้ทำหน้าที่ในการพัฒนา การแปลความหมาย การนำวิสัยทัศน์ และการชี้นำทิศทางถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง

ผู้นำท้องถิ่นต้องมีความสามารถและทักษะการทำงานแบบทีมได้ดี จะต้อง มีทักษะเชิงกลยุทธ์ในงานที่เป็นส่วนต่าง ๆ ขององค์กร จนสามารถประสานสัมพันธ์เกิดเป็นองค์กรรวม ขึ้น มีความยืดหยุ่นสูง ผู้นำท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ต้องชอบความท้าทาย และการทดลองใหม่ ๆ รู้จัก ลดข้อจำกัดของตนและองค์กรให้น้อยลง และมีความกล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับ ด้านวิสัยทัศน์มากขึ้น พร้อมจะต้องหมั่นพัฒนาฝึกอบรม และหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนให้สามารถก้าวทันกระแสโลก ผู้นำท้องถิ่น จำเป็นต้องมีทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถในการบริหาร และการ ทำงานเป็นทีม การบริหารความขัดแย้ง ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ รวมทั้ง การมีความรู้ความเข้าใจต่อพฤติกรรมเชิงการเมือง

ตอนที่ 4 การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

จังหวัดพะเยา แบ่งการปกครองเป็น 9 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองพะเยา อำเภอจุน อำเภอเชียงคำ อำเภอเชียงม่วน อำเภอดอกคำใต้ อำเภอปง อำเภอแม่ใจ อำเภอภูกามยาว และอำเภอภูซาง มีการบริหารงานด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 รูปแบบ ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล ประกอบด้วย เทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลตำบล 33 แห่ง และองค์กรบริหารส่วนตำบล 36 แห่ง รวมทั้งสิ้น 72 แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งบริหารงานภายใต้กรอบของกฎหมาย และการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 พระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ศึกษาและเสนอแนวคิดในการศึกษาไว้ ดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

สุภัทรมาศ จริยเวชช์วัฒนา (2547) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาพิเศษเรื่องการบริหารจัดการ เทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉางเป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารประกอบกับวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (in-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารเทศบาลตำบลบ้านฉาง พนักงานเทศบาล และผู้นำ ชุมชน จำนวน 6 คน ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษากระบวนการในการนำหลัก

ธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของเทศบาลตำบลบ้านฉาง ผลการศึกษาพบว่า ในการบริหารการจัดการของเทศบาลตำบลบ้านฉางตามหลักธรรมาภิบาลเทศบาลตำบลบ้านฉาง ได้จัดทำโครงการตามนโยบายและเทศบัญญัติในด้านต่าง ๆ และรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนเพื่อหาจุดยืนและแนวทางร่วมกัน พบว่า ยังประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานการทำงานในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ โดยพนักงานส่วนหนึ่งยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่าไม่ยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ทางด้านกระบวนการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลบ้านฉางพบว่า เทศบาลตำบลบ้านฉางมีความเสมอภาค และกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึง ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และได้จัดตั้งคณะกรรมการชุมชนร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาและในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้างกระบวนการต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา พบว่ามีปัญหาในเรื่องของคณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามานั้นบางคนไม่เห็นแก่ประโยชน์ของชุมชน แต่เข้ามาเพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง ดังนั้น จึงเสนอให้ผู้บริหารของเทศบาลเร่งปรับโครงสร้างและระบบงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในด้านนิติธรรมที่ว่า การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล และนำกฎระเบียบการบริหารงานของเทศบาลมาบังคับใช้ให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยตรงรค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน

นพพล สุรนักครินทร์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในเชิงบวก แตกต่างกันไป เปรียบเทียบตามปัจจัยด้านบุคคลพบว่า ประชาชนที่มีเพศอายุ ระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ไม่แตกต่างกัน แต่ประชาชนที่มีรายได้ต่างกัน มีทัศนะต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. และเมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านขนาดของ อบต. และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต. พบว่า ประชาชนมีทัศนะต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. แตกต่างกันไป ส่วนปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. นั้น พบว่าประชาชนมีทัศนะ ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านขนาดของ อบต. ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. แต่ปัจจัยด้านขนาดของ อบต. มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต.

บังอร จันกรม (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยหลักนิติธรรมอยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือหลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักความมีส่วนร่วม ส่วนหลักความโปร่งใสอยู่ในลำดับสุดท้าย และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียนต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุรัชย์ นาทองไชย (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการบริหารงานของคณะเทศมนตรีตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลธัญญา อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มาจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลธัญญา และประชาชนในเขตเทศบาลต่างมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าคณะเทศมนตรีบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและต่างพอใจเห็นด้วยที่คณะเทศมนตรีนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในหลักนิติธรรม มีการออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิ และหน้าที่ของประชาชน โดยความเสมอภาค ถูกต้อง รักษาประโยชน์ของส่วนรวม ในหลักความโปร่งใส มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 โดยคิดประกาศ ประชุมชี้แจงผ่านหอกระจายข่าว/เสียงตามสายและวารสาร ในหลักการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา การจัดซื้อจัดจ้าง การประชุมสภาเทศบาล การเสนอออกกฎหมายข้อบังคับ หลักความรับผิดชอบมีการให้บริการที่มีคุณภาพ เป็นธรรม ทัวถึงและหลักความคุ้มค่า โดยการปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อน-หลัง การจัดซื้อ-จัดจ้าง เป็นไปด้วยความประหยัด มีการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ การใช้งบประมาณ

วาสนา ธรรมจักร (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานประจำองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดแพร่ พบว่า

1) สภาพการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล 6 ด้าน คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณารายด้านพบว่า หลักความโปร่งใส เป็นลำดับแรก รองลงมาคือหลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า ตามลำดับ

2) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักนิติธรรม 6 ด้าน พบว่า

(1) ปัญหาการปฏิบัติตามหลักนิติธรรมของพนักงานประจำองค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ คือ การประเมินผลไม่สะท้อนสภาพการปฏิบัติงานจริง ประชาชนแสดงความคิดเห็น โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องตามระเบียบ ประชาชนยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามข้อบังคับน้อย ประชาชนต่อต้านระเบียบข้อบังคับ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับคณะผู้บริหาร และข้อบัญญัติต่าง ๆ มิได้บัญญัติจากสภาพความเป็นจริงของพื้นที่

(2) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรม พบว่า กิจกรรมการพัฒนานั้น แต่ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ไม่มีแผนการพัฒนาศูนย์คุณธรรม จริยธรรมชัดเจนและไม่มีกิจกรรมด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมแก่ประชาชน

(3) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักความโปร่งใส พบว่า ประชาชนไม่เข้าใจการใช้งบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ประชาชนยังเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงน้อย

(4) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักการมีส่วนร่วม คือ แผนพัฒนาตำบลยังไม่ได้ตอบสนองและแก้ไขปัญหาที่แท้จริงของชุมชน ยังไม่มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนที่เป็นรูปธรรม

(5) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักความรับผิดชอบ คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ยังมิได้รับรักษาวินัยตามระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัด

(6) ปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักความคุ้มค่า คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ขาดการประหยัดพลังงานและสาธารณูปโภค เช่น การไฟฟ้า การใช้เครื่องปรับอากาศ

3) แนวทางการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานประจำองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดแพร่ มี 3 ด้านคือ ด้านทรัพยากร ด้านกระบวนการและด้านบริการ

กฤษฎา สนิทพจน์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภา ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด พนักงานเทศบาล พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก จำนวน 339 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีการดำเนินงานบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และทุกด้านอยู่ในระดับมาก

2) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีภาวะผู้นำแบบจูงใจแบบมีส่วนร่วม และแบบบงการ อยู่ในระดับมาก และมีภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบอยู่ในระดับปานกลาง

3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในระดับปานกลาง

สุพัฒน์ วโนทยาน (2555) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารฝ่ายการเมือง พนักงานส่วนตำบล สายงานบริหาร และพนักงานส่วนตำบลสายงานปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ จำนวน 355 คน ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้

1) ธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์อยู่ในระดับปานกลางทุกแบบ ไม่ว่าจะภาวะผู้นำแบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ

3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสัมพันธ์กับธรรมาภิบาลในระดับต่ำ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูง มี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรมขององค์กร การขัดเกลาทางสังคมประกอบไปด้วยการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา การเป็นแบบอย่างที่ดีของบิดามารดา ความยากลำบากในวัยเด็กที่ทำให้มีความอดทนพากเพียร การเป็นน้องที่มีพี่ ๆ ให้การสนับสนุน และการฝึกฝนของบิดามารดาที่ทำให้เกิดความเฉลียวฉลาดในวัยเด็ก การศึกษาในระบบประกอบไปด้วยการมีครูดี การได้เรียนในวิชาที่เป็นประโยชน์โดยตรง และการได้ทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ประสบการณ์ในอาชีพประกอบด้วย ประสบการณ์ในการเรียนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการเรียนระดับปริญญาตรี โท และเอก และประสบการณ์ในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กรประกอบไปด้วย ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำเกี่ยวกับการบริหารองค์กร วิสัยทัศน์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 5 ประการ คือ มหาวิทยาลัยทางไกล และมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล การบริหารความขัดแย้ง ความเป็นสากลของอุดมศึกษา การกระจายอำนาจและการบริหารองค์การเชิงธุรกิจ การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอนคือ ขึ้นจุดประกาย ขึ้นขายความคิด ขึ้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขึ้นสร้างความต่อเนื่อง

ชลทิพย์ อัสวกาญจน์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารของผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย พบว่า

1) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย โดยให้ความสำคัญต่อความสามารถและวิสัยทัศน์ในการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ

2) การใช้กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าใน 9 สถานการณ์การทำงาน คือ การสั่งงาน (เช่น สั่งงานด้วยความเป็นกันเอง ไม่แสดงท่าทีในการสั่งการมากนัก) การให้ข้อมูลงาน (เช่น ชี้แจงอย่างละเอียดและขั้นตอนในการทำงาน) การให้คำปรึกษา (เช่น เปิดโอกาสให้ลูกน้องสามารถปรึกษาได้ตลอดเวลา) การสอนงาน (เช่น ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง) การติดตามงาน (เช่น ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติ รักษาน้ำใจ) การจูงใจในการทำงาน (เช่น ขอความเห็นของงานที่จะทำเพื่อให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานร่วมกัน) การประเมินผลทางบวก (เช่น ชมเมื่องานสำเร็จในทันที) การประเมินผลทางลบ (เช่น เรียกคุยเป็นการส่วนตัวไม่ตำหนิต่อหน้าผู้อื่น) และการนำประชุม (เช่น เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน)

3) ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อย ได้แก่ บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำ

ณัฐวดี แก้วบางพุด (2553) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์กร ศึกษากรณี : เทศบาลนครภูเก็ต โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 252 คน ประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2) วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ($r = .730$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริณญา สระทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า

1) สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง โดยมีสมรรถนะการเป็นผู้นำ และสมรรถนะด้านวิชาชีพสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายย่อยของทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

2) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาทุกแห่งมีองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก

3) สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี

เบญจพร ยิฐธรรม (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนทางสังคมในองค์กร กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาข้าราชการสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า

1) ข้าราชการที่รายงานว่ามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารในองค์กรแต่ละรูปแบบใน 4 รูปแบบยิ่งมาก มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากตามไปด้วย โดยพบความสัมพันธ์ทางบวกนี้ทั้งในกลุ่มรวมและในองค์ประกอบย่อยทุกด้านของขวัญกำลังใจ คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านความรู้สึกมั่นคงในงาน และด้านความก้าวหน้าในงาน

2) ข้าราชการที่รายงานว่ามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบในปริมาณมาก มีขวัญกำลังใจมากกว่าข้าราชการที่รายงานว่ามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบในปริมาณน้อย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) การได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา และจากเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์อย่างเชื่อถือได้ทางสถิติ กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยรวม และทั้ง 4 ด้านดังกล่าวข้างต้นด้วย

4) ข้าราชการที่ปรารถนาให้มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารในองค์กร 4 รูปแบบมากขึ้นกว่าพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่กระทำอยู่ ยิ่งมากขึ้นยิ่งมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการน้อยลง โดยพบความสัมพันธ์ทางลบในกลุ่มรวมและในองค์ประกอบย่อยหลายด้าน

5) ข้าราชการที่ปรารถนาให้ได้รับการสนับสนุนทางสังคมในองค์กรจากผู้บังคับบัญชา และจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้นกว่าที่ได้รับในปัจจุบัน ยิ่งมากขึ้นยิ่งมีขวัญกำลังใจในด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานและด้านความพึงพอใจในงานยิ่งน้อย นอกจากนี้ การศึกษาครั้งนี้ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุมาก มีอายุราชการมากหรือมีระดับเงินเดือนมาก มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมากกว่าข้าราชการที่มีลักษณะตรงกันข้าม

สุภาพร ยมหงษ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความชัดเจนในบทบาท และภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 12 พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความชัดเจนในบทบาทอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ พบว่า มีลักษณะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์แบบผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ($r = 0.520$ และ 0.333 ตามลำดับ) ความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 12 ได้ร้อยละ 30.50 ($R^2 = .305$) และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพศ การศึกษาสูงสุดและประเภทองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกัน การปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขไม่แตกต่างกัน ($p\text{-value} = 0.861, 0.260$ และ 0.584 ตามลำดับ)

ทองคำ พิมพา (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า

1) ระดับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการสร้างวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

3) การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และด้านการวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามลำดับ

4) วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทัศนีย์ ไชยเจริญ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาคกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า

1) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาอำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ในแต่ละด้านตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์

2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก

3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามองค์ประกอบเรียงลำดับตามค่าสหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์

ไท พานนนท์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า

1) ความต้องการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านความคิดเชิงกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2) องค์ประกอบสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ มี 5 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ ด้านการสร้างอนาคต และด้านบุคคล โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการมององค์รวมของระบบ ด้านการคาดคะเนอนาคต ด้านศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ และด้านความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี โดยมีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ

3) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย หลักสูตรการพัฒนา ซึ่งใช้วิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 10 วัน และคู่มือการพัฒนาที่นักวิจัยสร้างขึ้น 1 เล่ม และ

4) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ช.ปวินท์ เพ็ชฌัญญาไพศิษญ์ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การติดต่อสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร และความไว้วางใจกัน ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้าแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และความไว้วางใจกันด้านการติดต่อสื่อสารกับเพื่อน ด้านการได้รับสวัสดิการที่ดีเป็นสิ่งที่ท่านต้องการจากองค์กร และด้านมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้าแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ดำรง สุทอง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ พบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 28-37 ปี การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจากวิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 71.40 รองลงคือ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐมคิดเป็นร้อยละ 19.00 วิทยาเขตศรีราชา จังหวัดชลบุรี คิดเป็นร้อยละ 4.80 และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร คิดเป็นร้อยละ 4.80 กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นการใช้สื่อสังคมออนไลน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน ส่วนการมุ่งเน้นการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะสำหรับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ควรปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรในการฝึกอบรมด้านการสื่อสารภายในองค์กร และมุ่งเน้นถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกขององค์กร

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Roy and Tisdell. (1998 อ้างถึงใน เปรมีกา อ่อนธานี, 2559, น. 104–105) ได้ทำวิจัยเรื่อง ธรรมชาติของการพัฒนาที่ยั่งยืน: ผลต่อสถาบันต่าง ๆ ธรรมชาติของชุมชนขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสถาบันและแหล่งทรัพยากรทางการบริหาร ในบางกรณีการปกครองแบบรวมอำนาจไว้ส่วนกลางก็ไม่เหมาะสม และบางกรณีการกระจายอำนาจก็ไม่ได้ผลเช่นกัน เช่น ในประเทศอินเดียการกระจายอำนาจไปยังระดับหมู่บ้านนั้นไม่ได้แสดงถึงผลสำเร็จต่อการพัฒนาชนบทและบางครั้งยังมีผลต่อการทำลายสภาพแวดล้อม ดังนั้นทั้งการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจล้วนมีทั้งด้านดีและด้านเสียด้วยกันทั้งคู่ ใน West Bengal และ Central Himalayan ของประเทศอินเดีย ทำการสำรวจพบว่า การปลอด

จากการควบคุมชุมชน และการเข้มงวดต่อการใช้สิทธิของชาวบ้านเป็นตัวการในการลดแรงจูงใจ รวมทั้งความสามารถของชาวบ้านในการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน แต่ในทางตรงกันข้ามในรัสเซียป่าถูกทำลาย เนื่องจากความอ่อนแอของรัฐบาลกลาง ธรรมชาติบาลยังขึ้นอยู่กับกรณีสถาบันที่ดี ปลอดภัยจากการคอร์รัปชัน มีข้าราชการที่ดี การพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นต้องการการมีนโยบายที่ดีและการพัฒนาสถาบันที่ดีซึ่งจะช่วยให้เกิดธรรมชาติบาลได้

Blumel. (2000, P. 25) ได้ศึกษาเรื่อง ความช่วยเหลือระหว่างประเทศ ความร่วมมือระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และการนำหลักธรรมชาติบาลมาใช้ (ประเทศเคนยา) ผลการวิจัย พบว่าหลักธรรมชาติบาลมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความร่วมมือ และต่องานในการช่วยเหลือระหว่างประเทศของนักสังคมสงเคราะห์ต่าง ๆ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์ในประเทศเคนยา ได้แก่ ความสามารถของนักสังคมสงเคราะห์ในการเข้าถึงวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี และการปรับตัวเข้าหากัน การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพื่อที่จะสร้างความร่วมมือเป็นกลุ่มย่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ นอกจากนี้ นักสังคมสงเคราะห์ที่เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างประเทศที่มีจำนวนมากในประเทศเคนยา ยังก่อให้เกิดการสร้างสภาพสังคมใหม่ ๆ โดยการใช้กิจกรรมและความมีส่วนร่วมต่าง ๆ เข้ามาเป็นปัจจัยในการเชื่อมต่อนี้ซึ่งกันและกัน

Clarke.(2001, P. 35) ได้วิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมชาติบาลในการกระจายอำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตยในประเทศที่ด้อยพัฒนา(ประเทศกาน่า) ผลการวิจัยพบว่า ประเทศที่ด้อยพัฒนา การปกครองในระบอบประชาธิปไตยได้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาอย่างแท้จริง มีการปรับตัวในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของท้องถิ่นโดยใช้หลักธรรมชาติบาลอย่างเหมาะสมกับท้องถิ่น นับได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่การใช้หลักธรรมชาติบาลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น แต่ยังคงมีปัญหาในการถือพรรคพวก

Dr.Hendrik Botha (2009) (อ้างอิงใน สุพัฒน์ วโนทยาน. 2555, น. 58) เขียนบทความเรื่อง Importance of the interrelationship between governance, leadership and ethics โดยเห็นว่า ธรรมชาติบาลภาวะผู้นำและจริยธรรม เป็นส่วนสำคัญในการจัดการสาธารณะ การบริหารธุรกิจ และองค์กร ธรรมชาติบาลและผู้นำที่มีประสิทธิผลและจริยธรรม เป็นที่ต้องการขององค์กรเพื่อประสบความสำเร็จ และมีผลดีในระยะยาว ในการพัฒนาและแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีความเห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและจริยธรรมควบคู่ไปกับธรรมชาติบาลขององค์กร

Kimmet P. (2005, P. 32) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบบ การเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ ผลการวิจัยพบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้ว หลักธรรมาภิบาล ได้ถูกนำไปใช้ในเชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในประเทศเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นราย ประเทศ และเปรียบเทียบเป็นกรณีศึกษาโดยทำการวิจัยว่า ประเทศเหล่านี้มีการนำหลัก ธรรมาภิบาลไป ใช้อย่างไร รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาลในการเลือกตั้งในปี ค.ศ. 2004 โดยพบว่า หลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางและเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูประบบการปกครอง นอกจากนี้ ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่กล่าวถึงมานั้น ยังได้เรียนรู้ในการนำหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาการเมือง การปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการพัฒนาบ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอนและเศรษฐกิจ คับขัน เพื่อเป็นรูปแบบ และ แนวทางในการบริหารประเทศใหม่ ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมือง การปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากชาติตะวันตก ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ พร้อม ก่อให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยซึ่งนั่นคือหนึ่งในจุดประสงค์ที่สำคัญของหลักธรรมาภิบาล

Manasse.(1986, P. 164 – 165) ได้ศึกษาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า ทักษะ หรือความรู้ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะด้านการ จัดกระทำข้อมูล 2) ความรู้เกี่ยวกับการวินิจฉัยองค์กร 3) ความรู้เกี่ยวกับ โรงเรียนที่มีประสิทธิผล 4) ความคิดสร้างสรรค์ และ 5) ความตระหนักในตนเอง

Kotter.(1990 อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ , 2556, น. 159) ได้ศึกษาเรื่อง A Force for Change : How Leadership Difference from Management. พบว่า วัฒนธรรมมีความสำคัญต่อการบรรลุ เป้าหมายขององค์กร โดยวัฒนธรรมขององค์กรประกอบด้วย ปทัสถาน(Norms) และค่านิยมร่วม (Shareed Values) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพภาวะผู้นำ และมีอิทธิพลต่อการสร้าง แรงกระตุ้นในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคคลในองค์กรก้าวไป สู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ

Braun. (1991) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร กับบรรยากาศของโรงเรียน โดยศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารและตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเพศหญิงสร้างวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนกว่าและสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นสู่คณะทำงานได้ชัดเจน กว่าผู้บริหารเพศชาย และจากการรับรู้ของครูพบว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนกับบรรยากาศ ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวก และตัวทำนายบรรยากาศของโรงเรียนได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

Butt. (1993, P. 746–A ; อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ, 2556, น. 156) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ได้ใช้พฤติกรรมในการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คือ การให้มีส่วนร่วม การให้อำนาจ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนนักเรียน การทุ่มเทกับงาน การเอาใจใส่ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา การจัดหาทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเอง และสมาชิกในองค์กร

Shusman.(1996 อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ , 2556, น. 159) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์องค์กร ภาวะผู้นำ และการสื่อสาร โดยมีสมมติฐานว่าภาวะผู้นำและการสื่อสารจะส่งผลต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำกับวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กันสูง

Cuff. (1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีสมมติฐานว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ สุขภาพของบรรยากาศโรงเรียน การได้รับการยอมรับในวิชาชีพอย่างกว้างขวาง ความจงรักภักดีของครูต่อผู้บริหาร และความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศโรงเรียนที่มีสุขภาพดีกว่า ครูมีความจงรักภักดีต่อผู้บริหารสูงกว่า และความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนมากกว่ามีความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์

Hansman and Golding. (2001) ได้วิจัยเรื่องระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทักษะของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการสำรวจแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย การจัดการเรียนการสอนทำได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

Memeses and Trejo. (2002 อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ, 2556, น. 157) ศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารโรงเรียนในรัฐคาริฟอร์เนีย เพื่อศึกษาทักษะเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานทางการศึกษาดำรงขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง ขาดมนุษยสัมพันธ์ และละเลยต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะตรงกันข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า

Wilmore.(2002) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้น นอกจากผู้นำจะมีวิสัยทัศน์แล้วต้องสามารถบอกกล่าว และเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้คนอื่นเข้าใจและยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น ลักษณะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย การพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบอกสภาพปัจจุบันต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ทั้งเป้าหมาย และกลยุทธ์เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง การเผยแพร่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องสื่อสารให้ผู้คนทราบ ทั้งผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และคนอื่น ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบว่า เราคือใคร มีภารกิจทำอะไร และมีจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งบอกแผนงานที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านั้นเข้ามาร่วมคิด ร่วมกำหนดแนวทางซึ่งส่งผลให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์และช่วยให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นความจริง ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องกำหนดเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องดำเนินการตามแผนงานที่ปฏิบัติตามกระบวนการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์

Zaccaro and Bernis. (2004, P. 367 อ้างถึงใน กฤติยาภรณ์ นาชัย , 2560, น . 55) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้น ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูดและการกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การสร้างความไว้วางใจ และการให้ความสำคัญกับผู้อื่น

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ทั้งงานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และการคิดแบบกลยุทธ์ มีความเกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่าง ๆ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาว่ามีความสัมพันธ์กันเพียงใด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากร
3. กลุ่มตัวอย่าง
4. วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูล
9. การแปลผล

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ

2. ประชากร

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรทั้งหมด ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจที่ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำนวน 2,911 คน รายละเอียด ดังตารางที่ 3.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ลำดับที่	อำเภอ	หน่วยงาน	ข้าราชการ และพนักงาน ส่วนท้องถิ่น	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน จ้างตาม ภารกิจ	รวม
1	เมืองพะเยา	อบจ.พะเยา	104	4	171	279
รวมทั้งหมด			104	4	171	279
2	เมืองพะเยา	เทศบาลเมืองพะเยา	94	10	115	219
3	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลท่าจำปี	11	1	9	21
4	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลท่าวังทอง	41	1	19	61
5	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลบ้านต๋อม	32	1	9	42
6	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลบ้านต้า	28	1	13	42
7	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลบ้านสา	18	0	5	23
8	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลบ้านใหม่	17	0	7	24
9	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลแม่กา	47	0	81	128
10	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลแม่ปืม	27	1	12	40
11	เมืองพะเยา	เทศบาลตำบลสันป่าม่วง	14	0	8	22
12	เมืองพะเยา	อบต.จำป่าหวาย	19	0	17	36
13	เมืองพะเยา	อบต.บ้านคุ่น	22	0	3	25
14	เมืองพะเยา	อบต.แม่ณาเรือ	24	0	4	28
15	เมืองพะเยา	อบต.แม่ใส	20	0	2	22
รวมทั้งหมด			414	15	304	733
16	จุน	เทศบาลตำบลจุน	26	1	21	48
17	จุน	เทศบาลตำบลทุ่งรวงทอง	16	2	19	37
18	จุน	เทศบาลตำบลเวียงลอ	17	2	23	42
19	จุน	เทศบาลตำบลหงส์หิน	20	3	16	39
20	จุน	เทศบาลตำบลห้วยข้าวกล้า	27	7	28	62
21	จุน	อบต.พระธาตุจิงแกง	17	0	9	26
22	จุน	อบต.ห้วยยางขาม	20	0	13	33
รวมทั้งหมด			143	15	129	287

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	อำเภอ	หน่วยงาน	ข้าราชการ และพนักงาน ส่วนท้องถิ่น	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน จ้างตาม ภารกิจ	รวม
23	เขียงคำ	เทศบาลตำบลเขียงคำ	25	4	43	72
24	เขียงคำ	เทศบาลตำบลฝายกวาง	23	0	19	42
25	เขียงคำ	เทศบาลตำบลเวียง	25	1	19	45
26	เขียงคำ	เทศบาลตำบลห้วยวน	17	1	10	28
27	เขียงคำ	อบต.เจดีย์คำ	20	0	8	28
28	เขียงคำ	อบต.เขียงบาน	21	0	12	33
29	เขียงคำ	อบต.ทุ่งผาสุข	15	0	6	21
30	เขียงคำ	อบต.น้ำแวน	17	3	13	33
31	เขียงคำ	อบต.แม่ลาว	19	0	6	25
32	เขียงคำ	อบต.ร่มเย็น	21	1	26	48
33	เขียงคำ	อบต.อ่างทอง	23	2	7	32
รวมทั้งหมด			226	12	169	407
34	เขียงม่วน	เทศบาลตำบลเขียงม่วน	31	1	13	45
35	เขียงม่วน	อบต.บ้านม่วง	11	0	6	17
36	เขียงม่วน	อบต.สระ	16	2	9	27
รวมทั้งหมด			58	3	28	89
37	ดอกคำใต้	เทศบาลเมืองดอกคำใต้	32	5	62	99
38	ดอกคำใต้	เทศบาลตำบลบ้านด้า	31	5	10	46
39	ดอกคำใต้	เทศบาลตำบลหนองหล่ม	16	0	14	30
40	ดอกคำใต้	เทศบาลตำบลห้วยลาน	24	1	28	53
41	ดอกคำใต้	อบต.กือเวียง	16	1	7	24
42	ดอกคำใต้	อบต.ดงสุวรรณ	19	0	4	23
43	ดอกคำใต้	อบต.ดอกคำใต้	18	1	6	25
44	ดอกคำใต้	อบต.ดอนศรีชุม	15	1	7	23
45	ดอกคำใต้	อบต.บ้านปิ่น	14	1	8	23
46	ดอกคำใต้	อบต.ป่าซาง	16	1	1	18
47	ดอกคำใต้	อบต.สันไถ่	15	0	12	27
รวมทั้งหมด			216	16	159	391

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	อำเภอ	หน่วยงาน	ข้าราชการ และพนักงาน ส่วนท้องถิ่น	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน จ้างตาม ภารกิจ	รวม
48	ปง	เทศบาลตำบลปง	22	3	32	57
49	ปง	เทศบาลตำบลจิม	19	2	25	46
50	ปง	เทศบาลตำบลแม่ข่ม	17	0	12	29
51	ปง	อบต.ขุนควร	18	0	10	28
52	ปง	อบต.ควร	12	1	8	21
53	ปง	อบต.จิม	12	0	11	23
54	ปง	อบต.นาปรัง	13	1	4	18
55	ปง	อบต.ผาช้างน้อย	10	0	15	25
56	ปง	อบต.ออย	15	0	16	31
รวมทั้งหมด			138	7	133	278
57	ภูพานยาว	เทศบาลตำบลดงเจน	27	1	19	47
58	ภูพานยาว	อบต.ดงเจน	13	0	8	21
59	ภูพานยาว	อบต.แม่อิง	14	1	4	19
60	ภูพานยาว	อบต.ห้วยแก้ว	20	1	9	30
รวมทั้งหมด			74	3	40	117
61	ภูซาง	เทศบาลตำบลสบบง	23	0	29	52
62	ภูซาง	อบต.เข็ชงแรง	19	0	5	24
63	ภูซาง	อบต.ทุ่งกั่ววย	19	0	9	28
64	ภูซาง	อบต.ป่าสัก	15	0	4	19
65	ภูซาง	อบต.ภูซาง	19	1	7	27
รวมทั้งหมด			95	1	54	150
66	แม่ใจ	เทศบาลตำบลแม่ใจ	28	5	0	33
67	แม่ใจ	เทศบาลตำบลเจริญราษฎร์	20	0	6	26
68	แม่ใจ	เทศบาลตำบลบ้านเหล่า	28	0	8	36

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	อำเภอ	หน่วยงาน	ข้าราชการ และพนักงาน ส่วนท้องถิ่น	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงาน จ้างตาม ภารกิจ	รวม
69	แม่ใจ	เทศบาลตำบลป่าแฝก	13	0	4	17
70	แม่ใจ	เทศบาลตำบลรวมใจพัฒนา	15	0	9	24
71	แม่ใจ	เทศบาลตำบลศรีถ้อย	17	0	8	25
72	แม่ใจ	อบต.แม่สุก	16	0	3	19
รวมทั้งหมด			137	5	38	180
รวมประชากรทั้งหมด			1,605	81	1,225	2,911

ที่มา: กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดพะเยา ข้อมูล ณ วันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2563

จากตารางที่ 3.1 สรุปรายละเอียด ดังตารางที่ 3.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 สรุปจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ลำดับที่	อำเภอ	จำนวน หน่วยงาน	ข้าราชการ และพนักงานส่วนท้องถิ่น	ลูกจ้าง ประจำ	พนักงานจ้าง ตามภารกิจ	รวม
1	เมืองพะเยา	1	104	4	171	279
		(อบจ.พะเยา)				
2	เมืองพะเยา	14	414	15	304	733
3	จุน	7	143	15	129	287
4	เชียงคำ	11	226	12	169	407
5	เชียงม่วน	3	58	3	28	89
6	ดอกคำใต้	11	216	16	159	391
7	ปง	9	138	7	133	278
8	ภูพานยาว	4	74	3	40	117
9	ภูซาง	5	95	1	54	150
10	แม่ใจ	7	137	5	38	180
รวมทั้งหมด		72	1,605	81	1,225	2,911

จากตารางที่ 3.2 สรุปได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา มีจำนวนทั้งสิ้น 72 แห่ง แบ่งออกเป็น ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น จำนวน 1,605 คน ลูกจ้างประจำ 81 คน และพนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 1,225 คน รวมทั้งสิ้น 2,911 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจที่ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำนวน 2,911 คน โดยใช้สูตรคำนวณของทาโร ยามานะ (Taro Yamane. 1973: 725 อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. 2549: 77) ดังนี้

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

n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึง ขนาดของประชากร

e หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (กำหนดความคลาดเคลื่อนที่ 0.05)

แทนค่าสูตร

$$N = \frac{2,911}{1 + 2,911(0.05)^2}$$

$$n = 352$$

การวิจัยครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 352 ราย

4. วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ศึกษาแบ่งออกเป็น 10 ระดับชั้นภูมิ ตามอำเภอ โดยใช้สูตรการกระจายตามสัดส่วนของประชากร โดยใช้สูตร คือ

$$n_i = \frac{N_i}{N/n}$$

n_i หมายถึง ขนาดตัวอย่างในชั้นภูมิที่ i

n หมายถึง ขนาดตัวอย่าง

N_i หมายถึง ขนาดของประชากรในชั้นภูมิที่ i

N หมายถึง ขนาดของประชากร

เมื่อแทนค่าสูตรโดยใช้วิธีการคำนวณตามสูตรการกระจายตามสัดส่วนของประชากรปรากฏว่า จะต้องใช้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาทั้งหมดเท่ากับ 352 คน ซึ่งแบ่งออกเป็นระดับชั้นภูมิของแต่ละประเภทอำเภอ แบ่งได้ 10 ชั้นภูมิ ดังนี้

ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ลำดับที่	ชั้นภูมิอำเภอ	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	หมายเหตุ
1	เมืองพะเยา	279	34	อบจ.พะเยา
2	เมืองพะเยา	733	89	ทม. ทต. อบต.
3	จุน	287	35	ทต. อบต.
4	เชียงคำ	407	49	ทต. อบต.
5	เชียงม่วน	89	11	ทต. อบต.
6	ดอกคำใต้	391	47	ทม. ทต. อบต.
7	ปง	278	33	ทต. อบต.
8	กุแกมยาว	117	14	ทต. อบต.
9	กุซาง	150	18	ทต. อบต.
10	แม่ใจ	180	22	ทต. อบต.
รวมทั้งหมด		2,911	352	

เมื่อได้สัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิอำเภอเพื่อตอบแบบสอบถามแล้ว กำหนดสัดส่วนส่วนแต่ละหน่วยงานในแต่ละอำเภอซึ่งประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาลเมือง(ทม.) เทศบาลตำบล (ทต.) และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เลือกตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จากแต่ละอำเภอ ตามตารางที่แสดงข้างต้น แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random) ภายในแต่ละอำเภอนั้น

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) โดยศึกษาหลักการ ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาสร้างข้อรายการในแบบสอบถาม

5.2 วิธีการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

วิธีสร้างแบบสอบถาม มีลำดับขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1) ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร ตำราการวิจัยเบื้องต้น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) กำหนดโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยา แบ่งเป็น 2 เนื้อหา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ และการบริหารธรรมาภิบาล

3) กำหนดรูปแบบของแบบสอบถามงานวิจัยนี้ แบบสอบถามใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำนวน 60 ข้อ

รายละเอียดแต่ละตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Checklists) ได้แก่ เพศ

อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ประเภทและระดับตำแหน่ง และหน่วยงานที่ปฏิบัติ จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา เครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งเป็นการพิจารณาในภาพรวม 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และการคิดแบบกลยุทธ์ จำนวน 30 ข้อ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ	5
ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อย ๆ	4
ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบ่อย	3
ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	2
ปฏิบัติน้อยที่สุดหรือเกิดขึ้นน้อยมาก	1

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารธรรมาธิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา เครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบ่งเป็นการพิจารณาในภาพรวม 10 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ และหลักเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 60 ข้อ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ	5
เห็นด้วยมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง	4
เห็นด้วยปานกลางหรือเกิดขึ้นบ่อย	3
เห็นด้วยน้อยหรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	2
เห็นด้วยน้อยที่สุดหรือเกิดขึ้นน้อยมาก	1

- 4) สร้างแบบสอบถามตามรูปแบบที่กำหนด
- 5) จัดพิมพ์แบบสอบถาม

6. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

6.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Item Objective Congruence) โดยนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ถูกต้อง ด้านเนื้อหา และสอดคล้องกับประเด็นหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ได้ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เท่ากับ 0.88

6.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) นำเครื่องมือ จำนวน 30 ชุด ไปทดลองใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดแพร่ ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ เทศบาลเมืองแพร่ เทศบาลตำบลร่องกวาง และองค์การบริหารตำบลยางฮ่อ นำข้อมูลมาคำนวณค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) คำนวณพบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.99 ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ โดยดำเนินการ ดังนี้

7.1 ประสานมหาวิทยาลัย เพื่อขอหนังสืออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 หน่วยงาน จำนวน 22 แห่ง

7.2 นำหนังสือที่มหาวิทยาลัยออกให้และแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ พร้อมขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

7.3 จัดส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้จำนวน 352 ชุด

7.4 เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากหน่วยงานต่าง ๆ ตามข้อ 7.3

7.5 ตรวจสอบความครบถ้วน สมบูรณ์ของการตอบข้อรายการในแบบสอบถามได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 352 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

8.1 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

8.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง

8.1.2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

8.1.3 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

8.1.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยใช้สถิติสหพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient: r_{xy})

8.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการประมวลผลข้อมูล ดังนี้

8.2.1 ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ใช้ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum^R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$$\sum^R \quad \text{แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ}$$

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

8.2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค(Cronbach)

$$\text{สูตร} \quad \alpha = \frac{k}{K-1} \left(\frac{1 - \sum S^2_i}{S^2_t} \right)$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนข้อรายการในแบบสอบถาม
	S^2_i	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นรายข้อ
	S^2_t	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามความคิดเห็นรวมทั้งฉบับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 99)

8.2.3 ค่าเฉลี่ย

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม
	n	แทน	จำนวนผู้ตอบ

8.2.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$\text{สูตร} \quad \text{S.D.} = \frac{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2}}{n(n-1)}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	x	แทน	คะแนนแต่ละตัว
	x^2	แทน	คะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนนักเรียนในกลุ่ม
	\sum	แทน	ผลรวม

(บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 106)

8.2.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient): r_{xy}

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

โดย x แทน ข้อมูลชุดที่ 1 (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์)
 y แทน ข้อมูลชุดที่ 2 (บริหารธรรมาภิบาล)
 N แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด
 (เกียรติสุดา ศรีสุข, 2552: 173)

9. การแปลผล

9.1 ค่าเฉลี่ย กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กำหนดการแปลความหมาย ดังนี้

เกณฑ์ในการแปลผล (มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ)	ความหมาย
4.51 – 5.00	มีความคิดเห็นมากที่สุด
3.51 – 4.50	มีความคิดเห็นมาก
2.51 – 3.50	มีความคิดเห็นปานกลาง
1.51 – 2.50	มีความคิดเห็นน้อย
1.00 – 1.50	มีความคิดเห็นน้อยที่สุด

9.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy}) กำหนดการแปลความหมาย ดังนี้
 ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2522: 204)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy})	การแปลผล
0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.71 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันระดับสูง
0.51 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

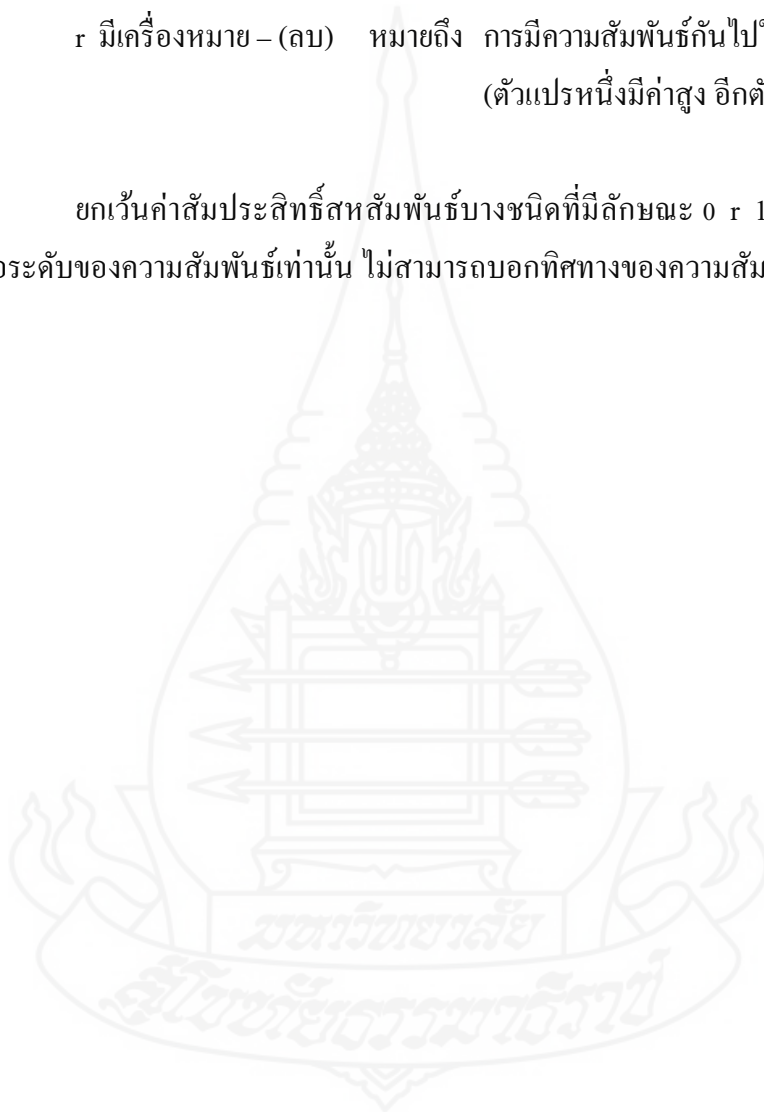
เครื่องหมาย (+,-) หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะบอกถึงทิศทางความสัมพันธ์

โดยหาก

r มีเครื่องหมาย + (บวก) หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน
(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - (ลบ) หมายถึง การมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม
(ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวแปรหนึ่งมีค่าต่ำ)

ยกเว้นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์บางชนิดที่มีลักษณะ $0 < r < 1$ ซึ่งจะบอกได้เพียงขนาด หรือระดับของความสัมพันธ์เท่านั้น ไม่สามารถบอกทิศทางของความสัมพันธ์ได้



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ศึกษาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และอื่น ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา แบ่งเป็น 4 หน่วยงานประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล จากจำนวนประชากร 2,911 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่าง มาจำนวน 352 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาคำความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง ประเภท และระดับตำแหน่ง และหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ พร้อมนำเสนอรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 352)

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	137	38.92
หญิง	215	61.08
รวม	352	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	13	3.69
25 – 34 ปี	67	19.04
35 – 44 ปี	144	40.91
45 – 54 ปี	101	28.69
55 ปี ขึ้นไป	27	7.67
รวม	352	100.0
3. วุฒิการศึกษา		
ประถมศึกษา	3	0.85
มัธยมศึกษา	21	5.97
อนุปริญญา	30	8.52
ปริญญาตรี	196	55.68
ปริญญาโท	102	28.98
รวม	352	100.0
4. อายุราชการ		
ต่ำกว่า 5 ปี	52	14.77
5 – 9 ปี	67	19.04
10 – 14 ปี	104	29.55
15 – 19 ปี	79	22.44
20 ปี ขึ้นไป	50	14.20
รวม	352	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ตำแหน่ง		
ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น	226	64.20
ลูกจ้างประจำ	19	5.40
พนักงานจ้างตามภารกิจ	59	16.76
อื่น ๆ	48	13.64
รวม	352	100.0
6. ประเภทและระดับตำแหน่ง		
6.1 ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น		
- ระดับต้น	29	8.24
- ระดับกลาง	8	2.27
- ระดับสูง	1	0.28
6.2 ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น		
- ระดับต้น	42	11.93
- ระดับกลาง	13	3.69
- ระดับสูง	0	0.0
6.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ		
- ระดับปฏิบัติการ	27	7.67
- ระดับชำนาญการ	79	22.45
- ระดับชำนาญการพิเศษ	3	0.85
- ระดับเชี่ยวชาญ	0	0.0
6.4 ตำแหน่งประเภททั่วไป		
- ระดับปฏิบัติงาน	36	10.23
- ระดับชำนาญงาน	34	9.66
- ระดับอาวุโส	5	1.42
6.5 ตำแหน่งอื่น ๆ	75	21.31
รวม	352	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. หน่วยงานที่ปฏิบัติ		
องค์การบริหารส่วนจังหวัด	34	9.66
เทศบาลเมือง	39	11.08
เทศบาลตำบล	177	50.28
องค์การบริหารส่วนตำบล	102	28.98
รวม	352	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.08 มีอายุ 35 – 44 ปี มากที่สุดร้อยละ 40.91 รองลงมา มีอายุ 45 – 54 ปี ร้อยละ 28.69 วุฒิการศึกษามากที่สุดปริญญาตรี ร้อยละ 55.68 รองลงมาปริญญาโท ร้อยละ 28.98 อายุราชการมากที่สุด 10 – 14 ปี ร้อยละ 29.55 รองลงมา มีอายุราชการ 15 – 19 ปี ร้อยละ 22.44 ตำแหน่งข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นมากที่สุดร้อยละ 64.20 รองลงมา เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจร้อยละ 16.76 ประเภทและตำแหน่งมากที่สุดเป็นตำแหน่ง ประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ร้อยละ 22.45 รองลงมา เป็นตำแหน่ง อื่น ๆ อาทิ ประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 21.31 และตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นระดับต้น ร้อยละ 11.93 หน่วยงานที่ปฏิบัติ มากที่สุด เทศบาลตำบล ร้อยละ 50.28 รองลงมา เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ร้อยละ 28.98 เทศบาล เมือง 11.08 และองค์การบริหารส่วนจังหวัด 9.66

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา 5 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ การสื่อสาร การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และการคิดแบบกลยุทธ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.2 – 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

(n=352)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. วิสัยทัศน์	3.84	0.76	มาก	3
2. การสื่อสาร	3.82	0.79	มาก	5
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	3.87	0.80	มาก	1
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	3.86	0.79	มาก	2
5. การคิดแบบกลยุทธ์	3.82	0.78	มาก	4
รวมเฉลี่ย	3.84	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=3.87$) รองลงมาอันดับที่ 2 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=3.86$) อันดับที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.84$) ส่วนอันดับที่ 4 ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ ($\bar{X}=3.82$) และอันดับที่ 5 ด้านการสื่อสาร ($\bar{X}=3.82$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านวิสัยทัศน์

(n=352)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีความคิดกว้างไกล ลึกซึ้ง มองการณ์ไกล มีภาพ อนาคตโดยมีอุดมการณ์เป็นพื้นฐาน พร้อมทั้ง จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน	3.91	0.74	มาก	2
2. ผู้บริหารท้องถิ่นมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำ ปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ ประสบความสำเร็จมาดัดแปลง ปรับแต่งหรือ การนำแนวคิดใหม่มาพัฒนาต่อยอดองค์การ ให้ดีกว่าเดิม	3.85	0.75	มาก	3
3. ผู้บริหารท้องถิ่นสร้างวิสัยทัศน์โดยการมี ส่วนร่วมจากบุคลากรและประชาชนใน ท้องถิ่น	3.92	0.78	มาก	1
4. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการนำความรู้เชิงบูรณาการ ของตนเองไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อ การปฏิบัติงานในอนาคตได้เป็นอย่างดี	3.83	0.75	มาก	4
5. ผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี กว่าเดิมได้อย่างชัดเจน	3.70	0.77	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.84	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสร้างวิสัยทัศน์ โดยการ

มีส่วนร่วมจากบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาอันดับที่ 2 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีความคิดกว้างไกล ลึกซึ้ง มองการณ์ไกล มีภาพอนาคต โดยมีอุดมการณ์เป็นพื้นฐาน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน ($\bar{X} = 3.91$) อันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ มาดัดแปลง ปรับแต่งหรือการนำแนวคิดใหม่มาพัฒนาต่อยอดองค์การให้ดีกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.85$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านการสื่อสาร (n = 352)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถถ่ายทอด บรรยาย อธิบายและทำให้บุคลากรมีความ เข้าใจไปในทิศทางแนวเดียวกัน	3.83	0.76	มาก	4
2. ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดหรืออธิบาย เพื่อสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรภายในและ ภายนอกองค์กรในประเด็นที่มีความสำคัญ ได้อย่างเหมาะสม เช่น เรื่องการวางแผนการ ทำงาน การชำระภาษี เป็นต้น	3.81	0.75	มาก	5
3. ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดหรือมอบ นโยบายเพื่อส่งต่อแนวทางการปฏิบัติงาน แนวความคิด และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ เป็นอย่างดี	3.84	0.76	มาก	2
4. ผู้บริหารท้องถิ่นกล่าวชมเชยบุคลากรที่ สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้	3.77	0.82	มาก	6

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
5. ผู้บริหารท้องถิ่นเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร อย่างหลากหลาย เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และทันสมัย เช่น เว็บไซต์องค์การ Line กลุ่ม จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารบรรณ อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น	3.93	0.80	มาก	1
6. ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถในการสร้าง เครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งจากภายใน และภายนอกองค์การ	3.84	0.78	มาก	3
7. ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ การให้คำปรึกษาที่สามารถแก้ไข ปัญหาของบุคลากร	3.69	0.85	มาก	7
รวมเฉลี่ย	3.82	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ด้านการสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างหลากหลาย เหมาะสม มีประสิทธิภาพและทันสมัย เช่น เว็บไซต์องค์การ Line กลุ่มจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.93$) และรองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอด หรือมอบนโยบายเพื่อ ส่งต่อแนวทางการปฏิบัติงาน แนวความคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.84$) อันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ (\bar{X} มีความเข้าใจไปในทิศทางแนวเดียวกัน ($\bar{X} = 3.83$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ การให้คำปรึกษาที่สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากร ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านการเพิ่มอำนาจ
ผู้ปฏิบัติ

(n = 352)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารท้องถิ่นมีแนวทางในการมอบหมายงาน ที่มีความชัดเจน เป็นธรรม โดยมอบหมายงาน ให้ทั่วถึงมีการกระจายงาน สอดคล้องกับ ความรู้ความสามารถ โครงสร้างสายการ บังคับบัญชา ประสิทธิภาพ ความรู้และทักษะ ต่าง ๆ	3.79	0.80	มาก	4
2. ผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดให้ผู้รับมอบอำนาจ ต้องรายงานการใช้อำนาจที่ได้รับมอบ ทุกเดือน	3.70	0.85	มาก	5
3. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการจัดทำคำสั่งมอบหมาย ผู้รักษาราชการแทน ในกรณีที่ผู้บริหารไม่อาจ ปฏิบัติราชการได้	4.05	0.79	มาก	1
4. ผู้บริหารท้องถิ่นมอบอำนาจให้ผู้ที่มีหน้าที่ รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง ในรูปแบบทำเป็นคำสั่งและให้มีการประกาศ ให้ประชาชนทราบด้วย	3.93	0.81	มาก	2
5. ผู้บริหารท้องถิ่นเชื่อถือในความสามารถของ ผู้ร่วมงานทุกคน	3.88	0.74	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.87	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อ
ผู้บริหารท้องถิ่นมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายผู้รักษาราชการแทนในกรณีที่ผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติ

ราชการได้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.05$) รองลงมาอันดับที่ 2 คือผู้บริหารท้องถิ่นมอบอำนาจให้ผู้ที่มิ
หน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรงในรูปแบบทำเป็นคำสั่ง และให้มีประกาศให้ประชาชน
ทราบด้วย ($\bar{X}=3.93$) อันดับที่ 3 คือผู้บริหารท้องถิ่นเชื่อถือในความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคน
($\bar{X}=3.88$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดให้ผู้รับมอบอำนาจต้องรายงาน
การใช้อำนาจที่ได้รับมอบทุกเดือน ($\bar{X}=3.70$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านการเปลี่ยนแปลง
องค์การอย่างเหมาะสม

(n=352)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้องค์การมุ่งไปสู่ความ เป็นเลิศ มีสติปัญญา และก้าวสู่องค์กรอัจฉริยะที่มี ความแปลกใหม่ และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา	3.85	0.78	มาก	4
2. ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศ ขององค์กรที่มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง	3.86	0.82	มาก	2
3. ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ผนึกกำลังร่วมมือกันทำงาน ไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ	3.89	0.80	มาก	1
4. ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการ พัฒนาความเชี่ยวชาญด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	3.85	0.77	มาก	3
5. ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนองค์การให้เข้าสู่การ เป็นระบบราชการ 4.0 ที่มีลักษณะระบบราชการ ที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลาง และเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย	3.84	0.79	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.86	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การผนึกกำลังร่วมมือกันทำงาน ไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศขององค์การที่มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง ($\bar{X} = 3.86$) อันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{X} = 3.85$) และอันดับที่ 4 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้องค์การมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ มีสติปัญญา และก้าวสู่องค์การอัจฉริยะที่มีความแปลกใหม่และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.85$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนองค์การให้เข้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ที่มีลักษณะระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเป็นองค์การที่มีจิตสมรรถนะสูงและทันสมัย ($\bar{X} = 3.84$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านการคิดแบบกลยุทธ์

(n = 352)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่มี เหตุปัจจัยเชื่อมโยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อนำมา วิเคราะห์สภาพการณ์ แนวโน้มปัญหา และ อุปสรรคได้	3.84	0.81	มาก	4
2. ผู้บริหารท้องถิ่นตั้งเป้าหมายพัฒนาองค์การ ไปสู่สากล	3.79	0.80	มาก	7
3. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ	3.88	0.75	มาก	1

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

(n = 352)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
4. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการวางแผนแนวทาง วิธีการแก้ไข ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้องและสามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.85	0.79	มาก	2
5. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการคำนวณผล ได้ผลเสีย อย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและ ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด	3.84	0.77	มาก	3
6. ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถปรับเปลี่ยน สถานการณ์วิกฤตให้เป็น โอกาสและเห็น คุณค่าในสถานการณ์ต่าง ๆ	3.79	0.76	มาก	6
7. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่มีความ หลากหลายรูปแบบ เพื่อเป็นทางเลือก ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการ ขององค์กร	3.77	0.76	มาก	8
8. ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถนำแนวคิดเชิง สร้างสรรค์ เข้ามาช่วยค้นหาความเป็นไปได้ ใหม่ ๆ เช่น ระดมความคิดจากบุคลากรทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรในทุก ๆ มุมมอง โดยไม่มีการตัดสินใจว่า ถูกผิดเพื่อหาทางเลือก ในการวางแผน กลยุทธ์	3.82	0.81	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.82	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ด้านการคิดแบบกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยมาก

ที่สุด ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้าราชการมีการวางแผนแนวทาง วิธีการแก้ไขปัญหา ที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.85$) อันดับที่ 3 ข้าราชการท้องถิ่นมีการคำนวณผล ได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐ และประชาชนได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด ($\bar{X} = 3.84$) และอันดับที่ 4 ข้าราชการท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ แนวโน้มปัญหาและอุปสรรคได้ ($\bar{X} = 3.84$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้าราชการท้องถิ่นมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่มีความหลากหลายรูปแบบ เพื่อเป็นทางเลือกประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการขององค์การ ($\bar{X} = 3.77$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยา

ผลการศึกษาการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา 10 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ และหลักเทคโนโลยีดิจิทัล ดังตารางที่ 4.8 – 4.18

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

การบริหารธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. หลักนิติธรรม	4.13	0.69	มาก	1
2. หลักคุณธรรม	4.01	0.75	มาก	4
3. หลักความโปร่งใส	4.10	0.71	มาก	2
4. หลักความมีส่วนร่วม	4.02	0.74	มาก	3
5. หลักความรับผิดชอบ	3.94	0.77	มาก	6
6. หลักความคุ้มค่า	3.93	0.74	มาก	7
7. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.84	0.78	มาก	8
8. หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.80	0.79	มาก	10

(n = 352)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
9. หลักการบริหารจัดการ	3.95	0.76	มาก	5
10. หลักเทคโนโลยีดิจิทัล	3.81	0.85	มาก	9
รวมเฉลี่ย	3.95	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 หลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาอันดับที่ 2 ได้แก่ หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.10$) อันดับที่ 3 หลักความมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.02$) และอันดับที่ 4 หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.01$) ส่วนอันดับที่ 10 หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักนิติธรรม

(n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์กรมีการจัดทำและการแปลงแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยการดำเนินการตามกฎหมายระเบียบหรือหลักเกณฑ์ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4.20	0.67	มาก	1
2. องค์กรมีการตราข้อบัญญัติท้องถิ่นเทศบัญญัติให้เป็นไปตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ข้อบัญญัติท้องถิ่นเกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การคลัง ข้อบัญญัติท้องถิ่นที่ออกตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม อาทิ การตลาด สถานที่จำหน่าย หรือสถานที่สะสมอาหาร เป็นต้น	4.18	0.73	มาก	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
3. องค์กรมีการบริหารงานบุคคลที่ดำเนินการตาม กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น	4.14	0.70	มาก	3
4. องค์กรมีการจัดบริการสาธารณะที่มีการ ดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารและการ บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น เช่น มาตรฐานถนน ทางเดินและ ทางเท้า มาตรฐานไฟฟ้าสาธารณะ มาตรฐาน การจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล เป็นต้น	4.04	0.68	มาก	5
5. องค์กรมีการจัดทำบริการสาธารณะที่ ครอบคลุมตามอำนาจหน้าที่ โดยยึดหลัก กฎหมาย ระเบียบ และคำนึงถึงความถูกต้อง ชอบธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีการ เรียกร้อยผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือ พวกพ้อง	4.10	0.66	มาก	4
รวมเฉลี่ย	4.13	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ตามหลักนิติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการจัดทำและการแปลงแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมาอันดับที่ 2 ได้แก่ ข้อองค์กร มีการตราข้อบัญญัติท้องถิ่น/เทศบัญญัติให้เป็นไปตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ข้อบัญญัติท้องถิ่นเกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การคลัง ข้อบัญญัติท้องถิ่นที่ออกตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม อาทิ การตลาด สถานที่จำหน่าย หรือสถานที่สะสมอาหาร เป็นต้น ($\bar{X} = 4.18$) อันดับที่ 3 ข้อองค์กรมีการบริหารงานบุคคลที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.14$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อองค์กรมีการจัดบริการสาธารณะที่มีการดำเนินการตามมาตรฐานการบริหาร และ

การบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น มาตรฐานถนน ทางเดิน และทางเท้า มาตรฐานไฟฟ้าสาธารณะ มาตรฐานการจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล เป็นต้น ($\bar{X}=4.04$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักคุณธรรม

(n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการจัดทำ และนำมาบังคับใช้กับบุคลากรทุกคนให้รับทราบเกี่ยวกับประกาศหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร	4.03	0.73	มาก	4
2. ผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่โดยมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อประชาชนโดยยึดมั่นและปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม มาตรฐานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอย่างเคร่งครัด	4.06	0.74	มาก	1
3. ผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายสภาท้องถิ่น ประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายบริหาร ประมวลจริยธรรมของข้าราชการพนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วแต่กรณี	4.03	0.72	มาก	3
4. ผู้บริหารท้องถิ่นได้มีการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นผลประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	4.01	0.79	มาก	6

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
5. ผู้บริหารท้องถิ่นปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจของตน และคำนึงถึงความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง เช่น การไม่เป็นคู่สัญญาหรือเป็นผู้มีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญากับบุคคลที่ทำสัญญากับองค์การของรัฐที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ การไม่รับเงิน หรือประโยชน์อื่นใดอันมิควรได้ตามกฎหมายจากบุคคลอื่น	3.99	0.78	มาก	7
6. ผู้บริหารท้องถิ่นประกาศเจตนารมณ์ในการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดตัวชี้วัดการประเมิน คุณธรรม และความโปร่งใส จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต เสริมสร้างวินัย และคุณธรรม	4.04	0.76	มาก	2
7. ผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เป็น การเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก รวมทั้งพฤติกรรมของบุคลากรให้ไปในทางที่มีคุณธรรมและมีวินัยอย่างสม่ำเสมอ	3.97	0.73	มาก	8
8. ผู้บริหารท้องถิ่นมีความซื่อสัตย์สุจริต และประพฤติปฏิบัติอยู่ในหลักศีลธรรม มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงาน และประชาชน	4.01	0.77	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.01	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ตามหลักคุณธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่โดยมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อประชาชนโดยยึดมั่นและปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม มาตรฐานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.06$) รองลงมา

อันดับ 2 ได้แก่ ข้าราชการท้องถิ่นประกาศเจตนารมณ์ในการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต เสริมสร้างวินัยและคุณธรรม (\bar{X} = 4.04) อันดับที่ 3 ข้าราชการท้องถิ่นส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายสภาท้องถิ่น ประมวลจริยธรรมของข้าราชการ การเมืองท้องถิ่นฝ่ายบริหาร ประมวลจริยธรรมของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วแต่กรณี (\bar{X} = 4.03) และอันดับที่ 4 ข้าราชการท้องถิ่นมีการจัดทำและนำมาบังคับใช้กับบุคลากรทุกคนให้รับทราบเกี่ยวกับประกาศหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร (\bar{X} = 4.03) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้าราชการท้องถิ่นส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เป็นการเสริมสร้าง และพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก รวมทั้งพฤติกรรมของบุคลากรให้ไปในทางที่มีคุณธรรมและมีวินัยอย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = 3.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักความโปร่งใส (n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักความโปร่งใส	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์กรมีการกำหนดการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นนโยบายสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4.08	0.69	มาก	4
2. องค์กรมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีและการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้โดยสะดวกผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4.11	0.72	มาก	3

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักความโปร่งใส	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
3. องค์การส่งเสริมมาตรการในการเปิดเผย ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ให้เป็นไป ตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และ การบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยเคร่งครัด	4.15	0.68	มาก	2
4. องค์การมีการจัดทำข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือแผนการใช้จ่าย งบประมาณประจำปี การจัดการรายได้ การรับเงิน การใช้จ่ายเงิน หรือการจัดซื้อจัดจ้าง อื่นๆ เป็นไปตามกฎหมาย มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้	4.16	0.72	มาก	1
5. องค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง เลื่อนระดับและการให้คืนให้โทษแก่ บุคลากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานบุคคลเป็นการทั่วไป เพื่อให้ประชาชนหรือบุคลากรในองค์การ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก และ สามารถตรวจสอบได้	3.99	0.75	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.10	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดพะเยา ตามหลักความโปร่งใส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการจัดทำข้อบัญญัติ/เทศ
บัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี การจัดการรายได้ การรับเงิน
การใช้จ่ายเงิน หรือการจัดซื้อจัดจ้างอื่น ๆ เป็นไปตามกฎหมาย มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้

มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์การส่งเสริมมาตรการในการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.15$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์การมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีและการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้โดยสะดวกผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.11$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อองค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง เลื่อนระดับและการให้คุณให้โทษแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลเป็นการทั่วไป เพื่อให้ประชาชนหรือบุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักความมีส่วนร่วม

(n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักความมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์การเมื่อมีการดำเนิน โครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน ได้มีการดำเนินการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบร่วมกัน	4.03	0.73	มาก	2
2. องค์การมีการจัดทำประชุมประชาคมท้องถิ่นเพื่อรวบรวมปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น	4.14	0.72	มาก	1
3. องค์การมีการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากรในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ประชาชน ภาคเอกชน ร้านค้า เป็นต้น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการใช้จ่ายเงิน งบประมาณให้มีความโปร่งใส คุ่มค่า และสร้างการมีส่วนร่วมในการติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ	3.99	0.78	มาก	3

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักความมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
4. องค์กรมีการบูรณาการโครงการเพื่อพัฒนา ท้องถิ่นตามอำนาจหน้าที่ร่วมกับองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นหรือร่วมกับองค์กร ภายนอก	3.98	0.72	มาก	4
5. องค์กรมีกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้องค์การ หรือภาคส่วนอื่น ๆ หรือประชาชนในพื้นที่ เพื่อจัดการหรือจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้อง กับความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสีย	3.94	0.77	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.02	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ตามหลักความมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการจัดทำประชุมประชาคมท้องถิ่นเพื่อรวบรวมปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อองค์กรเมื่อมีการดำเนินโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน ได้มีการดำเนินการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและชี้แจงทำความเข้าใจ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบร่วมกัน ($\bar{X} = 4.03$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์กรมีการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากรในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ประชาชน ภาคเอกชน ร้านค้า เป็นต้น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีความโปร่งใส คุ่มค่า และสร้างการมีส่วนร่วมในการติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ($\bar{X} = 3.99$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อองค์กรมีกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้องค์การ หรือภาคส่วนอื่น ๆ หรือประชาชนในพื้นที่ เพื่อจัดการหรือจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสีย ($\bar{X} = 3.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักความรับผิดชอบ

(n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์กรสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ	3.95	0.75	มาก	4
2. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรช่วยแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนที่มารับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือไม่ปิดการะ	4.00	0.70	มาก	1
3. องค์กรมีกระบวนการควบคุมภายใน ตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความโปร่งใสและบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบพร้อมที่จะได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชน	4.00	0.75	มาก	2
4. องค์กรมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจให้ผู้บริหารท้องถิ่นได้รับทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งเผยแพร่ผลการประเมินความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กรและสาธารณชนได้รับทราบ	3.86	0.83	มาก	8
5. องค์กรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการต่อประชาชนที่มาร้องเรียนและแนวทางการปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบ	3.99	0.83	มาก	3

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
6. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการแสดงความรับผิดชอบ ผลที่เกิดจากการสั่งการหรือการกระทำของ ตนเองอย่างเปิดเผย	3.88	0.82	มาก	7
7. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรและประเมินผล การปฏิบัติงานตามความจริงอย่างชัดเจน	3.90	0.82	มาก	6
8. ผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นต่อ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่โดยมุ่งพิทักษ์ ประโยชน์ของประชาชน แม้อยู่ใน สถานการณ์ที่อาจยากลำบาก	3.91	0.79	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.94	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาตามหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรช่วยแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนที่มารับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือไม่ปิดการ ($\bar{X} = 4.00$) รองอันดับที่ 2 ข้อองค์การมีกระบวนการควบคุมภายใน ตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความโปร่งใสและบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบพร้อมที่จะได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชน ($\bar{X} = 4.00$) อันดับที่ 3 ข้อองค์การมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการต่อประชาชนที่มาร้องเรียนและแนวทางการปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.99$) และอันดับที่ 4 ข้อองค์การสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ ($\bar{X} = 3.95$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์การมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจให้ผู้บริหารท้องถิ่นได้รับทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งเผยแพร่ผลการประเมินความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กรและสาธารณชนได้รับทราบ ($\bar{X} = 3.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักความคุ้มค่า (n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักความคุ้มค่า	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์กรส่งเสริมใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม	3.91	0.75	มาก	4
2. องค์กรมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ หรือจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อท้องถิ่น โดย คำนึงถึงต้นทุนการผลิตและการใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัด	3.94	0.74	มาก	3
3. องค์กรมีการประเมินความคุ้มค่าก่อนและหลัง การดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม	3.86	0.74	มาก	5
4. องค์กรมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินต่อ หน่วยงานคลังทุกไตรมาสและเบิกจ่ายเงิน 4 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน	4.00	0.72	มาก	1
5. องค์กรมีจัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบการใช้ ทรัพย์สินของทางราชการ โดยมีการกำหนด ขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน มีแบบการขออนุญาต/การ อนุมัติการยืมที่มีรูปแบบที่สะดวก เปิดเผยและ ตรวจสอบได้ทั้งจากบุคลากรภายในและภายนอก องค์กร	3.96	0.72	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.93	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาตามหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน

ต่อหน่วยงานคลังทุกไตรมาสและเบิกจ่ายเงิน 4 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.00$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์การมีการจัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ โดยมีการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน มีแบบการขออนุญาต/การอนุมัติการยืมที่มีรูปแบบที่สะดวก เปิดเผยและตรวจสอบได้ทั้งจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ ($\bar{X} = 3.96$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์การมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้หรือจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อท้องถิ่น โดยคำนึงถึงต้นทุนการผลิตและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ($\bar{X} = 3.94$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อองค์การมีการประเมินความคุ้มค่าก่อนและหลังการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรม ($\bar{X} = 3.86$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์การมีการกำหนดแนวทางในการชื่นชม ยกย่องบุคลากรที่สามารถให้บริการประชาชนตามมาตรฐานขององค์การที่ได้กำหนดไว้ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ	3.84	0.81	มาก	3
2. องค์การมีการจัดกิจกรรมปลูกฝังจิตสำนึกและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสำเร็จของงาน	3.83	0.78	มาก	4
3. องค์การมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการศึกษาอบรม	3.88	0.76	มาก	2
การศึกษาดูงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม				

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
4. องค์กรมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรใน สถานที่ทำงาน ซึ่งมีการจัดสถานที่ทำงานอย่าง เหมาะสม	3.89	0.76	มาก	1
5. ผู้บริหารท้องถิ่นมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยนำหลักการบริหารบุคคลแนวใหม่มา ประยุกต์ใช้	3.78	0.80	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.84	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในสถานที่ทำงาน ซึ่งมีการจัดสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาอันดับที่ 2 ได้แก่ ข้อองค์กรมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการศึกษาอบรม การศึกษาดูงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.88$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์กรมีการกำหนดแนวทางในการชื่นชม ยกย่องบุคลากรที่สามารถให้บริการประชาชนตามมาตรฐานขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ ($\bar{X} = 3.84$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยนำหลักการบริหารบุคคลแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ ($\bar{X} = 3.78$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

(n=352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์กรมีการจัดฝึกอบรมความรู้หรือวิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น หลักสูตรทศพิธราชธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศแนวคิด กระบวนการสร้างเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น	3.82	0.81	มาก	3
2. องค์กรมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของพี่เลี้ยงสอนงาน หรือให้คำแนะนำปรึกษาจากผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	3.74	0.81	มาก	5
3. องค์กรมีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำองค์ความรู้สมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.85	0.75	มาก	1
4. องค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ	3.84	0.77	มาก	2
5. องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างงานนวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.76	0.81	มาก	4
รวมเฉลี่ย	3.80	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาตามหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการส่งเสริม

การสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำองค์ความรู้สมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์การให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.84$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์การมีการจัดฝึกอบรมความรู้หรือวิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น หลักสูตรทศพิธราชธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ แนวคิด กระบวนการสร้างเทคนิคต่างๆ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.82$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อองค์การมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของพี่เลี้ยงสอนงานหรือให้คำแนะนำปรึกษาจากผู้ที่มีความรู้ หรือประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักการบริหารจัดการ

(n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยนำมา จากปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะจาก ประชาชนในท้องถิ่น	4.05	0.74	มาก	2
2. องค์กรมีการนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็น กรอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและ ข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย	4.00	0.77	มาก	3
3. องค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีความ เชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา จังหวัดกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	4.05	0.73	มาก	1
4. องค์กรมีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม	3.79	0.83	มาก	7
5. องค์กรจัดทำแผนภูมิ ขั้นตอนและระยะเวลา ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเปิดเผยในที่ทำงาน และระบบสารสนเทศ	3.89	0.78	มาก	6

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักการบริหารจัดการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
6. องค์กรมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการเพื่อจัดการ/บรรเทาปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง	3.97	0.74	มาก	4
7. องค์กรมีการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) โดยเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักการสำคัญ	3.90	0.74	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.95	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ตามหลักการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลจังหวัดกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองอันดับที่ 2 ข้อองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยนำมาจากปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะจากประชาชนในท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.05$) อันดับที่ 3 ได้แก่ ข้อองค์กรมีการนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ($\bar{X} = 4.00$) และอันดับที่ 4 ข้อองค์กรมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการ เพื่อจัดการ/บรรเทาปัญหา และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง ($\bar{X} = 3.97$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อองค์กรมีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ($\bar{X} = 3.79$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา จำแนกรายด้านหลักเทคโนโลยีดิจิทัล

(n = 352)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักเทคโนโลยีดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. องค์กรมีการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์กรมหาชน) กำหนด หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3.72	0.85	มาก	5
2. องค์กรสามารถดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาบริการให้กับประชาชน เช่น มาตรการไม่เรียกสำเนาเอกสารที่ทางราชการออกให้ เช่น สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน เป็นต้น โดยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.77	0.86	มาก	4
3. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ให้บริการชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมอนุมัติงานก่อสร้าง แจ้งผลการอนุมัติผ่านระบบ SMS การจองคิวขอรับบริการออนไลน์ เป็นต้น	3.66	0.95	มาก	7
4. องค์กรมีการพัฒนาศักยภาพความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรที่เป็นผู้ดูแลระบบอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.88	มาก	6
5. องค์กรมีการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรในระบบศูนย์บริการข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ (LHR) หรือระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.83	0.90	มาก	3

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

การบริหารธรรมาภิบาล หลักเทคโนโลยีดิจิทัล	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
6. องค์กรมีการบันทึกข้อมูลในระบบข้อมูลกลาง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (INFO)	4.07	0.76	มาก	1
7. องค์กรมีการบริหารจัดการให้มีการนำ เทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการ การปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.77	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.81	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยาตามหลักเทคโนโลยีดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการบันทึกข้อมูลในระบบข้อมูลกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (INFO) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์กรมีการบริหารจัดการให้มีการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.90$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์กรมีการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรในระบบศูนย์บริการข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ (LHR) หรือระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.83$) ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ข้อองค์กรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ให้บริการชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมอนุมัติงานก่อสร้าง แจ้งผลการอนุมัติผ่านระบบ SMS การจองคิวขอรับบริการออนไลน์ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี วิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด พะเยา

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหาร
ธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา เพื่อทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
พะเยามีความสัมพันธ์เชิงบวก

ผู้วิจัยนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติสหพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product
Moment Correlation Coefficient: r_{xy}) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการ
วัดค่าความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r_{xy})	การแปลผล
0.91 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
0.71 – 0.90	มีความสัมพันธ์กันระดับสูง
0.51 – 0.70	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.31 – 0.50	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
0.01 – 0.30	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสหพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment
Correlation Coefficient: r_{xy}) ผู้วิจัยนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์
กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์	การบริหารธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา		
	r	Sig (2-tailed)	แปลผล
1. ด้านวิสัยทัศน์	0.69**	0.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับปานกลาง
2. ด้านการสื่อสาร	0.72**	0.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับสูง
3. การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ	0.74**	0.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับสูง
4. การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่าง เหมาะสม	0.72**	0.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับสูง
5. การคิดแบบกลยุทธ์	0.76**	0.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับสูง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ โดยรวม	0.78**	0.000	มีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับสูง

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูง (0.78**) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นคุณลักษณะรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ พบว่า คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ระดับปานกลาง ($r = 0.69^{**}$) ส่วนคุณลักษณะด้านการสื่อสาร ($r = 0.72^{**}$) คุณลักษณะด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ($r = 0.74^{**}$) คุณลักษณะด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($r = 0.72^{**}$) และคุณลักษณะด้านการคิดแบบกลยุทธ์ ($r = 0.76^{**}$) กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหาร
ธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นสำคัญ
ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหาร
ธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ
ผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 61.08) มีอายุ 35 – 44 ปี
(ร้อยละ 40.91) รองลงมาคืออายุ 45 – 54 ปี (ร้อยละ 28.69) วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 55.68)
รองลงมาคือระดับปริญญาโท (ร้อยละ 28.98) มีอายุราชการ 10 – 14 ปี (ร้อยละ 29.55) รองลงมาคืออายุ
ราชการ 15 – 19 ปี (ร้อยละ 22.44) เป็นข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น (ร้อยละ 64.20) ตำแหน่ง
ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ (ร้อยละ 22.44) รองลงมาเป็นประเภทอื่น ๆ (ร้อยละ 21.31)
หน่วยงานที่ปฏิบัติ เทศบาลตำบล (ร้อยละ 50.28) รองลงมาคือองค์การบริหารส่วนตำบล (ร้อยละ 28.98)
เทศบาลเมือง (ร้อยละ 11.08) และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ร้อยละ 9.66)

1.2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความ
คิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.87$)
รองลงมาอันดับที่ 2 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ($\bar{X} = 3.86$) อันดับที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.84$)
อันดับที่ 4 ด้านการคิดแบบมีกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.82$) และอันดับที่ 5 ด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.82$) จำแนก
เป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีความคิดกว้างไกล ลึกซึ้ง มองการณ์ไกล มีภาพอนาคต โดยมีอุดมการณ์เป็นพื้นฐาน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน ($\bar{X} = 3.91$) และอันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จมาดัดแปลงปรับแต่งหรือการนำแนวคิดใหม่มาพัฒนาต่อยอดองค์การให้ดีกว่าเดิม ($\bar{X} = 3.85$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.70$) ตามลำดับ

1.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา คุณลักษณะด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างหลากหลายเหมาะสม มีประสิทธิภาพและทันสมัย เช่น เว็บไซต์ องค์กร Lineกลุ่ม จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดหรือมอบนโยบาย เพื่อส่งต่อแนวทางการปฏิบัติงาน แนวความคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.84$) อันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.84$) และอันดับที่ 4 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถถ่ายทอด บรรยาย อธิบายและทำให้บุคลากรมีความเข้าใจไปในทิศทางแนวเดียวกัน ($\bar{X} = 3.83$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ ให้คำปรึกษาที่สามารถแก้ปัญหาของบุคลากร ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

1.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา คุณลักษณะด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายผู้รักษาราชการแทนในกรณีที่ผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมอบอำนาจให้ผู้ที่มิหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรงในรูปแบบทำเป็นคำสั่งและให้มีการประกาศให้ประชาชนทราบด้วย ($\bar{X} = 3.93$) และอันดับที่ 3 ผู้บริหารท้องถิ่นเชื่อถือในความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคน ($\bar{X} = 3.88$)

ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดให้ผู้รับมอบอำนาจต้องรายงานการใช้อำนาจที่ได้รับมอบทุกเดือน ($\bar{X} = 3.70$) ตามลำดับ

1.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา คุณลักษณะด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การผนึกกำลังร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศขององค์การที่มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง ($\bar{X} = 3.86$) อันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{X} = 3.85$) และอันดับที่ 4 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้องค์การมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ มีสติปัญญา และก้าวสู่องค์กรอัจฉริยะที่มีความแปลกใหม่และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.85$) ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนองค์การให้เข้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ที่มีลักษณะระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ($\bar{X} = 3.84$) ตามลำดับ

1.2.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา คุณลักษณะด้านการคิดแบบกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมาอันดับที่ 2 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการวางแผนแนวทาง วิธีการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.85$) อันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐ และประชาชนได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด ($\bar{X} = 3.84$) และอันดับที่ 4 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ แนวโน้มปัญหาและอุปสรรคได้ ($\bar{X} = 3.84$) และส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่มีความหลากหลายรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการขององค์การ ($\bar{X} = 3.77$) ตามลำดับ

1.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยหลักนิติธรรมอยู่ในอันดับที่ 1 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาอันดับที่ 2 ได้แก่ หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.10$) หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.02$) และหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.01$) ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.80$) จำแนกรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1.3.1 หลักนิติธรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีการบริหารตามหลักนิติธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการจัดทำและการแปลงแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยการดำเนินการตามกฎหมายระเบียบหรือหลักเกณฑ์ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.20$) อันดับที่ 2 ข้อองค์กรมีการตราข้อบัญญัติท้องถิ่น/เทศบัญญัติให้เป็นไปตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ข้อบัญญัติท้องถิ่นเกี่ยวกับงบประมาณการเงิน การคลัง ข้อบัญญัติท้องถิ่นที่ออกตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม อาทิ การตลาด สถานที่จำหน่าย หรือสถานที่สะสมอาหาร เป็นต้น ($\bar{X} = 4.18$) และอันดับ 3 ข้อองค์กรมีการบริหารงานบุคคลที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.14$) ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อองค์กรมีการจัดบริการสาธารณะที่มีการดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารและการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น มาตรฐานถนนทางเดินและทางเท้า มาตรฐานไฟฟ้าสาธารณะ มาตรฐานการจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล เป็นต้น ($\bar{X} = 4.04$) ตามลำดับ

1.3.2 หลักคุณธรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) โดยพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่โดยมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อประชาชน โดยยึดมั่นและปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม มาตรฐาน และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.06$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นประกาศเจตนารมณ์ในการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต เสริมสร้างวินัยและคุณธรรม ($\bar{X} = 4.04$) อันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายสภาท้องถิ่น ประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายบริหาร ประมวลจริยธรรมของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วแต่กรณี ($\bar{X} = 4.03$) และอันดับที่ 4 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการ

จัดทำและนำมาบังคับใช้กับบุคลากรทุกคนให้รับทราบเกี่ยวกับประกาศหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมขององค์การ ($\bar{X} = 4.03$) และส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เป็นการเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก รวมทั้งพฤติกรรมของบุคลากรให้ไปในทางที่มีคุณธรรมและมีวินัยอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.97$) ตามลำดับ

1.3.3 หลักความโปร่งใส องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักความโปร่งใส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการจัดทำข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี การจัดทำรายได้ การรับเงิน การใช้จ่ายเงิน หรือการจัดซื้อจัดจ้างอื่น ๆ เป็นไปตามกฎหมาย มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์การส่งเสริมมาตรการในการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณให้เป็นที่มาพระราชบัญญัติการจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดยเคร่งครัด ($\bar{X} = 4.15$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์การ มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้โดยสะดวกผ่านช่องทางสื่อสารที่หลากหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.11$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์การมีระบบการสรรหาคัดเลือก แต่งตั้ง เลื่อนระดับและการให้คุณให้โทษแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลเป็นการทั่วไป เพื่อให้ประชาชนหรือบุคลากรในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก และสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

1.3.4 หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยามีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักการมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการจัดทำประชุมประชาคมท้องถิ่น เพื่อรวบรวมปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์การมีการดำเนินโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนได้มีการดำเนินการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและชี้แจงทำความเข้าใจ เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบร่วมกัน ($\bar{X} = 4.03$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์การมีการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากรในองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ประชาชน ภาคเอกชน ร้านค้า เป็นต้น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีความโปร่งใส คุ่มค่า และสร้างการมีส่วนร่วมในการติดตาม และตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ($\bar{X} = 3.99$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์การมีกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้้องค์การหรือภาคส่วนอื่น ๆ หรือประชาชนในพื้นที่เพื่อจัดการหรือจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสีย ($\bar{X} = 3.94$) ตามลำดับ

1.3.5 หลักความรับผิดชอบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยามีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.94$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรช่วยแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนที่มารับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือไม่ปัดภาระ ($\bar{X}=4.00$) รองอันดับที่ 2 ข้อองค์กรมีกระบวนการควบคุมภายใน ตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความโปร่งใส และบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบพร้อมที่จะได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชน ($\bar{X}=4.00$) อันดับที่ 3 ได้แก่ ข้อองค์กรมีการกำหนดความรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการต่อประชาชนที่มาร้องเรียนและแนวทางการปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=3.99$) และอันดับที่ 4 ข้อองค์กรสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ ($\bar{X}=3.95$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์กรมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจให้ผู้บริหารท้องถิ่นได้รับทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งเผยแพร่ผลการประเมินความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์กรและสาธารณชนได้รับทราบ ($\bar{X}=3.86$) ตามลำดับ

1.3.6 หลักความคุ้มค่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยามีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักความคุ้มค่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.93$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินต่อหน่วยงานคลังทุกไตรมาสและเบิกจ่ายเงิน 4 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน ($\bar{X}=4.00$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์กรมีการจัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ โดยมีการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน มีแบบการขออนุญาต/การอนุมัติการยืมที่มีรูปแบบที่สะดวก เปิดเผยและตรวจสอบได้ทั้งจากบุคคลภายใน และภายนอกองค์กร ($\bar{X}=3.96$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์กรมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ หรือจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อท้องถิ่น โดยคำนึงถึงต้นทุนการผลิตและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ($\bar{X}=3.94$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์กรมีการประเมินความคุ้มค่าก่อนและหลังการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม ($\bar{X}=3.86$) ตามลำดับ

1.3.7 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในสถานที่ทำงานซึ่งมีการจัดสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม ($\bar{X}=3.89$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์กรมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร เพื่อ

เข้ารับการศึกษาอบรม การศึกษาดูงานอย่างเป็นระบบและเป็นธรรม ($\bar{X}=3.88$) และอันดับที่ 3 ข้อ
 องค์กรมีการกำหนดแนวทางในการชื่นชม ยกย่องบุคลากรที่สามารถให้บริการประชาชน ตามมาตรฐาน
 ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ด้วยความวิริยะอุตสาหะ ($\bar{X}=3.84$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อผู้บริหาร
 ท้องถิ่นมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยนำหลักการบริหารบุคคลแนวใหม่มาประยุกต์ใช้
 ($\bar{X}=3.78$) ตามลำดับ

1.3.8 หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 ในจังหวัดพะเยา มีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ใน
 ระดับมาก ($\bar{X}=3.80$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1
 ข้อองค์กรมีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงาน
 ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำองค์ความรู้สมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน
 อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=3.85$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์กรให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร
 ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=3.84$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์กรมีการจัดฝึกอบรมความรู้ หรือวิธี
 ปฏิบัติงานให้บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หลักสูตรทศพิธราชธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ แนวคิด กระบวนการสร้าง เทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น
 ($\bar{X}=3.82$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์กรมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ใน
 ลักษณะของพี่เลี้ยงสอนงานหรือให้คำแนะนำปรึกษาจากผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ ทั้งจากภายใน
 และภายนอกองค์กร ($\bar{X}=3.74$) ตามลำดับ

1.3.9 หลักการบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยา
 มีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักการบริหารจัดการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.95$)
 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการจัดทำ
 แผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับยุทธศาสตร์
 การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ($\bar{X}=4.05$) และรองอันดับที่ 2 ข้อองค์กรมีการจัดทำ
 แผนพัฒนาท้องถิ่น โดยนำมาจากปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะจากประชาชนในท้องถิ่น
 ($\bar{X}=4.05$) อันดับที่ 3 ได้แก่ ข้อองค์กรมีการนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการจัดทำ
 แผนพัฒนาท้องถิ่นและข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ($\bar{X}=4.00$) และอันดับที่ 4 ข้อ
 องค์กรมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการเพื่อจัดการ/บรรเทา
 ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง ($\bar{X}=3.97$) ส่วนอันดับ
 สุดท้ายข้อองค์กรมีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ($\bar{X}=3.79$) ตามลำดับ

1.3.10 หลักเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพะเยามีการบริหารธรรมาภิบาลตามหลักเทคโนโลยีดิจิทัล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการบันทึกข้อมูลในระบบข้อมูลกลางขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (INFO) ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาอันดับ 2 ได้แก่ ข้อองค์การมีการบริหารจัดการให้มีการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.90$) และอันดับที่ 3 ข้อองค์การมีการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรในระบบศูนย์บริการข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ (LHR) หรือระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.83$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์การ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ให้บริการชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมอนุมัติงานก่อสร้าง แจ้งผลการอนุมัติผ่านระบบ SMS การจูงใจขอรับบริการออนไลน์ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ

1.4 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ โดยรวมกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีความสัมพันธ์ในทางบวก ระดับสูง ($r = 0.78$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นคุณลักษณะรายด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ พบว่า คุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ระดับปานกลาง ($r = 0.69$) ส่วนคุณลักษณะด้านการสื่อสาร ($r = 0.72$) คุณลักษณะด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ($r = 0.74$) คุณลักษณะด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($r = 0.72$) และคุณลักษณะด้านการคิดแบบกลยุทธ์ ($r = 0.76$) กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นอภิปราย ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ โดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$)

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2553) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร ศึกษากรณี : เทศบาลนครภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมาอันดับที่ 2 ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.86$) อันดับที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.84$) ส่วนอันดับที่ 4 ด้านการคิดแบบมีกลยุทธ์ และอันดับสุดท้ายด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.82$) ตามลำดับ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาทั้ง 4 หน่วยงาน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งไม่ว่าจะเป็น นายก รองนายก ปลัด และหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งมีบทบาทชี้นำองค์กรต่างปฏิบัติงาน โดยมีระเบียบ กฎหมาย กำหนดไว้ให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัว และใช้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะในการทำงาน มีความสนใจเรียนรู้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคโลกาภิวัตน์ จึงทำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ระดับสูง

2.1.2 อันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา เรียงตามลำดับ ดังนี้

1) ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.87$) เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ มองเห็นว่าการมอบหมายงาน หรือมอบอำนาจหน้าที่ในภารกิจต่าง ๆ ให้รับผิดชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ ได้เรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ เพิ่มวุฒิภาวะเป็นการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความสามารถในการทำงานและตระหนักในตนเอง ทั้งนี้ กฎหมาย ระเบียบก็เปิดโอกาสให้สามารถกระทำได้ เมื่อพิจารณารายข้อที่อยู่ในระดับมาก โดยข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายผู้รักษาราชการแทน ในกรณีที่ผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติราชการได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาข้อผู้บริหารท้องถิ่นมอบอำนาจให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรงในรูปแบบทำเป็นคำสั่งและให้มีการประกาศให้ประชาชนทราบด้วย ($\bar{X} = 3.93$) สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2563 : 11) ที่ระบุไว้ว่า ข้อ 4 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 4.1 กระจายอำนาจการตัดสินใจ การสั่ง การอนุญาต การอนุมัติให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรงเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดให้ผู้รับมอบอำนาจต้องรายงานการใช้อำนาจที่ได้รับมอบทุกเดือน เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านภาระงาน ที่ผู้รับมอบอำนาจได้รับมีมาก จึงทำให้การรายงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด แม้ว่าจะมีการระบุไว้ในเรื่องการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 4.2 การจัดให้มีการ

ควบคุม ติดตาม และกำกับ ดูแลการใช้อำนาจ และความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจ ไปด้วยก็ตาม

2) *ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม* โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.86$) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทศนีย์ ไชยเจริญ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาค้อ จังหวัด พิษณุโลก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 พบว่า บรรยากาศ องค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาค้อ จังหวัด พิษณุโลก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับบรรยากาศองค์การในแต่ละ ด้านตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วม ด้านการสร้าง แรงจูงใจ ด้านการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และด้านการสร้างบรรยากาศเชิงบวก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้บุคลากร ในองค์การผนึกกำลังร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ ($\bar{X}=3.89$) รองลงมาอันดับที่ 2 ผู้บริหาร ท้องถิ่นสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศขององค์การที่มีความสุขยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง ($\bar{X}=3.86$) อันดับที่ 3 ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญด้วย การจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ($\bar{X}=3.85$) และอันดับที่ 4 ผู้บริหาร ท้องถิ่นสนับสนุนให้องค์การมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ มีสติปัญญา และก้าวสู่องค์การอัจฉริยะที่มีความ แปลกใหม่ และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา ($\bar{X}=3.85$) ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่น สนับสนุนองค์การให้เข้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ที่มีลักษณะระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยง ถึงกัน ยึดประชาชน เป็นศูนย์กลางและเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ($\bar{X}=3.84$) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านนี้มากอาจเนื่องมาจากความสามารถเข้าใจในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการสร้างทัศนคติที่ดี และเกิดความร่วมมือในการ เปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ หลายประการและอาศัยรูปแบบการสื่อสารที่ดี ซึ่งสอดคล้องคำกล่าวของ นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560: 249 – 254) ที่ว่า ผู้นำท้องถิ่นจัดการความ เปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยศึกษาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงในองค์การจัดการความ เปลี่ยนแปลง และการกระตุ้นให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลง ศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง ศึกษาตัวแบบของการจัดการและลดการต่อต้านในความเปลี่ยนแปลง และการชี้นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง ทำการเปลี่ยนแปลงจนประสบความสำเร็จ

3) *ด้านวิสัยทัศน์* โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.84$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสร้างวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วม จากบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น ($\bar{X}=3.92$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์

เชิงยุทธศาสตร์ มีความคิดกว้างไกล ลึกซึ้ง มองการณ์ไกลมีภาพอนาคต โดยมีอุดมการณ์เป็นพื้นฐาน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน (\bar{X} = 3.91) อันดับ ที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จมาดัดแปลง ปรับแต่งหรือการนำ แนวคิดใหม่มาพัฒนาต่อยอดองค์การให้ดีกว่าเดิม (\bar{X} = 3.85) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อผู้บริหารท้องถิ่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมได้อย่างชัดเจน (\bar{X} = 3.70) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดทิศทางที่ต้องการจะเกิดขึ้นในอนาคต 5-10 ปี ข้างหน้าได้อย่างชัดเจน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม เผยแพร่วิสัยทัศน์ และลงมือปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ให้สำเร็จ สอดคล้องกับคำกล่าวของ นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560: 75 - 76) ที่ว่า วิสัยทัศน์ มีความสำคัญ เพราะเป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่การสร้างพันธกิจ เพื่อนำพาทิศทางไปสู่การพัฒนา ในอนาคตให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามทิศทางเป้าหมายที่กำหนดไว้ และวิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการบริหาร องค์การเป็นอย่างมาก เพราะวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตได้ เป็นอย่างดี ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่จะก้าวต่อไปสู่ออนาคต ทำให้การทำงานมีมาตรฐาน เพื่อความเป็นเลิศขององค์กรและทราบทิศทางขององค์กร และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษา ของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ที่มาของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหาร ระดับสูงมี 4 ประการ คือ การขัดเกลาทางสังคม การศึกษาในระบบ ประสบการณ์ในอาชีพ และวัฒนธรรม ขององค์กร นอกจากนี้การใช้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษาของผู้บริหารระดับสูงมี 4 ขั้นตอน คือ ขึ้นจุดประกาย ขึ้นขยายความคิด ขึ้นพิชิตการเปลี่ยนแปลง และขึ้นสร้างความต่อเนื่อง ทำให้ การบริหารอุดมศึกษาบรรลุความสำเร็จ

4) *ด้านการคิดแบบกลยุทธ์* โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.82) เมื่อพิจารณา รายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ที่สามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (\bar{X} = 3.88) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่น มีการวางแผนแนวทาง วิธีการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างเป็นรูปธรรม (\bar{X} = 3.85) อันดับที่ 3 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและ ดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด (\bar{X} = 3.84) อันดับที่ 4 ข้อผู้บริหาร ท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของ องค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ แนวโน้มปัญหาและอุปสรรคได้ (\bar{X} = 3.84) ส่วนอันดับ สุดท้าย ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือที่มีความ หลากหลายรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการขององค์กร

($\bar{X} = 3.77$) ตามลำดับ จากผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดแบบกลยุทธ์มาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการได้รับการพัฒนาจากกรมการปกครองท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในปัจจุบันและอนาคตได้มุ่งไปสู่ยุคแห่งสังคมข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีการคิดอย่างหลากหลาย สอดคล้องกับคำกล่าวของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2556: 57) ที่ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดค้นหาหนทางเพื่อนำไปสู่ชัยชนะ ไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน มีองค์ประกอบ เช่น การคิดแบบวิทยาศาสตร์ การคิดริเริ่ม การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงระบบ การคิดแบบบูรณาการและองค์รวม การคิดแบบประยุกต์ การคิดแบบนวัตกรรม เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทักษะการคิดในรูปแบบต่าง ๆ ให้มีความเฉียบคม แม่นตรง บูรณาการ และริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของไท พานนนท์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ มี 5 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสัมพันธ์ ด้านการสร้างอนาคต และด้านบุคคล โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะการคิดเชิง กลยุทธ์ 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการมององค์รวมของระบบ ด้านการคาดคะเนอนาคต ด้านศิลปะการสื่อสารและการจูงใจ และด้านความฉลาดในการเลือกโอกาสที่ดี โดยมีวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการ

5) ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก อันดับที่ 1 ได้แก่ ข้อผู้บริหารท้องถิ่นเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างหลากหลาย เหมาะสม มีประสิทธิภาพและทันสมัย เช่น เว็บไซต์องค์การ Line กลุ่มจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาอันดับที่ 2 ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดหรือมอบนโยบาย เพื่อส่งต่อแนวทางการปฏิบัติงาน แนวความคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.84$) และอันดับที่ 3 ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.84$) อันดับที่ 4 ข้อ ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถถ่ายทอด บรรยาย อธิบายและทำให้บุคลากรมีความเข้าใจไปในทิศทางแนวเดียวกัน ($\bar{X} = 3.83$) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ การให้คำปรึกษาที่สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากร ($\bar{X} = 3.69$) จากผลการวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ มีทักษะและประสบการณ์ในการสื่อสาร จึงสามารถเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างหลากหลายเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ กับผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนทำให้การสื่อสารประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คำรง สุทอง (2558) เรื่องกลยุทธ์การสื่อสาร

ภายในองค์การการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาการจัดการ พบว่า กลยุทธ์ การสื่อสารภายในองค์การ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์การมีความสำคัญและจำเป็นมากทำให้การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากด้วย ส่วนการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการให้คำปรึกษาที่สามารถแก้ปัญหาของบุคลากรนั้น อาจมีข้อจำกัดด้านบุคลากรซึ่งมีภูมิหลังต่างกัน ประสบการณ์ต่างกัน ทักษะและระยะเวลาดังที่ นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560: 185 - 189) กล่าวไว้ว่า อุปสรรคและผลสะท้อนกลับของการสื่อสาร มาจากทัศนคติของผู้รับ ความตั้งใจ และความพร้อมในการ รับฟัง ทัศนคติที่มีต่อข่าวสาร การรับรู้และการตีความข่าวสาร ดังนั้น การติดต่อและการสื่อสาร ของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ โดยเลือกที่จะสื่อสารกับผู้อื่น สื่อสารอย่างเปิดเผย ในบรรยากาศที่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ฝึกฟังอย่างตั้งใจและทำความเข้าใจ ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย พิจารณาถึงผลสะท้อนกลับของการสื่อสาร เพื่อช่วยให้สามารถ พัฒนาบุคลากรในองค์การและทำให้เกิดการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นได้

2.2 ธรรมชาติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

2.2.1 การบริหารธรรมชาติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุพัฒน์ วโนทยาน(2555) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับธรรมชาติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นูร์รัมย์ พบว่า ธรรมชาติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนูร์รัมย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และผลงานวิจัยของกัญญาภา สนิทพจน์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก ผลการวิจัยสรุปได้ว่า องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตากมีการดำเนินงานบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยหลักนิติ ธรรมอยู่ในอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาอันดับที่ 2 ได้แก่ หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.10$) หลักการ มีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.02$) และหลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.01$) ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ หลักการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก กรมส่งเสริมการปกครองส่วน ท้องถิ่นได้นำแนวทางจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 เป็นเรื่องกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ ราชการ เพื่อให้การบริหารราชการ บรรลุเป้าหมาย โดยมีแนวทางการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่ระบุไว้อย่างชัดเจน ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยานำมาเป็นแนวทาง

และปรับให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ยังมีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกปี ซึ่งมีการนำธรรมชาติมาเป็นด้านหนึ่งจาก 6 ด้าน ของแบบประเมิน จึงทำให้การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.2.2 **อันดับการบริหารธรรมชาติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา เรียงตามลำดับ ดังนี้**

1) **หลักนิติธรรม** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการบริหารตามหลักนิติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) สอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร จันกรม (2552: 90) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมชาติของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมชาติของผู้บริหารโดยหลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เนื่องจากพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์กรทั้ง 3 ประเภท องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบลอยู่ภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุด การปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อองค์กรมีการจัดบริการสาธารณะ ที่มีการดำเนินการตามมาตรฐานการบริหาร และการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น มาตรฐานถนน ทางเดินและทางเท้า มาตรฐานไฟฟ้าสาธารณะ มาตรฐานการจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล เป็นต้น ($\bar{X} = 4.04$) เป็นอันดับสุดท้าย เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณรายได้ ซึ่งได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลและจัดเก็บเอง รวมทั้งข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง

2) **หลักความโปร่งใส** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการบริหารตามหลักความโปร่งใส โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) โดยพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาได้ดำเนินการตามแนวทางการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย ภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 อาทิ เป้าหมายประการที่ 3 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3.1) การกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน หรือ โครงการและงบประมาณที่ใช้ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและประชาชนทราบโดยทั่วกันและ 3.2) การจัดซื้อหรือจัดจ้างให้ดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม พิจารณาถึงความคุ้มค่า คุณภาพ การดูแลรักษาประโยชน์ และผลเสียต่อประชาชนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภัทรมาศ จริยเวชวัฒนา (2547) ได้วิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการของเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (qualitative research) ทางด้านกระบวนการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารเทศบาลตำบลบ้านฉาง พบว่า เทศบาลตำบลบ้านฉางมีความเสมอภาคและกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึง ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และได้จัดตั้งคณะกรรมการชุมชนร่วมกันจัดทำแผนพัฒนา และในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการต่าง ๆ ส่วนใหญ่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ รศนทร์ รัตนเสริมพงษ์ ที่กล่าวว่า การบริหารท้องถิ่นตามหลักความโปร่งใส เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นความถูกต้อง ตรงไปตรงมา สามารถอธิบายที่มาที่ไปได้อย่างชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร และการดำเนินงานให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีโอกาสรับรู้อย่างกว้างขวางและทั่วถึง มีระบบและกระบวนการในการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนและองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่นเข้ามาตรวจสอบได้อย่างเปิดเผย

3) *หลักการมีส่วนร่วม* องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการบริหารตามหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clarke.(2001) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการกระจายอำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตยในประเทศที่ด้อยพัฒนา (ประเทศกาน่า) ผลการวิจัยพบว่า ประเทศที่ด้อยพัฒนา การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยได้มีการกระจายอำนาจส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาอย่างแท้จริง มีการปรับตัวในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของท้องถิ่น โดยใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเหมาะสมกับท้องถิ่น นับได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญที่การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ได้ดำเนินการตามแนวทางการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย ภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 อาทิ เป้าหมายประการที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดประชุมประชาคมท้องถิ่น เพื่อรวบรวมปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้ต่อเนื่องเป็นรูปธรรมแล้วนำมาจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งกำหนดแผนงาน/โครงการที่จะขับเคลื่อนให้สำเร็จตามความจำเป็น ต้องมีความสอดคล้อง และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับด้วย ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ได้ดำเนินการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน จึงทำให้ผลการบริหารตามหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก

4) *หลักคุณธรรม* องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีการบริหารตามหลักคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) โดยพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารคำนึงถึงความถูกต้อง เป็นธรรมและจรรยาบรรณ ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ โดยมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง และต่อประชาชน โดยยึดมั่นและปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม มาตรฐานและจรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพอย่างเคร่งครัด จัดบริการสาธารณะต่าง ๆ ของท้องถิ่นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อดทน มีความมุ่งมั่นตั้งใจและพากเพียร พยายามที่จะทำให้งานต่าง ๆ ขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่นอย่างเต็มกำลังความสามารถ แต่อันดับสุดท้าย ข้อผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เป็นการเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก รวมทั้งพฤติกรรมของบุคลากรให้ไปในทางที่มีคุณธรรมและมีวินัยอย่างสม่ำเสมอ อาจเนื่องจากมีข้อจำกัดเกี่ยวกับภารกิจระยะเวลา เพราะการเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก ต้องใช้ระยะเวลา รวมทั้งความมุ่งมั่นที่จะทำความดี เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน สอดคล้องกับคำกล่าวของ ปธาน สุวรรณมงคล (2557: 145-146) กล่าวไว้ว่า คุณธรรมเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในใจของคน และจริยธรรมเป็นพฤติกรรมหรือสิ่งที่แสดงออกมาอันเป็นสิ่งที่ฝังใจในการบริหารท้องถิ่น ผู้บริหารที่คำนึงถึงหลักเหตุและผลที่ฝังใจ และมีเป้าประสงค์สำคัญคือการให้ประชาชนได้รับประโยชน์สุขอย่างแท้จริง และสอดคล้องกับ Dr.Hendrik Botha (2009) (อ้างถึงใน สุพัฒน์ วโนทยาน. 2555 : 58) เขียนบทความเรื่อง Importance of the interrelationship between governance, leadership and ethics โดยเห็นว่า ธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำ และจริยธรรม เป็นส่วนสำคัญในการจัดการสาธารณะการบริหารธุรกิจ และองค์กร ธรรมาภิบาลและผู้นำที่มีประสิทธิผล และจริยธรรม เป็นที่ต้องการขององค์กรเพื่อประสบความสำเร็จ และมีผลดีในระยะยาว ในการพัฒนา และแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีความเห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และจริยธรรมควบคู่ไปกับธรรมาภิบาลขององค์กร

5) *หลักการบริหารจัดการ* องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีการบริหารตามหลักการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) โดยพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีความเชื่อมโยง หรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.05$) รองอันดับที่ 2 ข้อองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยนำมาจากปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะจากประชาชนในท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.05$) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา ผู้บริหารได้ดำเนินการบริหารท้องถิ่น โดยมีหลักการบริหารที่สำคัญดังที่ เสน่ห์ จัยโต (2557: 32) กล่าวไว้ว่า มีการวางแผนการทำงานและทบทวนภารกิจ สำนึกความสนใจ

ศึกษาความต้องการของประชาชน มีกลยุทธ์ในการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม ศึกษาวิจัยสถาบัน คาดคะเนความเสี่ยง และบริหารความขัดแย้ง การกระจายอำนาจ บริหารและบริการประชาชน ไม่ใช่ กำกับ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ข้อองค์การมีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ($\bar{X} = 3.79$) อาจด้วยข้อจำกัด ด้านจำนวนบุคลากร ระยะเวลา และงบประมาณ

6) *หลักความรับผิดชอบ* องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการบริหารตามหลักความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) โดยพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรช่วยแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนที่มารับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยงไม่แก้ตัว หรือไม่ปิดกั้น ($\bar{X} = 4.00$) รองอันดับที่ 2 ข้อองค์การมีกระบวนการควบคุมภายใน ตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปด้วยความโปร่งใสและบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบพร้อมที่จะได้รับ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชน ($\bar{X} = 4.00$) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ผู้บริหารมีการบริหาร โดยกำหนดหน่วยงานและบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและดำเนินการกิจต่าง ๆ ของท้องถิ่นอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ซึ่งบุคลากรดังกล่าวต้องดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยความรับผิดชอบทั้งรับผิดชอบภารกิจที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และประชาชนในท้องถิ่น มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และใส่ใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลของการดำเนินงาน และพร้อมที่จะรับการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานในทุกๆ ซึ่งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการประเมินประสิทธิภาพอยู่แล้ว จึงทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายสูง สำหรับอันดับสุดท้าย ข้อองค์การมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจให้ผู้บริหารท้องถิ่นได้รับทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งเผยแพร่ผลการประเมินความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การและสาธารณชนได้รับทราบ ($\bar{X} = 3.86$) อาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ และเครื่องมือสื่อสารที่มีจำกัด

7) *หลักความคุ้มค่า* องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการบริหารตามหลักความคุ้มค่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) โดยพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินต่อหน่วยงานคลังทุกไตรมาสและเบิกจ่ายเงิน 4 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน ($\bar{X} = 4.00$) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ผู้บริหารมีการบริหารโดยมีการใช้ทรัพยากรบุคคล เงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ที่ดินสิ่งก่อสร้างรวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ ของท้องถิ่นอย่างประหยัด โดยใช้ให้หมดเปลืองน้อยที่สุด และใช้แล้วทำให้ภารกิจขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ต่อท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่น โดยเกิดความคุ้มค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และทางจิตใจ ที่สำคัญที่สุด คือ คุณภาพชีวิตและความอยู่เย็นเป็นสุขของประชาชน ขวัญและกำลังใจ ความสามัคคีปรองดอง และความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น สอดคล้องกับคำกล่าวของ รศ.ดร. รัตน์เสริมพงศ์ (2557 : 68) ส่วนอันดับสุดท้ายข้อองค์การมีการประเมินความคุ้มค่าก่อนและหลังการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม (\bar{X} = 3.86) อาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลา คุณภาพของวัสดุ ครุภัณฑ์

8) *หลักการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น* ในจังหวัดพะเยา มีการบริหารตามหลักการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.84) โดยพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในสถานที่ทำงาน ซึ่งมีการจัดสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม (\bar{X} = 3.89) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพะเยา ผู้บริหารมีการบริหารโดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถจัดการอย่างบูรณาการการติดต่อสื่อสารในองค์การ การบริหารงานอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์และสร้างเสริมมีการเชื่อมโยงในการทำงาน พัฒนาความสามารถ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีระบบคัดเลือกและเลิกจ้างที่เป็นธรรม สร้างความไว้วางใจในองค์กร และมีความผูกพันองค์กรสอดคล้องกับคำกล่าวของสถาบันพระปกเกล้า (2549, อ้างถึงใน เสน่ห์ จุ้ยโต, 2557: 28) ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อผู้บริหารท้องถิ่นมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยนำหลักการบริหารบุคคลแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ (\bar{X} = 3.78) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเบญจพร ยิฐธรรม (2553) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนทางสังคมในองค์การ กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาข้าราชการสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมจากผู้บังคับบัญชา และจากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อย่างเชื่อถือได้ทางสถิติกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยรวมและทั้ง 4 ด้าน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Butt (. (1993: 746–A; อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ , 2556 : 156) ได้ศึกษาพฤติกรรมของศึกษานิเทศก์ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์ได้ใช้พฤติกรรมในการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คือ การให้มีส่วนร่วม การให้อำนาจ ความกล้าเสี่ยง การสื่อสารอย่างชัดเจน การสร้างความไว้วางใจ การสนับสนุนนักเรียน การทุ่มเทกับงาน การเอาใจใส่ตรวจสอบวิสัยทัศน์อยู่ตลอดเวลา การจัดหาทรัพยากร การพัฒนาวิชาชีพสำหรับตนเองและสมาชิกในองค์การ

9) *หลักเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น* ในจังหวัดพะเยา มีการบริหารตามหลักเทคโนโลยีดิจิทัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.81) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Memeses and Trejo. (2002 อ้างถึงใน สุวิทย์ ยอดสละ , 2556: 157) ศึกษาเรื่อง ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหารโรงเรียนในรัฐคาริฟอร์เนีย เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพ

การทำงานสูงกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานต่ำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานทางการศึกษาค่ำมักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง ขาดมนุษยสัมพันธ์ และละเลยต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะตรงกันข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการบันทึกข้อมูลในระบบข้อมูลกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (INFO) (\bar{X} = 4.07) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการบริหารตามแนวทางการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากราชกรณีกฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ในเรื่องการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ โทรคมนาคมตามความเหมาะสม และกำลังงบประมาณ เพื่อช่วยลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพ ประหยัดค่าใช้จ่าย และไม่เกิดผลเสียหายแก่ภารกิจ ทั้งนี้ ควรจะได้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบโดยทั่วกัน และการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงาน ระหว่างส่วนราชการด้วยกัน สามารถกระทำโดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนด ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์การมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ให้บริการชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมอนุมัติงานก่อสร้าง แจ้งผลการอนุมัติผ่านระบบ SMS การจองคิวเข้ารับบริการออนไลน์ เป็นต้น (\bar{X} = 3.66) อาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบ แม้ว่าเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระบุไว้ว่า การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะมาติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรส่วนท้องถิ่นก็ตาม

10) *หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้* ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการบริหารตามหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.80) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศิริินญา สระทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษา ทุกแห่งมีองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยอันดับที่ 1 ข้อองค์การมีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำองค์ความรู้สมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (\bar{X} = 3.85) ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีการบริหารบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การพัฒนาการเรียนรู้ การใช้ผลการเรียนรู้

การเสริมสร้างความสามารถการจัดการหาความรู้ การมีเครื่องมือและเทคโนโลยี และมีการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันพระปกเกล้า (2551: 153 อ้างถึงใน สุพัฒน์ วโนทยาน. 2555: 13-14) ระบุไว้ว่า องค์กรมีการเสริมสร้าง จัดหาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สมาชิกองค์กรเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง โดยการสร้างผลผลิตที่องค์การต้องการซึ่งมีการปลูกฝังรูปแบบในการคิดที่ใหม่และขยายเพิ่ม ส่วนอันดับสุดท้าย ข้อองค์การมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ ในลักษณะของพี่เลี้ยงสอนงานหรือให้คำแนะนำปรึกษาจากผู้ที่มีความรู้ หรือประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 3.74$) อาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ระยะเวลา จึงทำให้ยังทำไม่ได้เต็มที่

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์โดยรวมกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับสูง ($r = 0.78$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยเป็นเช่นนั้นนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์มีผลต่อการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา อยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด เข้าใจปัญหาของประชาชนมากที่สุด และช่วยเหลือรัฐบาลในการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชนได้อย่างทันกาล ทัวถึง และสามารถประหยัดงบประมาณแผ่นดินได้มาก ยิ่งกว่านั้นยังมีภารกิจทั้งด้านการจัดการปกครอง ด้านบริการสาธารณะ ด้านการส่งเสริมการกินดีอยู่ดี ส่งเสริมการศึกษา รักษาสถาบันครอบครัว ด้านการสาธารณสุข ดังนั้น ผู้นำท้องถิ่นจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง ต้องสามารถวางแผน ตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถจูงใจและสื่อสารกับชาวบ้านได้ สามารถขจัดความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในท้องถิ่นได้อย่างมีวุฒิภาวะ สามารถบริหารองค์การด้วยหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจึงมีความสัมพันธ์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยาทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อแยกตัวแปรอิสระที่ศึกษารายด้านว่า เกือบทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ยกเว้นด้านวิสัยทัศน์ที่มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cuff (1997) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีสมมติฐานว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ สุขภาพของบรรยากาศโรงเรียน การได้รับการยอมรับในวิชาชีพอย่างกว้างขวาง ความจงรักภักดีของครูต่อผู้บริหาร และความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียน ผลการศึกษา

พบว่า บรรยากาศโรงเรียนที่มีสุขภาพดีกว่า ครูมีความจงรักภักดีต่อผู้บริหารสูงกว่า และความผูกพันของครูที่มีต่อโรงเรียนมากกว่ามีความสัมพันธ์กับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงบวกระดับปานกลาง ($r = 0.69$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า ข้อกำหนดที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง และมีความคิดที่เชื่อมโยงกันระหว่างปัจจุบันกับอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใน 5 – 10 ปี ข้างหน้า ซึ่งต้องอาศัยทักษะความสามารถด้านความคิดกว้างไกล ลึกซึ่งมองการณ์ไกล สร้างสรรค์ โดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น จึงอาจมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการศึกษาเรียนรู้ ด้านบุคลากร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของชลทิพย์ อัสวากาญจน์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้การยอมรับผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสน้อยกว่า โดยให้ความสำคัญต่อความสามารถและวิสัยทัศน์ในการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ หากผู้บริหารสามารถแสดงวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน ท้าทายสร้างสรรค์ และสามารถสื่อสาร เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากจึงจะยอมรับและร่วมมือ นำไปสู่การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลสำเร็จได้

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา มีความสัมพันธ์กัน ในเชิงบวกระดับสูง ($r = 0.72$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ด้านการสื่อสาร จะสามารถส่งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน กะทัดรัดเข้าใจง่ายอย่างระมัดระวัง แก่ผู้รับสารที่มีความพร้อมในการรับฟัง และตั้งใจฟังในเรื่องต่าง ๆ ตามหลักธรรมาภิบาล จึงทำให้การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดำรง สุทอง (2558) เรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กร การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะศิลปศาสตร์ และวิทยาการจัดการ พบว่ากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นการใช้สื่อสังคมออนไลน์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงาน ส่วนการมุ่งเน้นการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและการปฏิบัติงาน แสดงให้เห็นว่า ถ้ากลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรมีคุณภาพดี การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพก็จะมีคุณภาพดีด้วย และมีผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดีด้วยเช่นกัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นการใช้สื่อสังคมออนไลน์

ซึ่งมีบทบาทมากขึ้นในสังคมปัจจุบันหากใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ทำให้การทำงานเป็นทีม มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการเพิ่มอำนาจ ผู้ปฏิบัติกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับสูง ($r = 0.74$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิริณญา สระทอง (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ผู้นำท้องถิ่นต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและตระหนักในตนเอง หรือมีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ เป็นการเพิ่มศักยภาพในตัวบุคคล จึงมอบอำนาจในภารกิจต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบโดยผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการทำงานให้ผู้นำทราบความคืบหน้าและผลการทำงาน เขาจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกลึกถึงความเป็นเจ้าของและการควบคุมงานด้วยตนเอง จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างเหมาะสมกับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับสูง ($r = 0.72$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2553) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ศึกษากรณี : เทศบาลนครภูเก็ต ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรี นครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ($r = .730$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารคำนึงถึงหลักการที่ว่า การบริหารองค์กรสมัยใหม่มุ่งสู่การบริหารที่ถูกลงกว่า มีคุณภาพ ดีกว่า เร็วกว่า และพึงพอใจกว่า ซึ่งต้องหาวิธีการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่แนวคิดและหลักการดังกล่าว อาทิ สนับสนุนบุคลากรในองค์กรผนึกกำลังร่วมมือกันทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ พัฒนาเครื่องมือ เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และผลงานไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างเหมาะสม มีผลทำให้การบริหารธรรมาภิบาลมีประสิทธิภาพด้วย สอดคล้องกับคำกล่าวของ เสน่ห์ จุ้ยโต (2558: 117-121) ที่ว่าปัจจุบันระบบราชการต้องเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ให้สอดคล้องต่อการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ เช่น เทคโนโลยี และวิทยาการสมัยใหม่ถูกนำมาใช้มากขึ้น มีการค้าขายเสรี คิดทั่วโลก

กระทำท้องถิ่น การจัดองค์การสมัยใหม่จึงเป็นองค์การแบบสิ่งมีชีวิต องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งความเป็นเลิศ และองค์การแห่งกลยุทธ์

จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการคิดแบบกลยุทธ์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับสูง ($r = 0.76$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยามีการกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ มีการวางแผนแนวทาง วิธีการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถปรับเปลี่ยนสถานการณ์วิกฤตให้เป็นโอกาสและเห็นคุณค่าในสถานการณ์ต่างๆ สามารถนำแนวคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาช่วยค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ นำเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่มีความหลากหลายรูปแบบ เพื่อเป็นทางเลือกประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการขององค์กร ส่งผลให้การบริหารธรรมาภิบาลสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้บริหารเป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์กร แต่มีความสำคัญที่จะกำหนดเป้าหมายทิศทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์สูง ทั้งด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสาร การเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเหมาะสม และด้านการคิดแบบกลยุทธ์ประกอบกัน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน จึงจะสามารถบริหารธรรมาภิบาลได้สำเร็จ เพราะฉะนั้น ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ และการบริหารธรรมาภิบาล จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น และต่อเนื่อง ทั้งนี้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตามแนวทางพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่ว่า “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”

3. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อการนำไปใช้และการค้นคว้าศึกษา ดังนี้

3.1 การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน

3.1.1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.87$) ด้านการ

เปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสม ($\bar{X} = 3.86$) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.84$) ด้านการสื่อสาร และการคิดแบบมีกลยุทธ์ ($\bar{X} = 3.82$) ตามลำดับ

การนำไปประยุกต์ใช้ควรปฏิบัติ ดังนี้

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งเน้นการเรียนรู้ และมุ่งเน้นการใช้สื่อออนไลน์เกี่ยวกับหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ โดยเฉพาะด้านวิสัยทัศน์ ด้านการสื่อสารและการคิดแบบมีกลยุทธ์แก่ผู้บริหาร เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความรู้และสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนในการเลือกผู้นำเข้ามาบริหารองค์กรในท้องถิ่น โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่นำเสนอว่ามีความชัดเจน ท้าทาย กับสถานการณ์ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารองค์กรสมัยใหม่ระหว่างผู้บริหารแต่ละองค์กรในยุค New Normal และการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตนเองเพื่อทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

3.1.2 ผลการวิจัย พบว่า การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยหลักนิติธรรม ($\bar{X} = 4.13$) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.10$) หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.02$) หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.01$) หลักการบริหารจัดการ ($\bar{X} = 3.95$) หลักความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 3.94$) หลักความคุ้มค่า ($\bar{X} = 3.93$) หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.84$) หลักเทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{X} = 3.81$) และหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ

การนำไปประยุกต์ใช้ควรปฏิบัติ ดังนี้

1) องค์กรควรพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและมีขีดสมรรถนะสูง โดยเฉพาะนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการทำงาน และเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทำงานอย่างมีเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า วิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการทำงาน ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว ให้บุคลากรมีส่วนร่วม ให้อำนาจ สร้างความไว้วางใจ และมีการสื่อสารที่ชัดเจน ปรับให้สอดคล้องกับ ระบบราชการ 4.0 และวิถีชีวิตใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

2) องค์การทำงานเปิดเผย โปร่งใส เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ รวมทั้งให้ประชาชนและภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงาน ทำงานในลักษณะเครือข่ายมากกว่าสาย บังคับบัญชา

3) องค์การทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า ใช้ประโยชน์จากข้อมูลทาง ราชการและระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน ในท้องถิ่น และการให้บริการต่าง ๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว หรือการให้บริการของประชาชน สามารถติดต่อได้หลายช่องทางทั้งการติดต่อด้วยตนเอง ติดต่อผ่านอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ โซเชียลมีเดีย หรือแอปพลิเคชันทางโทรศัพท์มือถือ

4) องค์การจัดกิจกรรมที่สร้างแรงจูงใจ ให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติ ราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน เช่น มอบ โบนัสพิเศษ ให้โอกาส ได้ไปศึกษาดูงานและหาประสบการณ์ในสิ่งที่สนใจหรือใฝ่ฝันไว้ มีกิจกรรมที่ทำร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับดีเด่น แต่ละจังหวัด

3.2.2 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จ

3.2.3 ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบหรือการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี วิสัยทัศน์ในรูปแบบอื่น ๆ

3.2.4 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่น ๆ

3.2.5 ควรศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

3.2.6 ควรทำการวิจัยการบริหารธรรมาภิบาลตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม จังหวัดอำเภอ เพื่อนำสู่การบริหารธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศ

3.2.7 ควรทำการวิจัยการประเมินผลการทดลองใช้หลักการบริหารธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2560). รายงานสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สถ – อปท) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560. สืบค้นจาก http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2017/10/2212_5973.pdf
- _____. (2563). คู่มือหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. สืบค้นจาก http://www.dla.go.th/upload/ebook/column/2020/3/2289_6129.pdf
- กฤตติยาภรณ์ นาชัย. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่ม โรงเรียนพนัสสนิกม 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เกียรติสุดา ศรีสุข. (2552). ระเบียบวิธีวิจัย. เชียงใหม่: ครองช่าง.
- จรัสโณม ศิริรัตน์. (2558). ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (โครงการวิจัยสถาบัน) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- จุมพล นิมพานิช. (2551). ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2554). “หน่วยที่ 3 ระบบบริหารราชการและโครงสร้างส่วนราชการ” ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ. (พิมพ์ครั้งที่ 7). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ช.ปวินท์ เพ็ชฌุไพศิษฏ์. (2557). การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์กร และความไว้วางใจกันที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีมของพนักงานรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานไฟฟ้าแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- ชลทิพย์ อัสวกาญจน์. (2546). การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสมากกว่าในองค์กรไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

- ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษาเทศบาลนครภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- ดำรง สุทอง. (2558). *กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์กรการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ถวิลวดี บุรีกุล (2554). “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทองคำ พิมพ์. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง*. (สารนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ทัศนีย์ ไชยเจริญ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเขาฉกรรจ์*. *สำคัญสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. (งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, กรุงเทพฯ.
- ไท พานนนท์. (2558). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ของรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยนเรศวร, กรุงเทพฯ.
- ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- นพพล สุรนักครินทร์. (2547). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, กรุงเทพฯ.
- นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา. (2560). *ภาวะผู้นำกับการปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

- บึงอร จันกรม. (2552). การบริหาร โรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. (วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ. (2549). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- เบญจพร ยิฐธรรม. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และการสนับสนุนทางสังคมในองค์กร กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา ข้าราชการ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม. (วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2557). จากการปกครองท้องถิ่นสู่ธรรมาภิบาลท้องถิ่น. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2558). การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ปกาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ. (2556). “การติดต่อสื่อสารขององค์กร”. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์กร. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เปรมมิกา อ่อนธานี. (2559). แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุรุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, กรุงเทพฯ.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.
- ภิขญาภา สนิทพจน์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี
- รศณรงค์ รัตนเสริมพงศ์. (2557). “หน่วยที่ 9 การบริหารท้องถิ่นของไทย”. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. (2542,10 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 (ตอนที่ 63 ง), หน้า 24 – 25.

- วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สุทศปรีดา และคณะ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- วาสนา ธรรมจักร. (2549). *การศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานประจำองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดแพร่*. (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- วิเชียร วิทโยดม. (2553). *ภาวะผู้นำ LEADERSHIP ฉบับก้าวหน้ายุค*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิศิษฐ์ ทวีเศรษฐ. (2549). *การเมืองและการปกครองไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริณญา สระทอง. (2552). *สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2551) *ทศวรรษ: ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สมชาย สัมฤทธิ์ทรัพย์. (2542). *ผู้นำเหนือผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ : ฟริเมียร์ โปร.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพะเยา. (2561). *รายงานผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(LPA) ประจำปี 2561*. สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพะเยา : กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สุทัศน สุธฤกุลสมบัติ. (2550). *ธรรมาภิบาล (Good Governance) คืออะไร*. สืบค้นจาก http://network.moph.go.th/km_ict/?p=360
- สุพัฒน์ วโนทยาน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

- สุภัทรมาศ จริยเวชช์วัฒนา. (2547). ปัญหาพิเศษเรื่องการบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภาพร ยมหงษ์. (2554). ความชัดเจนในบทบาทและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามบทบาทด้านสาธารณสุขของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขตตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข เขต 12. (วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล
- สุเมธ แสงนิมนวล.(2552). ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.
- สุรัชย์ นาทองไชย.(2548). สภาพการบริหารงานของคณะเทศมนตรีตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลชัยภูยา อำเภอกมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์. (การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุรพล พรหมกุล. (2554). ระเบียบวิธีวิจัย. กรุงเทพฯ: โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- สุรพล สุขะพรหม. (2548). การเมืองกับการปกครองของไทย. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- สุวิทย์ ยอดสละ. (2556). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิ บัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2541). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2551). องค์การสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2556). องค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2557). มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ทฤษฎีและงานวิจัย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2558). การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- _____. (2560). *วิถีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*.
 นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสน่ห์ จุ้ยโตและกิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2554). รายงานการวิจัยเรื่องตัวแบบธรรมาภิบาลของ
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,
 นนทบุรี
- อภิชาติ พิมลแสงสุริยา. (2553). *ผู้นำสร้างได้ เชื่อผม*. กรุงเทพฯ: สมาร์ททูเวิร์ด.
- อริย์รัช แก้วเกาะสะบ้า. (2548). *ธรรมาภิบาลกับหลักสิทธิเสรีภาพในรัฐธรรมนูญ*.
 กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- Blumel, C.M. (2000). *Foreign Aid, Donor Coordination and the Pursuit of Good Governance (Kenya)*, Maryland: University of Maryland.
- Braun, Jerry Bruce. (1991). *An analysis of Principal Leadership Vision and Its Relationship To School Climate*. *Dissertation abstract international*, 52(4), 1139-A.
- Clarke, V. C. (2001). *Unit search of good governance : Decentralization and democracy in Ghana*.
 Illinois: Northern Illinois University.
- Cuffe, J.H. (1997). *Correlates of Visionary Principal Leadership in Secondary Schools*.
 Dissertation abstract International, 57(11), 4606-A.
- Hunsman, C.S. and Goldring. E.B. (2001). *Teacher Rating of Effective Principal Leadership : A Comparison of Magnet and Non magnet Elementary School*. *Journal of school Leadership*, 11(5), 399-423.
- Kimmet P. (2005). *The Politics of Good Governence in the Asean 4*. New York: McGraw - Hill.
- Manasse, A.L. (1986). *Visions and Leadership: Paying Attention to Intention*.
 Peabody Journal of Education, 69(1), 150-173.
- Wilmore, E. L. (2002). *Principal leadership : Applying the new educational leaderdhip Constituent council ELCC0 standards*. Thousand oak, California: Conwin Press , 19



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 3 การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------

2. อายุ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 25 ปี	<input type="checkbox"/> 25 - 34 ปี	<input type="checkbox"/> 35 - 44 ปี
<input type="checkbox"/> 45 - 54 ปี	<input type="checkbox"/> 55 ปีขึ้นไป	

3. วุฒิการศึกษา

<input type="checkbox"/> ประถมศึกษา	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา	<input type="checkbox"/> อนุปริญญา
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ โปรดระบุ.....		

4. อายุราชการ

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 - 9 ปี	<input type="checkbox"/> 10 - 14 ปี
<input type="checkbox"/> 15 - 19 ปี	<input type="checkbox"/> 20 ปีขึ้นไป	

5. ตำแหน่ง
- ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น
 - ลูกจ้างประจำ
 - พนักงานจ้างภารกิจ
 - อื่น ๆ (ระบุ).....
6. ประเภทและระดับตำแหน่ง (ตอบข้อใดข้อหนึ่ง)
- 6.1 ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น
- ระดับต้น
 - ระดับกลาง
 - ระดับสูง
- 6.2 ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น
- ระดับต้น
 - ระดับกลาง
 - ระดับสูง
- 6.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ
- ระดับปฏิบัติการ
 - ระดับชำนาญการ
 - ระดับชำนาญการพิเศษ
 - ระดับเชี่ยวชาญ
- 6.4 ตำแหน่งประเภททั่วไป
- ระดับปฏิบัติงาน
 - ระดับชำนาญงาน
 - ระดับอาวุโส
- 6.5 อื่น ๆ (ระบุ).....
7. หน่วยงานที่ปฏิบัติ
- องค์การบริหารส่วนจังหวัด
 - เทศบาลเมือง
 - เทศบาลตำบล
 - องค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาข้อรายการแต่ละข้อว่า ผู้บริหารของท่านได้ปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์แต่ละข้ออยู่ในระดับใด เมื่อพิจารณาแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน (ผู้บริหาร หมายความว่ารวมถึง นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา นายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง ปลัดเทศบาลเมือง หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ของเทศบาลเมือง นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล ปลัดเทศบาลตำบล หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ของเทศบาลตำบล นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยาที่เป็นผู้บังคับบัญชาของท่าน)

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ	5
ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อย ๆ	4
ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบ่อย	3
ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง	2
ปฏิบัติน้อยที่สุดหรือน้อยมาก	1

ข้อ	รายการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ผู้บริหารท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีความคิดกว้างไกล ลึกซึ้ง มองการณ์ไกล มีภาพอนาคต โดยมีอุดมการณ์เป็นพื้นฐาน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน					
2	ผู้บริหารท้องถิ่นมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จมาดัดแปลง ปรับแต่งหรือการนำแนวคิดใหม่มาพัฒนาต่อยอดองค์การให้ดีกว่าเดิม					
3	ผู้บริหารท้องถิ่นสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น					

ข้อ	รายการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการนำความรู้เชิงบูรณาการของตนเองไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตได้เป็นอย่างดี					
5	ผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมได้อย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถถ่ายทอด บรรยาย อธิบาย และทำให้บุคลากรมีความเข้าใจไปในทิศทางแนวเดียวกัน					
7	ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดหรืออธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจต่อบุคลากรภายในและภายนอกองค์การในประเด็นที่มีความสำคัญได้อย่างเหมาะสม เช่น เรื่องการวางแผนการทำงาน การชำระภาษี เป็นต้น					
8	ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดหรือมอบนโยบายเพื่อส่งต่อแนวทางการปฏิบัติงาน แนวความคิด และวิสัยทัศน์ขององค์การได้เป็นอย่างดี					
9	ผู้บริหารท้องถิ่นกล่าวชมเชยบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
10	ผู้บริหารท้องถิ่นเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างหลากหลาย เหมาะสม มีประสิทธิภาพและทันสมัย เช่น เว็บไซต์องค์การ line กลุ่มจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น					
11	ผู้บริหารท้องถิ่นมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับบุคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ					
12	ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ การให้คำปรึกษาที่สามารถแก้ไขปัญหาของบุคลากร					
13	ผู้บริหารท้องถิ่นมีแนวทางในการมอบหมายงานที่มีความชัดเจน เป็นธรรม โดยมอบหมายงานให้ทั่วถึง มีการกระจายงาน สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ประสบการณ์ ความรู้และทักษะต่าง ๆ					

ข้อ	รายการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14	ผู้บริหารท้องถิ่นกำหนดให้ผู้รับมอบอำนาจต้องรายงานการใช้อำนาจที่ได้รับมอบทุกเดือน					
15	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการจัดทำคำสั่งมอบหมายผู้รักษาราชการแทนในกรณีที่ผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติราชการได้					
16	ผู้บริหารท้องถิ่นมอบอำนาจให้ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในเรื่องนั้นโดยตรงในรูปแบบทำเป็นคำสั่งและให้มีการประกาศให้ประชาชนทราบด้วย					
17	ผู้บริหารท้องถิ่นเชื่อถือในความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคน					
18	ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้องค์กรมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ มีสติปัญญา และก้าวสู่องค์การอัจฉริยะที่มีความแปลกใหม่และนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา					
19	ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นกันเอง					
20	ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรผนึกกำลังร่วมมือกันทำงานไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จ					
21	ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					
22	ผู้บริหารท้องถิ่นสนับสนุนองค์กรให้เข้าสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ที่มีลักษณะระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย					
23	ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่มีเหตุปัจจัยเชื่อมโยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพการณ์ แนวโน้มปัญหาและอุปสรรคได้					
24	ผู้บริหารท้องถิ่นตั้งเป้าหมายพัฒนาองค์กรไปสู่สากล					

ข้อ	รายการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ					
26	ผู้บริหารมีการวางแผนแนวทาง วิธีการแก้ไขปัญหา ที่มีความซับซ้อนได้อย่างถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม					
27	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด					
28	ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถปรับเปลี่ยนสถานการณ์วิกฤตให้เป็นโอกาสและเห็นคุณค่าในสถานการณ์ต่าง ๆ					
29	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการนำเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่มีความหลากหลายรูปแบบ เพื่อเป็นทางเลือกประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการขององค์กร					
30	ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถนำแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ เข้ามาช่วยค้นหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ เช่น ระดมความคิดจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรในทุก ๆ มุมมอง โดยไม่มีการตัดสินว่า ถูกผิดเพื่อหาทางเลือกในการวางแผนกลยุทธ์					

ตอนที่ 3 การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อรายการต่อไปนี้ ตามความคิดเห็นของท่านว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันมีการบริหารธรรมาภิบาลตามรายการต่อไปนี้ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ

เห็นด้วยมากหรือเกิดขึ้นบ่อย ๆ

เห็นด้วยปานกลางหรือเกิดขึ้นบ่อย

เห็นด้วยน้อยหรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง

เห็นด้วยน้อยที่สุดหรือน้อยมาก

ระดับคะแนน

5

4

3

2

1

ข้อ	รายการการบริหารธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	องค์กรมีการจัดทำและการแปลงแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
2	องค์กรมีการตราข้อบัญญัติท้องถิ่น/เทศบัญญัติให้เป็นไปตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ข้อบัญญัติท้องถิ่นเกี่ยวกับงบประมาณ การคลัง ข้อบัญญัติท้องถิ่นที่ออกตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม อาทิ การตลาด สถานที่จำหน่ายหรือสถานที่สะสมอาหาร เป็นต้น					
3	องค์กรมีการบริหารงานบุคคลที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น					
4	องค์กรมีการจัดบริการสาธารณะที่มีการดำเนินการตามมาตรฐานการบริหารและการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น มาตรฐานถนน ทางเดิน และทางเท้า มาตรฐานไฟฟ้าสาธารณะ มาตรฐานการจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล เป็นต้น					

ข้อ	รายการการบริหารธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	องค์กรมีการจัดทำบริการสาธารณะที่ครอบคลุมตามอำนาจหน้าที่ โดยยึดหลักกฎหมาย ระเบียบ และค่านึงถึงความถูกต้องชอบธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มี การเรียกร้องผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือพวกพ้อง					
6	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการจัดทำ และนำมาบังคับใช้กับบุคลากรทุกคนให้รับทราบเกี่ยวกับประกาศหลักเกณฑ์เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กร					
7	ผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่โดยมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อประชาชนโดยยึดมั่นและปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม มาตรฐานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอย่างเคร่งครัด					
8	ผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมและปลูกฝังจิตสำนึกบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายสภาท้องถิ่น ประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายบริหาร ประมวลจริยธรรมของข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วแต่กรณี					
9	ผู้บริหารท้องถิ่นได้มีการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นผลประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง					
10	ผู้บริหารท้องถิ่นปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ของตนและคำนึงถึงความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง เช่น การไม่เป็นคู่สัญญาหรือเป็นผู้มีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญากับบุคคลที่ทำสัญญากับองค์กรของรัฐที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่ การไม่รับเงิน หรือประโยชน์อื่นใดอันมิควรได้ตามกฎหมายจากบุคคลอื่น					
11	ผู้บริหารท้องถิ่นประกาศเจตนารมณ์ในการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต เสริมสร้างวินัยและคุณธรรม					

ข้อ	รายการการบริหารธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	ผู้บริหารท้องถิ่น ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เป็น การเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก รวมทั้ง พฤติกรรมของบุคลากรให้ไปในทางที่มีคุณธรรมและมีวินัย อย่างสม่ำเสมอ					
13	ผู้บริหารท้องถิ่นมีความซื่อสัตย์ สุจริต และประพฤติปฏิบัติ อยู่ในหลักศีลธรรม มีความเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและ ประชาชน					
14	องค์การมีการกำหนดการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นนโยบาย สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีศูนย์ข้อมูล ข่าวสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
15	องค์การมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่าย ประจำปี และการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ประชาชนสามารถ ตรวจสอบได้โดยสะดวก ผ่านช่องทางการสื่อสาร ที่หลากหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
16	องค์การส่งเสริมมาตรการในการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับงบประมาณ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 โดย คร่งครัด					
17	องค์การมีการจัดทำข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปีหรือแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี การจัดการรายได้ การรับเงิน การใช้จ่ายเงิน หรือการจัดซื้อ จัดจ้างอื่น ๆ เป็นไปตามกฎหมาย มีความโปร่งใส และ ตรวจสอบได้					
18	องค์การมีระบบการสรรหา คัดเลือก แต่งตั้ง เลื่อนระดับ และการให้คุณให้โทษแก่บุคลากรอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารงานบุคคลเป็นการทั่วไป เพื่อให้ประชาชนหรือ บุคลากรในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก และสามารถตรวจสอบได้					

ข้อ	รายการการบริหารธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	องค์การเมื่อมีการดำเนินโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน ได้มีการดำเนินการเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และชี้แจงทำความเข้าใจเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบร่วมกัน					
20	องค์การมีการจัดทำประชุมประชาคมท้องถิ่นเพื่อรวบรวมปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น					
21	องค์การมีการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากบุคลากรในองค์การ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ประชาชน ภาคเอกชน ร้านค้า เป็นต้น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้มีความโปร่งใส คุ่มค่า และสร้างการมีส่วนร่วมในการติดตามและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ					
22	องค์การมีการบูรณาการโครงการเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามอำนาจหน้าที่ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น หรือร่วมกับองค์กรภายนอก					
23	องค์การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้องค์การหรือภาคส่วนอื่น ๆ หรือประชาชนในพื้นที่ เพื่อจัดการหรือจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน หรือผู้มีส่วนได้เสีย					
24	องค์การสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ					
25	องค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรช่วยแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนที่มาใช้บริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือไม่ปิดการะ					
26	องค์การมีกระบวนการควบคุมภายใน ตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐาน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปด้วยความโปร่งใสและบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชน					

ข้อ	รายการการบริหารธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	องค์การมีการนำผลสำรวจความพึงใจให้ผู้บริหารท้องถิ่นได้รับทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งเผยแพร่ผลการประเมินความพึงพอใจให้บุคลากรในองค์การและสาธารณชนได้รับทราบ					
28	องค์การมีการกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการต่อประชาชนที่มาร้องเรียนและแนวทางการปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนอย่างเป็นระบบ					
29	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการสั่งการหรือการกระทำของตนเองอย่างเปิดเผย					
30	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและประเมินผลการปฏิบัติงานตามความจริงอย่างชัดเจน					
31	ผู้บริหารท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นความรับผิดชอบต่อหน้าที่โดยมุ่งพิทักษ์ประโยชน์ของประชาชน แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก					
32	องค์การส่งเสริมใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม					
33	องค์การมีการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้หรือจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อท้องถิ่น โดยคำนึงถึงต้นทุนการผลิตและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด					
34	องค์การมีการประเมินความคุ้มค่าก่อนและหลังการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม					
35	องค์การมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินต่อหน่วยงานคลังทุกไตรมาสและเบิกจ่ายเงิน 4 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน					

ข้อ	รายการการบริหารธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36	องค์การมีจัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ โดยมีการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติที่ชัดเจน มีแบบการขออนุญาต/การอนุมัติการยืมที่มีรูปแบบที่สะดวก เปิดเผยและตรวจสอบได้ทั้งจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ					
37	องค์การมีการกำหนดแนวทางในการชื่นชม ยกย่องบุคลากรที่สามารถให้บริการประชาชนตามมาตรฐานขององค์การที่ได้กำหนดไว้ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ					
38	องค์การมีการจัดกิจกรรมปลูกฝังจิตสำนึกและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสำเร็จของงาน					
39	องค์การมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือเงื่อนไขในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมการศึกษาดูงาน อย่างเป็นระบบและเป็นธรรม					
40	องค์การมีการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในสถานที่ทำงาน ซึ่งมีการจัดสถานที่ทำงานอย่างเหมาะสม					
41	ผู้บริหารท้องถิ่นมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยนำหลักการบริหารบุคคลแนวใหม่มาประยุกต์ใช้					
42	องค์การมีการจัดฝึกอบรมความรู้หรือวิธีปฏิบัติงานให้บุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น หลักสูตรทศพิธราชธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ แนวคิด กระบวนการสร้างเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น					
43	องค์การมีจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะของพี่เลี้ยงสอนงาน หรือให้คำแนะนำปรึกษาจากผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ					
44	องค์การมีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการนำองค์ความรู้สมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	รายการการบริหารธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
45	องค์การให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ					
46	องค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างงานนวัตกรรมใหม่ ๆ และพัฒนาองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ					
47	องค์การมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยนำมาจากปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะจากประชาชนในท้องถิ่น					
48	องค์การมีการนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย					
49	องค์การมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
50	องค์การมีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม					
51	องค์การจัดทำแผนภูมิ ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานไว้อย่างเปิดเผยในที่ทำงานและระบบสารสนเทศ					
52	องค์การมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงานหรือการให้บริการเพื่อจัดการ/บรรเทาปัญหา และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง					
53	องค์การมีการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ (New Public Management) โดยเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักที่สำคัญ					
54	องค์การมีการบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน โดยใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลกลางที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนดหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง					

ข้อ	รายการการบริหารธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
55	องค์การสามารถดำเนินการโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาบริการให้กับประชาชน เช่น มาตรการไม่เรียกสำเนาเอกสารที่ทางราชการออกให้ เช่น สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน เป็นต้น โดยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
56	องค์การมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เช่น ให้บริการชำระภาษีผ่านอินเทอร์เน็ต การใช้โปรแกรมอนุมัติงานก่อสร้าง แจ้งผลการอนุมัติผ่านระบบ SMS การจองคิวขอรับบริการออนไลน์ เป็นต้น					
57	องค์การมีการพัฒนาศักยภาพความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรที่เป็นผู้ดูแลระบบอย่างต่อเนื่อง					
58	องค์การมีการบันทึกข้อมูลทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ของบุคลากรในระบบศูนย์บริการข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ (LHR) หรือระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง					
59	องค์การมีการบันทึกข้อมูลในระบบข้อมูลกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (INFO)					
60	องค์การมีการบริหารจัดการให้มีการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง					



ภาคผนวก ข

ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
ศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ● อดีตสมาชิกสภาปฏิรูปแห่งชาติ ● อดีตผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ● อดีตรองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
นางคณิต ราษฎร์นุ้ย	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้อำนวยการกองพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
นายสมบัติ บินตะคุ	<ul style="list-style-type: none"> ● ปลัดเทศบาลเมืองหนองคาย





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๗๑๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์
๒. แบบสอบถาม

จำนวน ๑ ชุด

จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/ป ๗๑๐



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น
(คุณคณิตา ราชภรณ์ชัย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๗๑๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๑๔ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ปลัดเทศบาลเมืองหนองคาย
(คุณสมบัติ บินตะคุ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีธรรม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ค

ขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย



รายชื่อหน่วยงานขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

- องค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่
- เทศบาลเมืองแพร่
- เทศบาลตำบลร้องกวาง
- องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๘๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดแพร่

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๘๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองแพร่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๘๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตขอให้ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลร้องกวาง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๘๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกองค้การบริหารส่วนตำบลแม่ยางฮ่อ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จัยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

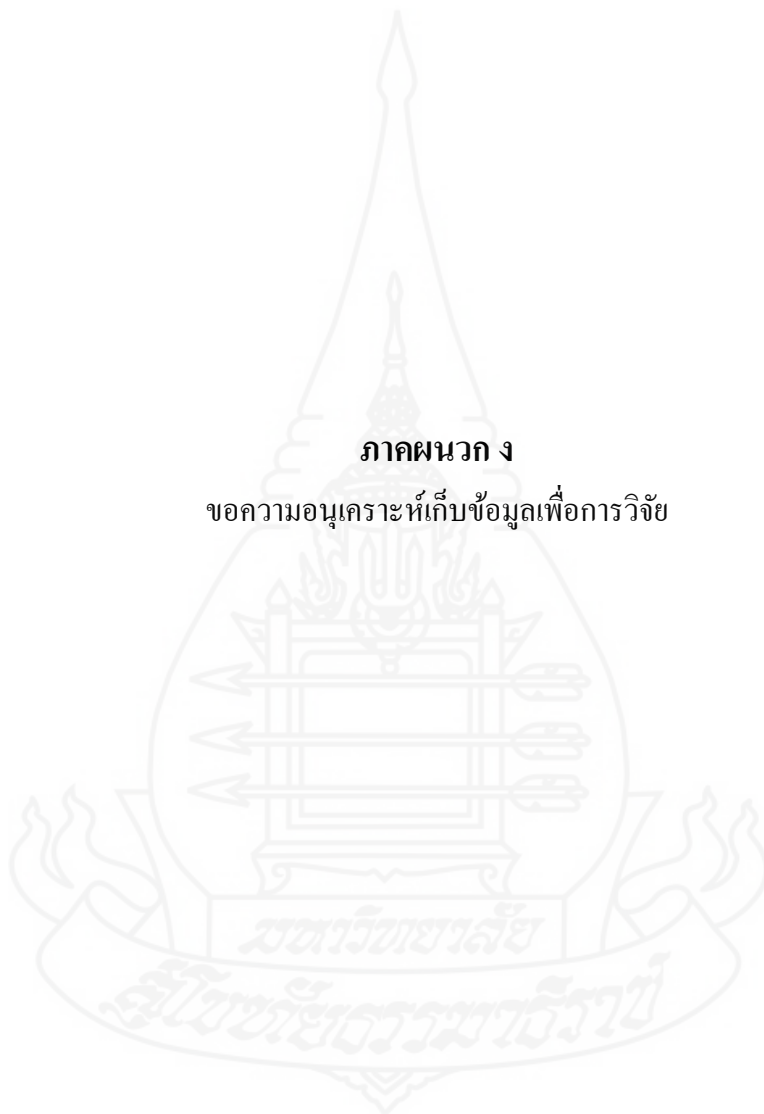
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ง
ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



รายชื่อหน่วยงานขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

อำเภอ	องค์การบริหาร ส่วนจังหวัด	เทศบาล	องค์การบริหารส่วนตำบล
เมืองพะเยา	องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดพะเยา	เทศบาลเมืองพะเยา เทศบาลตำบลท่าวังทอง	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านต๋อน
จุน		เทศบาลตำบลเวียงลอ	องค์การบริหารส่วนตำบลพระธาตุขิงแกง
เชียงคำ		เทศบาลตำบลเชียงคำ เทศบาลตำบลห้วยวน	องค์การบริหารส่วนตำบลเชียงบาน
เชียงม่วน		เทศบาลตำบลเชียงม่วน	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านม่วง
ดอกคำใต้		เทศบาลเมืองดอกคำใต้ เทศบาลตำบลบ้านถ้ำ	องค์การบริหารส่วนตำบลคงสุวรรณ
ปง		เทศบาลตำบลปง	องค์การบริหารส่วนตำบลจิม
ภูกามยาว		เทศบาลตำบลดงเจน	องค์การบริหารส่วนตำบลแม่อิง
ภูซาง		เทศบาลตำบลสบง	องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งกล้วย
แม่ใจ		เทศบาลตำบลศรีด้อย	องค์การบริหารส่วนตำบลแม่สุก



**ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เพื่อการวิจัยองค์การบริหารส่วนจังหวัด**



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๐๒๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายองค์การบริหารส่วนจังหวัดพะเยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
248

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เพื่อการวิจัยเทศบาลเมือง



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๐๒๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองพะเยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อแก่นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เพื่อการวิจัยเทศบาลตำบล



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๐๒๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลท่าวังทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อแก่นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล
เพื่อการวิจัยองค์การบริหารส่วนตำบล**



ที่ อว ๐๖๒๒.๑๗/บ ๑๐๒๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านต้น

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกฤตติกา หงส์หิน นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์กับการบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพะเยา” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๖๒-๖๓๖-๖๓๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อสกุล	นางสาวกฤตติกา หงส์หิน
วัน เดือน ปีเกิด	12 มิถุนายน 2530
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2553 การศึกษาระดับบัณฑิต (การแนะแนว) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2553 รัฐศาสตรบัณฑิต (การบริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	กลุ่มงานพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

