

5/0000

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล  
ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

**นางสาวสายลม ปิ่นรัตน์**

**วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2551**

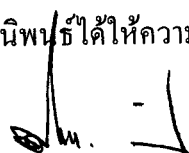
**Factors Affecting the Good Governance Activity : A Case Study of  
Sub –District Administration Organization in  
Phra Nakhon Si Ayutthaya Province**

**Miss. Sailom Pinrat**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2008**

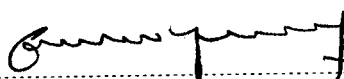
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา  
ชื่อและนามสกุล นางสาวสายลม ปิ่นรัตน์  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสลาย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



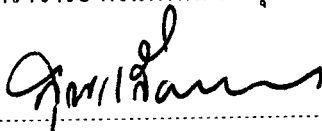
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ดิเรก ถึงฝั่ง)



กรรมการ

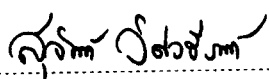
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพร เลี่ยนสลาย)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวกรรมนท์)

วันที่ 13 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2552

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**ผู้วิจัย** นางสาวสายลม ปิ่นรัตน์ ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ นุญรัตพันธุ์ (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สุพร เกียนสลาย

**ปีการศึกษา** 2551

### บทคัดย่อ

กระทรวงมหาดไทยได้ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้เป็นเกณฑ์การประเมินขององค์การบริหารส่วนตำบลประจำปีด้วย แต่พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลหลายแห่งไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินดังกล่าว ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติได้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ (3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (4) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ โดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่างข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนทั้งสิ้น 285 คน สัมภาษณ์นายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนทั้งสิ้น 4 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, การทดสอบค่าเอฟ และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ การสัมภาษณ์โดยใช้กรอบของ SWOT

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ และองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ โดยพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จสูงกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ (2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการจูงใจและปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (3) จุดแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลคือการมีงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีอิสระในการบริหารงาน จุดอ่อนคือมีความขัดแย้ง ขาดความสามัคคีภายในหน่วยงาน โอกาสคือมีหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปให้ความสำคัญและให้คำปรึกษาได้ดี อุปสรรค คือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลหรือผู้บริหารบ่อย และขาดความร่วมมือจากชุมชน (4) ข้อเสนอแนะจากการวิจัยได้แก่ 1) ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารต่างๆ เช่นการสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การจัดทำประมวลจริยธรรม 2) ควรมีระบบการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีเช่น การประกาศเกียรติคุณ รางวัลพนักงานดีเด่น 3) ควรมีการนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในการประเมินความคิดความชอบ และส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น e-learning

**คำสำคัญ** ปัจจัยที่มีอิทธิพล หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์การบริหารส่วนตำบล

**Thesis title:** Factors Affecting the Good Governance Activity : A Case Study of Sub-District Administrative Organizations in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province

**Researcher:** Miss Sailom Pinrat; **Degree:** Master of Public Administration

**Thesis advisors:** (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan; Associate Professor ; (2) Dr. Suraphon Seansaray ; Associate Professor ; **Academic year:** 2008

### Abstract

The Ministry of the Interior has promoted the implementation of good governance in local administrative organizations so consequently sub-district administrative organizations' performance would be assessed according to good governance criteria. However, the performance of several sub-district administrative organizations do not meet the criteria applied. Therefore, it is interesting to find out the factors influencing the success of the implementation of good governance in the operation of sub-district administrative organizations.

The purposes of this research were to (1) study the successful level of the implementation of good governance in the operation of sub-district administrative organizations, (2) study the factors influencing the success in the implementation, (3) study strength, weakness, opportunity and threat in the implementation of good governance in the operation of sub-district administrative organizations in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province and (4) recommend the guidelines in the implementation of good governance in the operation of sub-district administrative organizations in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province.

Instruments used were questionnaire and interview. 285 samples had filled in questionnaire while 4 sub-district administrative organizations' Chairmen were interviewed. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, F-test (one way ANOVA) and multiple regression. SWOT framework was used in the interview.

Research results revealed that (1) the successful levels of the implementation of good governance in the operation of 2 pairs of sub-district administrative organizations, which were small and large, and medium and large organizations, were different at .05 level of significant. Small and medium sub-district administrative organizations had mean of success level higher than that of large ones (2) paradigm, cultural and value, motivation, and competency factors had influences on the implementation of good governance in the operation of the organizations at .05 level of significant (3) strengths of the organizations were sufficient budget and material, together with administration autonomy, weaknesses were internal conflict and lack of unity, opportunity was the recognition of the significance of the implementation from higher level units and the possibility of providing appropriate advise, threats were frequent changes of government policy or executives and lack of community participation (4) recommendations were 1) the administrators should apply managerial tools or techniques such as model leadership development, compile code of ethics 2) system to support morale and reward distinct officers should be developed 3) competency system should be applied in performance appraisal and the organizations should encourage self development of the officers such as e-learning.

**Keywords:** Factors Influencing, Good Governance Principle, Sub-District Administrative Organization

## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้วิจัย ได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากท่าน รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้อันทรงคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่ผู้ศึกษา จนทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์และ สำเร็จลุล่วงไปได้ รวมทั้งกรรมการที่ปรึกษาร่วม ซึ่งกรุณาให้โอกาส ให้กำลังใจและให้คำแนะนำที่มี ค่า ยิ่งไปกว่านั้นผู้ศึกษารู้สึกสำนึกในพระคุณของท่านคณาจารย์ทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ได้ถ่ายทอด ความรู้ แนวความคิด ประสบการณ์ และแบบอย่างที่ดีของผู้วิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือเป็นอย่างดีของเพื่อนข้าราชการสังกัดองค์การ บริหารส่วนตำบลและนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาทุกท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่การศึกษาในครั้งนี้

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้กำลังใจและสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง อันเป็นบุคคลสำคัญ ได้แก่ บิดา มารดา พี่น้อง หลานๆ และเพื่อนๆ ทุกคน

และด้วยความรัก ความเมตตา ตลอดจนการสนับสนุนจากทุกท่าน และจากอีกหลาย ท่านที่ยังมิได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ ทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงดังที่ผู้วิจัยตั้งใจไว้ ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงด้วยความสำนึกยิ่ง

สายลม ปิ่นรัตน์

พฤษภาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	11
แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี .....	19
แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	26
แนวคิด เกี่ยวกับการน่านโยบายไปปฏิบัติ .....	39
แนวคิด เกี่ยวกับแรงจูงใจ .....	54
แนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน .....	65
แนวคิด เกี่ยวกับหลักสมรรถนะ .....	74
แนวคิด เกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล .....	82
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	93
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย .....	99

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	103
รูปแบบการวิจัย .....	103
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	103
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	108
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	116
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	117
ระยะเวลาในการวิจัย .....	118
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	119
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	120
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ .....	122
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม .....	133
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย .....	140
ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร .....	147
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	153
สรุปการวิจัย .....	153
อภิปรายผล .....	164
ข้อเสนอแนะ .....	174
บรรณานุกรม .....	178
ภาคผนวก .....	183
ก แบบสอบถาม .....	184
ข รายชื่อองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา .....	199
ประวัติผู้วิจัย .....	211



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ทฤษฎี 2 ปัจจัย .....	58
ตารางที่ 2.2 สมรรถนะประจำแต่ละกลุ่มงาน .....	81
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	104
ตารางที่ 3.2 โครงสร้างแบบสอบถาม .....	109
ตารางที่ 3.3 ค่า Reliability Coefficients ของตัวแปรอิสระแบ่งตามปัจจัยและตัวแปรตาม ....	116
ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป .....	120
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม .....	123
ตารางที่ 4.3 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายชื่อคำถาม .....	124
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายชื่อคำถาม .....	125
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวิสัยวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน “I AM READY” ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายชื่อคำถาม ..	127
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายชื่อคำถาม .....	131
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการตั้งใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายชื่อคำถาม .....	132
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาพรวม .....	134

สารบัญตาราง(ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.9	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักนิติธรรม จำแนกรายข้อคำถาม .....	135
ตารางที่ 4.10	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักคุณธรรม จำแนกรายข้อคำถาม .....	136
ตารางที่ 4.11	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักความโปร่งใส จำแนกรายข้อคำถาม .....	137
ตารางที่ 4.12	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักความมีส่วนร่วม จำแนกรายข้อคำถาม .....	138
ตารางที่ 4.13	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักความรับผิดชอบ จำแนกรายข้อคำถาม .....	139
ตารางที่ 4.14	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักความคุ้มค่า จำแนกรายข้อคำถาม .....	140
ตารางที่ 4.15	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาด .....	142
ตารางที่ 4.16	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติ .....	143
ตารางที่ 4.17	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามขั้นตอน .....	145

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ .....	5
ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	30
ภาพที่ 2.2 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน .....	32
ภาพที่ 2.3 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร .....	33
ภาพที่ 2.4 รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง Balanced Scorecard .....	36
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวนฮอร์น .....	45
ภาพที่ 2.6 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย .....	46
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบกระจายอำนาจ .....	48
ภาพที่ 2.8 ตัวแบบทั่วไป .....	49
ภาพที่ 2.9 ลำดับชั้นความต้องการของมาส โลว์ .....	55
ภาพที่ 2.10 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม .....	62
ภาพที่ 2.11 ทฤษฎีความเสมอภาค .....	63
ภาพที่ 2.12 ทฤษฎีการเสริมแรง .....	65
ภาพที่ 2.13 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน .....	73
ภาพที่ 2.14 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล .....	89
ภาพที่ 2.15 ที่มากรอบแนวคิดในการวิจัย .....	99
ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการสุ่มตัวอย่าง .....	107

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีในช่วงปัจจุบัน ได้ส่งผลทำให้สังคมการเมืองเกือบทุกแห่งเผชิญกับปัญหาสำคัญที่คล้ายคลึงกัน อันได้แก่ การมีรัฐบาลและระบบราชการที่ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความยืดหยุ่น ทำงานล่าช้า ไม่ทันกาล เนื่องจากเป็นกลไกและกระบวนการที่ออกแบบและกำหนดขึ้นเพื่อใช้ ในบริบทของสังคมอุตสาหกรรม ที่มีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยตัวแทน เน้นการจัดโครงสร้างอำนาจในแนวดิ่ง การปฏิบัติงานตามระเบียบและแนวทางที่รัดกุม เคียงกับการดำรงอยู่ในสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไม่รวดเร็ว แต่เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ซับซ้อน และมีความไม่แน่นอนสูง จึงปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างช้า

การปฏิรูประบบการจัดการปกครอง จึงเป็นปฏิกิริยาตอบสนองต่อสถานะโลกาภิวัตน์ และปัญหาการขาดประสิทธิภาพของการจัดการปกครองภายในสังคมการเมือง โลกาภิวัตน์ทำให้สังคมการเมืองเผชิญกับสถานการณ์แข่งขันที่ค่อนข้างสูง ทำให้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง ขาดความชัดเจน จนยากที่จะคาดการณ์ได้อย่างถูกต้อง ในขณะที่ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ประเทศต่างๆ มักจัดการปกครองโดยเน้นให้รัฐบาลบทบาทชี้นำ และเข้ามาแทรกแซงในกิจการสาธารณะต่างๆ เป็นสำคัญ จนทำให้บทบาทหน้าที่ ขนาด จำนวนขององค์กร ข้าราชการภาครัฐ ขยายตัว/จำนวนขึ้นอย่างก้าวกระโดด และกลายเป็นปัญหาสำคัญของภาครัฐในช่วงปัจจุบัน ทำให้ภาระด้านค่าใช้จ่ายของรัฐเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ความสามารถในการเพิ่มรายได้จากภาษีและรายได้อื่นๆ ลดน้อยลง จึงทำให้ประชาชนทั่วไปเกิดความรู้สึกขาดความเชื่อมั่น ไม่ยอมรับในผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ

การปฏิรูปการจัดการปกครองของประเทศไทย ทั้งในส่วนของรัฐบาลและระบบราชการทุกระดับจึงเป็นสิ่งที่มิอาจหลีกเลี่ยงได้ การเผชิญกับสถานะโลกาภิวัตน์ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยปราศจากการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการปกครองให้เหมาะสม ได้ส่งผลทำให้ประเทศต้องพบวิกฤตการณ์ที่เป็นปัญหาค่อนข้างร้ายแรง อันได้แก่ ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ

การปฏิรูปการปกครองตามแนวทางธรรมาภิบาล ทั้งในส่วนของกิจการของรัฐบาลและระบบราชการ จึงเป็นสิ่งที่สังคมไทยจะต้องเร่งรัดให้มีการดำเนินการ ไม่ว่าจะถูกผลักดันหรือเสนอแนะจากองค์การระหว่างประเทศหรือไม่ก็ตาม (สุพจน์ ทรายแก้ว 2545: 7)

คณะรัฐมนตรีมอบหมายให้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ และต่อมาคณะรัฐมนตรีมอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

22 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบกับข้อเสนอให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ

30 มิถุนายน 2542 นายกรัฐมนตรีลงนามในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

10 สิงหาคม 2542 ประกาศระเบียบนี้ในราชกิจจานุเบกษา

11 สิงหาคม 2542 ระเบียบนี้เริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้กำหนดไว้ว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นกฎหมายที่เป็นที่มาของการปฏิรูประบบราชการได้วางกรอบแนวทางการบริหารราชการไว้ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน” และเพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามกรอบ ทิศทางและแนวทางการบริหารราชการดังกล่าว จึงได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 โดยเนื้อหาเป็นการกำหนดแนวทางการบริหารราชการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการบริหารราชการ ซึ่งสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาประกอบด้วย 6 หลักคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับเนื้อหา โดยเฉพาะในหมวดที่ 14 เกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จะเห็นว่ารัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้มีการวางบทบัญญัติซึ่งเป็นรากฐานของการบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดีในหลายมาตรา เช่นตามมาตรา 257 ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดให้มีวิธีการที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมดังกล่าวได้ด้วย ในกรณีที่การกระทำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นในสาระสำคัญ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องแจ้งข้อมูลรายละเอียดให้ประชาชนทราบก่อนกระทำการเป็นเวลาสมควร ต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นก่อนการกระทำนั้น นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องรายงานผลการดำเนินงานต่อประชาชนในเรื่องการจัดทำงบประมาณ การใช้จ่าย และผลการดำเนินงานในรอบปี เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและกำกับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นต้น

ในปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศเปลี่ยนแปลงไปมาก ข่าวสารได้เข้ามามีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของสังคมไทยอันช่วยให้ภาคเอกชนเติบโตขึ้น ขณะเดียวกันก็ส่งผลให้ปัญหาต่างๆ ของชาติสลับซับซ้อนขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันข้าราชการในฐานะที่เป็นสถาบันหลักของชาติ จะต้องปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยกันร่วมกันสร้างความเป็นเอกภาพและความสามัคคีในหมู่ข้าราชการ เพื่อให้การประสานงานราชการด้านต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนรวมทั้งข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน โดยยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของการเป็นข้าราชการที่ดีมีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลากับงานราชการอย่างจริงจัง และเป็นที่ยิ่งของประชาชนอย่างแท้จริงอันจะส่งเสริมให้ประเทศชาติมีความสงบสุขและพัฒนาอย่างรวดเร็วต่อไป

องค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ถือว่าเป็นหน่วยงานราชการที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ประชาชนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การรับทราบข้อมูลข่าวสาร หรือการตรวจสอบกำกับกับการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล ดังนั้น องค์กรบริหารส่วนตำบลจะต้องให้บริการประชาชนโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หรือที่เรียกว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติ แต่ในความเป็นจริงพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลหลายแห่งไม่ประสบความสำเร็จในการนำหลักการนี้ไปปฏิบัติเท่าที่ควร และไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ดังจะเห็นได้จากการที่องค์กรบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจะต้องได้รับการตรวจประเมินตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจากสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นประจำทุกปี แต่พบว่ามืองค์การบริหารส่วนตำบลหลายแห่งไม่ผ่านเกณฑ์การตรวจประเมินดังกล่าว

ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่ามีสาเหตุ และปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

## 2. ปัญหาการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กำหนดปัญหาการวิจัยได้ดังนี้

2.1 องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประสบความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้อยู่ในระดับใด

2.2 มีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

2.3 การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค อะไรบ้าง

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์กรบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

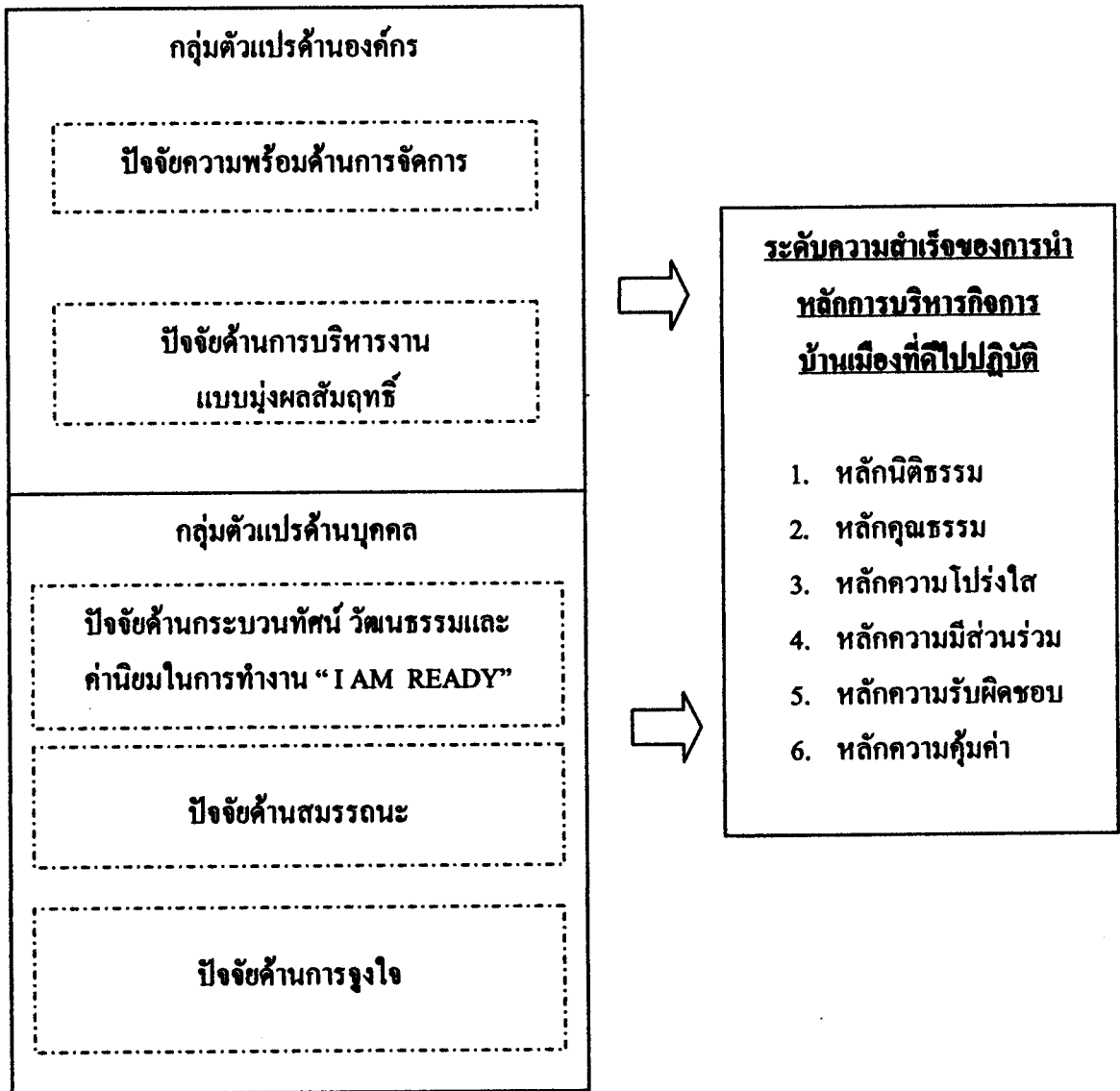
3.3 เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

4. กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

สำหรับที่มาตามกรอบแนวคิดจะได้กล่าวถึงในบทที่ 2 ต่อไป



## 5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดมีระดับความสำเร็จของการนำหลักการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในทางปฏิบัติที่แตกต่างกัน อย่างน้อย 1 คู่

5.2 ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กระบวน  
ทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจ มีอิทธิพล  
ต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

## 6. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ มีขอบเขตการวิจัย ดังต่อไปนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้จะมีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี โดยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ในการนำหลักการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไป  
ปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จแก่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะการบริหารงานของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

6.3 ขอบเขตตัวแปร ตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย

6.3.1 **ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรด้านองค์กร และกลุ่มตัวแปรด้านบุคคล ดังนี้

### 1) กลุ่มตัวแปรด้านองค์กร

(1) **กลุ่มตัวแปรปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ** ประกอบด้วย  
การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสม ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ความพร้อม  
ทางด้านงบประมาณ สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้

(2) **กลุ่มตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์**  
ประกอบด้วย ความประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## 2) กลุ่มตัวแปรด้านบุคคล

(1) กลุ่มตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน "I AM READY" ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

(2) กลุ่มตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

(3) กลุ่มตัวแปรปัจจัยด้านการงูใจ ประกอบด้วย ค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน

6.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า

6.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 125 แห่ง ตุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิโดยใช้ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นตัวแบ่ง ออกเป็น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ได้ตัวอย่างรวม 95 แห่ง และเก็บข้อมูลจากตัวแทนของประชากรคือ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 285 คน และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 คน

6.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา โครงการวิจัยนี้ใช้ระยะเวลาดำเนินการวิจัย 15 เดือน นับตั้งแต่เดือนมกราคม 2551 - มีนาคม 2552

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาพาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546) ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## 7.2 ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการได้แก่

7.2.1 **โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม** หมายถึง โครงสร้างการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ชัดเจน มีการกระจายอำนาจและแบ่งงานกันทำตามความสามารถให้เอื้อต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7.2.2 **ความรู้ความสามารถของบุคลากร** หมายถึง ความรู้ความสามารถและความรอบรู้รวมถึงความชำนาญในงานที่เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่และมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของแต่ละบุคคล

7.2.3 **ความพร้อมทางด้านงบประมาณ สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้** หมายถึง การมีงบประมาณอย่างเพียงพอ มีสถานที่สำหรับปฏิบัติงาน รวมทั้งวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

## 7.3 ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่

7.3.1 **วัตถุประสงค์(Objectives)** หมายถึง ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

7.3.2 **ปัจจัยนำเข้า(Input)** หมายถึง ความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

7.3.3 **กระบวนการ(Process) หรือกิจกรรม** หมายถึง การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

7.3.4 **ผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า

## 7.4 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ได้แก่

7.4.1 **การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (I : Integrity)** หมายถึง ความเสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน

7.4.2 **ขยันตั้งใจทำงาน (A : Activeness)** หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติในเชิงบวก

7.4.3 **มีศีลธรรม คุณธรรม (M : Morality)** หมายถึง การยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค

7.4.4 **รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกให้ตรงกับสังคม (R : Relevancy)** หมายถึง การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ การนำความรู้และเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในหน่วยงาน

**7.4.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (E : Efficiency)** หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด

**7.4.6 รับผิดชอบต่อผลงาน คอ่สังคม (A : Accountability)**  
หมายถึง การรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ รับผิดชอบต่อสังคม และพร้อมรับการตรวจสอบ

**7.4.7 มีน้ำใจ และมีกรกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม**  
**โปร่งใส (D : Democracy)** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และการประสานสัมพันธ์อันดีกับประชาชน ชุมชน หรือหน่วยงานภายนอก

**7.4.8 มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Y : Yield)** หมายถึง ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายและเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

**7.5 ปัจจัยด้านสมรรถนะ** หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ได้แก่ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง อุบัติสัย และแรงกระตุ้น ที่ผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ อันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ

**7.6 ปัจจัยด้านการจูงใจ** หมายถึง การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

**7.7 ตัวแปรตาม** หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 หลัก ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ดังนี้

**7.7.1 หลักนิติธรรม** หมายถึง การมีกฎระเบียบที่ถูกต้องและเป็นธรรม การปรับปรุงทบทวนกฎหมายให้ทันสมัยเหมาะสมอยู่เสมอ คู่คุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และของเจ้าหน้าที่

**7.7.2 หลักคุณธรรม** หมายถึง ความซื่อสัตย์สุจริต การกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ความเป็นกลาง ความเสมอภาคและความเป็นธรรมของผู้บริหาร

**7.7.3 หลักความโปร่งใส** หมายถึง ความโปร่งใสภายในหน่วยงาน ความโปร่งใสต่อเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน

**7.7.4 หลักความมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผลประโยชน์

7.7.5 **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

7.7.6 **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด การประเมินผลผลิตต่อหน่วยตามหลักความคุ้มค่า

## 8. ข้อจำกัดในการวิจัย

ศึกษาเฉพาะตัวแทนในหน่วยงานองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยการสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ เท่านั้น

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 นำไปกำหนดนโยบายการพัฒนาระบบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาไปสู่การบริหารงานแบบธรรมาภิบาล

9.2 นำไปพัฒนาแนวทางการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในทางปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ แก่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

9.3 นำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ของผู้บริหาร และพนักงาน ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร สมมติฐานการวิจัย และการสร้างเครื่องมือ เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดความชัดเจนของปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ โดยแบ่งออกเป็น 9 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(New Public Management : NPM)

ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

ส่วนที่ 3 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ส่วนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ส่วนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

(I AM READY)

ส่วนที่ 7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ

ส่วนที่ 8 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ 9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 10 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยแบ่งเป็นหัวข้อย่อยดังต่อไปนี้ ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวทางในการปฏิรูประบบราชการภาครัฐแนวใหม่ และระบบราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

### 1.1 ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งรวมทั้งสังคมโลก เป็นสถานะทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและปัจจุบันมีอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมากขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าการที่ช่วงเวลาของการเปลี่ยนผ่านจากสังคมบรรพกาลเข้าสู่สังคมเกษตรกรรมที่ใช้เวลานานนับเป็นพันปี ในขณะที่การเปลี่ยนผ่านจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมบริการหรือสังคมสารสนเทศ (Information Society) ที่เกิดขึ้นในช่วงปัจจุบัน (1990s) ก็ยังใช้ระยะเวลาลดน้อยลงเหลือเพียงประมาณ 200 ปี การเปลี่ยนแปลงยุคสมัยของสังคมโลกที่กล่าวมาข้างต้น มิได้เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้างและรูปแบบของระบบการเมือง ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยีไปพร้อมๆ กันอีกด้วย

การเปลี่ยนผ่านจากศตวรรษที่ 20 เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ของสังคมโลกที่กำลังเกิดขึ้นพร้อมกับการเปลี่ยนเป็นสังคมสารสนเทศ จึงเป็นช่วงเวลาที่หลายประเทศกำลังเร่งปรับปรุงระบบการจัดการปกครองของประเทศให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังกรณีตัวอย่าง การปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐที่เกิดขึ้นในประเทศอังกฤษ นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย แคนาดา และสหรัฐอเมริกา ที่ดำเนินการมาโดยต่อเนื่องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980s และความเคลื่อนไหวเรียกร้องขององค์กร/สถาบันสังคมในประเทศไทยในช่วงปัจจุบันให้การปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตไปสู่ระบบเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง การส่งเสริมและก่อตั้งประชาคมจังหวัด ประชาคมตำบล ฯลฯ (ประเวศ วะสี 2541 อ้างถึงใน สุพจน์ ทราชแก้ว : 2545,1)

ผลจากการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐของประเทศ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของประเทศเสรีประชาธิปไตยในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ได้แสดงถึงลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐในช่วงปัจจุบันว่า ได้เปลี่ยนจากรูปแบบการปกครอง (Government Approach) ที่เน้นการจัดความสัมพันธ์เชิงอำนาจในแนวตั้ง ที่มอบให้ภาครัฐทำหน้าที่เป็นผู้ปกครอง สามารถสร้างหรือกำหนดกฎเกณฑ์ ชี้นำ สั่งการ หรือเข้าแทรกแซงทำกิจการต่างๆ ได้ มาเป็นรูปแบบการจัดการปกครอง (Governance Approach) ที่เน้นความสัมพันธ์เชิงอำนาจแนวนอน การกระจายอำนาจให้แก่ชุมชนและท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของขบวนการประชาชน กลุ่มทางสังคม การลดบทบาทขององค์กรภาครัฐ การปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีเหตุผล มีความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ของภาครัฐ

นอกจากทำให้ได้ทราบถึงลักษณะสำคัญของการจัดการปกครองประเทศแล้ว ผลการศึกษาการปฏิรูปการจัดการปกครองของประเทศต่างๆ ตามแนวทางการศึกษาระบบบริหาร

รัฐกิจเปรียบเทียบ (Comparative Public Administration) ของประชาคมวิชาการด้าน รัฐประศาสนศาสตร์ ได้ทำให้นักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการปกครอง (Peters, 1996) อันเป็นข้อสรุปในเชิงหลักการเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่ง ที่จะช่วยให้สังคมการเมืองมีความเจริญเติบโต มีการพัฒนาแบบยั่งยืน ที่เป็นผลที่สืบเนื่องมาจากการมีปฏิสัมพันธ์เชิงอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมระหว่างฝ่ายต่างๆ ในสังคมการเมือง อันได้แก่ ภาครัฐ ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน รวมทั้งการมีกรอบแนวทางปฏิบัติขององค์การภาครัฐที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลที่เรียกว่า หลักธรรมาภิบาล หรือธรรมรัฐ (Good Governance) ขึ้น (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ 2542 อ้างถึงในสุพจน์ ทราญแก้ว: 2545,2)

การปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงศตวรรษที่ 19 ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการผลิตขององค์การทางสังคม ได้ก่อให้เกิดทฤษฎีทางการบริหารจัดการสำคัญหลายทฤษฎีอาทิ ทฤษฎีวิทยาศาสตร์การจัดการ ทฤษฎีระบบราชการ และทฤษฎีการเมืองแยกจากการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการองค์การภาครัฐขึ้น และด้วยอิทธิพลของกรอบแนวคิดข้างต้น จึงทำให้ช่วงเวลาต่อมาาระบบราชการในฐานะกลไกหลักในการบริหารจัดการกิจการสาธารณะ ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านบทบาทหน้าที่ จำนวนข้าราชการ จำนวนหน่วยงาน รวมทั้งมีโครงสร้างองค์การที่ใหญ่โต สลับซับซ้อน มีโครงสร้างอำนาจและสายการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้นลดหลั่นกันลงมา มีกฎระเบียบและเกณฑ์มาตรฐานกลางสำหรับใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเป็นกลาง ความยุติธรรมและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## 1.2 ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในปลายทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 ได้มีการเพิ่มแนวทางการบริหารจัดการในภาครัฐใหม่ เพื่อตอบสนองการที่ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม ไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในภาครัฐได้ ในแง่นี้กล่าว แนวทางนี้จึงช่วยแบ่งเบาปัญหาที่เกิดขึ้นจากตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม

ในแง่ของหลักการ แนวทางการบริหารจัดการ (Management approach) มีชื่อเรียกต่างๆ กัน อาทิ การบริหารจัดการนิยม, การจัดการภาครัฐแนวใหม่, หรือการบริหารรัฐกิจที่มีพื้นฐานอยู่ที่ระบบตลาด, การบริหารปกครองแบบผู้ประกอบการ เป็นต้น

โดยทั่วไป การบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มักใช้แทนกันได้กับการบริหารจัดการนิยมอย่างไรก็ตามการที่มีการเรียกชื่อ การบริการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ต่างๆ กันสะท้อนให้เห็นว่ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกิดขึ้น แต่ไม่ว่าจะเรียกชื่อ การบริการจัดการภาครัฐใหม่แตกต่างกันอย่างไร แต่ก็มีประเด็นร่วมกันอยู่หลายประเด็นดังนี้



ประการแรก ไม่ว่าจะมีการเรียกชื่อ การบริหารจัดการภาครัฐใหม่อย่างไร แต่ก็ได้แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในตัวแบบการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม จากการให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ มาเป็นการให้ความสนใจในเรื่องของการทำให้ผลลัพธ์สัมฤทธิ์ผล รวมทั้งเป็นการที่ตัวผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบ (ส่วนตัว) เพิ่มขึ้น

ประการที่สอง ได้มีการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำให้การจัดองค์การ บุคลากร การบริหารงานบุคลากร หรือการว่าจ้างและเงื่อนไขหรือสภาพการณ์มีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น

ประการที่สาม วัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคลได้มีการกำหนดไว้ในลักษณะที่มีความชัดเจน ขณะเดียวกันสามารถวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานได้ง่าย เพราะมีดัชนีหรือตัวชี้วัดระบุหรือแสดงไว้ นอกจากนี้ยังมีการประเมินแผนงานที่มีระบบนอกเหนือไปจากการเห็นหรือให้ความสำคัญในเรื่องของ 3 E's อันได้แก่

E แรก คือ การประหยัด

E ที่สอง คือ ความมีประสิทธิภาพ

E ที่สาม คือ ความมีประสิทธิภาพ

ประการที่สี่ ที่ปรึกษาระดับอาวุโสได้รับการคาดหวังว่าจะมีความผูกพันหรือมีความรับผิดชอบในการทำงานเมื่อดังรัฐบาลมากกว่าจะมีการวางตัวเป็นกลาง

ประการที่ห้า รัฐมีหน้าที่ที่จะต้องเผชิญกับการทดสอบทางการตลาด

ประการที่หก มีการลดบทบาทหน้าที่ของรัฐ ในรูปของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

(privatization)

ในแง่ของหลักการ การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ได้รับการนิยามว่าเป็น กระบวนทัศน์ที่เป็นทางเลือก ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management : NPM) หรือ การจัดการนิยมตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการ ว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและบริหารธุรกิจ ทำให้กระแสการบริหารภาครัฐสมัยใหม่มุ่งที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยเช่นเดียวกับภาคธุรกิจเอกชน (Business - like approach) มากขึ้น ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐ ไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความ

ถูกต้อง ถูกวิธีและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ ให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness) ของการดำเนินงาน โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้เช่นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การปรับรื้อระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2547:450) นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

โจนาธาน บอสตัน และคนอื่นๆ (เทปกักคี บุญรัตน์ 2548: 16) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ดังนี้

1. มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะของความเป็นสากลภาพ หรือไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่การรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results)
3. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของทักษะการบริหารจัดการมากกว่ากำหนดนโยบาย
4. โอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน
5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้ส่วนราชการใหม่ให้มีขนาดที่เล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด
6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ
7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้

เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลผลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives)

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548: 455) กล่าวว่า รัฐประศาสนศาสตร์ในปัจจุบันได้รับอิทธิพลทางความคิดอย่างน้อยที่สุดมาจากแนวคิดหลัก 4 กระแส ผสมผสานกันขึ้นมาเป็นรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคใหม่ ดังนี้

1. แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ หรือที่เรียกว่า เศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก (Neo – Classic Economics) เป็นแนวคิดที่สนับสนุนการดำเนินการกิจการของรัฐ โดยใช้กลไกตลาดเพิ่มขึ้น หรือที่เรียกว่า “Marketization”

2. แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ หรืออาจเรียกได้ว่า “Business – like Approach”

3. แนวคิดทางรัฐศาสตร์ เป็นแนวคิดการปกครองร่วมสมัยที่ให้ความสำคัญเรื่องประชารัฐ หรือ “Participatory State”

4. แนวคิดทางกฎหมายปกครอง ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากนักกฎหมายมหาชนที่มุ่งเน้นในเรื่องของหลักนิติธรรมหรือ “Rule of Law”

เทพศักดิ์ บุญรัตน์ (2548: 196-197) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ คือ

1. ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐ โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะในแง่มุมของการปฏิรูประบบราชการที่เน้นเฉพาะการปฏิรูปโครงสร้าง กลไก และกระบวนการทำงานเหมือนเดิม แต่จะให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐเพิ่มขึ้นทำให้เกิดการตื่นตัวที่จะหาทางเพิ่มผลผลิต (productivity)

2. เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น รัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการแข่งขัน รัฐบาลที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน

3. แนวคิดการปฏิรูปใหม่ๆ มีลักษณะเน้นในเชิงบูรณาการที่เป็นสหวิทยาการมากขึ้น จะเห็นได้จากการนำแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์มาใช้มากขึ้น เช่น ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ แนวคิดทางด้านบริหารธุรกิจ เช่น เป็นรัฐบาลที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการกิจ (Mission) การประเมินที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน โดยใช้ตัวชี้วัด (KPI)

4. แนวคิดของการปฏิรูประบบราชการไปสู่การหาทางเพิ่มผลผลิตจากองค์การภาครัฐซึ่งสอดคล้องกับขอบเขตของรัฐประศาสนศาสตร์ในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (NPM) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและการดำเนินงานในภาครัฐให้สูงขึ้น

5. การปฏิรูปเป็นเรื่องของการนำไปใช้ในขอบเขตที่กว้าง (dramatic) และใหญ่ครอบคลุมทั้งระบบ (entire system)

6. การปฏิรูปมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (dynamic) ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมของการบริหารงานภาครัฐได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐจึงมีลักษณะที่เป็นกระบวนการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ซึ่งเป็นหัวใจหลักสำคัญของระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management)

### 1.3 แนวทางการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการจัดการภาครัฐ

เททส์คี้ บุนยรัตพันธุ์ (2548: 217-224) ได้สรุปแนวทางการทำให้ระบบราชการทันสมัย (Modernization) หรือการฟื้นฟูระบบราชการ (Public Service Renewal) ดังนี้

1.3.1 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มมากขึ้น โดยมีจุดประสงค์หลักคือ เพื่อให้กิจกรรมและกระบวนการของภาครัฐมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น อันสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้เช่น

- 1) การใช้อินเทอร์เน็ตเป็นเครื่องมือ ในการให้ข้อมูลข่าวสารและบริการของภาครัฐ รวมทั้งการให้บริการผ่านทางเว็บไซต์ของหน่วยงานราชการ
- 2) การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการติดต่อสื่อสารทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดกระดาษ
- 3) การมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) เพื่อการให้บริการที่รวดเร็วและทั่วถึง
- 4) การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานภาครัฐ รวมถึงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เข้าด้วยกัน
- 5) การจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการทำงานต่างๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดเวลาในการทำงานหรือให้บริการสั้นลง และให้เกิดความถูกต้องมากขึ้น
- 6) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของการตัดสินใจและการวางแผน

### 7) การประชุมทางไกลผ่านดาวเทียม

1.3.2 การให้ความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและผลสำเร็จของงาน จะให้ความสนใจต่อหลักการที่สำคัญใน 2 เรื่อง คือ เรื่องของผลงาน (output) และเรื่องของทรัพยากร/ปัจจัยนำเข้า (input) โดยในเรื่องของผลงานก็จะให้ความสนใจทั้งผลงานในเชิงปริมาณและผลงานในเชิงคุณภาพ รวมถึงมีความพยายามที่จะหาทางวัดผลงานและทรัพยากร/ปัจจัยนำเข้า สำหรับประเทศไทยได้มีการประกาศใช้ระบบบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) โดยส่วนราชการระดับกรมจะต้องทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่แสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในอนาคตที่จะทำให้เกิดขึ้น

1.3.3 การปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญกับการที่หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะให้มีความชัดเจน ซึ่งจะพบว่ามีการนำมาใช้หลายรูปแบบ เช่น

- 1) กำหนดให้เป็นเป้าหมายมาตรฐานและเป้าหมาย ไว้ในระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ เช่น ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO หรือระบบมาตรฐาน P.S.O
- 2) กำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายของการให้บริการ
- 3) กำหนดมาตรฐานการให้บริการ
- 4) การให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดมาตรฐานของผู้ให้บริการ
- 5) การกำหนดให้บริการที่เชื่อมโยงที่เทียบกับการให้บริการของภาคเอกชน
- 6) การทำสัญญาการให้บริการ

1.3.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ภาครัฐ โดยการนำเทคนิคการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การมาใช้ ได้แก่ เทคนิค SWOT Analysis ที่มีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ซึ่งสามารถนำเอาข้อมูลจากการประเมินสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์

### 1.4 ระบบราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ประเทศไทยได้มีการพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของสังคมโลกมาโดยต่อเนื่อง จึงทำให้ปัจจุบันประเทศไทยได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโลก และไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ ดังจะเห็นได้จากการที่ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิต ตลาด การขยายตัวของธุรกิจบริการ การเป็นพื้นที่ในการลงทุนของหน่วยธุรกิจจากต่างประเทศ การที่ปัจจุบันสังคมไทยมีความเป็นพหุนิยมมากขึ้น การที่ระบบการเมืองเริ่มมีแนวโน้มที่จะพัฒนาเป็นระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เนื่องจากการมีผลบังคับใช้ของหลักการที่แสดงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

ที่กำหนดในบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ รวมทั้งการเริ่มมีกระบวนการเชิงนโยบายที่มีลักษณะของภาคีร่วมรัฐกับสังคมแบบเสรีมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากกระบวนการกำหนดนโยบายพัฒนาประเทศในช่วงที่มีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8

การปฏิรูประบบราชการไทยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นนโยบายและการกิจสำคัญที่รัฐบาลต้องผลักดันให้มีการดำเนินการมาโดยต่อเนื่อง กระแสการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ให้ความสำคัญกับหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดของการบริหารแนวใหม่จึงเกิดขึ้น การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติเป็นหลักการที่ใช้การดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจในภาครัฐ หรือทำราชการให้เหมือนธุรกิจแต่ไม่ใช่ให้เป็นองค์กรทางธุรกิจ เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารภาครัฐแนวใหม่นี้ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินการกิจกรรมเป็นสำคัญ เมื่อพลเมืองเป็นหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสนิยมอยู่ในขณะนี้คือ การบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งองค์กรภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญและพยายามจะนำมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด สำหรับหัวข้อต่อไปผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งของการจัดการภาครัฐแนวใหม่(ถวิลวดี บุรีกุล: 235 -236)

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผู้วิจัยขอเสนอหัวข้อย่อยดังนี้  
ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
แนวคิดในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ ระบบราชการไทยกับการบริหารกิจการบ้านเมือง  
ที่ดี

### 2.1 ความเป็นมาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารรัฐกิจแนวใหม่ให้ความสำคัญกับหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดของการบริหารแนวใหม่จึงเกิดขึ้น การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติ

เป็นหลักการที่ใช้การดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจในภาคราชการ หรือทำราชการให้เหมือนธุรกิจแต่ไม่ใช่ให้เป็นองค์กรทางธุรกิจ นักทฤษฎีที่ศึกษาเรื่องของการเป็นพลเมือง เรื่องของชุมชน ประชาสังคม มานุษยวิทยา องค์กรและการบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นผู้ที่ได้มีส่วนในการผลักดันให้เกิดการอภิปรายกันถึงหลักการบริหารแนวใหม่ๆ ขึ้น

เมื่อพิจารณาการบริหารรัฐกิจแนวใหม่จะว่าประชาชนเป็นปัจจัยที่สำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่นี้ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกิจกรรมเป็นสำคัญ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จัดเป็นคัมภีร์สำคัญของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ทั้งหมด โดยพิจารณาได้จากการมีเจตนารมณ์ที่มุ่งส่งเสริมสิทธิเสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบอำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่และส่งเสริมการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ ทั้งนี้จึงกล่าวได้ว่ารัฐธรรมนูญฉบับนั้นนอกจากมุ่งก่อให้เกิดการปฏิรูปทางการเมืองแล้วยังมุ่งให้เกิดการปฏิรูปทางการบริหารราชการแผ่นดินโดยยึดหลักการบริหารแนวใหม่อีกด้วย หลักการบริหารแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสนิยมในขณะนี้ก็คือ การบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance)

ธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้ให้ความสนใจเรื่องโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้นแทนการสนใจเรื่องอุตสาหกรรม หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติราชการต่างๆ โดยไม่ให้ความสนใจเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ การมีการบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น (ถวิลวดี บุรีกุล 2548: 234-236)

## 2.2 ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คำว่า Good governance เริ่มนำมาใช้กันเมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่ผ่านมาโดยปรากฏในรายงานของธนาคารโลก เมื่อปี ค.ศ. 1989 เมื่อแนวความคิด Good governance เข้ามาในประเทศไทยในช่วงปี พ.ศ. 2540 นักวิชาการหลายท่านได้แปลความหมายของคำว่า Good governance โดยเสนอใช้คำว่า “กลไกประชารัฐที่ดี” บ้าง “ประชารัฐ” บ้าง “ธรรมรัฐ” บ้าง “ศุภระศาสนการ” บ้าง เนื่องจากมีผู้ให้คำนิยามและความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ “ธรรมาภิบาล” ไว้มาก ดังนั้นจึงรวบรวมคำนิยามที่นักวิชาการ องค์กร หรือบุคคลสำคัญที่มีบทบาทในการให้คำนิยามไว้ดังนี้ (อ้างถึงในบุษบง ชัยเจริญวัฒน์ 2544: 7-10)

**2.2.1 ธนาคารโลก หรือ World Bank** ได้นำไปใช้ครั้งแรกเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1989 ซึ่งใช้ในรายงานเรื่อง “Sub – Sahara : From Crisis to Sustainable Growth” ได้ให้ความหมายว่า Good Governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา โดยนัยความหมายของธนาคารโลก เป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลเพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระ ที่ทำให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการ ฝ่ายนิติบัญญัติ และสื่อที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ และตรวจสอบได้

**2.2.2 องค์การสหประชาชาติ หรือ United Nations (UN)** ให้ความสำคัญกับ ธรรมาภิบาลเพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำคอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้

**2.2.3 ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ The Asian Development Bank (ADB)** กล่าวว่าธรรมาภิบาลคือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้

**2.2.4 องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น JICA** กล่าวถึง ธรรมาภิบาล ใน “Participatory Development and Good Governance Report of the Aid Study Committee (1995)” ว่า เป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนพึ่งตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม

**2.2.5 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี** ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักการของค่านิยม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ดังนี้ “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความ



เป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

2.2.6 **อานันท์ ปันยารชุน (2542)** กล่าวถึง ธรรมนูญว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

2.2.7 **ประเวศ วะสี (2542)** อธิบายว่าการที่สังคมประกอบด้วยภาคสำคัญๆ 3 ภาค คือภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณาถึงธรรมนูญก็จะรวมถึงความโปร่งใส ความถูกต้องของสามภาคดังกล่าว ธรรมนูญในทัศนะของนายแพทย์ประเวศวะสี จึงเป็นเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ

2.2.8 **ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541)** ให้ความหมายธรรมนูญว่า การที่กลไกของรัฐ ทั้งการเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก

2.2.9 **สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2543)** ได้ให้ความสำคัญองค์กรประชาสังคมซึ่งมีส่วนในการร่วมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ทั้งนี้องค์กรรัฐจะอาศัยการบริหารจัดการที่ดีเป็นกลไกเกื้อหนุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการฟื้นฟูสังคมและเศรษฐกิจของชุมชนให้ยั่งยืน

2.2.10 **ธีรยุทธ บุญมี ซึ่งเรียก Good governance** ว่า ธรรมนูญ ให้ความหมายว่าคือ การบริหารจัดการประเทศที่ดีในทุกๆ ด้าน และทุกๆ ระดับ การบริหารจัดการที่ดีดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีหลักคิดว่าทั้งประชาชน ข้าราชการบริหารประเทศเป็นหุ้นส่วน (Partnership) กันในการกำหนดชะตากรรมประเทศ แต่การเป็นหุ้นส่วนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเกิดธรรมนูญ หรือ Good governance ยังต้องหมายถึง การมีกฎเกณฑ์ที่จะให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรมและการมีส่วนร่วมของสังคมในการกำหนดนโยบายการบริหาร ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างจริงจัง

2.2.11 **UNDP (United Nation Development Program)** หน่วยงานสังกัดสหประชาชาติ ได้ให้นิยามความหมายของ Good governance หรือ ธรรมนูญ ว่า คือการใช้อำนาจทางการเมือง การบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ของประเทศในทุกๆระดับโดยมีกลไก กระบวนการ สถาบัน ซึ่งประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสานประนีประนอมความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการและสถาบันเหล่านั้น

2.2.12 ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้ให้ความเห็นว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance นี้เป็นเรื่องที่ทุกสังคม ทุกประเทศไม่ว่าเป็นประเทศกำลังพัฒนาหรือพัฒนาแล้ว ต้องการให้เกิดขึ้น คำว่า Governance เป็นคำเก่าที่มีมานานแล้ว หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ในการบริหาร ระบบบริษัทก็จะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ Good Governance ดังกล่าวข้างต้น นั้น จะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า Good Governance จะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

- ภาครัฐ (Public Sector) ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างและปฏิรูปการเมือง กฎหมายและการบริหารราชการ

- ภาคเอกชน (Private Sector) ซึ่งจะมีส่วนในการประกอบธุรกิจที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมซึ่งจะทำให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือง

- ภาคประชาชนหรือองค์กรต่างๆ (Civil Society) จะมีส่วนในการเกื้อหนุนในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยการระดมกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้ กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ “ธรรมาภิบาล” (Good Governance) หมายถึง การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมี การเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

### 2.3 แนวคิดในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การนำเสนอแนวคิดในการบริหารและจัดการที่ดีเป็นการบูรณาการส่วนที่ดีของแนวคิดต่างๆ ทางการบริหาร เพื่อมาปรับใช้ในบริบทขององค์กรทางการศึกษา โดยกำหนดกรอบในการนำเสนอให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ 5 ประเด็นดังนี้

1. การกำหนดจุดหมาย ผลที่คาดหวังหรือภาพความสำเร็จของการบริหารและจัดการที่ดี (Goal/Expected Output)

2. กระบวนการบริหาร และจัดการที่ดี (Process)
3. ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการที่ดี (Input/Resource)
4. ระบบควบคุม (Feedback/Control system)
5. ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ

หลักการพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มี 6 ประการ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับ โดยพรรคให้เจ้าหน้าที่และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยพรรคให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยพรรคให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

#### 2.4 ระบบราชการไทยกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในช่วง พ.ศ. 2539 – 2540 แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดีได้เผยแพร่สู่สังคมไทย โดยองค์กรพัฒนาในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึง

ความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้หยิบยกปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการมีระบบการจัดการที่ไม่ดีและแนวทางสร้างระบบที่ดีขึ้นมาเป็นประเด็นในการสร้างความเข้าใจและระดมความเห็นจากประชาชนในภาคส่วนต่างๆ ของสังคมเป็นผลให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคมเกิดการตื่นตัวในเรื่องดังกล่าวอย่างกว้างขวาง องค์กรต่างประเทศที่ให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือเช่นธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้นำหลักการมาภิบาลมาใช้ เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อการนำเงินไปใช้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหลักการของการมีธรรมาภิบาลหลายหลักการแตกต่างกันออกไป แต่ก็มักมีหลักการพื้นฐานคล้ายกัน ซึ่งหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักสำนึกรับผิดชอบ หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเทศไทยมีการตกลงโดยคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือน พฤษภาคม 2542 ให้ใช้คำว่าระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good governance) ตามมติคณะรัฐมนตรี เดิมเราเคยใช้คำว่า ธรรมรัฐ ประชารัฐ หรือธรรมรัฐแห่งชาติ การนำเอาคำนี้มาใช้ในระยะแรกถูกใช้อยู่ในงานด้านการพัฒนาทางสังคม และด้านการเงินของสถาบันการเงินนานาชาติ ประเทศไทยนำมาใช้อย่างจริงจังเมื่อ IMF และ ADB ได้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี 2540

ในส่วนของประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดแนวทางเพื่อสร้างการบริหารจัดการที่ดีในยุทธศาสตร์การพัฒนาประชารัฐ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของภาคราชการ การสร้างความแข็งแกร่งแก่ภาคประชาชน เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ยังคงให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยได้ขยายกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม ได้แก่ การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในภาคธุรกิจเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบทั้งที่จัดตั้งตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และกลไกตรวจสอบสาธารณะในภาคประชาชน รวมทั้งการปลูกจิตสำนึกของประชาชนในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ความพอดี เพื่อเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในสังคมไทย (ถวิลวดี บุรีกุล 2548: 237-238)

จากปัญหาภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง ซึ่งภาควิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะและการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ อันเป็นความรับผิดชอบของภาคราชการทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกันในภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญก็มีความจำเป็นจะต้องสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพดังกล่าว ไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างแท้จริงและเร่งด่วน โอกาสที่จะนำพาประเทศพ้นตัวจากวิกฤติข้อมเป็นไปได้อีก ทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ประเทศยิ่งขึ้นด้วย ดังนั้นรัฐจึงจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการ เริ่มตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานขององค์การที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นการประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มุ่งเน้นผลงาน อันได้แก่ ผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) และความพึงพอใจของประชาชน หรือเรียกว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) รวมถึงการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในระบบริหารราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นหัวข้อต่อไป

### 3. แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

กระบวนการบริหารและจัดการองค์การสมัยใหม่ จะมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ ซึ่งเครื่องมือในการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีจำนวนมาก การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ก็เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในปฏิรูปการจัดการของภาครัฐ สำหรับหัวข้อนี้จะขอเสนอโดยแบ่งเป็นหัวข้อย่อยตามลำดับ ประกอบด้วย ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กระบวนการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ลักษณะขององค์การที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management หรือ RBM) เป็นแนวคิดและวิธีการที่พัฒนาจากแนวคิดหรือเทคนิคการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO) ซึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวคิดในการพิจารณาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการบริหาร ขั้นตอนและวิธีการในการวางแผน การประเมินผลงานหรือผลการดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน

ตามผลงานหรือสัมฤทธิ์ผลของงานที่ปฏิบัติ เป็นต้น แนวทางหรือวิธีการพัฒนาการบริหารภาครัฐ โดยประยุกต์ใช้หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ มุ่งเน้นที่ภารกิจของการบริหารภาครัฐเพื่อชี้ให้เห็นว่า ในการจัดทำแผนงาน โครงการ หรือวางแผนการดำเนินงาน กิจกรรมในการดำเนินการบริหารภาครัฐนั้น จะต้องวิเคราะห์และประเมินผลก่อนว่า ภารกิจหรือกิจกรรมอะไรที่เป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการบริหารภาครัฐ และจะก่อให้เกิดผลที่ตามมาหรือผลกระทบอะไร อย่างไร

หากพิจารณาตามแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (System Approach) อาจอธิบายได้ว่าการบริหารภาครัฐของไทยที่ผ่านมา องค์การภาครัฐมักเน้นการวางแผนโดยมองจากภายในหรือคำนึงถึงการเรียกร้องต้องการ (need) และการสนับสนุน (support) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของปัจจัยนำเข้า รวมทั้งศักยภาพและความพร้อมในการดำเนินการขององค์การภาครัฐ หรือ conversion process มากกว่าที่จะคำนึงถึงผลผลิตหรือปัจจัยนำออก และผลลัพธ์ ผลกระทบ หรือผลที่ตามมา ดังที่มีผู้วิจารณ์ว่า ราชการมักทำในสิ่งที่ทางราชการต้องการจะทำ มากกว่าที่จะทำในสิ่งที่ประชาชนต้องการให้ทำ

ในขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มุ่งให้การพิจารณาเกี่ยวกับการวางแผนการดำเนินงาน ภารกิจหรือกิจกรรมที่จะดำเนินงาน โดยคำนึงถึงปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (output) และผลลัพธ์สุดท้ายหรือผลกระทบที่เกิดตามมา (outcome) แทนที่จะเน้นปัจจัยนำเข้า (input) หรือในกระบวนการดำเนินงานขององค์การภาครัฐดังเช่นที่ผ่านมา แนวคิดและหลักการดังกล่าว นอกจากสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมการบริหารภาครัฐมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ของงานที่ตอบสนองนโยบายสาธารณะหรือนโยบายของรัฐบาล เป้าหมายที่ตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของประชาชนที่เกี่ยวข้อง และเป้าหมายในการเสริมสร้างความเป็นธรรมทางสังคมแล้ว ยังเป็นแนวคิดและหลักการที่สามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาวิธีการวางแผนและบริหารภาครัฐให้มุ่งเน้นที่ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตและผลที่จะเกิดตามมา แทนที่จะคำนึงถึงเพียงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรเปลี่ยนหรือกระบวนการบริหารภายในขององค์การภาครัฐดังเช่นที่ผ่านมา

### 3.1 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective ; MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency ; CIDA (1999) (อ้างถึงในวีระยุทธ ชาติเอกาญจน์. 2547) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหาร ให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตาม กระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543: 146) (อ้างถึงในวีระยุทธ ชาติเอกาญจน์. 2547) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและ คำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัล ตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543: 3) (อ้างถึงในวีระยุทธ ชาติเอกาญจน์. 2547) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความ สัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้

เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

จากที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ; RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัด ผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators ; KPIs) รวมทั้ง การกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

การบริหารงานของภาครัฐในอดีตจะเน้นที่การการบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและ วัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุก โครงการในองค์กร ให้สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการ กำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ไว้อย่างชัดเจน เป็นที่เข้าใจของ

ทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวบ่งชี้ การยืดหยุ่นทางการบริหารและสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อให้สามารถสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการจากองค์กรของรัฐได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

### 3.2 กระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams 1998: 25-27 และทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543: 151-152) (อ้างถึงในวิระยุทธ ชาติกาญจน์. 2547)ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

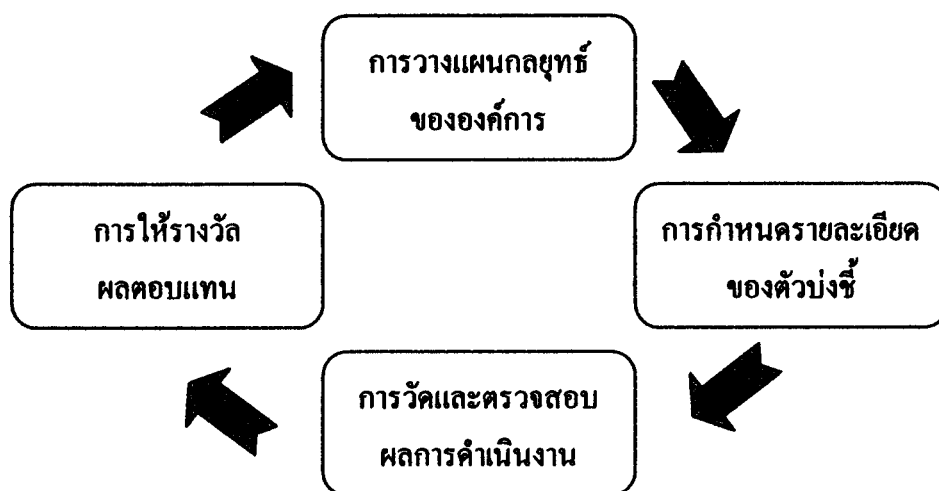
2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้



4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหาร จะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถจะสรุปเป็น แผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2547. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. [Online].

ค้นคืนวันที่ 8 มีนาคม 2551 จาก [http://mail.rint.ac.th/~edu/w\\_vichakran/personal.doc](http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakran/personal.doc)

### 3.3 ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะต่างๆไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2543: 21-23) (อ้างถึงในวีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2547)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้

4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าการที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

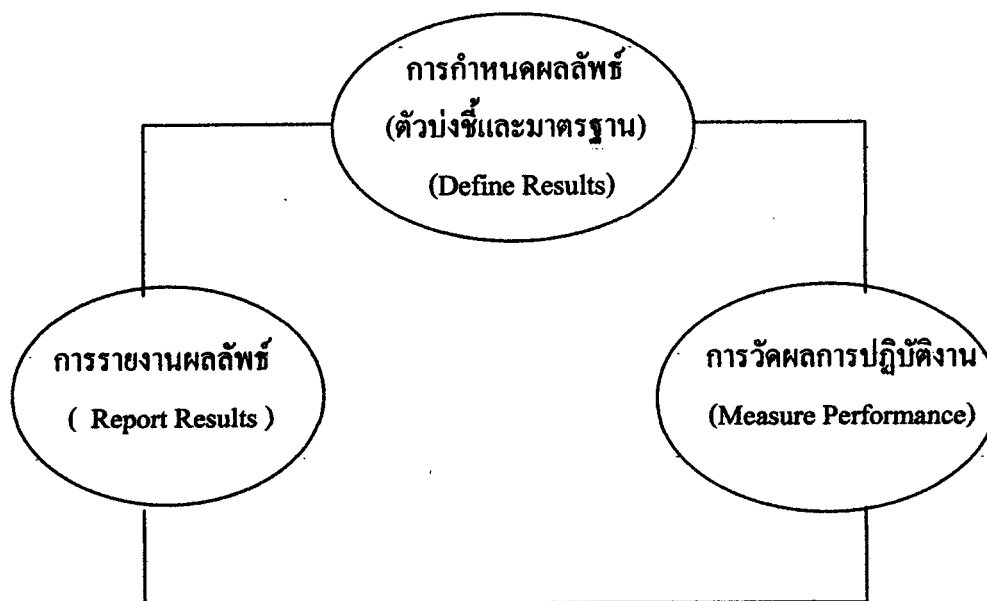
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน หัวหน้างานระดับต่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

### 3.4 การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

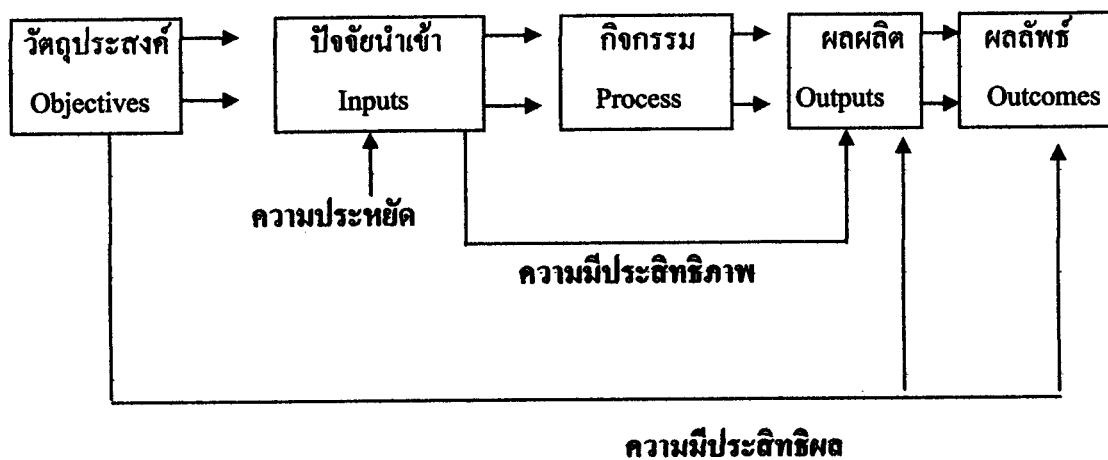
การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร/ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนาองค์กร การออกแบบ/ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน มีกิจกรรม/กระบวนการที่สำคัญ สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2547. [isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc](http://isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc)

การกำหนดผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการวัดผลการปฏิบัติงาน ผู้ดำเนินการ/องค์กรจะต้องระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กร พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม การกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานเพื่อดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการภายใต้กรอบของระบบการดำเนินงานทั่วไป โดยมีจุดเน้นในการดำเนินการสรุปได้ตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ที่มา : วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2547. isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ที่ส่วนใหญ่มักจะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543: 148-150 และสุพจน์ ทราญแก้ว 2543: 137-138)

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิต ได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึง ผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มี สภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจ ของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผล งานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่าย ต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

5. ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดง ค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงาน ได้งานภายหลังจากฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย ในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

6. ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึง ความต้องการ ในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่ อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของ อุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

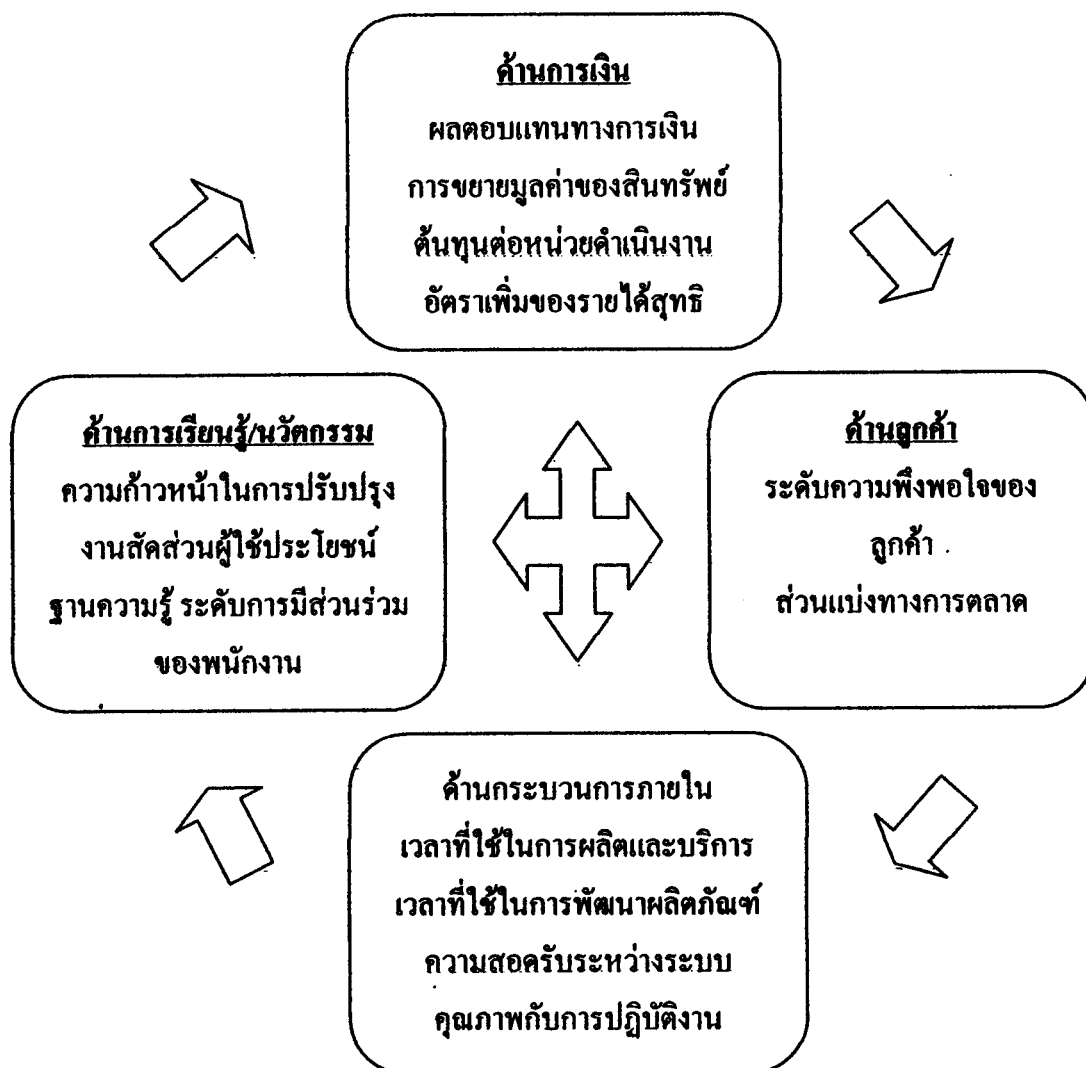
ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานจะมี วัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบ การวัดผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความ ก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันกาล กระบวนการ วัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยน มาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้น การวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยให้

ความสำคัญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่หักเหกัน มีการค้ำหนึ่งหรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรและพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ ทั้งนี้เป็นผลมาจากพัฒนาการของกรอบแนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญๆดังต่อไปนี้

#### 1. บันทึกรวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard ; BSC)

แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan and Norton 1998) (อ้างถึงในวิระยุทธ ชาศะกาญจน์. 2547) ได้แนะนำเทคนิค Balanced Scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาคธุรกิจ โดยเพิ่มเติมมิติทางด้านลูกค้า (Customers Perspective) มิติด้านกระบวนการบริหารภายในองค์กร (Internal Perspective) และด้านมิติทางการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) เพื่อใช้ในการตรวจวัดและวิเคราะห์ผลงานขององค์กรเข้าไป นอกจากการวัดผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่เดิมที่เน้นมิติทางการเงิน (Financial Perspective) แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ค่านิยม ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้อย่างครอบคลุม

การพัฒนา Balanced Scorecard เพื่อวัดผลงาน จึงเป็นการพัฒนาวิธีการวิเคราะห์การปฏิบัติงานขององค์กรแบบใหม่ โดยใช้องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ระยะยาว ผสมเข้ากับแผนปฏิบัติการระยะสั้นตามกรอบแนวคิดของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางนี้จึงมีข้อได้เปรียบการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินหรือการวิเคราะห์เฉพาะด้าน และแยกส่วนแบบดั้งเดิม ตรงที่สามารถใช้การวิเคราะห์นั้นเป็นเครื่องมือกำหนดวิสัยทัศน์ สื่อความหมาย เชื่อมโยงเครือข่ายและแผนปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นเครื่องช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นภายในองค์กร และช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีความคุ้มค่า (Value of Money) คุณลักษณะสำคัญของ Model การวัดผลการปฏิบัติงานของ Balanced Scorecard มีรายละเอียดดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทาง Balanced Scorecard

ที่มา : วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2547. [isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc](http://isc.ru.ac.th/data/ED0003477.doc)

### 3.5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2543: 40-44) (อ้างถึงในวีระยุทธ ชาตะกาญจน์. 2547)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลผลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ วัดดูประสงศ์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจ นั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้นๆกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้นๆด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะมีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาของของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดคน โยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึง



อยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันทเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์การ ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สถานะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management ;RBM) เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่างๆ ที่พัฒนาแล้ว นำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ ผสานกับเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System ;PBBS) ทำการปฏิรูปองค์การภาครัฐ ให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น

หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นอยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators ;KPIs) ที่มีความตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้ เพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์การ ในการบริหารงานนอกจากจะทำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานขององค์การภาครัฐแล้ว ปัจจัยสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น ภาครัฐควรมีปัจจัยด้านการจัดการองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน เช่น การจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร และการอำนวยความสะดวกด้านสถานที่ งบประมาณ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ไว้เป็นพื้นฐาน

การปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการทุกแห่ง นอกจากจะปฏิบัติงานภายใต้ภารกิจประจำที่กำหนดและภายใต้พื้นฐานของปัญหาที่พบแล้ว ยังจะต้องปฏิบัติงานภายใต้นโยบายที่กำหนดไว้ ในการนำนโยบายที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติของหน่วยงานราชการ ซึ่งนโยบายนั้นมีเป็นจำนวนมาก นโยบายการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ก็เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่ได้เริ่มนำเข้ามา

ใช้กับหน่วยงานราชการ ก่อนที่หน่วยงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะเริ่มนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานจะต้องทำความเข้าใจในตัวนโยบาย หรือแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติเสียก่อน ผู้วิจัยจึงขอแนะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นหัวข้อต่อไป

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) เป็นกิจกรรมของรัฐที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คือ เมื่อนโยบายได้รับความเห็นชอบในการนำไปประกาศใช้ในลักษณะต่าง ๆ อาทิเช่น พระราชบัญญัติ คำสั่งฝ่ายบริหาร หรือมติคณะรัฐมนตรี คำพิพากษาของศาลสูง หรือประกาศกฎกระทรวงต่าง ๆ เมื่อนโยบายถูกนำไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อประชาชนที่เกี่ยวข้อง ด้านนโยบายไม่มีความเหมาะสมจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนตามที่คาดหวังไว้ ไม่ว่านโยบายนั้นจะถูกนำไปปฏิบัติให้คืออย่างไรก็ตาม แสดงว่านโยบายนั้นประสบความสำเร็จล้มเหลวในกรณีทีนโยบายดี แต่ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ดี ก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ แสดงให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความซับซ้อนมาก ดังนั้น จึงไม่สามารถจะคาดหวังได้ว่าจะกระทำให้สำเร็จได้ด้วยวิธีการ กิจวัตร (routine fashion)

(สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ 2540) ผู้วิจัยขอแนะนำหัวข้อย่อยดังนี้ ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และ ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ

##### 4.1 ความหมายของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

การให้ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความหลากหลายตามความเห็นของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้ (อ้างถึงใน สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ 2540)

มิเชล ฮิลล์ (Michael Hill) กล่าวว่า การปฏิบัติ หมายถึง การกระทำต่างๆ ของบุคคลหรือกลุ่มคนทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อบังคับความสำเร็จของวัตถุประสงค์นโยบายที่ได้กำหนดไว้

โทมัส อาร์ คายน์ (Thomas R. Dye) ให้ความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความต่อเนื่องของการเมืองโดยวิธีการอื่นๆ การจัดทำนโยบายไม่ได้สิ้นสุดที่การผ่านทางกฎหมายโดยสภานิติบัญญัติและให้ประธานาธิบดีลงนาม แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเปลี่ยนจากที่ทำงานของผู้นำประเทศไปสู่ระบบราชการ สู่หน่วยงานส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน และกรมการสาขา ผู้บริหาร ระบบราชการ ไม่ได้เป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับคำถามเชิงนโยบาย แต่ระบบราชการจะปฏิบัติภารกิจของตน

โทมาส อาร์ คายน์ (Thomas R. Dye) ยังกล่าวถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติและการกำหนดนโยบายไว้ว่า การปฏิบัติรวมถึงกิจกรรมทุกชนิดที่กำหนดขึ้นเพื่อดำเนินนโยบายที่ได้ประกาศไว้โดยฝ่ายนิติบัญญัติกิจกรรมเหล่านี้ประกอบด้วย การสร้างสิ่งใหม่ในเรื่ององค์การหน่วยงานต่างๆ ของหน่วยงาน สำนักงานและสิ่งอื่นๆ หรือการมอบหมายความรับผิดชอบใหม่เพื่อการดำรงอยู่ขององค์การ องค์การเหล่านี้จะต้องแปลกฎหมายให้เป็นกฎระเบียบเชิงปฏิบัติ ต้องมีการว่าจ้างบุคลากร ขกร่างสัญญา ใช้จ่ายเงินและปฏิบัติภารกิจ กิจกรรมทั้งหมดนี้รวมถึงการตัดสินใจของข้าราชการ เช่น การตัดสินใจกำหนดนโยบาย (Dye 2000: 5)

เจมส์ อี เอคิสัน (Anderson 2003: 193) ให้ความหมายว่า การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ หมายถึง การใช้นโยบายโดยกลไกการบริหารของรัฐบาล นอกจากนั้น เจมส์ อี เอคิสัน (James E. Anderson) กล่าวถึงขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็น “สิ่งที่เกิดขึ้นจากร่างกฎหมายกลายเป็นกฎหมาย” การปฏิบัติจึงเป็นอะไรก็ตามที่ถูกกระทำเพื่อทำให้กฎหมายบังเกิดผลเพื่อใช้นโยบายไปสู่ประชาชนเป้าหมาย และเพื่อบรรลุเป้าหมายของนโยบาย การศึกษาการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติจึงให้ความสำคัญกับหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง วิธีการที่ต้องปฏิบัติตาม เทคนิคหรือเครื่องมือและการสนับสนุนทางการเมือง รวมถึงการคัดค้านทางการเมืองเพื่อการกระทำตามที่กล่าวแล้ว การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงมุ่งไปที่การปฏิบัติงานวันต่อวันของรัฐบาล

เลสเตอร์ และ สเตวาร์ด (Lester and Stewart) ได้นิยามการปฏิบัติดังนี้ การปฏิบัติ (implementation) หมายถึงขั้นตอนที่เกิดขึ้นของกระบวนการนำนโยบายหลังจากการผ่านกฎหมาย ในความหมายที่กว้าง การปฏิบัติเป็น “การบริหารกฎหมายที่มีความแตกต่างในเรื่องผู้ปฏิบัติ องค์การ วิธีปฏิบัติ และเทคนิคซึ่งทำงานร่วมกันเพื่อนำเอานโยบายที่เลือกไว้ไปสู่ผลโดยใช้ความพยายามเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของนโยบายหรือ แผนงาน คำจำกัดความที่แคบลงมุ่งสู่ความแตกต่างของความคิด 2 ด้าน ที่มองการปฏิบัติเป็นไปไม่ได้ทั้งสำเร็จหรือไม่สำเร็จ การปฏิบัติจะหมายถึง กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ เลสเตอร์ และ สเตวาร์ด (Lester and Stewart) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ลักษณะที่จำเป็นที่สุดของกระบวนการปฏิบัติ คือ การปฏิบัติที่ทันเวลาและเป็นที่น่าพอใจของภารกิจที่จำเป็นเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการของกฎหมาย

จุมพล หนิมพานิช (2547: 140) ให้ความหมายว่า การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ หมายถึง การบริหารนโยบายที่ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การปฏิสัมพันธ์ของบุคคล และกลุ่มบุคคล สมรรถนะและความร่วมมือของพนักงานภาครัฐและเอกชน สภาพแวดล้อมของระบบและปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบาย

ศรพร เสียนสกลย(2539: 91) สรุปจากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่านมองว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่เกิดตามมาภายหลังการออกกฎหมายเพื่อให้ อำนวยแก่นโยบายหรือ โครงการอันหนึ่ง กระบวนการนี้มีความซับซ้อนและมีหน่วยงานเข้าไป เกี่ยวข้องจำนวนมาก มีการตัดสินใจในส่วนของผู้ปฏิบัติและกิจกรรมอื่นอีกมากที่เกิดขึ้น เพื่อ ผลักดันให้เป้าหมายที่กำหนดโดยผู้กำหนดนโยบายบรรลุผล กระบวนการนี้ถ้าพิจารณาให้ดีจะเห็น ว่ามีลักษณะของการต่อสู้ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์หรือมีลักษณะเหมือนกระบวนการทางการเมือง อย่างหนึ่งด้วย

จากความหมายและนิยามข้างต้น สามารถให้ความหมายของการนำนโยบายสาธารณะ ไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของรัฐบาลเพื่อทำให้ นโยบายสาธารณะที่กำหนดไว้ บรรลุผล

#### 4.2 ความสำคัญของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

นโยบายสาธารณะเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างกว้างๆ ของรัฐบาล ซึ่งมีลักษณะเป็น นามธรรม การจะทำให้ นโยบายบรรลุผลจึงจำเป็นต้องแปลงนโยบายให้เป็นรูปธรรม ซึ่งมักจะทำ ในรูปแผนงานและโครงการ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานภาครัฐและ เอกชน ดังนี้

##### 4.2.1 ความสำคัญของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติที่มีผลต่อหน่วยงาน ภาครัฐมีดังนี้

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารนโยบาย
- 2) ทำให้การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติได้
- 3) เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างนโยบายสาธารณะและผลลัพธ์ที่พึงใจไว้
- 4) ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ
- 5) หน่วยงานภาครัฐได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากผู้กำหนดนโยบาย และผู้ตัดสินใจนโยบายได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน

- 6) มีความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร
- 7) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานลดน้อยลง
- 8) ได้รับความสนใจจากผู้บริหาร และผู้กำหนดนโยบาย

##### 4.2.2 ความสำคัญของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติที่มีต่อประชาชน

- 1) เกิดการปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของผลผลิตที่เกิดจากระบบการเมือง
- 2) ค่านิยมของประชาชนได้รับการตอบสนอง

3) ปัญหาของประชาชนได้รับการแก้ไข

4) ประชาชนได้รับความรู้เพิ่มขึ้น เนื่องจากการนำนโยบายไปปฏิบัติจะสำเร็จได้โดยการยอมรับ และการมีส่วนร่วมของประชาชน เมื่อประชาชนได้มีส่วนเข้ามาร่วมปฏิบัติก็จะเกิดความเข้าใจการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎี และการทำงานแบบประชาธิปไตย ตลอดจนวิธีการทำงานต่างๆ ของภาครัฐด้วย

การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติจึงเป็นการแสวงหาคำอธิบายเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อเป็นบทเรียนและพัฒนาแนวทางรวมถึงการสร้างกลยุทธ์เพื่อไปสู่ความสำเร็จ เป็นการศึกษากระบวนการที่อยู่ระหว่างนโยบายที่ถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) กับผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ของนโยบาย

#### 4.3 การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปรากฏการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ โดยในอดีตได้ถูกละเลยมาตลอด จนกระทั่งถึงทศวรรษที่ 1970 จึงได้มีนักวิชาการจากนักทฤษฎีองค์การ (Organizational theorists) ให้ความสนใจศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางมากขึ้น ได้แก่ คาฟแมน (Kaufman) (1960) เดอร์ธิก (Derthick) (1970) และ ไบเลย์และมอเซอร์ (Bailey and Mocher) (1968) โดยให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปรากฏอย่างเป็นทางการ เมื่อ เพสแมน และ วิลดาฟสกี (Pressman และ Wildavsky) (1973) ได้ทำการบุกเบิกศึกษาเกี่ยวกับความล้มเหลวของโครงการสร้างงานขนาดใหญ่ของรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกาในการสร้างงานให้กับคนผิวดำที่เมืองโอคแลนด์ รัฐแคลิฟอร์เนีย จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้การศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติได้รับความสนใจจากนักวิชาการสาขานโยบายสาธารณะอย่างกว้างขวาง และในปี ค.ศ.1978 ริชาร์ด เอลมอร์ (Richard Elmore) ได้กล่าวไว้ในการศึกษาเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าไม่มีตัวแบบใดเพียงตัวแบบเดียวที่สามารถอธิบายความซับซ้อนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ทั้งหมด และ แฮม (Ham) และ ฮิล (Hill) ให้ทัศนะว่าการปรากฏของวรรณกรรมเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่สำคัญของการวิเคราะห์นโยบาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ว่านโยบายมีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงในระหว่างกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในที่นี้ผู้ศึกษาขอเสนอ ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

##### 4.3.1 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และแวน ฮอร์น

ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ (Donald S. Van Meter) และ แวน ฮอร์น (Carl E. Van Horn) ได้เขียนบทความเรื่อง "The Policy plementation

Process : A Conceptual Framework” เมื่อปี 1975 มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติมีลักษณะทฤษฎีเชิงคติฐาน (assumptive theory) โดยอาศัยกรอบทฤษฎีองค์การ (organization theory) ผลการตัดสินใจทางทฤษฎีของศาล และแนวคิดลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐบาล (intergovernmental relations) แนวคิดพื้นฐานสามประการดังกล่าวได้ช่วยให้นักวิชาการทั้งสองสามารถออกแบบทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติ (theory of policy implementation) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัวแปร ที่เชื่อมโยงระหว่างนโยบายและผลการปฏิบัติตามนโยบาย ดังนี้

1) *วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (policy standards and objectives)* องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญในการกำหนดการปฏิบัติตามนโยบาย คือ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย เพราะวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย คือ ปัจจัยกำหนดรายละเอียดของเป้าหมายนโยบาย ในบางกรณีวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายโดยตัวของมันเองเป็นตัวการที่ช่วยให้ง่ายต่อการวัด เช่น จำนวนชิ้นงาน ปริมาณของผู้ได้รับการจ้างงาน ความก้าวหน้าของแต่ละกิจกรรมของโครงการ ทั้งนี้ การวัดผลการปฏิบัติตามนโยบายจะกระทำได้ชัดเจนเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความชัดเจนของการกำหนดมาตรฐานนโยบายและความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ในทางตรงกันข้ามหากวัตถุประสงค์และมาตรฐานมีความคลุมเครือ และมีความขัดแย้งกัน ย่อมทำให้ยากต่อการวัด และยากต่อการนำไปปฏิบัติ เพราะวัตถุประสงค์ของการศึกษานำนโยบายไปปฏิบัติประการหนึ่ง คือ ความต้องการทราบว่านโยบายใดประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร การวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลว คือ การพิจารณาระดับที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์บรรลุผล หากวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบายมีความชัดเจน และแสดงคุณสมบัติที่ง่ายต่อการวัด การประเมินคุณค่าของนโยบายก็จะกระทำได้ง่ายเช่นกัน ดังนั้นผู้กำหนดนโยบายควรเลือกถ้อยคำหรือข้อความในการเรียบเรียงแนวปฏิบัติและข้อกำหนด (guidelines and regulations) มาใช้อย่างพิถีพิถันให้สามารถสะท้อนเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติตามนโยบายได้ชัดเจน

2) *ทรัพยากรนโยบาย (policy resource)* ทรัพยากรนโยบาย คือ สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการบริหารนโยบาย ทรัพยากรนโยบายอาจรวมถึงเงิน และสิ่งเสริมทั้งปวงที่กำหนดไว้ในแผนงาน ทรัพยากรเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริม หรือช่วยให้ความสะดวกต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า ทรัพยากรนโยบายที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้นโยบายบรรลุผล แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความต้องการทรัพยากรเสริมอื่น ๆ อีกมาก

3) *การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมการเสริมแรง (inter-organization communication and enforcement activities)* การสื่อสารระหว่างองค์กร คือ การ

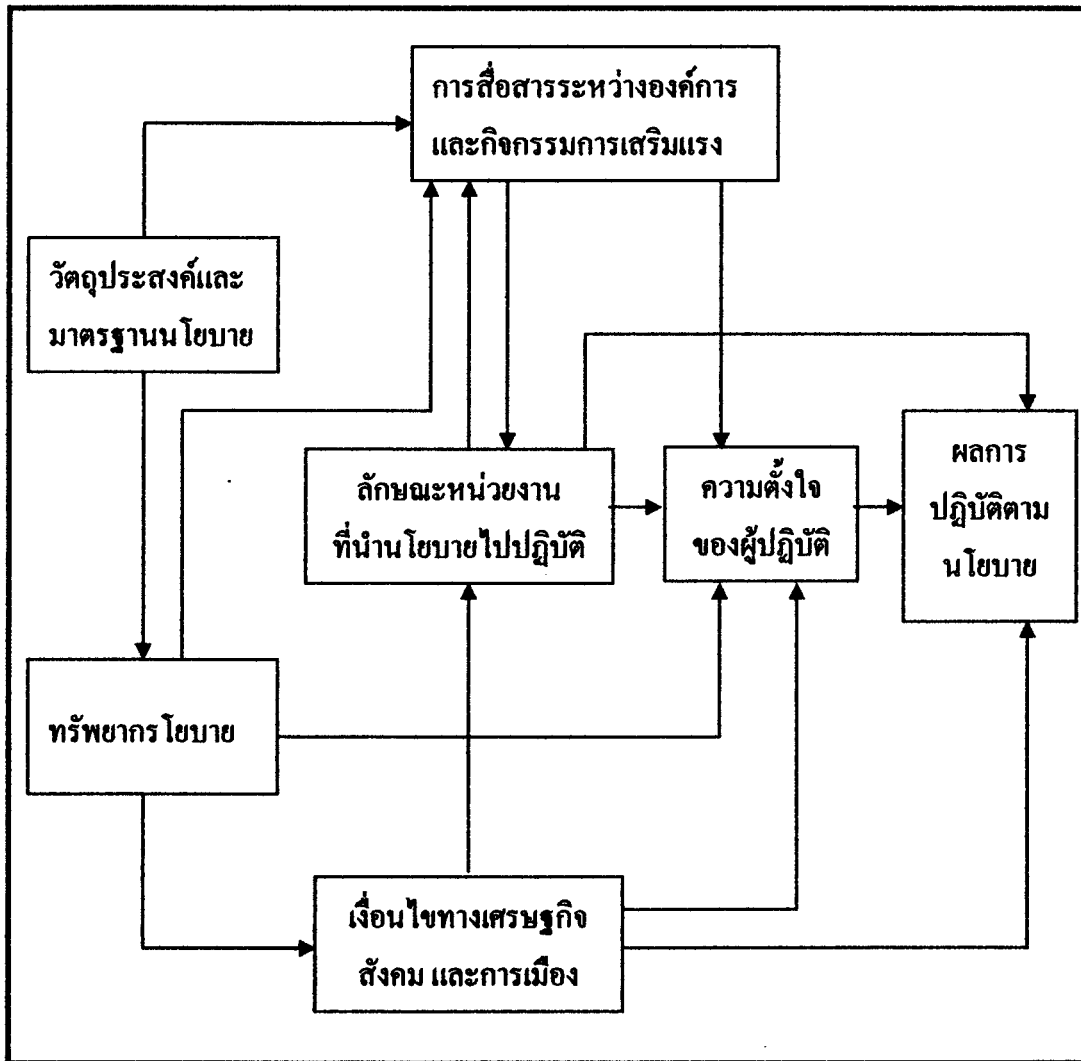
สื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์นโยบาย เพื่อให้ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนงาน โครงการมีความรู้ความเข้าใจสอดคล้องกัน หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง การสื่อสารระหว่างองค์การ คือ ความต้องการให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับมาตรฐาน และวัตถุประสงค์นโยบาย การสื่อสารภายในองค์การและระหว่างองค์การมิใช่เรื่องง่ายหากผู้กำหนดนโยบายไม่สามารถเรียบเรียงแนวปฏิบัติที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัตินำไปใช้ชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพราะหากข้อกำหนดหรือแนวปฏิบัติไม่ชัดเจนอาจทำให้มีการแปลงสารเกิดขึ้นได้ง่าย หรือพร้อมที่จะเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติได้ตลอดเวลา ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จ ควรมีกลไกและกระบวนการเพื่อทำความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์ของนโยบายระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ปฏิบัติ

4) *ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (the characteristics of lamenting agencies)* ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบใหญ่ที่มีองค์ประกอบย่อย ๆ หลายประการที่เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติตามนโยบาย ได้แก่ สมรรถนะและขนาดของทีมงานในหน่วยงาน ระดับความเข้มข้นของการควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยงานย่อย ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทรัพยากรทางการเงินของหน่วยงาน การสนับสนุนจากนักกฎหมายและฝ่ายบริหารความมีชีวิตชีวาขององค์การ ระดับการสื่อสารระบบเปิดในองค์การ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติกับผู้กำหนดนโยบายหรือองค์การที่ประกาศใช้นโยบาย คุณลักษณะขององค์การที่กล่าวมา แสดงถึงศักยภาพและความสามารถที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ

5) *เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (economic, social and political conditions)* องค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เคยได้รับการมองว่าเป็นปัจจัยสำคัญในฐานะที่เป็นตัวแปรสภาพแวดล้อมของผลิตภัณฑ์นโยบาย แม้ว่าองค์ประกอบด้านนี้จะมีผลกระทบอย่างมากต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยเฉพาะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ การพิจารณาองค์ประกอบด้านนี้จะคำนึงถึงว่า การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจให้หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความเพียงพอ ต่อการส่งเสริมให้แผนงานโครงการประสบความสำเร็จหรือไม่ ธรรมชาติของความเห็นสาธารณะเป็นอย่างไร จุดเด่นของนโยบายสัมพันธ์กับประเด็นนโยบายอย่างไร ชนชั้นนำชอบหรือไม่ชอบนโยบายที่นำไปปฏิบัติ นั้น กลุ่มหลากหลายในสังคม รวมทั้งกลุ่มผลประโยชน์ภาคเอกชนคิดค้ำหรือสนับสนุนการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

6) *ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ (the disposition of implementers)* องค์ประกอบห้าประการ ที่กล่าวมาแล้ว จะถูกกลั่นกรองโดยความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติและจะมีการตอบสนองตามระดับซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถและความตั้งใจจริงของผู้ปฏิบัติ คือ (1)

ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย (2) ทักษะคดีก่อนนโยบาย และ (3) ความเข้มข้นของทัศนคติ ปัจจัยหรือตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น  
ที่มา : Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn, "The policy implementation process : A conceptual framework," *Administration & Society* 6,4 (February 1975) ; 463.

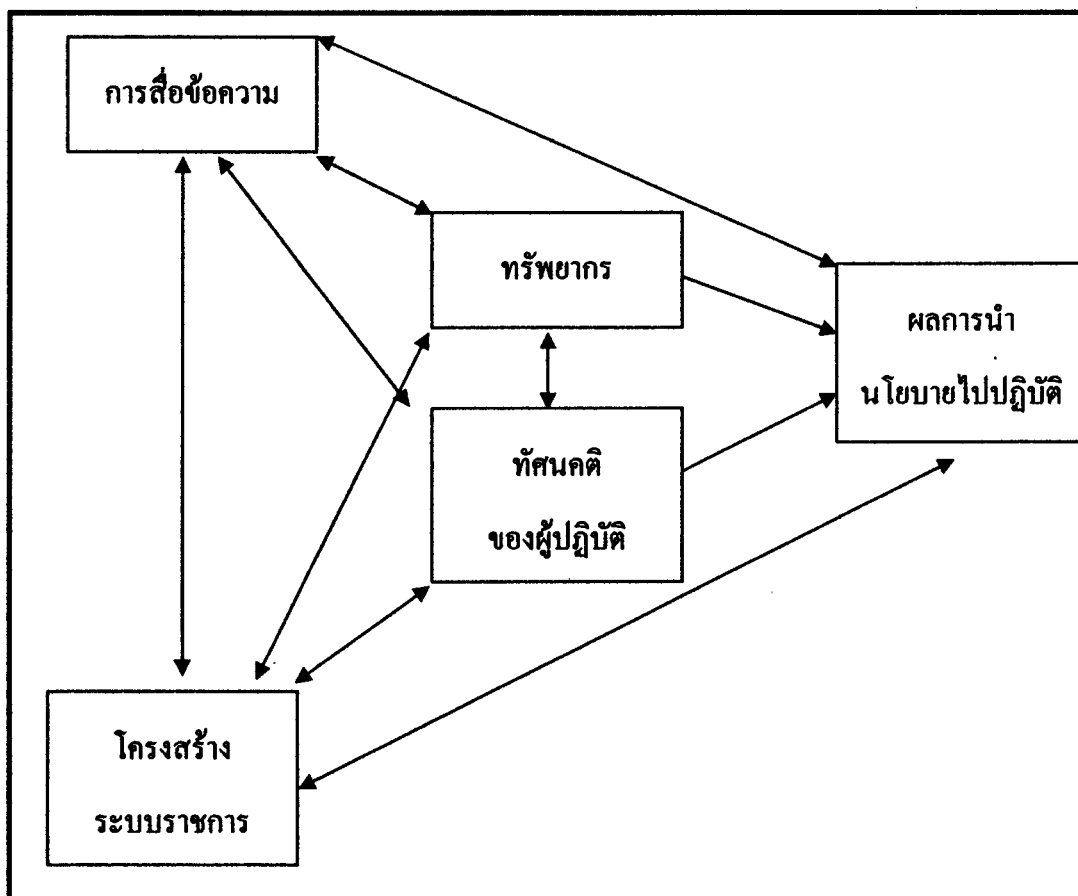
#### 4.3.2 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interactions between Factor Model) เป็นตัวแบบในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติตัวแบบนี้เสนอโดยเอ็ดเวิร์ด (George C. Edwards 1980 อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงชฎวงศ์



2543: 452-457) ซึ่งมีปัจจัยหลายประการที่สอดคล้องกับตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ที่นำเสนอ โดย Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn (1976) ดังได้กล่าวมาแล้ว

ในทัศนะของ Edwards เห็นว่าการศึกษาแนวทางการนำนโยบายไปปฏิบัติ เริ่มต้นจากความเป็นนามธรรมด้วยคำถาม อะไรคือเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และอะไรคืออุปสรรคเบื้องต้นต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในการตอบคำถามดังกล่าว Edwards ได้เสนอให้พิจารณาจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การสื่อสารข้อความ (communication) ทรัพยากร (resources) จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ (disposition or attitudes) และโครงสร้างของระบบราชการ (bureaucratic structures) โดยเห็นว่าปัจจัยทั้ง 4 ประการ มีบทบาทในการพึ่งพากันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยแต่ละปัจจัยอาจจะช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ สำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

ที่มา : สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2543) นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สมาธรรม

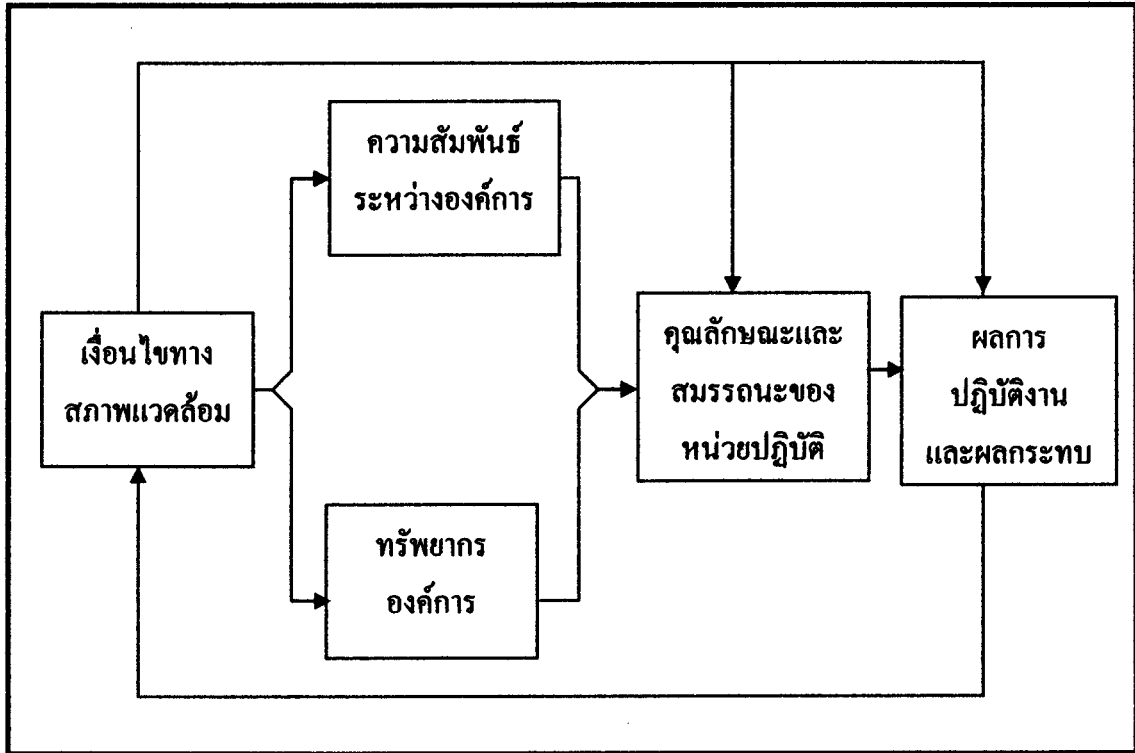
### 4.3.3 ตัวแบบกระจายอำนาจ

ตัวแบบกระจายอำนาจ (A Model of Decentralization Program Implementation Process) เป็นตัวแบบที่ชิม่า และรอนดีนีเลีย (G. Shabbir Cheema and Dennis A. Rondinelli 1983 อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ 2543: 458-459) พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแผนงานการกระจายอำนาจในการนำนโยบายไปปฏิบัติในเอเชีย (implementing decentralization program in Asia) โดยมุ่งเน้นการศึกษาสมรรถนะขององค์กรท้องถิ่นในการพัฒนาชนบท (local capacity for rural development) Cheema และ Rondinelli ได้กำหนดกรอบความคิดสำหรับการวิเคราะห์การนำแผนงานการกระจายอำนาจไปปฏิบัติ โดยมีสมมติฐานว่าผลการปฏิบัติงานและผลกระทบจากการนำแผนงานไปปฏิบัติในระดับท้องถิ่น เป็นผลจากอิทธิพลของกลุ่มตัวแปร 4 กลุ่ม ได้แก่ เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม (environmental conditions) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (inter-organizational relationships) ทรัพยากรองค์กรสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ (organizational resources for program implementation) และคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ (characteristics and capabilities of implementing agencies) โดยกำหนดความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

ประการแรก ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและทรัพยากรองค์กรสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ จะทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงาน ผ่านตัวแปรคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรก (intervening variable)

ประการที่สอง เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อมจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระ โดยมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงาน และมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ทรัพยากรองค์กรสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ และคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ

ความสัมพันธ์ดังกล่าวดังภาพที่ 2.7



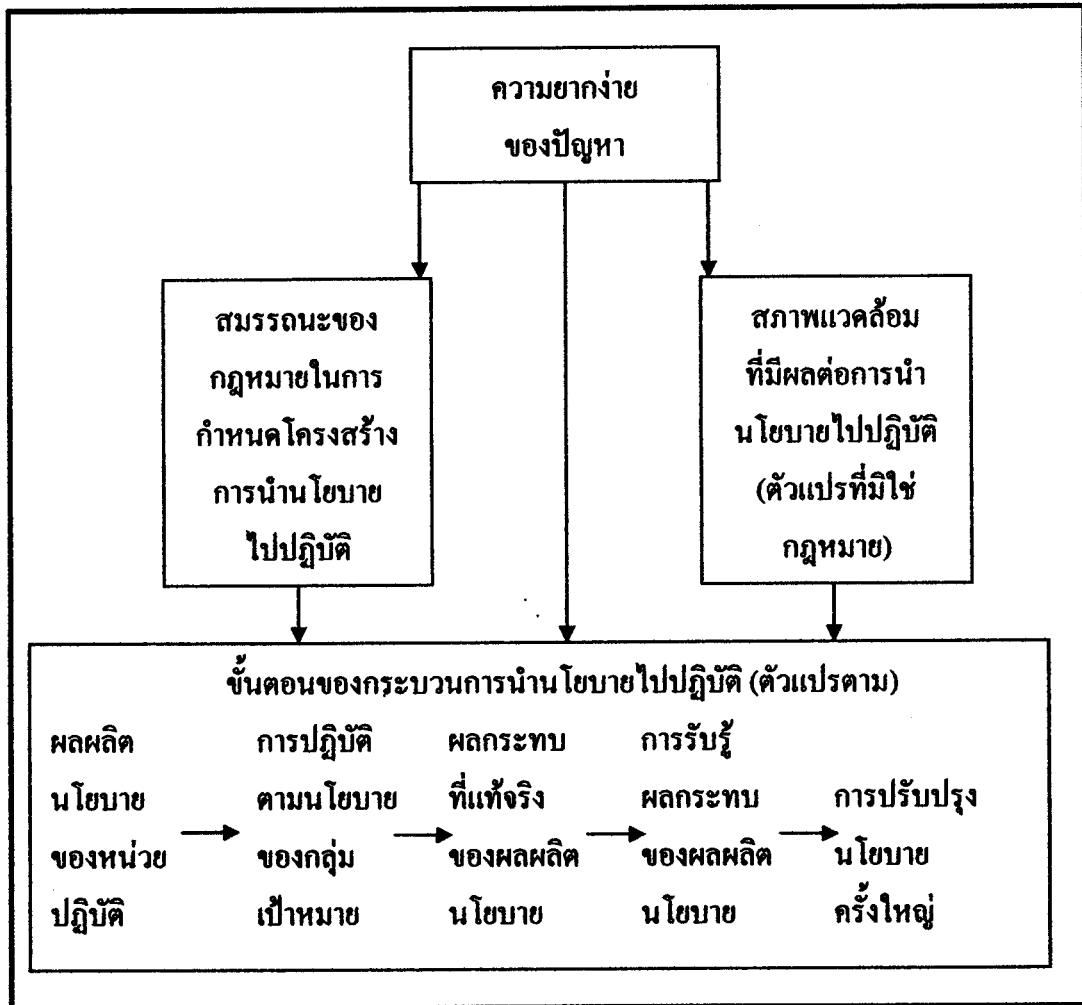
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบกระจายอำนาจ

ที่มา : สมบัติ ชำรงชฎวงศ์ (2543) นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เสมาธรรม

#### 4.3.4 ตัวแบบทั่วไป

ในการศึกษากระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของแมสมาเนียนและซาบาเทียร์ (Daniel A. Mazmanian and Paul A. Sabatier 1989 อ้างถึงใน สมบัติ ชำรงชฎวงศ์ 2543 : 470-471) ได้กำหนดกรอบความคิดในการวิเคราะห์กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ และปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษากระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ Mazmanian และ Sabatier เห็นว่าบทบาทสำคัญของการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การจำแนกตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่อาจบัญญัติไว้ในรูปกฎหมายหรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร ตลอดทั้งกระบวนการ โดยได้จำแนกตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ตัวแปรเกี่ยวกับความยากง่ายของปัญหา (Tractability of the Problems) ตัวแปรเกี่ยวกับสมรรถนะของกฎหมายในการกำหนดโครงสร้างการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Ability

of Statute to Structure Implementation) และตัวแปรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Nonstatutory Variables Affecting Implementation) หรือตัวแปรที่มีได้เกี่ยวกับกฎหมาย หรือกฎระเบียบตามที่บัญญัติไว้ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในตัวแบบทั่วไป ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบทั่วไป

ที่มา : สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เสมาธรรม

นอกจากนี้นักวิชาการไทยได้ประมวลแนวคิดนักวิชาการแล้วนำเสนอตัวแบบการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ดังนี้

วเรช จันทรศร ได้ประมวลแนวคิดของนักวิชาการแล้วนำเสนอตัวแบบการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ แบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่

### 1. ตัวแบบมหภาคและตัวแบบจุลภาค

1.1 *ตัวแบบมหภาค (Macro Model)* เป็นการให้ความสำคัญต่อการแปลงนโยบายออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่ชัดเจนและสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นสายโซ่ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การยอมรับในนโยบายนั้น คราบไคที่ยังสร้างการยอมรับในข้าราชการระดับกระทรวงและกรมได้ก็ยากที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้

1.2 *ตัวแบบจุลภาค (Micro Model)* เป็นการให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติการเป็นสิ่งสำคัญ การปฏิบัติการต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติทุกคนทุกฝ่าย เป็นการประสานเครือข่ายและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามแผนงานโครงการอยู่ตลอดเวลา ความสำเร็จระดับจุลภาคอยู่ที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ

### 2. ตัวแบบเครื่องมือทางการบริหาร มี 6 ตัวแบบ ดังนี้

2.1 *ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model)* เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยเน้นการสร้างประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม ตัวแบบนี้ยึดถือฐานคติที่ว่า โครงการที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจที่ชัดเจน ตัวแบบนี้ยึดถือฐานคติที่ว่า โครงการที่จะประสบผลสำเร็จของการทำงานให้แก่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ มีระบบวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนระบบการให้ทุนให้โทษ ซึ่งเงื่อนไขข้างต้นนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดเสียมิได้เพราะการมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่า อะไรเป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ เมื่อเข้าใจว่าเป็นอะไร ตรงตามความต้องการแล้วก็เป็นการทำงานที่ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดภารกิจที่เด่นชัด มีการมอบหมายงานหรือกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายให้สัมพันธ์กัน

2.2 *ตัวแบบทางการจัดการ (Management Model)* เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยเน้นให้ความสนใจไปที่สมรรถนะขององค์การ เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ในลักษณะนี้โครงการจะประสบผลสำเร็จได้จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์การจะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้านการบริหาร และเทคนิคการจัดการอย่างเพียงพอ นอกจากนี้องค์การยังจะต้องมีการวางแผนเตรียมการหรือมีความพร้อมเป็นอย่างดีทั้งทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และงบประมาณ

### 2.3 *ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model)*

เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยการศึกษาในแง่ของการสร้างความผูกพันและการยอมรับ เพื่อมุ่งสนองตอบความต้องการทางจิตวิทยาและทางสังคมของมนุษย์ ความสนใจ ในลักษณะนี้ จึงเป็นเรื่องของการนำตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์การ (Organization Development Model) มาประยุกต์โดยตรง ตัวแบบนี้จึงเน้นที่การมีส่วนร่วมขององค์การเป็นสำคัญ ภายใต้ฐานคติที่ว่าการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการดำเนินงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จจะเป็นเรื่องของการจูงใจ ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพัน โดยวิธีการให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการใช้การควบคุม กล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวแบบนี้ จึงเป็นเรื่องของกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการกำหนดหรือวางกรอบนโยบาย โดยถือว่านโยบายเหล่านั้นมาจากผู้ปฏิบัติเองโดยตรง

### 2.4 *ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model)*

การศึกษานำนโยบายไปปฏิบัติตามตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ เป็นการศึกษาโดยเชื่อว่า อำนาจขององค์การไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งทางรูปนัย (Formal position) ซึ่งได้แก่ หัวหน้าองค์การ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใด โดยเฉพาะ ในทางตรงกันข้าม อำนาจที่แท้จริงอยู่กระจัดกระจายทั่วไปในองค์การ ในทรรศนะนี้หมายความว่าสมาชิกขององค์การทุกคน มีอำนาจในแง่ของการใช้วิจารณ์ญาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องติดต่อกับประชาชนอย่างใกล้ชิด สามารถใช้วิจารณ์ญาณในการปฏิบัติหน้าที่ของตน โดยที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ การขัดแย้งโครงการใหม่ ๆ ที่จะไปมีผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในวิถีชีวิตประจำวันของข้าราชการเหล่านี้ มักจะไร้ผล นอกเสียจากข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติจะยอมรับหรือปรับนโยบายแนวทางการปฏิบัติเหล่านั้นเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของเขาเอง ดังนั้นการหวังที่จะนำเทคนิคทางการบริหารหรือวิธีการพัฒนาใหม่ ๆ มาให้ก็ดี การออกกฎระเบียบแบบแผน เพื่อหวังจะให้ข้าราชการที่รับผิดชอบในงานด้านบริการประชาชน ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ดี มักจะไร้ผล โดยนัยนี้ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงไม่ใช่เป็นเรื่องของการบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ ในทางตรงข้ามกันความล้มเหลวมักจะเกิดจากผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารโครงการพัฒนาที่ไม่เข้าใจว่าสภาพความเป็นจริงของการให้บริการเกิดขึ้นในลักษณะใดมากกว่าตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ

### 2.5 *ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)*

เป็นการศึกษานำนโยบายไปปฏิบัติการปฏิบัติโดยตัวแบบทางการเมือง ซึ่งเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดจากความสามารถของผู้เล่น หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์การ กลุ่มหรือสถาบัน และความสัมพันธ์

กับปัจจัยภายนอกองค์กร ตัวอย่างนี้เห็นว่า การสร้างสมานฉันท์ วิธีการของการมีส่วนร่วม เป็นสิ่งที่ยากที่จะเกิดขึ้นได้ ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติที่เกิดขึ้นในองค์กรและในระบบสังคมทั่วไป การหวังที่จะให้ทุกฝ่ายเห็นชอบและปฏิบัติตามนโยบายเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ เพราะนโยบายก็คือการเมือง ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสรรสิ่งมีคุณค่าให้แก่สังคม ซึ่งย่อมต้องมีทั้งผู้ได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ จึงเป็นธรรมชาติอยู่เองที่ทุกฝ่ายจะต้องพิทักษ์ผลประโยชน์ของตนเองก่อนเป็นเบื้องแรก

ดังนั้น ตามแนวทางนี้ การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเป็นเรื่องของการเผชิญหน้า การบริหารความขัดแย้ง การแสวงหาความสนับสนุน การโฆษณาชวนเชื่อ การรู้จักสร้างเงื่อนไข และหาหัวข้อต่อรองในการจัดสรรทรัพยากรทั้งระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ของการสร้างความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการเจรจา สถานะ อำนาจหรือทรัพยากรที่มีอยู่ของหน่วยงาน ในฐานะที่จะใช้ป็นเครื่องมือต่อรองของบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร จำนวนหน่วยงานที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง การสนับสนุนจากนักการเมือง สื่อมวลชน หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ กลุ่มอิทธิพล และผลประโยชน์ บุคคลสำคัญต่าง ๆ รวมตลอดถึงสภาพความแตกต่างทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการต่อรองของผู้เล่นแต่ละคนเป็นสำคัญ

2.6 ตัวอย่างทั่วไป (General Model) เป็นการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยใช้ตัวอย่างทั่วไป ซึ่งเป็นผลงานของแวน มิเตอร์ (Van Meter) และแวนฮอร์น (Van Horn) ที่พัฒนามาจากตัวแบบการวิเคราะห์ระบบการเมืองของอีสตัน (Easton) ผนวกกับการนำผลการศึกษาทางทฤษฎีองค์กรที่ส่งผลหรือเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์เข้าด้วยกัน ตัวอย่างนี้ แม้จะไม่ใช่เป็นความพยายามโดยตรงที่จะประสานตัวแบบต่าง ๆ ตามห้าแนวทางข้างต้นก็ตาม แต่กรอบของตัวแบบก็ได้รวมตัวแปรบางส่วนของตัวแบบอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกันมากพอที่จะช่วยให้การศึกษาสภาพทั่วไปของปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติในลักษณะที่กว้างกว่าตัวแบบอื่น

ตัวแบบนี้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยหลัก 3 ปัจจัยด้วยกัน คือ กระบวนการในการสื่อสารข้อความ ปัญหาทางด้านสมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ

2.6.1 ในการสื่อสารข้อความ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้ปฏิบัติว่า ตนเองควรทำอะไรบ้าง ความเข้าใจดังกล่าวจะมีมากเพียงใดขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบาย กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจดีขึ้น ลักษณะของหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติในแง่ความรู้ความสามารถของตัวบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานนั้นตลอดจนความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือของผู้ที่ปฏิบัติเอง

2.6.2 ในด้านปัญหาทางสมรรถภาพ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถของหน่วยปฏิบัติว่า จะทำงานให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้เพียงใด ความสามารถดังกล่าวขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากรที่สนับสนุนกิจกรรมจริง ที่จะทำให้การปฏิบัติดีขึ้นคุณภาพของบุคลากร ภาวะผู้นำ ความสำคัญของหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดจนสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองโดยทั่วไป

2.6.3 ในด้านของตัวผู้ปฏิบัติ ประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ปฏิบัติเอง ความร่วมมือดังกล่าวจะมีมากเพียงใดขึ้นอยู่กับความภักดีของบุคคลที่มีอยู่ต่อองค์การ ผลประโยชน์ส่วนตัว ตลอดจนความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงจากวิธีการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เดิมด้วย

การนำนโยบายไปปฏิบัตินับว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิรูประบบราชการ การดำเนินกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้ตามนโยบายที่กำหนดจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน ซึ่งหลัก ๆ ได้แก่ องค์ประกอบด้านหน่วยงานเอง และองค์ประกอบด้านบุคลากร บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะนำเอานโยบายไปปฏิบัติหรือขับเคลื่อนนโยบายให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากแนวคิดในการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ นั้น มีตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ หลายตัวแบบด้วยกันที่อธิบายและให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น ตัวแบบกระบวนการของแวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น (Donald S. Van Meter & Carl E. Van Horn) ที่ กำหนดให้ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบสุดท้ายใน 6 องค์ประกอบ และผู้ปฏิบัติงานจะกลั่นกรององค์ประกอบต่าง ๆ ที่อยู่ในกระบวนการในการกลั่นกรองนี้จะขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจในนโยบาย ทศนคติที่มีต่อนโยบาย และความมากน้อยของทัศนคติที่มีอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย (Interaction between Factor Model) ของ เอ็ดเวิร์ด (George C. Edwards) ได้นำเสนอปัจจัยสำคัญ 4 ประการที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การสื่อข้อความ ทรัพยากร จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติและโครงสร้างของระบบราชการ ซึ่งจะเห็นได้ว่าได้ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเช่นเดียวกันดังนั้นกระบวนการกระตุ้นและเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ให้มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ



## 5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การทำให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใส่ใจกับบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้นำ และ ผู้ตาม ในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ผู้นำควรต้องพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นผู้เป็นที่ดี ตลอดจนการเลือกวิธีในการบริหารงานและบริหารคนให้เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำเพียงพอสำหรับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจอีกด้านหนึ่งคือ ด้านผู้ตาม กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งโดยมากแล้วหมายถึงการทำให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ อย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

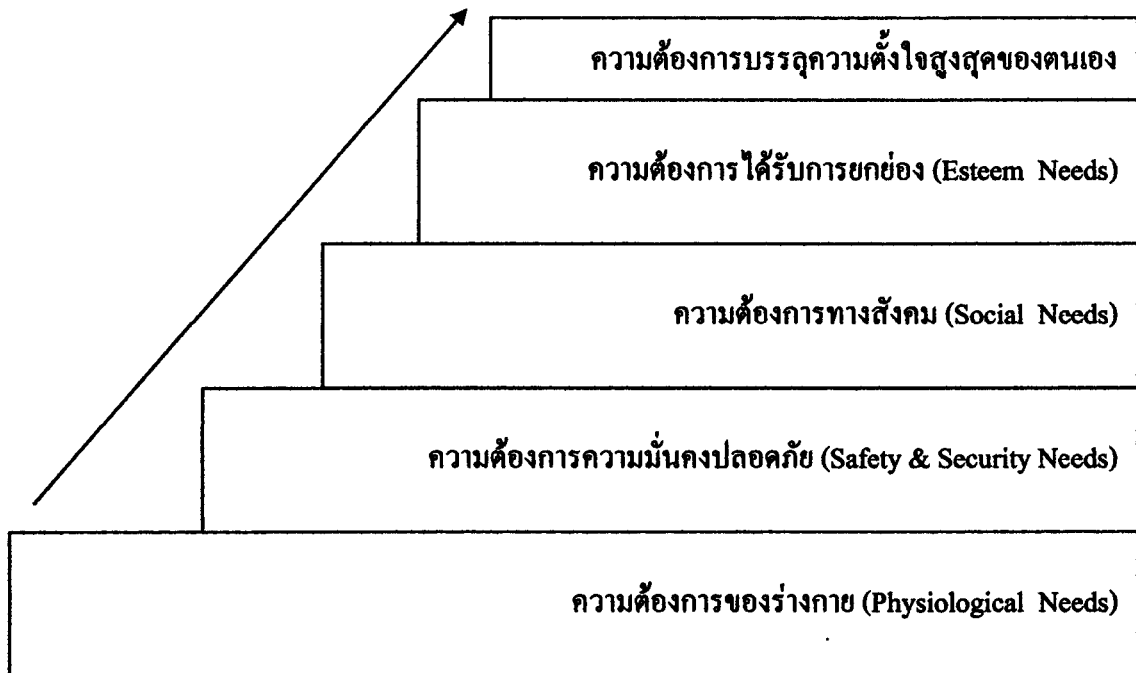
การจูงใจถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะช่วยในการทำให้คนที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พนักงานสามารถทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรจนบรรลุผลสำเร็จตามต้องการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมีด้วยกันหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Abraham Maslow) ทฤษฎี X และ Y ของ Douglass McGregor ซึ่งสามารถจัดกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ และทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ

### 5.1 ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ (Need Theories)

ทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานทางจิตวิทยา คือ พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมานั้นเป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ ดังนั้น การจูงใจจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อทราบว่าความต้องการต่างๆ ของมนุษย์มีอะไรบ้าง และสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ตามที่ต้องการ จากแนวคิดดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้มีความพยายามค้นหาลักษณะความต้องการของมนุษย์ และวิธีการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร

#### 5.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีนี้จัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น โดยระบุว่า มนุษย์มีความต้องการที่ละชั้น โดยเริ่มจากขั้นต้นก่อน คือความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) และเมื่อความต้องการในแต่ละชั้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับขั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อยๆ จนถึงความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความต้องการได้บรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self Actualization Needs)



ภาพที่ 2.9 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : สาทกร สุขศรีวงศ์ (166) การจัดการ : จากมุมมองนักบริหารกรุงเทพมหานคร จี.พี  
ไซเบอร์พรีนซ์

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) หมายถึง ความต้องการปัจจัย 4 ของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety & Security Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยในความเป็นอยู่และการทำงาน รวมถึงความต้องการที่จะมีงานมีทรัพย์สิน มีอาหาร และมีที่อยู่อาศัยอย่างมั่นคง
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการเป็นที่รู้จัก และมีความผูกพันกับบุคคลอื่น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการได้รับความภาคภูมิใจในตัวเอง ตลอดจนได้รับการยกย่องจากผู้อื่นในด้านของการมีอำนาจ มีสถานะ และมีชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น
5. ความต้องการบรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการที่มนุษย์แต่ละคนประสงค์ที่จะได้รับสูงสุด ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความต้องการแตกต่างกันไป เช่น บางคนต้องการเที่ยวรอบโลก บางคนต้องการได้เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุด บางคนต้องการเป็นนายกรัฐมนตรี หรือบางคนต้องการบรรลุนิพพาน เป็นต้น

ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์โดยศึกษาว่าสมาชิกในองค์กรแต่ละคนมีความต้องการถึงขั้นใดแล้ว เพื่อที่จะเสนอสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการได้ตรงที่สุด การเสนอสิ่งจูงใจที่ไม่ตรงกับลำดับขั้นความต้องการของบุคคล แม้สิ่งจูงใจนั้นจะมีราคาแพงแต่ย่อมไม่ส่งผลต่อการจูงใจตามประสงค์ และยังเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายขององค์กรอีกด้วย

### 5.1.2 ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG Theory)

ทฤษฎีอีอาร์จีแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้นๆ และความต้องการของมนุษย์เริ่มต้นที่ขั้นต้นก่อนเช่นเดียวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นเพียง 3 ขั้น ได้แก่

1. ความต้องการการอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการขั้นแรกสุด อาทิการได้รับเงินเดือนประจำ มีการงานที่มั่นคง มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีเวลาหยุดพักที่เหมาะสม มีการดูแลพนักงานในด้านต่างๆ เช่น มีโรงอาหาร มีการประกันภัยและประกันสุขภาพ มีอากาศบริสุทธิ์ และมีแสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการในเรื่องต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับมนุษย์ อาทิ การมีเพื่อน มีทีมงาน มีครอบครัว มีกิจกรรมทางสังคม มีผู้บังคับบัญชาที่ดี รวมถึงมีค่าตอบแทนจากผลงาน (ซึ่งย่อมสะท้อนถึงการได้รับการยอมรับในความสามารถและผลงานของตนเอง)

3. ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการงานที่น่าสนใจและท้าทาย ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง ได้รับความก้าวหน้าในองค์กร และได้รับความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีนี้ระบุว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นแล้ว ความต้องการก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นถัดไป (Satisfaction – Progression Principle) แต่หากความต้องการในขั้นถัดไปไม่ได้รับการตอบสนอง แล้วมนุษย์ก็จะลดความต้องการกลับลงมาสู่ขั้นก่อน โดยละทิ้งความต้องการขั้นถัดไปโดยปริยาย (Frustration – Regression Principle)

### 5.1.3 ทฤษฎีความต้องการที่เกิดเพิ่มขึ้น (Acquired Needs Theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายความต้องการ 3 ประเภทในชีวิตมนุษย์ว่าล้วนแต่เป็นความต้องการที่มีได้คิดค้นมาแต่กำเนิด แต่เป็นความต้องการที่พัฒนาหรือเกิดเพิ่มขึ้นจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เข้ามาในชีวิต ความต้องการทั้ง 3 ประเภท ได้แก่

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีความรักหรือความผูกพันยินดีกับบุคคลอื่น เช่น เมื่อเด็กเติบโตขึ้นเป็นวัยรุ่นอาจมองเห็นว่า

วัยรุ่นคนอื่นมีแฟน จึงเกิดความต้องการมีแฟนขึ้นมา ทั้งที่ความต้องการมีแฟนนี้ไม่เคยมีมาก่อนในวัยเด็กก็ตาม

2. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต เช่น การที่เด็กได้อ่านหนังสือเกี่ยวกับประวัติของนักวิทยาศาสตร์ ผู้มีชื่อเสียงของโลก จึงเกิดความต้องการในการเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จระดับโลกเช่นเดียวกัน

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) อำนาจในความหมายนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ อำนาจเพื่อตนเอง (Personal Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น เพียงเพื่อให้ได้แสดงว่าตนสามารถใช้อำนาจนั้นได้ และอำนาจเพื่อองค์กร (Institutional Power) หมายถึงความต้องการที่จะมีอำนาจเพื่อจะจะสามารถแก้ปัญหาขององค์กรและทำให้องค์กรได้รับผลตามเป้าหมายที่กว้างไกลมากขึ้น ตัวอย่างการเกิดขึ้นของความต้องการอำนาจเพื่อองค์กร เช่น พนักงานใหม่ขององค์กรเมื่อแรกเข้าทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการ จึงเกิดความต้องการที่จะมีอำนาจเพื่อองค์กร เพื่อที่จะได้ทำงานในสิ่งที่ตนประสงค์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

#### 5.1.4 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory of Motivation)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยหรือมีอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีสุขอนามัย (motivation – hygiene theory) นักจิตวิทยาชื่อ เฟดเดอริก เฮอร์เบิร์ต (Federick Hertzberg) ทำการวิจัยโดยการศึกษาคำคิดเห็นของพนักงานซึ่งเป็นนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน เพื่อสอบถามว่าอะไรคือสิ่งที่เขาต้องการจากการทำงาน และให้อธิบายด้วยว่าอะไรทำให้เขาารู้สึกดีหรือไม่ดีหลายๆ เกี่ยวกับการทำงาน ผลการศึกษาเขาพบว่า สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีหรือพึงพอใจเกี่ยวกับการทำงานมีความแตกต่างจากสิ่งที่ทำให้เขาารู้สึกไม่ดีหรือทำให้เขาไม่พึงพอใจอย่างมาก เขาจึงได้ทำตารางแยกสิ่งต่างๆ เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย และอีกกลุ่มหนึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ

## ตารางที่ 2.1 ทฤษฎี 2 ปัจจัย

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene)	ปัจจัยจูงใจ (Motivator)
- นโยบายขององค์การและการบริหาร (Policy and Administration)	- ความสำเร็จ (Achievement)
- การควบคุม ควบคุม (Supervision)	- การได้รับการยกย่อง (Recognition)
- ค่าจ้าง เงินเดือน (Salary)	- ตัวงาน (Work itself)
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การ (เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา) (Relationship)	- ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- สภาพการทำงาน (Work condition)	- ความก้าวหน้า (Advancement)
- สถานภาพและความมั่นคง (Status and Security)	- ความเติบโต (Growth)

ที่มา : ศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ วิจารณ์ การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร กรุงเทพมหานคร  
จี.พี. ไชยธรรม์

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) คือ ปัจจัยที่เป็นเสมือนภูมิคุ้มกันโรคให้องค์การสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดีโดยไม่ต้องเสี่ยงต่อการร้องทุกข์ของพนักงาน องค์กรใดที่สามารถตอบสนองพนักงานในด้านนี้จะไม่สร้างความไม่พึงพอใจในหมู่พนักงาน (dissatisfaction) สิ่งเหล่านี้ได้แก่ การมีนโยบายและระบบการบริหารที่ดี การควบคุมงานที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี มีค่าจ้างเงินเดือนที่เหมาะสม มีสถานภาพทางสังคมที่ดี และมีความมั่นคงในการทำงาน เฮร์เบิร์ต (Herzberg) กล่าวว่า องค์กรใดมีปัจจัยเหล่านี้ในทางที่เป็นบวก ก็จะป้องกันมิให้พนักงานไม่พึงพอใจ แต่ปัจจัยเหล่านี้ก็มีใช่เป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) คือ ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับงานและองค์กร และเป็นตัวสร้างความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ การประสบความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่อง ลักษณะของงานน่าสนใจ เป็นงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ มีความก้าวหน้าและได้พัฒนาตนเอง องค์กรใดที่สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ ก็จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ (satisfaction) และนำไปสู่การทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กรและช่วยใหเกิดการเพิ่มผลผลิต

ผลจากการศึกษานี้ เฮร์เบิร์ต (Herzberg) ได้แยกความแตกต่างของปัจจัยทั้งสอง และชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ปัจจัยด้านสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจมีผลต่องานและองค์การอย่างไร ตามทัศนะของ เฮร์เบิร์ต (Herzberg) เห็นว่าความต้องการที่เป็นปัจจัยด้านสุขอนามัยเป็นได้แค่เพียงหยุดยั้งความไม่พึงพอใจถ้าหากองค์การจัดให้มีสิ่งเหล่านี้แต่ก็มีใช้ตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้มากขึ้น แต่ถ้าองค์การไม่สามารถตอบสนองสิ่งนี้ให้ พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ (dissatisfaction) และเป็นตัวทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นทางลบ เช่น การหลีกเลี่ยงงาน การไม่เอาใจใส่ การไม่รับผิดชอบ ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำลง

### ปัจจัยสุขอนามัย

ดี 0	ไม่ดี -
ไม่รู้สึกไม่พอใจ เลยๆ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	รู้สึกไม่พอใจ ผลการปฏิบัติงานเลวลง

ปัจจัยกลุ่มที่ 2 เฮร์เบิร์ต (Herzberg) เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ เพราะเป็นความต้องการซึ่งมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้พนักงานหากได้รับการตอบสนอง ตรงกับสิ่งที่เป็นความต้องการเบื้องสูงในทฤษฎีของ Maslow ได้แก่ ความสำเร็จ ชื่อเสียง ความก้าวหน้า การได้ทำงานที่คนสนใจ สิ่งเหล่านี้เป็นความรู้สึกที่มีคุณค่าต่อจิตใจ (intrinsic reward) จึงไปก่อให้เกิดพลังใจที่อยากทุ่มเทให้กับงานเพิ่มขึ้น องค์การใดที่ไม่สามารถตอบสนองสิ่งนี้ได้ พนักงานก็จะไม่ทุ่มเทแต่ก็ไม่ใช่ว่าเหตุที่นำไปสู่ความไม่พอใจในด้านองค์การ พนักงานจะทำงานเพียงปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

### ปัจจัยจูงใจ

มี +	ไม่มี -
พึงพอใจ ทุ่มเททำงาน	เลยๆ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ไม่รู้สึก ไม่พึงพอใจ

การศึกษาปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หรืออาจเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “ปัจจัยค้ำจุน” จะช่วยป้องกันให้คนงานไม่เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) จะทำให้พนักงานมีความสุขหรือมีความพอใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้จึงชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่เกี่ยวกับงานของผู้ได้บังคับบัญชา 2 ประการ คือ สิ่งที่ทำให้พนักงานมีความสุขและสิ่งที่ทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน

นอกจากนี้ เฮอริเบิร์ก (Herzberg) ยังได้แนะนำวิธีปรับปรุงงาน (job enrichment) การเพิ่มขยายงาน (job enlargement) และการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนตำแหน่งงาน (job rotation) ดังนี้

1. การปรับปรุงงาน เป็นวิธีการสร้างงานให้ท้าทายมากขึ้น โดยใช้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานมากกว่าเดิม ซึ่งจะให้ความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น ด้วยลักษณะของการปรับปรุงงานเป็นการเพิ่มภาระงาน (tasks) ให้กับพนักงานในแนวตั้ง (vertical) เช่น มอบหมายงานบางอย่าง ซึ่งผู้บังคับบัญชาในระดับสูงกว่าเขาเคยทำอยู่มาให้ทำ เป็นต้น
2. การเพิ่มขยายงาน เป็นการเพิ่มขยายงานทางระนาบ โดยให้พนักงานทำงานให้มากกว่าเดิม ทำให้เกิดความรับผิดชอบสูงขึ้น และพัฒนาความสามารถในการทำงานของพวกเขาให้สูงขึ้นด้วย
3. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนตำแหน่งงาน เป็นการสลับเปลี่ยนภาระงานระหว่างพนักงาน วิธีการนี้เป็น การเพิ่มความหลากหลาย ทำให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ในการทำงาน เข้าใจมิติใหม่ของการทำงานและสามารถทำงานทดแทนกันได้

โดยสรุป ทฤษฎีนี้ได้ทำให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) กับการเพิ่มผลผลิต ถ้าผู้บริหารต้องการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทให้กับองค์กร ผู้บริหารก็ต้องสร้างแรงจูงใจอันได้แก่ ความต้องการลำดับขั้นสูงของเขา ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองก็จะไปสร้างความพึงพอใจในงานและนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรในท้ายที่สุด อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ได้จูงใจให้นักวิชาการและนักบริหารค่อยๆ มาได้นำไปพิจารณาและนำไปประยุกต์ใช้ในเรื่องการออกแบบงาน (job design) ที่ตอบสนองความต้องการขั้นสูงของพนักงาน และการพยายามปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อให้สอดคล้องและตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 5.2 ทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ (Process Theories)

ทฤษฎีการมุ่งใจว่าด้วยกระบวนการ แตกต่างจากทฤษฎีว่าด้วยความต้องการ เนื่องจากการมุ่งใจตามทฤษฎีความต้องการสามารถทำสำเร็จผลได้ในขั้นตอนเดียว คือ การตอบสนองความต้องการ แต่ทฤษฎีการมุ่งใจว่าด้วยกระบวนการ เสนอแนวคิดว่าการมุ่งใจเป็นกระบวนการทางความคิดและจิตใจ นั่นคือ การมุ่งใจจะทำสำเร็จได้ผลได้ก็ต่อเมื่อผู้รับการมุ่งใจผ่านกระบวนการทางความคิดและจิตใจตามขั้นตอนต่างๆ ครบถ้วนแล้ว

### 5.2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

ทฤษฎีนี้ระบุว่าเมื่อบุคคลได้ใช้ความพยายาม (Effort) ในการทำงาน บุคคลนั้นจะคาดหวังถึงผลงาน (Performance) อันเกิดจากความพยายามที่ใช้ไป จากนั้นบุคคลนั้นก็คาดหวังต่อเนื่องไปยังขั้นถัดไป คือ ผลลัพธ์ (Outcomes) ที่จะได้รับผลงานที่เกิดขึ้น ทั้งนี้บุคคลนั้นย่อมคาดหวังว่าผลลัพธ์ที่ได้จะมีคุณค่าสูงตามที่ต้องการ

การพิจารณาตามทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom) สามารถแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

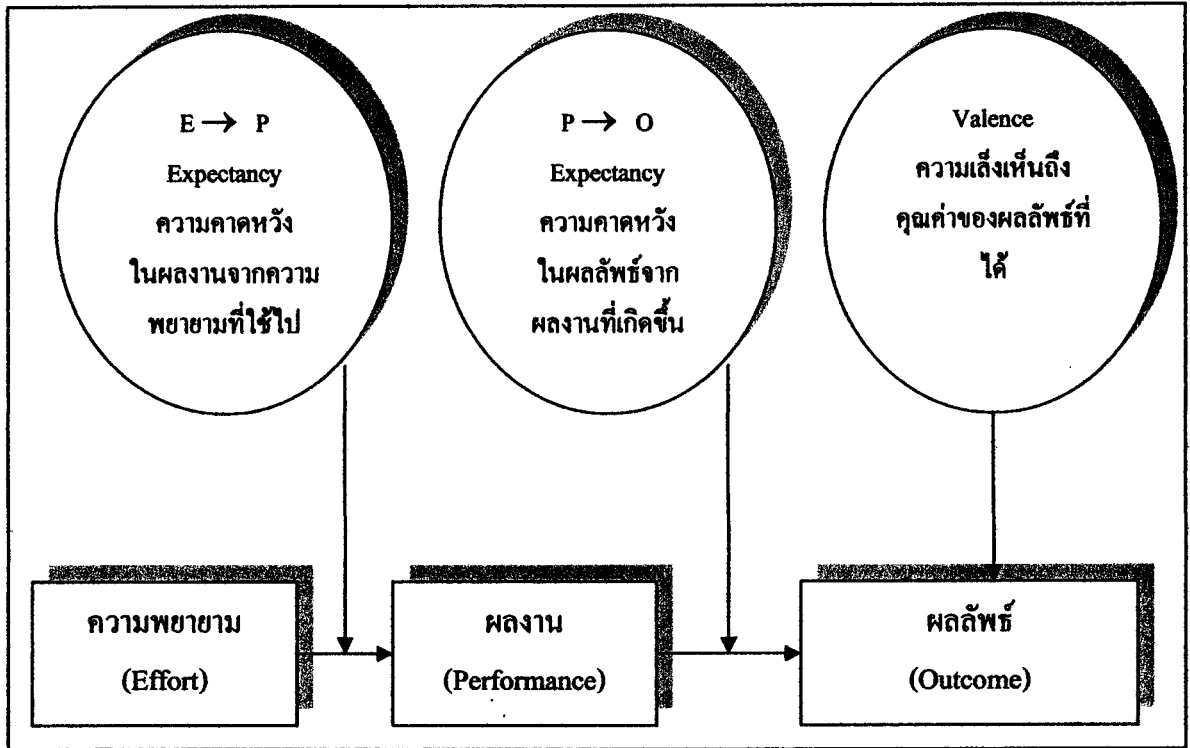
1. ความคาดหวังในผลงานจากความพยายามที่ใช้ไป (Efforts & Performance Expectancy) เมื่อบุคคลใช้ความพยายาม (Effort) ในการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บุคคลนั้นย่อมประเมินความสามารถของตนเอง และประเมินระดับความเป็นไปได้ที่จะเกิดผลงาน (Performance) ตามที่ประสงค์ เมื่อผู้บริหารต้องการมุ่งใจให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นในความสามารถของตน และทำให้พนักงานเชื่อมั่นว่าหากใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้ว ย่อมจะนำมาซึ่งผลงานตามที่ประสงค์

2. ความคาดหวังในผลลัพธ์จากผลงานที่เกิดขึ้น (Performance & Outcome Expectancy) เมื่อพนักงานเชื่อมั่นว่าการใช้ความพยายาม (Effort) อย่างเต็มที่ที่จะนำมาซึ่งผลงาน (Performance) ตามที่ประสงค์ พนักงานจะประเมินความเป็นไปได้ขั้นตอนต่อไป คือจะประเมินถึงระดับความเป็นไปได้ที่ผลงาน (Performance) ที่เกิดขึ้นและจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา (Desired Outcomes) ผู้บริหารจึงต้องมุ่งใจในระดับต่อไป คือ ชี้ให้พนักงานเห็นถึงความเป็นไปได้อย่างยิ่งที่ผลงานนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ปรารถนา เพื่อเพิ่มระดับความคาดหวังในผลลัพธ์จากผลงานที่เกิดขึ้นนั่นเอง

3. การเล็งเห็นถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่ได้ (Valence of Outcomes) เมื่อพนักงานเชื่อมั่นว่าผลงาน (Performance) ที่เกิดขึ้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ปรารถนา (Desired Outcomes) แล้ว พนักงานจะพิจารณาต่อไปว่าผลลัพธ์ที่ได้นั้นมีคุณค่า (Valence) ต่อตนเองมากน้อยเพียงใด การมุ่งใจจะประสบความสำเร็จเมื่อพนักงานเห็นว่าคุณค่าของผลลัพธ์นั้นอยู่ในระดับที่



สูง ผู้บริหารจึงมีหน้าที่สร้างให้พนักงานเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้รับนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่าสูงคู่ควรกับพนักงาน




ภาพที่ 2.10 ทฤษฎีความคาดหวังของอวรัม

ที่มา : ศาสตราจารย์ ดร. สุชาติ ธีระกุล การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร กรุงเทพมหานคร จี.พี.ไอ.ซี.เอ.เอ.พี.เอ็น.ที. จำกัด

### 5.2.2 ทฤษฎีความเสมอภาค

ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่าสมาชิกทุกคนต้องการความเสมอภาคในองค์กร โดยสมาชิกแต่ละคนจะพิจารณาอัตราส่วนผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร (Output) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง รถประจำตำแหน่ง ฯลฯ ต่อสิ่งที่ได้ทุ่มเทให้กับองค์กร (Input) อันได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ การศึกษาและประสบการณ์ของสมาชิก อายุงาน ตำแหน่งในองค์กร ความสามารถเฉพาะทาง ตลอดจนคุณสมบัติอื่นของตนเอง เปรียบเทียบกับผู้อื่น หากพนักงานพบว่าเกิดความไม่เสมอภาคก็จะดำเนินการเพื่อกำจัดความไม่เสมอภาคดังกล่าว

## การพิจารณาความเสมอภาค (Equity Theory)

		ตนเอง	=	ผู้อื่น	ถ้าเสมอภาค ⇒
ผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร			≠		รักษาระดับการทำงาน
สิ่งที่ทุ่มเทให้กับองค์กร					ถ้าไม่เสมอภาค ⇒ ทำให้เสมอภาค

ภาพที่ 2.11 ทฤษฎีความเสมอภาค

ที่มา : ศาคร สุขศรีวงศ์ การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร กรุงเทพมหานคร  
จี.พี. ไชเบอร์พรีนท์

กรณีที่อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเทของตนเองน้อยกว่าอัตราส่วน  
ของผู้อื่น พนักงานอาจทำให้เสมอภาคโดยการลดสิ่งที่ตนเองทุ่มเทลงเรื่อยๆ จนกว่าจะรู้สึก  
ว่าเสมอภาค หรืออาจดำเนินการแทรกแซงเพื่อลดผลตอบแทนของบุคคลอื่น หรือเรียกร้องให้ตนเอง  
ได้ผลตอบแทนสูงมากขึ้น

กรณีที่อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเทของตนเองมากกว่าอัตราส่วน  
ของผู้อื่น โดยทฤษฎีแล้วพนักงานจะทำงานให้หนักขึ้น หรืออาจเรียกร้องให้บุคคลอื่นได้รับ  
ผลตอบแทนที่สูงขึ้นหรือแม้กระทั่งขอลดผลตอบแทนที่ตนเองได้รับลง แต่ในทางปฏิบัติแล้วกรณี  
หลังจะมีความเป็นไปได้น้อย

เป็นที่น่าสังเกตว่าการวัดผลและการเปรียบเทียบดังที่กล่าวข้างต้น เป็นไป  
โดยความรู้สึกจากการรับรู้ของตนเองทั้งสิ้น ซึ่งย่อมทำให้การวัดผลและการเปรียบเทียบขาดความ  
เที่ยงตรง และอาจเกิดความลำเอียงได้ ผู้บริหารที่ประสงค์จะนำแนวคิดนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ  
องค์กรพึงระวังข้อจำกัดและปัญหาดังกล่าวนี้

## 5.2.3 ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

ทฤษฎีการเสริมแรง แสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่งในทาง  
พฤติกรรม คือ บุคคลสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง และสิ่งที่เรียนรู้มาจะ  
ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคตของบุคคลนั้น ดังนั้น การที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึง  
ประสงค์ สามารถทำได้โดยการทำให้บุคคลนั้นได้รับประสบการณ์ในรูปแบบที่ตนเองเคยประสบ  
มาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในรูปแบบที่เป็นไปตามความต้องการได้ การทำให้บุคคล  
ได้รับประสบการณ์ตามทฤษฎีการเสริมแรง สามารถทำได้ในกรณี 4 กรณี ได้แก่

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หากบุคคลเรียนรู้ว่าการแสดงพฤติกรรมนั้นจะนำมาซึ่งสิ่งที่พึงประสงค์ หรือได้รับการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) บุคคลจะแสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำๆ เช่น หากพนักงานในองค์กรทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเร่งด่วนได้เสร็จเรียบร้อยตามกำหนดแล้วได้รับการเสริมแรงทางบวก เช่น ได้รับคำชมเชย ได้รางวัลพิเศษ หรือได้เงินโบนัส ฯลฯ หากมีงานเร่งด่วนอีกในอนาคต พนักงานก็จะเร่งปฏิบัติงานให้เสร็จเรียบร้อยอีก เนื่องจากได้เรียนรู้ว่าการทำงานให้เสร็จตามกำหนดจะนำมาซึ่งสิ่งที่พึงประสงค์

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) ตัวอย่างการเสริมแรงทางลบ เช่น ในกรณีที่มียานเร่งด่วนและจำเป็นต้องให้พนักงานร่วมกันทำงานเกินเวลาปกติ ถ้าพนักงานมีประสบการณ์ว่าหากไม่ร่วมมือกันทำงานเกินเวลาปกติงานเสร็จ ก็จะโดนหัวหน้าบ่นหรือประชดว่าไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้น เพื่อมิให้ต้องรับฟังคำบ่นและประชดจากหัวหน้างาน พนักงานจึงต้องร่วมกันทำงานเกินเวลาโดยพร้อมเพรียงกัน การที่ผู้บริหารบ่นหรือประชดจึงเป็นการเสริมแรงทางลบ

3. การทำให้สูญสิ้น (Extinction) การทำให้สูญสิ้นสามารถนำมาใช้ในกรณีที่ต้องการลดพฤติกรรมบางด้านของบุคคล เช่น ถ้าพนักงานคนหนึ่งกลับออกจากสำนักงาน 3-4 ชั่วโมงหลังจากงานเลิกหลายครั้ง และพนักงานคนดังกล่าวได้รับคำชมจากผู้บริหารทุกครั้งว่าเป็นคนขยัน จึงเป็นเหตุให้พนักงานดังกล่าวยิ่งกลับช้าอย่างสม่ำเสมอ แต่หากต่อมาผู้บริหารพบว่าการทำงานหลังเลิกงานของพนักงานไม่เกิดประโยชน์และเปลืองค่าแอร์และค่าไฟฟ้าโดยใช่เหตุ ผู้บริหารสามารถลดพฤติกรรมการทำงานหลังเลิกงานเป็นเวลานานได้โดยเลิกให้คำชมพนักงานคนนั้น เมื่อพนักงานรับรู้ว่าผู้บริหารจงใจยกเลิกให้คำชมยอมทำให้พนักงานคนดังกล่าวกลับบ้านเร็วขึ้น

4. การลงโทษ (Punishment) การลงโทษเป็นอีกวิธีซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาใช้ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงาน เช่น ผู้บริหารอาจกำหนดโทษว่าใครมาสายเกินกว่า 5 ครั้ง ใน 1 เดือน จะไม่ได้รับเงินโบนัส ประจำปี เป็นต้น

ผลกระทบต่อพฤติกรรม	เพิ่ม	การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement)	การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)
	ลด	การทำให้สูญสิ้น (Extinction)	การลงโทษ (Punishment)
		เพิ่ม	ลด
ผลกระทบต่ออุมิภาวะ			

ภาพที่ 2.12 ทฤษฎีการเสริมแรง

ที่มา : ศาสตราจารย์ ดร. สุขศรีวงศ์ การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร กรุงเทพมหานคร.พี.

### ไซเบอร์พริ้นท์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดทั้งในเรื่องของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่(New Public Management : NPM) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) ) การนำนโยบายไปปฏิบัติ และกระบวนการจูงใจ เป็นสิ่งที่จะต้องมีการเชื่อมโยง สัมพันธ์กัน ทั้งหมด เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กร บรรลุตามเป้าหมาย มุ่งสู่วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดได้ แต่ทั้งนี้ยังมีปัจจัยที่สำคัญที่เป็นสิ่งช่วยผลักดันให้กระบวนการบริหารจัดการสัมฤทธิ์ผล ก็คือ ตัวบุคลากรขององค์กร ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม ไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ที่เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ข้าราชการต้องเป็นพนักงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ โดยผู้ศึกษาจะได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เป็นลำดับต่อไป

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

### ( I AM READY)

เป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ คือ การก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ในกิจการบ้านเมือง อันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความคุ้มค่า ซึ่งแน่นอนว่าการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่คิดจะไม่มีทางประสบผลสำเร็จได้หากระบบราชการยังมีกระบวนการที่ วัฒนธรรมและค่านิยมแบบเดิม

โลกยุคใหม่จึงต้องพัฒนาข้าราชการไทยไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ ข้าราชการยุคใหม่ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ชยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม รู้ทันโลก สามารถปรับตัวได้ทันโลก ทันสังคม มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผลงานและสังคม มีใจและมีการกระทำแบบมีส่วนร่วมเป็นประชาธิปไตย โปร่งใส และทำงานโดยมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอหัวข้อย่อยแบ่งเป็น ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการข้าราชการ และแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการที่ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

#### 6.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการข้าราชการ

ระบบราชการนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นระบบที่มีมาตั้งแต่สมัยสุโขทัย วิวัฒนาการของระบบราชการจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปมาตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เนื่องจากเป็นระบบที่ใหญ่โต การปรับเปลี่ยนจึงทำได้ค่อนข้างยาก

เมื่อก้าวถึงระบบราชการหรือการให้บริการหรือการบริหารงานของส่วนราชการในสมัยเดิมจะเห็นได้ว่าเป็นระบบที่ยึดติดอยู่กับกระบวนการที่เดิมที่ตกทอดมาจากอดีต เป็นกระบวนการแบบเจ้าขุนมูลนาย ไม่ได้มองประชาชนเป็นลูกค้า แต่เป็นการบริหารงานแบบปกครองประชาชน โดยข้าราชการในยุคนั้นจะไม่สร้างกระแสคลื่นใหม่ใดๆ ให้สะท้อนสถานภาพเดิม พยายามเลี่ยงความผิด โดยยี่กระเบียบ กฎหมายเป็นที่ตั้ง มีขั้นตอนการทำงานยาว ใช้เวลา มาก ซึ่งขัดกับสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ปรากฏการณ์ของโลกดังกล่าว ทำให้หลายๆประเทศปรับตัวไม่ทันโลก ทำให้เกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ ส่งผลให้รัฐมีภาระงานใหม่ๆ ทั้งปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น ขณะที่กระแสประชาธิปไตยและเศรษฐกิจเสรีได้กดดันให้ราชการต้องมีขนาดที่เล็กลงแต่ต้องทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ต้องมีการปฏิรูปและพัฒนากระบวนการ จากเดิมที่มีปัญหา อาทิ การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การเฉื่อยชาและละเลยหน้าที่ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การมีลักษณะเผด็จการและการทุจริต ไม่โปร่งใสไปสู่การเป็นระบบใหม่ที่เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มากยิ่งขึ้น

ผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกาภิวัตน์ ทำให้รัฐบาลต้องเร่งรัดให้มีการพัฒนาระบบราชการ โดยได้กำหนดนโยบายปรับปรุงกฎหมายและระเบียบ รวมทั้งมีมติดำเนินการพัฒนาระบบราชการ ดังนี้

นโยบายของรัฐบาล พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร ที่ได้แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2544 ข้อ 15.2 (4) ระบุว่า “จะเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของราชการให้มีทัศนคติที่เอื้อต่องานบริการประชาชน รวมทั้งทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารราชการที่มีความยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการประเมินผลที่เป็นกระบวนการและเป็นระบบ”

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 311 บัญญัติว่า การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความมีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ให้ทุกส่วนราชการ รวมทั้งหน่วยงานของรัฐทุกแห่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ คือ

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยนี้ แนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่ต้องเร่งผลักดันให้เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรภาครัฐพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและเอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดไว้เป็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ซึ่งมีมาตรการที่สำคัญคือ การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การจัดสภาพแวดล้อมให้

เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ผู้วิจัยขอเสนอสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย ดังนี้

### ยุทธศาสตร์ 5 : การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม หรือการรณรงค์ แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้วยตนเอง ด้วยความเต็มใจ การเรียนรู้เป็นเรื่องของผู้เรียน โดยแท้

#### มาตรการ

1. สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริง ๆ (Action Learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนา ร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิถีคิดอย่างเป็นระบบ

2. เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ อาทิ

- การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยอาจครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจเป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ

- การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น การรวมกันวางแผนแปลงยุทธศาสตร์สำคัญ ๆ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน

- การฝึกอบรม จัดหา วิทยากร กระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้

- การพัฒนาเครื่องมือต่างๆ อาทิตักษิวิชาต่าง ๆ การวางแผนการเรียนรู้ ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ
- การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้ ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบ และการสะท้อนผล
- การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจากส่วนต่าง ๆ ของโลก การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้
- การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่าง ๆ
- การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้างกระบวนการเรียนรู้

3. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value Statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมถึงการรณรงค์และวัดผลระดับของการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมอย่างจริงจัง

4. สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม และเผยแพร่กระบวนการทัศน์ใหม่ ให้เป็นวาระแห่งชาติ

**ยุทธศาสตร์ 6 : การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย**

การบริหารงานของภาครัฐในปัจจุบัน ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการให้บริการประชาชนอย่างกว้างขวาง ทำให้การให้บริการประชาชนบางส่วนมีปัญหาด้านความถูกต้องและรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างความทันสมัยในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เป็นรูปแบบของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้นโยบายของการยึดประชาชนพลเมืองเป็นหลักที่สามารถให้บริการประชาชนได้ตลอดเวลา ไม่มีวันหยุด



### มาตรการ

1. สนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงาน การบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน โดย

- สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนดมาตรฐาน เพื่อให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการและระบบภูมิศาสตร์สารสนเทศ ควบคู่ไปกับการวางระบบเพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศดังกล่าวร่วมกัน รวมทั้งวางระบบการติดตามและรายงานผลสัมฤทธิ์ ของส่วนราชการต่างๆ ให้เชื่อมโยงเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการระดับกระทรวง และศูนย์ปฏิบัติการของนายกรัฐมนตรี

- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ส่วนกลาง เพื่อให้ส่วนราชการได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน และลดการลงทุนซ้ำซ้อน โดยอย่างน้อยให้มี โปรแกรมประยุกต์สำหรับงานธุรการ-สารบรรณ งานบัญชี-การเงิน งานบริหารบุคคล การประชุมออนไลน์ งานบริหารพัสดุ งานการจัดซื้อ-จัดจ้างแบบอิเล็กทรอนิกส์

2. ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และซื่อสัตย์ ต่อผู้ใช้บริการ และเป็นศูนย์บริการออนไลน์อิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ซึ่งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนได้ขอใช้บริการของรัฐได้ตลอดเวลาตลอด 24 ชั่วโมงใน 1 วัน และ 365 วันใน 1 ปี ได้จากทุกสถานที่ และได้จากอุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ โดยมีแนวทาง ดังนี้

- สนับสนุนและส่งเสริมให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดช่องทางให้ประชาชนขอใช้บริการ รับบริการ และดำเนินธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือศูนย์บริการทางโทรศัพท์ ได้อย่างกว้างขวาง ภายใต้การวางมาตรฐานด้าน ฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ และรูปแบบการให้บริการ ที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารประสานกำหนด

- สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นเจ้าภาพรับผิดชอบและประสานการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคคลให้เป็นเอกภาพ และจัดตั้งศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ที่มีการใช้มาตรฐานข้อมูลเดียวกัน โดยใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงภาครัฐ ที่มีระบบการกำกับเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาช่องทางเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของรัฐ (Government Gateway) และเว็บท่าของพลเมือง (Citizen Portal Site) เพื่อให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์อย่างครบวงจร

- ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนได้เรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างกว้างขวาง รวมตลอดถึงการส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อผลิตอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และ/หรืออุปกรณ์เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อลดช่องว่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Divide)

3. ควบคู่ไปกับการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ จำเป็นต้องส่งเสริมและกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐในระดับสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และรวดเร็ว ในรูปแบบของ ศูนย์บริการอิเล็กทรอนิกส์แบบครบวงจร ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เช่นเดียวกับการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ทางอินเทอร์เน็ต

4. ให้มีการศึกษาวิจัย และเสนอแนะ ให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและ อนุบัญญัติ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

#### 6.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

##### (I AM READY)

กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ของข้าราชการ "I AM READY" กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ที่พึงประสงค์สำหรับการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการมีดังต่อไปนี้ (กพร. : คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ( 1-7)

1. ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

2. ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่ที่เต็มความสามารถไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

3. มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หมายความว่า การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

เสียชีวิตะ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใดๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

4. รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกทันสังคม (Relevancy) หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

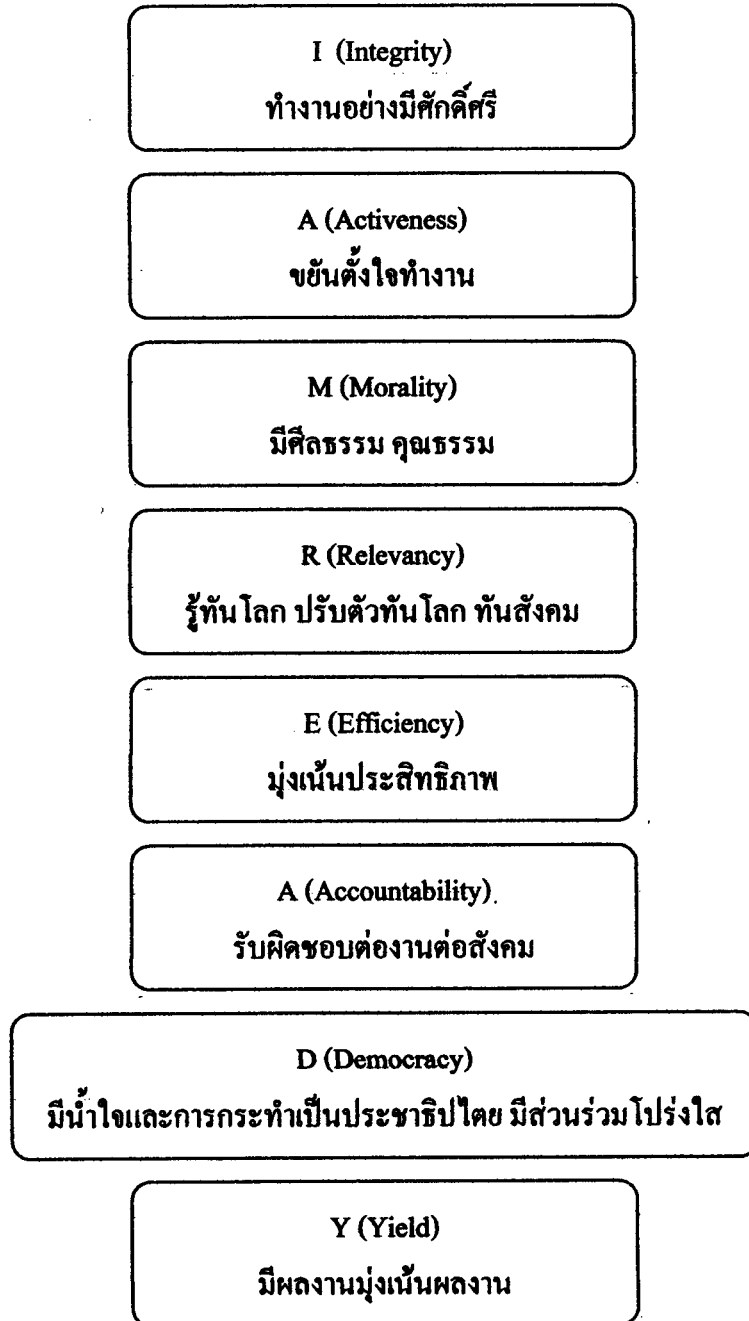
5. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

6. รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อการทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7. มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

8. มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

“I AM READY” “ฉันพร้อมทำงานเพื่อประชาชน เราพร้อมทำงานเพื่อประชาชน”



ภาพที่ 2.13 แสดงกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน  
ที่มา : (กพร. : คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี )

ในระบบการบริหารราชการแนวใหม่ นั้น การทำงานของข้าราชการจะเป็นการทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน เป็นการทำงานอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจน ข้าราชการจะต้องมีกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ดังที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร) ได้กำหนดค่านิยมใหม่ข้าราชการที่พึงประสงค์ เป็นข้าราชการที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวให้ทันโลก มีความรับผิดชอบผลงาน และทำงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน ภายใต้ประโยคภาษาอังกฤษ ที่ได้ถูกนำมาสื่อความให้เกิดค่านิยมร่วมกันคือ *"I am ready"* เป็นข้าราชการที่พร้อมทำงานเพื่อประชาชน นอกจากรัฐจะปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน การทำงานของข้าราชการแล้ว ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลคือ สมรรถนะของหน่วยงานและบุคลากร หากหน่วยงานใดมีบุคลากรที่มีความพร้อมด้านสมรรถนะต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ก็จะสามารถเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้นองค์กรภาครัฐจึงควรส่งเสริมสร้างสมรรถนะให้แก่บุคลากรด้วยเช่นกัน สำหรับหัวข้อต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ เป็นลำดับต่อไป

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับหลักสมรรถนะ

### 7.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดในการศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเริ่มในช่วงต้นทศวรรษที่ 70 เมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency หรือ USIA) ได้ไปเข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมีเดวิด แมคเคลแลน (David C. McClelland) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นผู้นำสัมมนา โดยแมคเคลแลน (McClelland) ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถที่จะระบุได้ว่าบุคคลผู้มีความสามารถหรือประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง (Attitudes and Habits) เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวของ USIA จึงได้ขอคำปรึกษาแมคเคลแลน (McClelland) ว่าวิธีการทดสอบบุคลิกภาพดังกล่าวอาจนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานได้เพราะขณะนั้น USIA มีปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้สมัครงานซึ่งเป็นคนผิวดำหรือคนกลุ่มน้อย ที่สมัครจะไปทำงานด้านห้องสมุดและวัฒนธรรมในสำนักงานของ USIA ในต่างประเทศ แต่ผู้สมัครส่วนใหญ่มักจะไม่ได้รับการคัดเลือกและใบสมัครส่วนมากก็ถูกคัดออกตั้งแต่ขั้นตอนการคัดกรอง นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นยังระบุปัญหาที่เกี่ยวกับแบบทดสอบที่ใช้อยู่ขณะนั้นว่าไม่ได้ทดสอบในเรื่องที่

เกี่ยวข้องกับหน้าที่งานที่ผู้สมัครจะต้องทำเลย ปัญหาสำคัญที่แมคเคลแลน (McClelland) ถูกขอร้องให้ช่วยแก้ไขคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถระบุหาทัศนคติและอุปนิสัยของการเป็นเจ้าหน้าที่ของ USIA ผู้ซึ่งมีผลงานยอดเยี่ยม ซึ่งหากระบุได้ ทางหน่วยงาน USIA ก็จะได้นำไปใช้ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ต่อไป

แมคเคลแลน (McClelland) ตอบตกลงและเริ่มโครงการ โดยได้ขอผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้บริหารระดับสูงช่วยระบุรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าเป็นผู้มีผลงานเยี่ยมที่สุด (Most outstanding employees) และเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานมานานแต่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น เพื่อหาความแตกต่างของคนทั้งสองกลุ่ม แมคเคลแลน (McClelland) และเพื่อนร่วมงานคือ ชาเลท ไดลีย์ (Charles Dailey) ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ถูกระบุชื่อทั้งหมดอย่างเข้มข้น ซึ่งรายละเอียดที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้ถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (pattern) ว่า สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ซึ่งมีผลงานโดดเด่นนั้นต่างจากสมรรถนะของคนที่มีผลงานปกติดังไร

จากการศึกษาของแมคเคลแลน (McClelland) พบว่าสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือ ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม (Social Sensitivity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของ USIA สามารถทำงานตามนโยบายที่กำหนดมาจากกรุงวอชิงตัน โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำนักงานตั้งอยู่ และสิ่งที่น่าสนใจก็คือสมรรถนะที่ระบุโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนั้น ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานประจำที่เจ้าหน้าที่ซึ่งแมคเคลแลน (McClelland) และคณะได้ทำการสัมภาษณ์ และเพื่อพิสูจน์ว่าสิ่งที่ค้นพบเป็นจริง แมคเคลแลน (McClelland) ได้ทำการเปรียบเทียบกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นและกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานปานกลาง โดยใช้แบบทดสอบเดียวกันกับที่ใช้เรื่องทดสอบความไวต่อการรับรู้ทางสังคมและสมรรถนะอื่นๆที่ใช้ในครั้งแรก และผลการทดสอบที่ออกมาก็ยืนยันในลักษณะเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม และสมรรถนะหลักที่สำคัญตัวอื่นๆ นั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างผลงาน (Job Performance) ผลการศึกษาในครั้งนี้ เป็นจุดเริ่มต้นให้ แมคเคลแลน (McClelland) ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ "Testing for Competence rather than Intelligence" เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้กันอยู่ เนื้อหาบทความสรุปว่า "สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับการทำนายแบบเดิม

ใน ค.ศ. 1973 แมคเคลแลน (McClelland) ร่วมกับนักจิตวิทยาซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานชื่อ เดวิด เบร์เลว (David Berlew) ได้ตั้งบริษัทชื่อ Meber เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลทำให้แนวคิดและการนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น แม้ว่าในช่วงหลังจะมีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่แตกต่างออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังยึด

หลักการที่แมคเคลแลน (McClelland) วางไว้ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระดมความคิดที่มีผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งวิธีการนี้อาจจะกำหนดเป็นหลักการทั่วไปได้สองประการคือเน้นความสำเร็จในงานซึ่งมีความโดดเด่น โดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร และให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามหลักการนี้ก็คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งได้สำเร็จ

## 7.2 ความหมายและองค์ประกอบของสมรรถนะ

คำว่า Competency เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่เข้าใจไม่ตรงกัน และในภาษาไทยมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ให้ความหมายของ Competency ไว้ว่า สภาพหรือสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน (the state or quality of being properly or well qualified) แต่เนื่องจากคำนิยามนี้ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการวัดและประเมินสมรรถนะ จึงมักไม่ค่อยถูกอ้างอิงถึงมากนัก

คำนิยามที่ได้รับการอ้างอิงถึงบ่อยที่สุดคือคำนิยามของ Spancer and Spencer ซึ่งกล่าวว่าสมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือผลงานที่ดีกว่าคนอื่น เมื่อพิจารณาจากคำนิยามนี้แล้ว จะพบว่าสมรรถนะมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ 1. เป็นสิ่งที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล (Underlying characteristics) 2. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally related) 3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) และเมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spancer and Spencer สมรรถนะจะประกอบด้วย องค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะต่างๆ (Skills) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self -- Image) อุปนิสัย (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) โดยทั่วไปองค์ประกอบของสมรรถนะมักจะแสดงโดยใช้ภาพภูเขาน้ำแข็งเพื่ออธิบาย โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยากง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่างๆ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า และการฝึกปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการมักเรียกส่วนนี้ว่า Hard Skills ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self -- Image) อุปนิสัย (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) นั้น จัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งซึ่งอยู่ใต้น้ำ รวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาในส่วนนี้ทำได้ยากกว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้

เวลานาน นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ได้นี้ว่า Soft Skills จากแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ Spancer and Spencer อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะและความรู้ กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่อันได้แก่พฤติกรรมที่สะท้อนมาจากค่านิยม อุปนิสัย ทักษะและแรงขับ และที่สำคัญสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงาน (outcome) ได้ ตลอดจนต้องมีแนวทางในการวัดและประเมิน ได้ด้วย

### 7.3 ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทของสมรรถนะ ขึ้นอยู่กับแนวคิดหรือค่านิยม เกณฑ์ที่ใช้มีหลายประเภทในที่นี้ขอเสนอเกณฑ์สมรรถนะตามลักษณะของงาน และลำดับชั้นในองค์กร

#### 7.3.1 การแบ่งประเภทสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์กรอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักหรือ Core Competency และสมรรถนะทางเทคนิค

1) สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่ทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

2) สมรรถนะด้านเทคนิคหรือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job – related Funcitonal/Technical Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น

#### 7.3.2 การแบ่งประเภทสมรรถนะตามลำดับชั้นโครงสร้างงานและองค์กร

การจัดแบ่งสมรรถนะตามลำดับชั้นของงานหรือช่วงชั้นขององค์กร แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสาขางานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสาขางานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้



3) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่ (Job – Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

#### 7.4 สมรรถนะกับระบบข้าราชการของไทย

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุปได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ (3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ หรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (Competency) ให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในต้นแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

#### - สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

## - สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

ถึงตรงนี้มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำ คือ “กลุ่มงาน” ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ที่มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้คือ

1. กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ
  2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด
- ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน จึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เลิศ มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support) (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support) (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory) (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive) (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning) (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research) (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation) (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design) (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations) (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement) (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion) (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development) (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services) (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services) (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services) (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record) (17) กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance) และ (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละอีก 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Proactiveness) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) สภาวะผู้นำ (Leadership) และสุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่างๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้น คือ ข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่างๆ ในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้น หากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มียุทธศาสตร์ตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่า ข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนา ข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

ตารางที่ 2.2 สมรรถนะประจำแต่ละกลุ่มงาน

ลำดับ	กลุ่มงาน	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1	สนับสนุนทั่วไป	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, ความถูกต้องของงาน, การคิดวิเคราะห์
2	สนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การคิดวิเคราะห์, ความถูกต้องของงาน
3	ให้คำปรึกษา	การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ, ศิลปะการสื่อสาร สูงใจ
4	บริหาร (มี 5 สมรรถนะ)	วิสัยทัศน์, การวางกลยุทธ์ภาครัฐ, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน, การควบคุม ตนเอง, การให้อำนาจแก่ผู้อื่น
5	นโยบายและวางแผน	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, ศิลปะการสื่อสารสูงใจ
6	ศึกษาวิจัยและพัฒนา	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล
7	ข่าวกรองและสืบสวน	การสืบเสาะหาข้อมูล, การคิดวิเคราะห์, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
8	ออกแบบเพื่อพัฒนา	การมองภาพองค์รวม, การดำเนินการเชิงรุก, การสืบเสาะข้อมูล
9	ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	การมองภาพองค์รวม, ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม, ศิลปะการสื่อสาร สูงใจ
10	บังคับใช้กฎหมาย	การตั้งการตามอำนาจหน้าที่, การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล
11	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์	ศิลปะการสื่อสารสูงใจ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในตนเอง
12	ส่งเสริมความรู้	ความเข้าใจผู้อื่น, การพัฒนาศักยภาพคน, ศิลปะการสื่อสารสูงใจ
13	บริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ	การพัฒนาศักยภาพคน, การดำเนินการเชิงรุก, การคิดวิเคราะห์
14	บริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม	สุนทรียภาพทางศิลปะ, การดำเนินการเชิงรุก, ความมั่นใจในตนเอง
15	บริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน	การคิดวิเคราะห์, การสืบเสาะหาข้อมูล, ความถูกต้องของงาน
16	เอกสารและทะเบียน	ความถูกต้องของงาน, ความยืดหยุ่นผ่อนปรน, การตั้งการตามอำนาจหน้าที่
17	การปกครอง	การดำเนินการเชิงรุก, ศิลปะการสื่อสารสูงใจ, ความเข้าใจองค์กรและระบบ ราชการ
18	อนุรักษ์	การมองภาพองค์รวม, การคิดวิเคราะห์, การตั้งการตามอำนาจหน้าที่

ที่มา : สำนักงานก.พ. (2537,12) คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน ไทย

หลักการของนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับค่าตอบแทน เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น (เพราะ Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ) และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จสำหรับหน่วยงานราชการหรือองค์กรต่างๆ นั้น จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารและปัจจัยด้านบุคลากร สำหรับปัจจัยด้านการบริหารนั้น จะต้องนำเอาหลักการเกี่ยวกับการบริหารเข้ามาประกอบใช้ คือ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้รับบริการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดสำหรับองค์กร พร้อมกับแนวคิดที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับปัจจัยด้านบุคลากร นั้น จะต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Motivation) พัฒนาบุคลากรตามหลักของสมรรถนะ (Competency) พร้อมกับปลูกฝังและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานราชการหรือองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว องค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานของรัฐ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ที่จะต้องใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

## 8. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

### 8.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นอย่างยิ่งกับแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ หรือกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องการปกครองท้องถิ่นมีรากฐานที่มาจากแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจ ดังนั้น ความหมายของการปกครองท้องถิ่นจึงมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการกระจายอำนาจ ดังที่ปรากฏจากการให้คำนิยามหรือความหมายของการปกครองท้องถิ่นของนักวิชาการหลายท่าน เช่น

เดเนียล วิท (Daniel Wit 1976: 14-21 อ้างถึงในบุญนอร์ ยีหะ 2550 : 12-13)

นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่มีรัฐบาลกลาง ให้อำนาจหรือกระจาย

อำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเป็นบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจในการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน

วิลเลียม เอ โรบสัน (William A. Robson 1953: 574 อ้างถึงในบุญอริ ยีหะ 2550 : 12-13) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่นคือ การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และมีองค์การที่จำเป็น (Necessary Organization) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

วิลเลียม วี โฮลโลเวย์ (William V. Holloway 1951: 398 อ้างถึงในบุญอริ ยีหะ 2550 : 12-13) อธิบายว่า การปกครองท้องถิ่นคือ การปกครองตนเองของชุมชนแห่งหนึ่งแห่งใดที่มีองค์การเกิดขึ้น ทำหน้าที่ในเขตพื้นที่ที่กำหนด มีอำนาจในการบริหารการคลัง มีอำนาจในการวินิจฉัยตัดสินใจ และมีสภาพท้องถิ่นเป็นองค์กรสำคัญขององค์กรนี้

เอ็ม. เอ. มุตตอลิบ และ โมฮัมหมัด. อักบ์ อาลี ข่าน (M.A. Muttalib and Mohd. Akbar Ali Khan 1982: 2-19 อ้างถึงในบุญอริ ยีหะ 2550 : 12-13) เสนอว่า แนวคิดว่าการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวข้องกับมิติต่างๆ หลาย มิติดังนี้

#### 1. มิติทางด้านสังคม (Social Dimension)

คือการปกครองท้องถิ่นเป็นการรวมกลุ่มของประชาชนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง ซึ่งมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันภายใต้สภาพสังคมและเศรษฐกิจเฉพาะที่แตกต่างจากพื้นที่อื่นๆ

#### 2. มิติทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Dimension)

คือการปกครองท้องถิ่นจะช่วยนำไปสู่การกระจายอำนาจในทางเศรษฐกิจ ลดการแทรกแซงของส่วนกลางในการวางแผนและพัฒนา แต่ในขณะเดียวกัน ความก้าวหน้าในทางเศรษฐกิจของแต่ละท้องถิ่นย่อมนำมาสู่ความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชาติ โดยปริยาย

#### 3. มิติทางด้านภูมิศาสตร์ (Geographic Dimension)

คือการปกครองท้องถิ่นมาจากแนวความคิดที่ว่า ประชาชนพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งย่อมมีจิตสำนึก มีความคิด ความรู้สึกที่แตกต่างจากประชาชนในพื้นที่อื่นๆ ในประเทศเดียวกันและย่อมมองเห็นถึงประโยชน์ที่ตนจะได้รับแตกต่างจากชุมชน หรือสังคมที่อยู่ติดกับตนและพื้นที่อื่นๆ

ด้วย ประโยชน์ที่แตกต่างกันย่อมต้องแก้ไขแตกต่างกันทั้งในด้านการเมือง การบริหารและกฎหมาย ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้น

#### 4. มิติทางด้านกฎหมาย (Legal Dimension)

คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนผลประโยชน์สาธารณะในพื้นที่ ทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในด้านอำนาจอธิปไตยของรัฐ มีอิสระในการดำเนินงานในระดับหนึ่ง

#### 5. มิติทางการเมือง (Political Dimension)

มิตินี้ถือว่ามีความสำคัญที่สุดสำหรับแนวคิดของการปกครองท้องถิ่น เพราะการปกครองท้องถิ่นมีหน่วยงานต่างๆ ทำหน้าที่แบ่งเบาภาระของภาครัฐในส่วนกลาง จากการส่งมอบอำนาจ หรือกระจายอำนาจแก่ท้องถิ่นในรูปแบบต่างๆ และยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะถือว่า สังคมใดก็ตามไม่ถือว่าเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริงหากปราศจากการปกครองท้องถิ่น

#### 6. มิติทางการบริหาร (Administrative Dimension)

การปกครองท้องถิ่น คือ การบริหารองค์กรที่มีส่วนผสมร่วมกันของการเมือง การบริหารและเทคโนโลยี

### 8.2 องค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคล 3 กลุ่มหลักที่ทำหน้าที่ตามภารกิจหรือขอบเขตอำนาจของคนที่ถูกระบุไว้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. ฝ่ายนิติบัญญัติ

คือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบัญญัติและแก้ไขกฎหมายของท้องถิ่น นอกจากนั้น ยังทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเสนอโดยฝ่ายบริหาร ก่อนที่ฝ่ายบริหารจะสามารถนำงบประมาณไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่นด้านต่างๆ ตลอดจนควบคุมดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

ฝ่ายนิติบัญญัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยทั่วไป คือ สภาท้องถิ่น ซึ่งสมาชิกสภามาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่น โดยทางตรงหรือทางอ้อม มีสถานะเป็นข้าราชการการเมือง มีวาระในการดำรงตำแหน่ง ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศขึ้นอยู่กับกฎหมายที่กำหนดไว้ เช่น ไทย อังกฤษ สมาชิกสภาท้องถิ่นมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 4 ปี

แตกต่างจากฝรั่งเศสที่สมาชิกสภาท้องถิ่นมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 6 ปี แต่หากสมาชิกสภาท้องถิ่นปฏิบัติงานผิดพลาด บกพร่องต่อหน้าที่ หรือทุจริตประพฤติมิชอบ สร้างความไม่พอใจแก่ประชาชนในท้องถิ่นก็อาจจะถูกดำเนินการถอดถอนออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระได้

## 2. ฝ่ายบริหาร

คือบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหารงานของท้องถิ่นในรูปของการกำหนดนโยบาย การกำหนดแผนงาน การคิดค้นโครงการ การจัดทำงบประมาณ ตลอดจนควบคุมดูแลฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ประจำหรือข้าราชการท้องถิ่นให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายแผนงาน หรือโครงการที่ฝ่ายบริหารคิดค้นและนำเสนอให้กับประชาชนได้รับทราบมาแล้ว โดยเฉพาะในช่วงหาเสียงเลือกตั้ง ให้ภารกิจต่างๆ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บุคคลหรือผู้บริหาร เช่น นายกองค้การบริหารส่วนตำบล (อบต.) นายกเทศมนตรี คณะบุคคลหรือคณะผู้บริหาร เช่น คณะเทศมนตรี ถือเป็นข้าราชการการเมือง เช่นเดียวกับสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือฝ่ายนิติบัญญัติ และมีวาระในการดำรงตำแหน่ง โดยอาจมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนหรือเลือกตั้งโดยอ้อม ขึ้นอยู่กับกฎหมายที่ระบุไว้ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

## 3. ฝ่ายปฏิบัติงาน

คือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านต่างๆ ในลักษณะที่เป็นงานประจำในแต่ละวัน มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา กลุ่มบุคคลฝ่ายปฏิบัติงานถือเป็นข้าราชการประจำของท้องถิ่น มาจากการสอบคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ ไม่ได้มาจากการเลือกตั้งเหมือนกับ 2 ฝ่ายแรก ที่สำคัญก็คือ ฝ่ายปฏิบัติงานควรเป็นคนที่อยู่ในท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการหรือแนวคิดที่ว่าด้วยการปกครองท้องถิ่นที่ว่า “คนในท้องถิ่นย่อมเข้าใจท้องถิ่นดีกว่าคนภายนอก”

### 8.3 ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจหลักที่สำคัญ 4 ด้าน

#### 1. การให้บริการสาธารณะ (Service Public)

ภารกิจนี้ ได้แก่ การให้บริการด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพของประชาชนทั้งในทางกายภาพและจิตใจและเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคม เช่น การให้บริการด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล การคมนาคมขนส่ง การพักผ่อนหย่อนใจ การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น



## 2. การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Regulation)

การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับทั้งแก่ปัจเจกบุคคลและองค์กรต่างๆ ให้ปฏิบัติตามเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และสงบสุขในสังคม ภารกิจนี้ เช่น การออกข้อบัญญัติท้องถิ่น การออกใบอนุญาต การตรวจสอบ การสอดส่องดูแล การให้ใบประกาศนียบัตรรับรอง

## 3. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่ในการวางแผนระยะยาวเพื่อเป็นกรอบสำหรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร รวมถึงหน่วยงานหรือองค์กรภายนอกที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการด้านต่างๆ

## 4. การส่งเสริมและสนับสนุน (Promotion and Advocacy)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิญชวนให้องค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ ของภาคเอกชนหรือองค์กรเอกชนมาร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การส่งเสริมและสนับสนุน เช่น การให้เงินทุนสนับสนุนแก่องค์กรเอกชนที่ดำเนินงานด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

### 8.4 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เคยมีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 สมัยรัฐบาลจอมพล ป. พิบูลสงคราม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 (และกระทรวงมหาดไทยยังได้จัดตั้งสภาตำบลซึ่งไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลขึ้นมาในปีเดียวกัน และในปี พ.ศ. 2509 เพื่อเป็นเสมือนโรงเรียนสอนประชาธิปไตยในทางปฏิบัติแก่ประชาชนในชนบท)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2499 จนถึงปี พ.ศ. 2515 มีการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนทั้งสิ้น 59 แห่งก่อนที่จะถูกยุบเลิกโดยประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 เหลือเพียงสภาตำบลรูปแบบเดียว เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลประสบปัญหาในการบริหารงานหลายประการ เช่นผู้บริหารงานขาดความรู้ความสามารถ ไม่มีรายได้เพียงพอในการบริหารงาน ประชาชนยังขาดความเข้าใจและไม่สนใจที่จะมีส่วนร่วมบริหารงานในระดับตำบล และได้ยุบเลิกสภาตำบลที่มีมาก่อนหน้าที่และจัดตั้งสภาตำบลรูปแบบใหม่ตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้

ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 ได้มีพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 รื้อฟื้นองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นมาใหม่อีกครั้ง โดยกำหนดให้สภาตำบลที่มีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล

### เกณฑ์การจัดตั้ง

ในพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 40 กำหนดเกณฑ์การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ว่า สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุน ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทอาจจัดตั้งเป็น องค์การบริหารส่วนตำบลได้

### การจำแนกชั้น

องค์การบริหารส่วนตำบลแบ่งออกเป็น 3 ขนาด เพื่อประโยชน์ในการจัดโครงสร้าง อัตรากำลัง และการกำหนดตำแหน่ง โดยใช้เกณฑ์รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล (ไม่รวม เงินอุดหนุน) เป็นเกณฑ์ในการแบ่งชั้น โดยแบ่งเป็น 3 ระดับคือขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) นับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับพื้นฐาน ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีความเจริญน้อยแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเมืองการปกครองในระบบ ประชาธิปไตยเนื่องจากเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีจำนวนมากที่สุด แต่กว่าที่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทนี้จะปรากฏรูปร่างเช่นในปัจจุบัน นับว่ามีพัฒนาการที่น่าสนใจเป็น อย่างยิ่ง

การจัดการปกครองในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “อบต.” มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการบริหารงานในระดับตำบลและหมู่บ้านตามกฎหมายว่า ด้วยลักษณะปกครองท้องที่ แต่มาเริ่มชัดเจนขึ้น เมื่อมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลง วันที่ 8 มีนาคม 2499 และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 จัดตั้งหน่วยการปกครองท้องถิ่นขึ้น เรียกว่า องค์การบริหารส่วนตำบล การบริหารระดับตำบล หมู่บ้าน ตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ประสบปัญหาหลายประการจึงถูกยกเลิกโดย คำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 275/2509 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2509 แล้วจัดระเบียบบริหารงานเสีย ใหม่ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2515 คณะปฏิวัติได้ออกประกาศคณะปฏิวัติได้ออกประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 320 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 จัดระเบียบบริหารงานในตำบลเสียใหม่ให้เหลือเพียง รูปแบบเดียวเรียกว่า “สภาตำบล” องค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบบริหาร ราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 ก็ถูกยกเลิกไปด้วย

ในปี พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหาร ส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ส่งผลให้สภาตำบลทั้งหมด มีฐานะเป็นนิติบุคคล และสภาตำบลที่มีรายได้ ตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล (สถาบันดำรงราชานุ ภาพ กระทรวงมหาดไทย: 2539) ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญดังกล่าวได้บัญญัติเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้

หลายประการ ได้แก่ หลักประกันความอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมาตรา 282,283,284 ที่มาของสภาท้องถิ่นและผู้บริหารองค์กรท้องถิ่นในมาตรา 285 การถอดถอนสมาชิกสภาและผู้บริหารองค์กรท้องถิ่น ในมาตรา 286,287 การแต่งตั้งและการให้พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่ง ในมาตรา 288 และอำนาจหน้าที่ขององค์กรส่วนท้องถิ่นในมาตรา 289,290 ซึ่งมีสาระเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงจากพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลหลายประการ

ดังนั้น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย จึงได้มีการเสนอให้มีการแก้ไขกฎหมายสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลต่อสภาผู้แทนราษฎรเพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญและสภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภาได้เห็นชอบร่างพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 ซึ่งได้ใช้บังคับเป็นกฎหมายในวันที่ 21 พฤษภาคม 2542 เป็นต้นไป โดยมีสาระสำคัญได้แก่ โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล คุณสมบัติและสมาชิกภาพการบริหารงาน อำนาจหน้าที่และรายได้

องค์การบริหารส่วนตำบลถือว่าเป็นหน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เล็กที่สุดและใกล้ชิดประชาชน ประชาชนสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาตำบล การตรวจสอบการกำกับดูแลได้ง่ายที่สุด ตลอดจน เป็นเวทีประชาธิปไตยของประชาชนในการระดมความรู้และความคิด การตัดสินใจวางแผนพัฒนา การดำเนินการ และการระดมทุนทรัพยากร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองที่มีความเหมาะสมทั้งในแง่เชิงโครงสร้างขององค์กรและในแง่การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

บทบัญญัติให้รัฐธรรมนูญแห่งพระราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 285 ได้วางหลักซึ่งถือเป็นกรอบเพื่อกำหนดโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดไว้ว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภามาจากการเลือกตั้ง คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้ง โดยตรงของประชาชนหรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น”

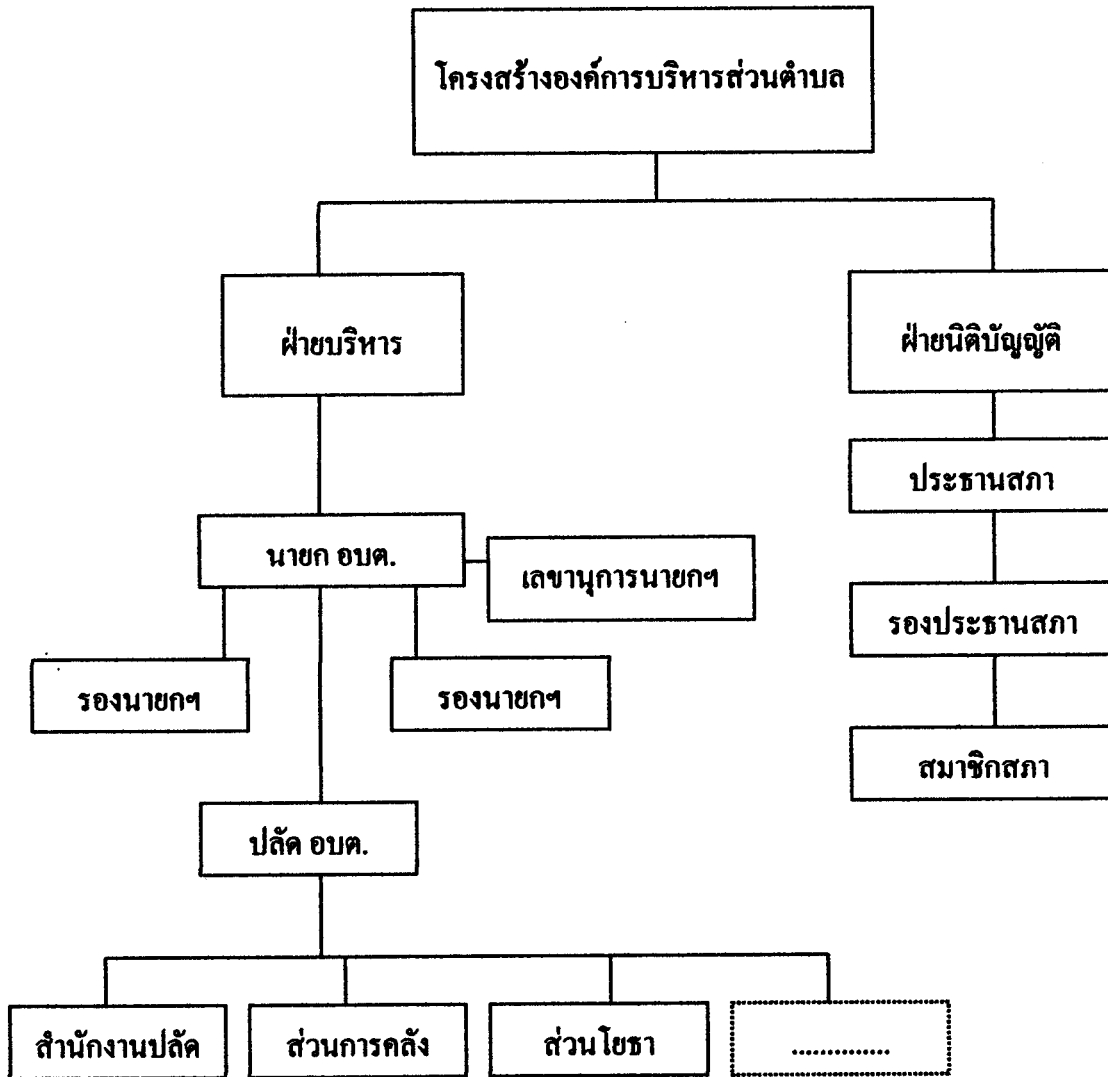
สำหรับ อบต. ในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งนี้ จึงมีโครงสร้างเป็นไปตามกรอบรัฐธรรมนูญ โดยแบ่งโครงสร้างของ อบต. ออกเป็นดังนี้

##### 1. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

โครงสร้างสภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน อบต.ใด มี 1 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิก 6 คน อบต.ใดมี 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกหมู่บ้านละ 2 คน

##### 2. คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรง รองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน และเลขา นายกององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน ซึ่งมาจากการแต่งตั้งโดยนายกององค์การบริหารส่วนตำบล



ภาพที่ 2. 14 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

## 2. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 สามารถสรุปอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ดังนี้

มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

6. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

7. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8. บำรุงรักษา จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของ

ท้องถิ่น

9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

2. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและ

สวนสาธารณะ

5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

8. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณะสมบัติของแผ่นดิน
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
12. การท่องเที่ยว
13. การผังเมือง

มาตรา 69 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามมาตรา 66 มาตรา 67 และ มาตรา 68 ไม่เป็นการตัดอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การหรือหน่วยงานของรัฐ ในอันที่จะดำเนินกิจการใดๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในตำบล แต่ต้องแจ้งให้องค์การบริหารส่วนตำบลทราบล่วงหน้า ตามสมควร ในกรณีนี้หากองค์การบริหารส่วนตำบลมีความเห็น เกี่ยวกับการดำเนินกิจการดังกล่าวให้ กระทรวง ทบวง กรม หรือองค์การ หรือหน่วยงานของรัฐ นำความเห็นขององค์การบริหารส่วนตำบลไปประกอบการพิจารณาดำเนินกิจการนั้นด้วย

มาตรา 69/1 การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้อง เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล การจัดทำ งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์ วิธีการที่ กระทรวงมหาดไทยกำหนด

### 8.1 องค์การบริหารส่วนตำบลกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในปัจจุบันได้มีหน่วยงานและ องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีการบริหารงานตามหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้และส่งเสริม ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงาน คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และ สถาบันพระปกเกล้า ได้มีมาตรการ กลไกเพื่อเสริมสร้าง แรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การให้รางวัลแก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนดังเช่น กรมส่งเสริมการปกครอง ส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ กำกับ ดูแลการดำเนินงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ได้มีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกา หลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดไว้ในมาตรา 52 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติตาม

หลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น 1) การจัดหลักสูตรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การจัดทำโครงการประเมินผลและมอบรางวัลให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีเป็นประจำทุกปี 3) การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Auction) การโอนเงินเข้าบัญชีผู้รับจ้างโดยตรง (E-Banking) 4) การวางแผนระยะยาวเพื่อปลูกจิตสำนึกให้แก่นักเรียนในสถานศึกษา ที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 5) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยนำความต้องการจากเวทีประชาคมมาบรรจุไว้ในแผน การให้ประชาชนเข้าร่วมรับฟังการพิจารณางบประมาณของสภาท้องถิ่น การตั้งตัวแทนประชาคมเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง การคัดเลือกผู้แทนประชาคมเป็นคณะกรรมการหอกระจายข่าว การประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมในท้องถิ่นเพื่อรับข้อร้องเรียนจากประชาชน และการมอบหมายให้ท้องถิ่นจังหวัดเป็นผู้นิเทศงานในเรื่องการบริหารงานด้วยความมีประสิทธิภาพและโปร่งใสน้อยปีละ 2 ครั้ง เป็นต้น

สถาบันพระปกเกล้า (King Prajadhipok's Institute) เป็นสถาบันวิชาการและเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐสภามีฐานะเป็นนิติบุคคลและมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ด้านการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยไปสู่ประชาชนรวมทั้งเพื่อการศึกษาและค้นคว้าและวิจัยปัญหาและแนวทางการพัฒนาประชาธิปไตยอย่างมีระบบ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการปกครองท้องถิ่นให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และได้มีการมอบรางวัลพระปกเกล้าให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน วัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดการพัฒนาระบบการบริหารงานท้องถิ่นให้เกิดความโปร่งใสและเกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีวิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น เป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เช่น การบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและหลักความมีส่วนร่วม นอกจากนั้นองค์กรประกอบอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญคือระบบการควบคุมภายในที่ดี มีการวางระบบไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาคำแนะนำการเสริมสร้างระบบที่ดี สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่ดี และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างแท้จริง เสริมสร้างและพัฒนาทักษะอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เช่น การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมแก่บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในงานที่จะต้องปฏิบัติอย่าง

ถูกต้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรใช้แบบผสมผสาน คือ เน้นทั้งการบริหารที่มีความโปร่งใส การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนผู้รับบริการมากที่สุด

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ดังนี้

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุษบง ถี (2544) ได้ศึกษา รายงานการวิจัยเรื่อง ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล เป็นการวิจัยเอกสาร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ เพื่อรวบรวมข้อมูล แนวปฏิบัติ และตัวชี้วัดธรรมาภิบาลทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อจำแนก และจัดกลุ่มตัวชี้วัดธรรมาภิบาล และ เพื่อเสนอแนะแนวทางการสร้างตัวชี้วัดธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า การใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” มีความหมายหลากหลาย เช่น ในต่างประเทศใช้คำว่า Good Governance มีความหมายหลากหลายตามกลุ่มผู้ใช้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มธรรมาภิบาลอำนาจนิยม กลุ่มธรรมาภิบาลเสรีนิยม และกลุ่มธรรมาภิบาลชุมชนนิยม แม้จะแตกต่างกันในส่วนของการอบแนวคิด แต่ทุกกลุ่มมีเป้าหมายตรงกันที่จะนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้เพื่อประโยชน์ของการปฏิรูปเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการปกครอง ดังนั้นการเร่งรัดหาข้อมูลสำหรับกรอบความหมายของหลักธรรมาภิบาลโดยผสมผสานแนวคิดเพื่อสร้างหลักการที่ชัดเจนและมีเอกภาพ ซึ่งจะเป็นกรอบแม่บทในการสร้างตัวชี้วัดที่มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องจำเป็น ส่วนการเรียนรู้การใช้ธรรมาภิบาลจากต่างประเทศ และนำสาระที่เป็นข้อดีมาปรับใช้ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตัวชี้วัดธรรมาภิบาล แม้ในบางกรณีอาจมีข้อจำกัดเกี่ยวกับลักษณะบางประการของวัฒนธรรมไทยที่ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลในสังคมไทยแต่ก็อาจ ผ่อนคลายปัญหาดังกล่าวได้โดยมีการปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของไทย

สถาบันพระปกเกล้า (2545) ได้ศึกษารายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี มีวัตถุประสงค์สำคัญ 3 ประการคือ เพื่อกำหนดกรอบการติดตามประเมินผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดีตามยุทธศาสตร์การพัฒนาประชารัฐในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 และการบริหารจัดการที่ดีในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ในภาคราชการและภาคประชาชนที่มีความชัดเจน เพื่อพัฒนาดัชนีชี้วัดการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีตามยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 ในภาคราชการและภาคประชาชน ทั้งในส่วน



ที่เป็นดัชนีชี้วัดในเชิงกระบวนการและดัชนีชี้วัดผลกระทบ/ผลสำเร็จของการดำเนินงาน และเพื่อวางแนวทางในการจัดเก็บข้อมูลที่สำคัญต่อการทำดัชนีชี้วัดการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี ทั้งในส่วนของข้อมูลทฤษฎี และข้อมูลปฐมภูมิ โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพที่ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลมาก่อน ซึ่งต้องจัดทำแบบสอบถามเพื่อจัดเก็บข้อมูลดังกล่าว โดยให้สามารถคิดทำดัชนีชี้วัดระบบบริหารจัดการที่ดีได้อย่างน้อย 3 ประเด็น การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กำหนดปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการที่ดี 6 ปัจจัยตามแผนพัฒนาฯ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบและความคุ้มค่า โดยมีวิธีการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งตัวชี้วัดคือ การทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้องการพัฒนาดัชนีชี้วัด การทดสอบ การระดมสมองเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปรับปรุงตัวชี้วัดและนำไปทดสอบใน 10 หน่วยงาน ใน 10 จังหวัด ตัวอย่างจากทั่วประเทศ โดยแบ่งเป็นหน่วยงานที่ทดสอบ 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานด้านเศรษฐกิจ ด้านบริการ และด้านความมั่นคง กลุ่มประชากรที่ทดสอบคือ ประชาชนในฐานะผู้รับบริการ ข้าราชการในฐานะผู้ให้บริการ และข้อมูลทฤษฎีที่มีอยู่โดยทดสอบจังหวัดละ 1 หน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่าหลักการบริหารจัดการที่ดีทั้งหมดหลักมีความเหมาะสม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมของทั้ง 10 หน่วยงาน พบว่าในภาพรวมมีระดับความโปร่งใสต่ำสุดคือ 0.46 ในขณะที่หลักนิติธรรมและหลักคุณธรรมมีคะแนนอยู่ในระดับที่ 0.81 ซึ่งนับว่ามากที่สุด ส่วนระดับคะแนนของหลักความคุ้มค่า หลักสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักการมีส่วนร่วม มีคะแนนรวม 0.64 และ 0.65 และ 0.64 อยู่ในระดับมากตามลำดับ ที่น่าสนใจคือ หลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใสมีคะแนนที่สวนทางกัน เนื่องจากการเปิดเผยข้อมูลมีคะแนนอยู่ในระดับน้อย

นพพล สุรนักครินทร์ (2547) ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของประชาชนที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อศึกษาเปรียบเทียบทัศนคติของประชาชนที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามปัจจัยด้านบุคคล ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล ความรู้ความเข้าใจในองค์การบริหารส่วนตำบล และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลกับความรู้ความเข้าใจในองค์การบริหารส่วนตำบลและการมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ผลของการศึกษาพบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมอยู่ในเชิงบวก เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านบุคคลพบว่า

ประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ต่างกัน มีทัศนคติต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต.แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านขนาดของ อบต. และการมีส่วนร่วมในการ ดำเนินการของ อบต. พบว่า ประชาชนมีทัศนคติต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. นั้น พบว่าประชาชนมีทัศนคติต่อการนำ หลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านขนาดของ อบต. ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. แต่ปัจจัยด้านขนาดของ อบต. มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ อบต.

รหัส แสงผ่อง (2547) ศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลัก ธรรมาภิบาลของกรมการบริหรและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการบริหารพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลของ กรมการบริหรและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และเปรียบเทียบ เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ของกรมการบริหรและสมาชิกสภาองค์การบริหาร ส่วนตำบล ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนครั้งที่เข้ามาดำรงตำแหน่งในองค์การบริหาร ส่วนตำบลและระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบลกับกระบวนการบริหารพัฒนาท้องถิ่นตาม หลักธรรมาภิบาล ผลการศึกษาวิจัยพบว่า กรมการบริหรและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดจันทบุรี มีกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ มาก โดยมีกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การพัฒนาท้องถิ่นตามหลักความคุ้มค่า สำหรับค่าเฉลี่ยที่มีค่าต่ำสุด คือ กระบวนการบริหารการ พัฒนาท้องถิ่นตามหลักความรับผิดชอบ กรมการบริหรและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดจันทบุรีที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ ต่างกันมีกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ และกรมการบริหรและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด จันทบุรี ที่มีตำแหน่งของกรมการบริหรและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนครั้งที่ เข้ามาดำรงตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบลและระดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล ต่างกันมีกระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน อย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

สุภัทรมาศ จริยเวชช์วัฒนา (2547) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเทศบาลตามหลัก ธรรมาภิบาล กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบ้านฉาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษากระบวนการใน การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของเทศบาลตำบลบ้านฉาง ผลการศึกษาพบว่า ในการ บริหารการจัคการของเทศบาลตำบลบ้านฉางตามหลักธรรมาภิบาล เทศบาลตำบลบ้านฉางได้จัดทำ

โครงการตามนโยบายและเทศบัญญัติในด้านต่างๆ และรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนเพื่อหาจุดยืนและแนวทางร่วมกัน พบว่ายังประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน การทำงานในเทศบาลยังไม่เป็นระบบ โดยพนักงานส่วนหนึ่งยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่า ไม่ยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ทางด้านกระบวนการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร เทศบาลตำบลบ้านฉาง พบว่าเทศบาลตำบลบ้านฉางมีความเสมอภาคและการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึง ไม่มีการเลือกปฏิบัติและได้จัดตั้งคณะกรรมการชุมชนร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาและการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการต่างๆ ส่วนใหญ่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา และพบว่ามีปัญหาในเรื่องคณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งบางคนไม่เห็นแก่ประโยชน์ของชุมชน แต่เข้ามาเพื่อหาผลประโยชน์ให้ตนเอง

ศุภก ศรีสมนัน (2548) ศึกษาเรื่อง ปัญหาและความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของกรุงเทพมหานคร ศึกษาปัญหาในการบริหารจัดการ ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ และศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของกรุงเทพมหานคร ในปัจจุบันกับอดีตและหน่วยงานอื่น รวมทั้งเปรียบเทียบภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระหว่างกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางว่า กรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเห็นด้วยในระดับมาก ว่าในภาพรวม กรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการบริหารจัดการมากกว่าในอดีตและหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน สำหรับข้อเสนอแนะที่สำคัญ เช่น กรุงเทพมหานครควรให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรม กำหนดพันธกิจของกรุงเทพมหานครให้ชัดเจน หลักคุณธรรม ปลุกฝังจิตสำนึกข้าราชการให้มีความซื่อสัตย์สุจริต หลักความโปร่งใส ควรนำระบบตรวจสอบมาใช้ หลักการมีส่วนร่วม รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา หลักความรับผิดชอบ สร้างวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบให้กับผู้ได้บังคับบัญชา และ หลักความคุ้มค่าควรตระหนักถึงประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ร้อยละ 36

สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2549) รายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เรื่อง ส่งเสริม อบต. ธรรมาภิบาลดีเด่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบและวิธีการในการสร้างและพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จ ถึงขั้นได้รับรางวัลจากโครงการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และศึกษาเงื่อนไขปัจจัยที่ทำให้การบริหารจัดการ อบต. ประสบ

ความสำเร็จจนได้รับรางวัลธรรมาภิบาลดีเด่น โดยมีกรอบแนวคิดคือ แนวคิดการปกครองส่วนท้องถิ่น แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ แนวคิดธรรมาภิบาล และแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการ อบต.ธรรมาภิบาล ที่ได้รับรางวัลดีเด่น จากโครงการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ตามหลักธรรมาภิบาลว่า อบต. ธรรมาภิบาลดีเด่นสามารถสร้างสรรคักิจกรรมชุมชนอันยังความภาคภูมิใจมาสู่ชุมชน และ อบต. ในแง่ผลงาน กระบวนการทำงาน เป้าหมายอุดมการณ์งานปกครองท้องถิ่น มีผลการบริหารจัดการที่ก่อประโยชน์ต่อชุมชน และรวมตลอดจนเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของ อบต. ธรรมาภิบาล ความขัดแย้งและการจัดการความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมของประชาชน และการรักษาระดับความสำเร็จของ อบต. ธรรมาภิบาล

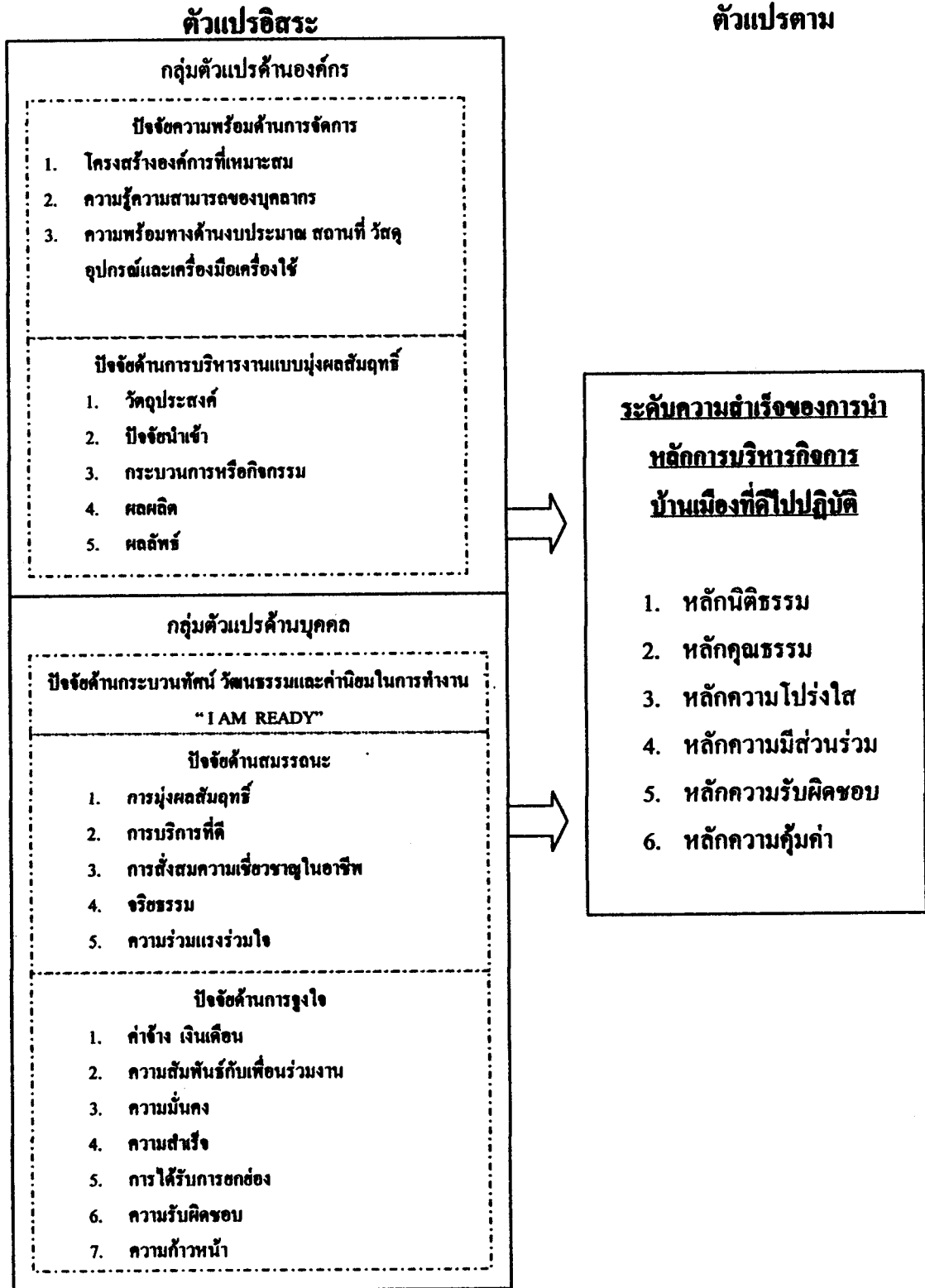
คุณากร กรสิงห์ (2550) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดนครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาเปรียบเทียบผลของการนำหลักการธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล และปัญหา อุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ รวมทั้งศึกษาปัจจัยทางการเมืองและปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ค่อนข้างมาก การศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า อบต.ทั้ง 6 แห่งที่ศึกษามีปัญหาหลักสำคัญๆ คล้ายคลึงกันคือ ปัญหาการมีส่วนร่วม ประชาชนมีพฤติกรรมการเข้าไปมีส่วนร่วมต่ำ ปัญหาหลักความโปร่งใส คือ องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีการตรวจสอบความโปร่งใส่อย่างต่อเนื่อง และมักตรวจสอบด้านเดียวคือตรวจจากเอกสารเป็นหลัก ปัญหาหลักนิติธรรม คือ ไม่มีการเผยแพร่กฎระเบียบให้ประชาชนได้ทราบ ปัญหาหลักคุณธรรม คือ ไม่มีการอบรมเรื่องคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง ปัญหาหลักความรับผิดชอบ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ไม่ใส่ใจปัญหาชุมชนเท่าที่ควร ปัญหาหลักความคุ้มค่า คือ โครงการบางเรื่องไม่สามารถทำได้เนื่องจากงบประมาณไม่เพียงพอ และปัจจัยทางการเมืองและทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า ปัจจัยทางการเมืองทั้งภายใน และภายนอก เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายนิติบัญญัติกับฝ่ายบริหาร ฝ่ายข้าราชการประจำกับฝ่ายข้าราชการการเมือง และปัจจัยการเมืองภายนอก ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบล องค์กรเอกชน ประชาชน และระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ โครงสร้างระบบงาน ทรัพยากรทางการบริหารได้แก่

บุคลากร และงบประมาณ เป็นปัจจัยรองที่ส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลนอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นคือ เกณฑ์การประเมินและรางวัลตอบแทน

อาชิปพรธน์ นาไพรวลัย (2551) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2546 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2546 และเพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2546 จำแนกตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลและสภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาฯ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระดับการบริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ผลการเปรียบเทียบระดับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีขนาดต่างกัน มีการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาฯ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่มีระดับการบริหารงานมากกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาฯ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำแนกตาม ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาฯ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นที่มีต่อการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกาฯ ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทั้งนี้ จากการสำรวจแนวคิด วรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังภาพที่ 2.15

10. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2.15 ที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากกรอบแนวความคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวความคิดการวิจัย ได้ดังนี้

10.1 **ตัวแปรปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ** ตามตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของวราเชษฐ์ จันทรส ได้แก่ การมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพร้อมทางด้านงบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้

10.2 **ตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management หรือ RBM)** จากแนวคิดของการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Management) ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญต่อ ความประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทัน่วงทีเป็นการควบคุมทิศทาง การดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ฯ ของหน่วยงาน โดยมีกรอบแนวคิดเรื่องการวัดผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (objectives) ปัจจัยนำเข้า (input) กิจกรรม (process) ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (Outputs) หมายถึง งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ คือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงาน ได้ผลผลิต (Outputs) ตาม เป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ

10.3 **ตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY)** สืบเนื่องมาจากการที่สำนักงาน กพร. ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) โดยยุทธศาสตร์ที่ 5 กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ประกอบด้วย I (Integrity) การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี หมายถึง เป็นการทำงานบนพื้นฐานของการยึดมั่นในความถูกต้องตามอุดมการณ์ที่ข้าราชการพึงมี คำนึงถึงภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และผลประโยชน์ของส่วนรวม ทำงานด้วยความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง A (Activeness)

ขยันตั้งใจทำงาน หมายถึง ทีมทำงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความรอบคอบและถูกต้อง พร้อมพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ภารกิจหรือรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา ทำงานด้วยใจ รับผิดชอบต่องาน ขยัน มุ่งมั่นทำงาน ตรงต่อเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม หมายถึง ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลักศาสนากฎระเบียบ ไม่ทุจริตในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านเวลาของราชการเงินงบประมาณ และทรัพยากรอื่น โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ มีการประเมินผลงานเป็นกลาง R (Relevancy) รู้ทันโลกปรับตัวทันโลกตรงกับสังคม หมายถึง มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการยอมรับเครื่องมือ/แนวทางความคิดเห็นใหม่ ๆ มาปรับปรุงใช้และปฏิบัติงาน E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนคุ้มค่า A (Accountability) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม หมายถึง การทำงานเพื่อประชาชนส่วนรวม การตัดสินใจใด ๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบทางลบต่อองค์กรและสังคมโดยรวม รับผิดชอบต่อภาระทำของตนเอง ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้ได้รับผลกระทบทางลบจากนโยบายต่าง ๆ และพยายามลดผลกระทบนั้น ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด D (Democracy) มีน้ำใจ และมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส หมายถึง ต้องกล้าคิด กล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นจากล่างสู่บน (bottom-up) มีการเปิดเผยข้อมูล เพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบองค์กร และ Y (Yield) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

10.4 ตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ตามกรอบแนวคิดสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน, สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร ได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) และตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ของแมคคลีแลนค์ (David McClelland)

10.5 ตัวแปรปัจจัยด้านการจูงใจ ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานความมั่นคง ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ตามทฤษฎี ทวิปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)



**10.6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปเป็นตัวบ่งชี้ในตัวแปรตาม**

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

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

#### 1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยที่ใช้เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อประเมินระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยการสำรวจความคิดเห็นจากตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบล และเป็น การวิจัยเชิงคุณภาพโดยเน้นการวิเคราะห์จากกรอบ SWOT Analysis และการสัมภาษณ์นายก องค์การบริหารส่วนตำบล

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

ประชากรที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวนทั้งสิ้น 125 แห่ง จัดกลุ่มตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล

เป็น 3 ขนาด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กจำนวน 104 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางจำนวน 16 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ จำนวน 5 แห่ง

## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเก็บแบบสอบถามจากตัวแทนประชากรคือข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 95 แห่ง รายละเอียดดังตารางที่ 3.1 (ดูรายละเอียดของจำนวนประชากรในภาคผนวก ข)

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาด อบต.	จำนวนประชากรทั้งหมด		ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนประชากร (อบต.)	ตัวแทนประชากร (ข้าราชการ)	จำนวนประชากร (อบต.)	ตัวแทนประชากร (ข้าราชการ)
ขนาดเล็ก	104	736	79	212
ขนาดกลาง	16	163	12	47
ขนาดใหญ่	5	91	4	26
รวม	125	990	95	285

### 2.2.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากได้มีการจัดทำข้อมูลจำนวนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาไว้เป็นสถิติอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane ดังสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

- โดย n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 N แทน ขนาดประชากร  
 e แทน ความคาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้  
 (กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05)

**ขนาดตัวอย่างขององค์การบริหารส่วนตำบล**

องค์การบริหารส่วนตำบล ได้ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 95 แห่ง

$$n = \frac{125}{1+125 (0.05)^2}$$

$$= 95 \text{ แห่ง}$$

เนื่องจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้จึงได้ทำการศึกษาจากตัวแทนของประชากรคือข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งคำนวณได้ดังนี้

**ขนาดตัวอย่างของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล**

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลได้ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด จำนวน 285 คนและเก็บข้อมูลจากองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดที่เป็นตัวอย่าง

$$n = \frac{990}{1+990 (0.05)^2}$$

$$= 285 \text{ คน}$$

**2.2.2 ในการสุ่มตัวอย่าง จะทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)**

โดยใช้ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นตัวแบ่ง หรือเป็นชั้นภูมิ จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างจากทุก ๆ ชั้นภูมิ โดยการสุ่มอย่างง่าย ในการหาตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่าง คั้งนี้

**กลุ่มตัวอย่างจากประชากร**

- 1) อบต. ขนาดเล็ก = 79 มาจาก ( 95 x 104/125)
- 2) อบต. ขนาดกลาง = 12 มาจาก ( 95 x 16/125)
- 3) อบต. ขนาดใหญ่ = 4 มาจาก ( 95 x 5/125)

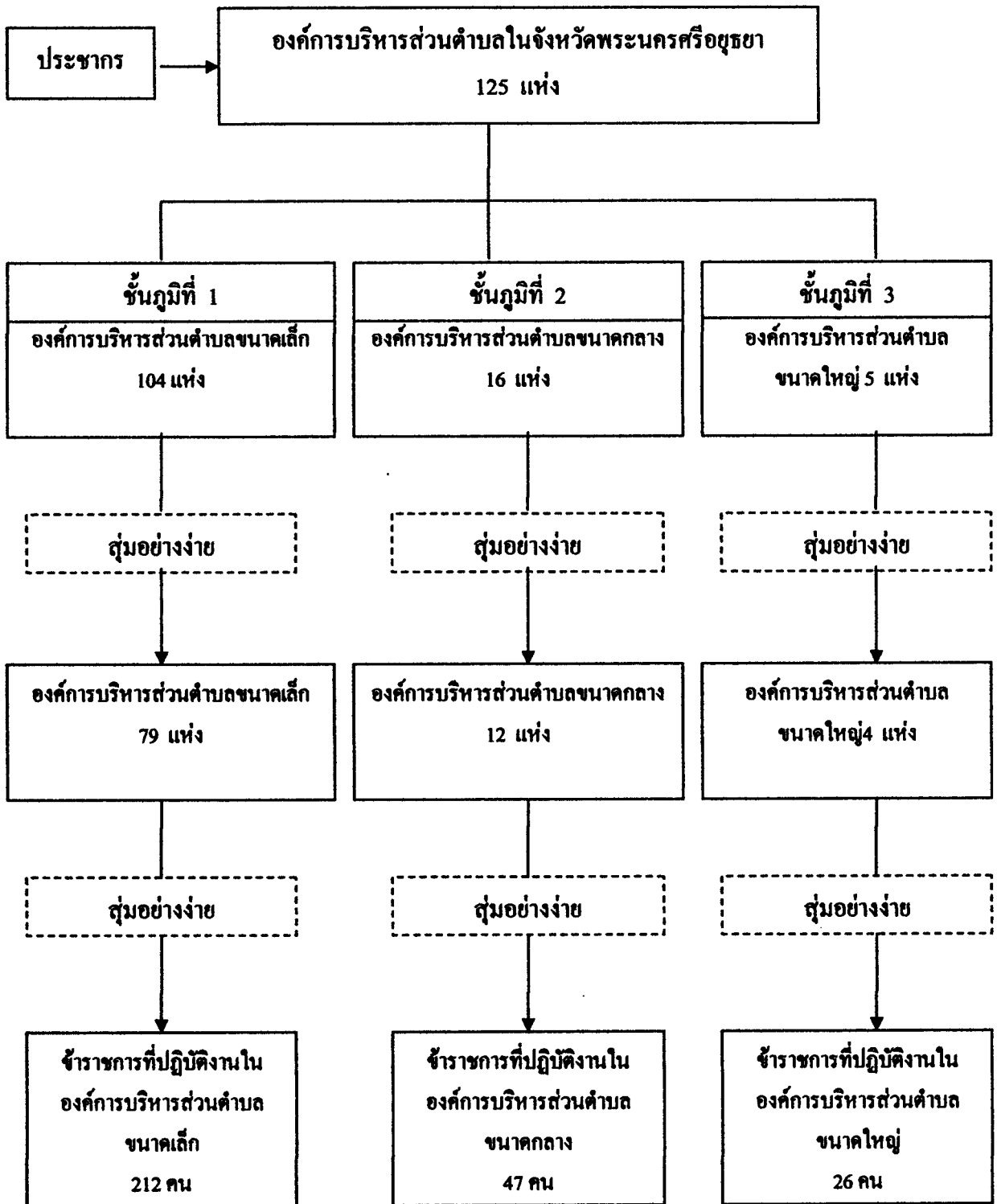
$$\text{จำนวนตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนอบต. ของแต่ละขนาด}}{\text{จำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด}}$$

**กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนจากประชากร**

- 1) ข้าราชการในอบต.ขนาดเล็ก = 212 มาจาก (285 x 736/990)
- 2) ข้าราชการในอบต.ขนาดกลาง = 47 มาจาก (285 x 163/990)
- 3) ข้าราชการในอบต.ขนาดใหญ่ = 26 มาจาก (285 x 91/990)

$$\text{ตัวอย่างจากตัวแทนประชากร} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวน ขรก. สังกัดอบต.แต่ละขนาด}}{\text{จำนวนข้าราชการสังกัด อบต.ทั้งหมด}}$$

ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 95 แห่ง โดยสอบถามจากตัวแทนกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล รวม 285 คน ซึ่งแสดงการสุ่มตัวอย่างได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิการกลุ่มตัวอย่าง

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

#### 3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**3.1.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)** เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ โดยสอบถามจากข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 342 ชุด (เพื่อสำหรับการไม่ส่งแบบสอบถามกลับมาอีก 20% ของกลุ่มตัวอย่าง 285 คน)

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม หรือข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์กร ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร โดยคำถามจะเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) หรือคำถามปลายเปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีโครงสร้างแบบสอบถามดังนี้ โดยกำหนดให้

ระดับ 1 หมายถึง	น้อยที่สุด
ระดับ 2 หมายถึง	น้อย
ระดับ 3 หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 4 หมายถึง	มาก
ระดับ 5 หมายถึง	มากที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยรวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้นดังนี้

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

จำนวนชั้น	5		
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.79	หมายความว่า	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.80 - 2.59	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.60 - 3.39	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.40 - 4.19	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.20 - 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด

ตารางที่ 3.2 โครงสร้างของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรอิสระได้แก่</b>		
<b>กลุ่มตัวแปรด้านองค์กร</b>		
1. ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ		
1.1 โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม	1. การจัดแบ่งหน่วยงานที่เหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	2. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
	3. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
1.2 ความรู้ความสามารถของบุคลากร	1. ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
1.3 ความเพียงพอของงบประมาณ	1. ความพร้อมด้านงบประมาณ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
1.4 ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	1. ความเพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6



ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
<b>2. ปัจจัยด้านการบริหารงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>		
2.1 วัตถุประสงค์	1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
2.2 ปัจจัยนำเข้า	1. ความพร้อมด้านบุคลากร 2. ความพร้อมด้านงบประมาณ 3. ความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์ 4. ความพร้อมด้านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
2.3 กระบวนการและกิจกรรม	1. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
2.4 ผลสัมฤทธิ์	1. ความประหยัด 2. ความมีประสิทธิภาพ 3. ความคุ้มค่า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
<b>กลุ่มตัวแปรด้านบุคคล</b>		
<b>3. ปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ทำงาน “I AM READY”</b>		
- I (Integrity) การทำงานอย่าง มีศักดิ์ศรี	3.1 เสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อ ส่วนรวม 3.2 ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
- A (Activeness) ขยันตั้งใจ ทำงาน	3.3 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน 3.4 มีทัศนคติในเชิงบวก	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18 ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
- M (Morality) มีศีลธรรม คุณธรรม	3.5 การยึดหลักความถูกต้องในการ ปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	3.6 ยึดหลักความเป็นธรรมและความ เสมอภาค	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
	3.7 กล้ายืนหยัดทำสิ่งที่ถูกต้อง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
- R (Relevancy) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันท่วงที	3.8 การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23
	3.9 การตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
	3.10 การนำความรู้และเทคโนโลยีเข้ามา ใช้ในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25
- E (Efficiency) มุ่งเน้น ประสิทธิภาพ	3.11 ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26
	3.12 การทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27
- A (Accountability) รับผิดชอบต่องาน ต่อสังคม	3.13 รับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28
	3.14 รับผิดชอบต่อสังคม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29
	3.15 พร้อมรับการตรวจสอบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
- D (Democracy) มีใจและการ กระทำที่เป็นประชาธิปไตย มี ส่วนร่วมโปร่งใส	3.16 เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
	3.17 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32
	3.18 การประสานสัมพันธ์อันดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
- Y (Yield) มุ่งเน้นผลงาน	3.19 ปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม จุดมุ่งหมายและเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
4. ปัจจัยด้านสมรรถนะ	4.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35
	4.2 การบริการที่ดี	
	4.2.1 ชีตความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 36
	4.2.2 ความเสมอภาคในการ ให้บริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 37
	4.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 38
	4.4 มีจริยธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 39
5. ปัจจัยด้านการจูงใจ	4.5 ความร่วมแรงร่วมใจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 40
	5.1 ค่าจ้าง เงินเดือน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 41
	5.2 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 42
	5.3 ความมั่นคง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 43
	5.4 ความสำเร็จ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 44
	5.5 การได้รับการยกย่อง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 45
	5.6 ความรับผิดชอบ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 46
	5.7 ความก้าวหน้า	
5.7.1 การกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 47	
5.7.2 การส่งเสริมความก้าวหน้า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 48	

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
<b>ตัวแปรตาม ได้แก่</b>		
<b>1. ความสำเร็จของการนำ</b>		
<b>หลักการบริหารกิจการ</b>		
<b>บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ</b>		
- <b>หลักนิติธรรม</b>	6.1 มีกฎหมาย กฎระเบียบ ที่ถูกต้องและเป็นธรรม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	6.2 การปรับปรุงทบทวนให้ทันสมัยเหมาะสม อยู่เสมอ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	6.3 คຸ້ມครองสิทธิ เสรีภาพของประชาชน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	6.4 คຸ້ມครองสิทธิ เสรีภาพของเจ้าหน้าที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
- <b>หลักคุณธรรม</b>	6.5 ความซื่อสัตย์ สุจริต	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	6.6 การกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	6.7 ความเป็นกลางของผู้บริหาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
	6.8 ความเสมอภาคเป็นธรรมของผู้บริหาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
- <b>หลักความโปร่งใส</b>	6.9 ความโปร่งใสภายในหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
	6.10 ความโปร่งใสต่อเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
	6.11 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11
	6.12 การรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
- หลักความมีส่วนร่วม	6.13 การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
	6.14 ร่วมแสดงความคิดเห็น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
	6.15 ร่วมตัดสินใจ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
	6.16 ร่วมดำเนินการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16
	6.17 ร่วมรับผลประโยชน์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17
- หลักความรับผิดชอบ	6.18 การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
	6.19 การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
- หลักความคุ้มค่า	6.20 การใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
	6.21 การประเมินผลผลิตต่อหน่วยตามหลักความคุ้มค่า	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21

3.1.2 **แบบสัมภาษณ์** เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) มีประเด็นคำถามที่มีการกำหนดเนื้อหาสาระของการสัมภาษณ์ การจัดลำดับคำถาม และคำตอบที่คาดว่าจะได้รับ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้รับการเลือกอย่างเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มตัวแทนองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก 2 แห่ง ขนาดกลาง 1 แห่ง และขนาดใหญ่ 1 แห่ง รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง เป็นประเด็นความคิดเห็นที่เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

### 3.2 การสร้างและพัฒนาคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 **ศึกษาค้นคว้าทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ** จากหนังสือและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาที่จะสร้างแบบสอบถาม ให้ครอบคลุมเนื้อหาและรายละเอียดที่จะศึกษาวิจัยในครั้งนี้

3.2.2 ยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหา และรายละเอียดที่กำหนดไว้ รวมทั้งตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องของการใช้ภาษาและความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

3.2.3 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ในแบบสอบถาม หลังจากร่างแบบสอบถามเสร็จแล้วจึงนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาปรับปรุงและตรวจสอบ เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

3.2.4 นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อวัดความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

### 3.3 ขั้นตอนและวิธีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่จะศึกษา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 ชุดต่อจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนน วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบาค (เพ็ญแข แสงแก้ว 2540: 112) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

สูตร

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2_i}{\sigma^2_T} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อถือได้ของเครื่องมือที่ใช้ในการวัด

$\sum \sigma^2_i$  = ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนที่วัดได้จากแต่ละข้อ

$\sigma^2_T$  = ค่าความแปรปรวนของคะแนนจากข้อคำถามทุกข้อ

N = จำนวนข้อคำถามหรือจำนวนรายการทั้งหมดที่ใช้วัด

ทั้งนี้ เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ตั้งแต่ 0.70

ขึ้นไปจึงถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ซึ่งผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients) ของแบบสอบถามทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.985 สำหรับค่า Reliability Coefficients ของตัวแปรอิสระแต่ละปัจจัย และตัวแปรตาม แสดงได้ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability Coefficients) ของตัวแปรอิสระแบ่งตามปัจจัย และตัวแปรตาม

ตัวแปร	ค่าความเชื่อมั่น
<b>ตัวแปรอิสระ</b>	
ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ	0.82
ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์(RBM)	0.89
กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน(I AM READY)	0.96
ปัจจัยด้านสมรรถนะ (COMPETENCY)	0.90
ปัจจัยด้านการจูงใจ	0.92
<b>ตัวแปรตาม</b>	
ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ	0.97
รวมทั้งชุดแบบสอบถาม	0.98

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่าง โดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ คือข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และการสัมภาษณ์ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง สามารถเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 275 ชุดคิดเป็น 96.49%

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมโดยการศึกษาจากเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความ บริการค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่เก็บได้ ก่อนนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์ ดังนี้

### 5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ

5.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

- 1) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง
- 2) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### 5.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

- 1) การหาค่าสถิติ F-test เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในส่วนความแตกต่างของระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ
- 2) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อหาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและอธิบายความผันแปรของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

### 5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยนำข้อมูลจาก แบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

5.2.1 การจัดกระทำข้อมูล (data processing) หรือการจัดระเบียบข้อมูล โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเรียบร้อยแล้ว มาจัดให้เป็นระเบียบก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2.2 การตรวจสอบข้อมูล ว่าข้อมูลที่ได้อาจเพี้ยนหรือไม่สามารถตอบปัญหาการวิจัยได้หรือไม่ ถ้าได้ข้อมูลไม่ตรงกัน ก็จะต้องตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร

5.2.3 เมื่อตรวจสอบข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยก็จัดเตรียมข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ง่ายขึ้น



**5.2.4** หลังจากจัดเตรียมข้อมูลดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ก็จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description) โดยจำแนกตามกรอบ SWOT Analysis

## **6. ระยะเวลาในการวิจัย**

มกราคม 2551 - มีนาคม 2552

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

4.1 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติจำแนกตามขนาดองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-Distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ (F-Distribution)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง (Mean of Squares)
Sig	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่คำนวณได้
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R <sup>2</sup>	แทน	ประสิทธิภาพในการพยากรณ์หรืออธิบายการผันแปร

Beta	แทน	สัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐานหรือ สัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient)
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 7 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุราชการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน และขนาดองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัด ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=275)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	92	33.50
หญิง	183	66.50
<b>อายุปัจจุบัน (ปี)</b>		
≤ 20	3	1.10
21 – 30	96	34.90
31 – 40	131	47.60
41 – 50	45	16.40

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=275)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปวช.	16	5.80
ปวส. / อนุปริญญา	37	13.50
ปริญญาตรี	212	77.10
ปริญญาโท	10	3.60
<b>สังกัดฝ่าย / สำนัก / กอง</b>		
สำนักงานปลัด	144	52.40
ส่วนการคลัง	87	31.60
ส่วนโยธา	44	16.00
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ไม่เกิน 10,000 บาท	163	59.30
10,001-15,000 บาท	89	32.40
15,001-20,000 บาท	16	5.80
20,001 บาท ขึ้นไป	7	2.50
<b>ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</b>		
1 – 5 ปี	185	67.30
6 – 10 ปี	47	17.10
11 – 15 ปี	35	12.70
16 – 20 ปี	5	1.80
> 20 ปี	3	1.10

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=275)	ร้อยละ
<b>ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติงาน</b>		
ขนาดเล็ก	203	73.80
ขนาดกลาง	46	16.70
ขนาดใหญ่	26	9.50

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 183 คน (ร้อยละ 66.50) มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี เป็นช่วงอายุที่พบมากที่สุด จำนวนร้อยละ 47.60 ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 77.10 สังกัดสำนักงานปลัดมากที่สุด ร้อยละ 52.40 รายได้เฉลี่ยส่วนใหญ่ไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 59.30 โดยระยะเวลาการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี คือร้อยละ 67.30 และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก ร้อยละ 73.80

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปร ประกอบด้วยปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล	3.46	0.58	มาก
2. ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล	3.49	0.60	มาก
3. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน “I AM READY”ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล	3.71	0.61	มาก
4. ปัจจัยด้านสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล	3.75	0.65	มาก
5. ปัจจัยด้านการจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล	3.56	0.71	มาก
รวม	3.60	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนองค์การบริหารส่วนตำบล 95 แห่ง มีความเห็นต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.60 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 รองลงมาคือ กระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

ของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 3.56 ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 3.49 และปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ มีค่าเฉลี่ย 3.46

## 2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

2.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ จำแนกรายข้อคำถาม

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน่วยงานที่เหมาะสมกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3.54	0.77	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด	3.53	0.79	มาก
3. หน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มากน้อยเพียงใด	3.40	0.85	มาก
4. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3.29	0.79	ปานกลาง
5. หน่วยงานของท่านมีงบประมาณเพียงพอสำหรับการนำหลักการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3.46	0.81	มาก
6. หน่วยงานของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอ สำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3.57	0.77	มาก
รวม	3.46	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนองค์การบริหารส่วนตำบล 95 แห่ง มีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.46 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการมีวิสัยทัศน์ เพียงพอสำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 รองลงมาคือการจัดแบ่งหน่วยงานที่เหมาะสมกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.54 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.46 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 3.40 และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.29

**2.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.4 ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายข้อคำถาม

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด	3.50	0.83	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด	3.21	0.92	ปานกลาง
3. หน่วยงานของท่านมีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด	3.42	0.72	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีวิสัยทัศน์เพียงพอ ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดมากน้อยเพียงใด	3.46	0.80	มาก



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5. หน่วยงานของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มากน้อยเพียงใด	3.56	0.86	มาก
6. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด	3.71	0.76	มาก
7. หน่วยงานของท่านมีการใช้จ่ายงบประมาณ โดยยึดหลักความคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด	3.64	0.81	มาก
8. หน่วยงานของท่านมีการวัดผลของงานที่ได้โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนหรืองบประมาณที่ใช้ไป มากน้อยเพียงใด	3.41	0.85	มาก
9. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการประเมินผลสำเร็จของงาน ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด	3.54	0.79	มาก
รวม	3.49	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนองค์การบริหารส่วนตำบล 95 แห่ง มีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.49 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมาคือ การใช้จ่ายงบประมาณ โดยยึดหลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.64 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.56 ให้ความสำคัญกับการประเมินผลสำเร็จของงาน ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.54 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.50 มีวัตถุประสงค์เฉพาะพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.46 มีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.42 การวัดผลของงานที่ได้โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนหรืองบประมาณที่ใช้ไป มีค่าเฉลี่ย 3.41 และมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

**2.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างค้ำปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน** สามารถอธิบายได้ตามรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน “I AM READY” ของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายข้อคำถาม

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความอดุสาหะ และเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม มากน้อยเพียงใด	3.61	0.85	มาก
2. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต มากน้อยเพียงใด	3.80	0.85	มาก
3. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามหน้าที่ มากน้อยเพียงใด	3.57	0.81	มาก
4. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ปฏิบัติ อยู่ในระดับใด	3.54	0.82	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องของงาน อยู่ในระดับใด	3.79	0.79	มาก
6. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักความเท่าเทียมกันในการให้บริการ แก่ประชาชน มากน้อยเพียงใด	3.85	0.84	มาก
7. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ โดยเคร่งครัด มากน้อยเพียงใด	3.86	0.83	มาก
8. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด	3.66	0.75	มาก
9. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มากน้อยเพียงใด	3.55	0.72	มาก
10. หน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด	3.60	0.82	มาก
11. หน่วยงานของท่านมีการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มากน้อยเพียงใด	3.57	0.81	มาก
12. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยเพียงใด	3.67	0.76	มาก
13. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับใด	3.78	0.75	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
14. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของชุมชน อยู่ในระดับใด	3.76	0.75	มาก
15. ในภาพรวมหน่วยงานของท่านพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบ (เช่น สตง.) หรือบุคคลภายนอก อยู่ในระดับใด	3.79	0.76	มาก
16. หน่วยงานของท่านเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนอยู่ในระดับใด	3.80	0.82	มาก
17. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด	3.74	0.84	มาก
18. หน่วยงานของท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก มากน้อยเพียงใด	3.87	0.83	มาก
19. หน่วยงานของท่านมีการให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด	3.73	0.78	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนองค์การบริหารส่วนตำบล 95 แห่ง มีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยปฏิบัติโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับโดยเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 3.86 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักความเท่าเทียมกันในการให้บริการแก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.85 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริตและ การเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.80 รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องของงานและ หน่วยงานพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบ (เช่น สตง.) หรือบุคลากรภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.79 ถัดมา

คือ บุคลากรในหน่วยงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.78 บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของชุมชน มีค่าเฉลี่ย 3.76 หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.74 หน่วยงานมีการให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.73 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.67 บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.66 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความอดุสาหะ และเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.61 หน่วยงานปฏิบัติงานโดยนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.60 บุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามหน้าที่และ หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.57 บุคลากรในหน่วยงานตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.55 และ บุคลากรในหน่วยงานยอมรับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.54

**2.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างค่อปัจจัยด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงานสามารถอธิบายได้โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.6**

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสมรรถนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน  
ในองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายข้อคำถาม

ปัจจัยด้านสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยให้ ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน มากน้อยเพียงใด	3.81	0.73	มาก
2. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึด หลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ มากน้อยเพียงใด	3.87	0.78	มาก
3. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านยึดหลักความ เสมอภาคในการให้บริการประชาชน มากน้อยเพียงใด	3.87	0.82	มาก
4. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรู้ ความ ชำนาญ ในงานที่รับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด	3.64	0.72	มาก
5. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึด หลักจริยธรรมและความถูกต้อง มากน้อยเพียงใด	3.75	0.84	มาก
6. ในภาพรวมหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลัก การทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด	3.55	0.88	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนองค์การบริหารส่วนตำบล 95 แห่ง มีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ บุคลากรในหน่วยงานยึดหลักความเสมอภาคในการให้บริการประชาชน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักจริยธรรมและความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.75 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความชำนาญ ในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.64 และ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 3.55 ตามลำดับ

2.2.5 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการจูงใจ สามารถอธิบายได้ โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านการจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกรายข้อคำถาม

ปัจจัยด้านการจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ท่านมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด	3.41	0.83	มาก
2. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มากน้อยเพียงใด	3.64	0.84	มาก
3. ท่านคิดว่าตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบันมีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากน้อยเพียงใด	3.77	0.84	มาก
4. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน มากน้อยเพียงใด	3.75	0.77	มาก
5. ในภาพรวมผู้บังคับบัญชาของท่านมีการยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด	3.37	1.03	ปานกลาง
6. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานทั้งด้านดีและไม่ดี มากน้อยเพียงใด	3.53	0.88	มาก
7. หน่วยงานของท่านได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ให้แก่ บุคลากร มากน้อยอยู่ในระดับใด	3.47	0.92	มาก
8. หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร มากน้อยเพียงใด	3.57	0.97	มาก
รวม	3.56	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนองค์การบริหารส่วนตำบล 95 แห่ง มีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ตำแหน่งงานที่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน อยู่

ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมาคือการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.75 ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ย 3.64 และการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ย 3.57 บุคลากรมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานทั้งด้านดีและไม่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.53 การที่หน่วยงานได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ บุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.47 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.41 และ ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชามีการยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37

### **ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม**

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### **3.1 ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในภาพรวม**

เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ดังตารางที่ 4.8



ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา ในภาพรวม

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หลักนิติธรรม	3.74	0.68	มาก
2. หลักคุณธรรม	3.77	0.71	มาก
3. หลักความโปร่งใส	3.75	0.80	มาก
4. หลักความมีส่วนร่วม	3.83	0.75	มาก
5. หลักความรับผิดชอบ	3.67	0.73	มาก
6. หลักความคุ้มค่า	3.66	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในภาพรวมอยู่ในระดับมากคือมีค่าเฉลี่ย 3.76 โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ามีความสำเร็จจากหลักความมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.83 รองลงมาคือ หลักคุณธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.77 หลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.75 หลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ย 3.74 และหลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ย 3.67 และหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.66 ตามลำดับ

### 3.2 ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำแนกรายด้าน

ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการแสดงถึงความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ด้านการยึดหลักนิติธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกรายข้อคำถาม

หลักนิติธรรม	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านมีการวางกฎ ระเบียบ เช่น ข้อบัญญัติ ที่บังคับใช้ภายในตำบล หรือ กฎหมายอื่น โดยยึดประ โยชน์ ของประชาชนมากน้อยเพียงใด	3.84	0.75	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ ให้ทันสมัย และเหมาะสมอยู่เสมอ มากน้อยเพียงใด	3.61	0.78	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพ ของประชาชนมากน้อยเพียงใด	3.81	0.75	มาก
4. หน่วยงานของท่าน มีการให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพ ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	3.72	0.86	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี ไปปฏิบัติในภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา ตามหลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยคือ 3.74 เมื่อพิจารณาข้อ  
พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า การวางกฎ ระเบียบ เช่น ข้อบัญญัติที่บังคับใช้ภายในตำบล หรือ  
กฎหมายอื่น โดยยึดประ โยชน์ของประชาชน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองลงมาคือ การให้  
ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพ ของประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.81 การให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพ  
ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.72 และการทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ ให้ทันสมัย  
และเหมาะสมอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ด้านการยึดหลักคุณธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกรายข้อคำถาม

หลักคุณธรรม	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มากน้อยเพียงใด	3.92	0.79	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรม ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด	3.80	0.84	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรม มากน้อยเพียงใด	3.76	0.87	มาก
4. ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน ปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาค เท่าเทียมกัน มากน้อยเพียงใด	3.59	0.94	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักคุณธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณาารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมาคือ มีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรม ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.80 การส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.76 และผู้บริหารในหน่วยงานปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาค เท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.59 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ด้านการชี้หลักความโปร่งใสขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกรายข้อคำถาม

หลักความโปร่งใส	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด	3.76	0.86	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใส มากน้อยเพียงใด	3.69	0.93	มาก
3. หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ มากน้อยเพียงใด	3.85	0.89	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ประชาชนทราบ มากน้อยเพียงใด	3.71	0.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักความโปร่งใส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ อยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 3.85 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 3.76 หน่วยงานมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ประชาชนทราบ มีค่าเฉลี่ย 3.71 และ หน่วยงานมีการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ด้านการยึดหลักความมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกรายข้อคำถาม

หลักความมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการคิดวางแผนร่วมกับ อบต. มากน้อยเพียงใด	3.87	0.88	มาก
2. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในเรื่องต่างๆมากน้อยเพียงใด	3.82	0.82	มาก
3. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาหรือความต้องการของ ประชาชน หรือแนวทางการพัฒนาตำบล ที่มีผลกระทบต่อ ประชาชน โดยตรง มากน้อยเพียงใด	3.80	0.84	มาก
4. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อ ส่วนรวมมากน้อยเพียงใด	3.82	0.82	มาก
5. หน่วยงานของท่านดำเนินกิจกรรม / โครงการ โดยยึด ประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ มากน้อยเพียงใด	3.85	0.85	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลัก  
ความมีส่วนร่วม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า  
กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการคิดวางแผน  
ร่วมกับ อบต. อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ หน่วยงานดำเนินกิจกรรม/โครงการ  
โดยยึดประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ มีค่าเฉลี่ย 3.85 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา  
มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในเรื่องต่างๆและหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้า  
มามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือมีค่าเฉลี่ย

3.82 และหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการตัดสินใจปัญหาหรือความต้องการของประชาชน หรือแนวทางการพัฒนาตำบล ที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง มีค่าเฉลี่ย 3.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านการชี้คหลักความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกรายข้อคำถาม

หลักความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด	3.71	0.83	มาก
2. ในภาพรวมหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มากน้อยเพียงใด	3.64	0.74	มาก
รวม	3.67	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.13 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักความรับผิดชอบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมาคือ หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้มีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ด้านการยึดหลักความคุ้มค่าขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกรายข้อคำถาม

หลักความคุ้มค่า	ระดับความคิดเห็น (n=275)		
	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านมีการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ เพื่อความประหยัด มากน้อยเพียงใด	3.63	0.85	มาก
2. หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินผล การทำงานตามหลักความคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด	3.69	0.86	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลัก  
ความคุ้มค่า พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับความสำเร็จในการ  
นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 เมื่อ  
พิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการ  
ทำงานตามหลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 รองลงมาคือหน่วยงานมีการนำ  
ทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่เพื่อความประหยัด มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การวิเคราะห์องค์การ  
บริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดมีระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมา  
ใช้ในการปฏิบัติที่แตกต่างกัน 2) การวิเคราะห์ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการ  
บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน "I AM  
READY" ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจ มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการ  
นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ดังนี้

**4.1 การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ปฏิบัติ การทดสอบสมมติฐาน** โดยการทดสอบความแตกต่างระหว่างระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดมีความแตกต่างกัน

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดมีระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติที่แตกต่างกัน” ใช้การวิเคราะห์ F-test (One way ANOVA) และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Different) โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดไม่แตกต่างกัน ( $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ )

$H_1$  : ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ( $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ )

$\mu_1$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

$\mu_2$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง

$\mu_3$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่

ส่วนผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติแต่ละขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลแสดงได้ดังตารางที่ 4.15



ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาด (n=275)

ความสำเร็จของการนำหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติ	n	$\bar{x}$	S.D.	df	F	Sig.
องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก	203	3.82	.63	274	15.533	.000
องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง	46	3.83	.57			
องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่	26	3.10	.75			

P < .05

จากตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติมีความแตกต่างกัน อย่างน้อย 1 คู่ ดังจะเห็นได้จากผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติ F-test (One way ANOVA) ได้ค่า Significant เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งหมายถึงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  ที่กำหนดว่า ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติแต่ละขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกัน อย่างน้อย 1 คู่ ซึ่งจากข้อค้นพบดังกล่าว จึงนำมาตรวจสอบโดยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Least Significant Different) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติ (n=275)

ขนาด ขององค์การบริหารส่วนตำบล	ขนาด	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก
		$\bar{x}$	3.10	3.83
ขนาดเล็ก	3.82	.7236*	-.0049	
ขนาดกลาง	3.83	.7285*		.0049
ขนาดใหญ่	3.10		-.7285*	-.7236*

\*P < .05

จากตารางที่ 4.16 เมื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของ LSD (Least Significant Different) พบว่าขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลที่แตกต่างกันอย่างน้อยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ (1) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติแตกต่างจากองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติสูงกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ เท่ากับ 0.7236 และ (2) องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติแตกต่างจากองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 โดยองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติสูงกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ เท่ากับ 0.7285

สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติแต่ละขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.1

#### 4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า “ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน “I AM READY” ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการจูงใจ (Motivation) มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล” สามารถวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ โดยกำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_1$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  : ปัจจัยตัวแปรอิสระประกอบด้วย ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน “I AM READY” ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการจูงใจ (Motivation) ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

$H_1$  : ปัจจัยตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน “I AM READY” ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการจูงใจ (Motivation) มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตามขั้นตอน  
(n=275)

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (model)		
	1	2	3
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการ ทำงาน ( $X_1$ )	.965	.733	.580
ปัจจัยด้านการจูงใจ ( $X_2$ )		.251	.227
ปัจจัยด้านสมรรถนะ ( $X_3$ )			.185
Constant	.173	.143	.101
R	.884	.899	.903
R <sup>2</sup>	.782	.807	.815
R <sup>2</sup> Change	.782	.026	.007
Std. Error of the Estimate	.31047	.29210	.28716
F	977.592	36.424	10.435
Sig (2 tailed)	.000	.000	.001

P < .05

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ร้อยละ 78.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .782, P = .000$ ) ตัวแปรลำดับที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจูงใจมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .026, P = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นตัวสุดท้าย ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีความสามารถในการอธิบายได้เพิ่มเพียงร้อยละ 0.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 \text{ Change} = .007, P = .001$ ) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ร้อยละ 81.5 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .815, P = .001$ )

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวพบว่า เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (Beta = .580) (2) ปัจจัยด้านการจงใจ (Beta = .227) และ (3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Beta = .185) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการจงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การมีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่ดี มีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการที่บุคลากรมีสมรรถนะมาก จะทำให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$Y = .101 + .580 X_1 + .227 X_2 + .185 X_3$$

โดยที่

Y คือ ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

$X_1$  คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

$X_2$  คือ ปัจจัยด้านการจงใจ

$X_3$  คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

สรุปได้ว่า ปัจจัยตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการจงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 4.2

## ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่ม ตัวอย่างและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

จากการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในตอนที่ 4 ของเครื่องมือ ซึ่งเป็นคำถามแบบ  
ปลายเปิดและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อย่อย คือ (1) จุดแข็งขององค์กรเกี่ยวกับ  
การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ (2) จุดอ่อนขององค์กรเกี่ยวกับการนำหลักการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ (3) โอกาสที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จของการนำหลักการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ (4) อุปสรรคที่มาจากปัจจัยภายนอกของการนำหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ (5) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง  
ที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

5.1 จุดแข็งเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบ  
คำถามในส่วนของคำถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร สามารถสรุปได้ดังนี้

5.1.1 จุดแข็งเกี่ยวกับผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำหลักการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ สามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารให้โอกาส ให้ความสำคัญ ในการทำงาน  
เป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรในการทำงาน ให้ความสำคัญในการ  
ดำเนินงาน เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2) ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี
- 3) ผู้บริหารมีความสามัคคีกัน ในกลุ่มคณะผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นนายก  
องค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิก หรือ หัวหน้าส่วนต่าง ๆ
- 4) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการ  
ดำเนินงาน นำแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้ แนวทางการบริหารที่เหมาะสมเข้ามาปรับใช้ให้เกิด  
ประโยชน์
- 5) ผู้บริหารให้การสนับสนุน ในการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรที่ปฏิบัติ ทั้ง  
ด้านการศึกษา และการฝึกอบรม

5.1.2 จุดแข็งเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำหลักการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ดังนี้

- 1) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในหลาย ๆ ด้าน
- 2) บุคลากรมีจำนวนเพียงพอสำหรับการดำเนินงาน

- 3) บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มาติดต่องาน
- 4) บุคลากรมีจิตสำนึกด้านศีลธรรม คุณธรรม และขนบธรรมเนียมประเพณี  
สูง ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานตามระเบียบที่กำหนดไว้
- 5) บุคลากรมีความสามัคคี ทำงานร่วมกันเป็นทีม และให้ความร่วมมือ
- 6) บุคลากรกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น
- 7) บุคลากรมีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์ ให้บริการที่รวดเร็ว ทำงานอย่าง  
มีประสิทธิภาพ
- 8) บุคลากรมีภูมิสำเนาส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ ทำให้เกิดความสะดวกในการทำงาน

5.1.3 จุดแข็งเกี่ยวกับงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำ  
หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ว่าจุดแข็งในเรื่องของ  
งบประมาณ คือ มีงบประมาณ เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5.1.4 จุดแข็งเกี่ยวกับสิ่งของ วัสดุ และอุปกรณ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ใน  
การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ดังนี้

- 1) สถานที่ทำงานเหมาะสม เป็นทั้งพื้นที่ที่กำลังพัฒนา เป็นหน่วยงานที่  
ใหญ่
- 2) มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำนวนวัสดุอุปกรณ์ที่  
พอเพียง

5.1.5 จุดแข็งเกี่ยวกับการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำ  
หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ดังนี้

- 1) เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นหลัก ในการดำเนินงานเน้นให้ชุมชน  
ได้เข้ามามีส่วนร่วม การเข้าถึงชุมชน มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือชุมชนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร  
ส่งเสริมความร่วมมือของชุมชน มีการจัดเวทีให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น  
ดำเนินงานภายใต้ความต้องการของประชาชน
- 2) มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน ภายในองค์กรมีการแบ่งงานและมีการกำหนด  
ผู้รับผิดชอบงานอย่างชัดเจนทำให้ประชาชนที่มารับบริการได้รับความสะดวกมากขึ้น
- 3) เน้นความเท่าเทียมกัน ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ได้เน้นความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน ยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน และมีความ  
โปร่งใส

5.2 จุดอ่อนเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามในส่วนของคำถามปลายเปิด สามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.1 จุดอ่อนเกี่ยวกับผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารไม่มีความเข้าใจ ในการดำเนินงานผู้บริหารไม่มีความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึกที่ดีในการบริหาร
- 2) ผู้บริหารไม่มีความเด็ดขาด ในการบริหารงานผู้บริหารไม่มีความเด็ดขาด ในการตัดสินใจ ไม่มีความเข้มแข็งในการดำเนินงาน
- 3) ผู้บริหารไม่เน้นการมีส่วนร่วม ขาดการรับฟังความคิดเห็น ตัดสินใจโดยลำพัง
- 4) ผู้บริหารมีการทุจริต มีการดำเนินงานแบบไม่โปร่งใส มีการนำระบบอุปถัมภ์เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน มีความหลงใหลในอำนาจ ไม่ปฏิบัติตามตามกฎเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ขาดคุณธรรม

5.2.2 จุดอ่อนเกี่ยวกับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ดังนี้

- 1) การปฏิบัติงานของบุคลากร ในการดำเนินงานบุคลากรปฏิบัติไม่เต็มที่ ขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ขาดการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ไม่มีการปฏิบัติเป็นทีม ขาดการประสานงานที่ดี ขาดความสามัคคี การทำงานทำแบบไม่จริงจัง ขาดความรับผิดชอบ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ และขาดความเสียสละ
- 2) จำนวนบุคลากร บุคลากรน้อย ขาดบุคลากรที่ทำงานได้เฉพาะด้าน หรือเฉพาะงาน บุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2.3 จุดอ่อนเกี่ยวกับงบประมาณ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ดังนี้

- 1) งบประมาณ พบว่าบางแห่งงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน

5.2.4 จุดอ่อนเกี่ยวกับสิ่งของ วัสดุ อุปกรณ์ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ดังนี้

- 1) ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้พบว่ายังขาดวัสดุ และอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานบางอย่างด้วย



2) สถานที่เล็ก คับแคบ องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งพบจุดอ่อนที่ว่า อาคารสถานที่เล็ก คับแคบ ไม่สะดวกในการปฏิบัติ และการให้บริการ

5.2.5 จุดอ่อนเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการนำ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบคำถามสรุปได้ดังนี้

- 1) ความขัดแย้ง พบว่าบางแห่งเกิดความขัดแย้ง ไม่เข้าใจกันระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน หรือ ระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร
- 2) ไม่ได้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในการปฏิบัติงานบางแห่ง ไม่มีการ มองประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับอย่างแท้จริง มีการเลือกปฏิบัติ ขาดความเสียสละ ขาดความ เสมอภาคในการจัดการ ขาดความจริงจังในการดำเนินงาน ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานน้อย มีระบบการเมืองเข้ามาแทรกแซงในการทำงาน
- 3) ความสามัคคี ภายในองค์กรเดียวกันบางแห่งขาดความสามัคคี
- 4) การตรวจสอบ การดำเนินงานบางแห่งยังขาดการตรวจสอบ ไม่ว่าจะโดย หน่วยงานภายนอก หรือประชาชนในพื้นที่ก็ตาม มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ประชาชน ได้รับทราบ น้อย

5.3 โอกาสสำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบ คำถามในส่วนของคำถามปลายเปิด สามารถสรุปได้ดังนี้

5.3.1 ด้านนโยบาย หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากภายนอก หน่วยงานระดับเหนือ ขึ้นไปสามารถให้คำปรึกษาได้ดี โดยเฉพาะระดับอำเภอ ทำเลที่ตั้งเหมาะสม เหมาะที่จะเป็นที่อยู่ อาศัย และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน มีแนวทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต ของประชาชนให้ดีขึ้น มีการศึกษาที่ครอบคลุม มีแนวความคิดการดำเนินงานแบบวิสาหกิจชุมชน

5.3.2 ด้านสังคมหรือชุมชน ชุมชนเองมีความเข้มแข็ง ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การดำเนินงาน ชุมชนมีการให้โอกาส และมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีภายในชุมชนเอง พื้นที่รับผิดชอบ บางแห่งไม่ไกลกันมากนัก ทำให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน

5.4 อุปสรรคที่มีต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ จากการตอบ คำถามในส่วนของคำถามปลายเปิด สามารถสรุปได้ดังนี้

5.4.1 ด้านนโยบาย หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง จากภายนอก ได้แก่ นโยบาย ในแต่ละส่วนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ปัญหาการเมืองระดับพื้นที่ หรือ ท้องถิ่น หน่วยงานภายนอก ระดับเหนือขึ้นไปมีการสั่งงานที่ไม่เหมาะสม ความเป็นชุมชนเมืองหรือชุมชนชนบททำให้ยากใน การพัฒนา ประชาชนไม่เข้าใจในระเบียบที่กำหนด

**5.4.2 ด้านเศรษฐกิจและสังคม** ได้แก่ ความผันแปรของราคาสินค้า เศรษฐกิจตกต่ำ ปัญหาค่าครองชีพสูง ประชาชนในชุมชนขาดความร่วมมือ ขาดการสนับสนุนในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ไม่รวมแสดงความคิดเห็นต่อส่วนรวม ชุมชนรับวัฒนธรรมตะวันตก นิยมการบริโภควัตถุมากกว่าเดิม พื้นที่บางแห่งการคมนาคมไม่สะดวก เดินทางลำบาก ประชาชนขาดความสนใจในข้อมูลข่าวสารที่ควรจะได้รับ ขาดความสามัคคี

**5.4.3 ด้านเทคโนโลยี** พบว่า บางพื้นที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีน้อย หรือเข้าไม่ถึง

**5.5 ข้อเสนอแนะที่มีต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ** จากการตอบคำถามในส่วนของการถามปลายเปิด สามารถสรุปได้ดังนี้

**5.5.1 ด้านผู้บริหาร** ได้แก่

- 1) **ความใจกว้าง** ผู้บริหารควรมีความใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น ไม่หลงใหลในอำนาจ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน
- 2) **ความรู้** ควรมีการเพิ่มศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้บริหาร สมาชิก
- 3) **คุณธรรม** ควรมีการปลูกฝังคุณธรรมให้ผู้บริหาร สมาชิก

**5.5.2 ด้านบุคลากร** ได้แก่

- 1) **ขวัญกำลังใจบุคลากร** ควรมีการสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากร ในการดำเนินงาน
- 2) **ความรู้** ควรมีการเพิ่มศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร
- 3) **คุณธรรม** ควรมีการปลูกฝังคุณธรรมให้บุคลากร ต้องมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงต่อหน้าที่ มีการวางตัวเป็นกลาง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

**5.5.3 ด้านงบประมาณ** ได้แก่

- 1) **การจัดสรร** ควรมีการเพิ่มการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานให้มากขึ้น

**5.5.4 ด้านการบริหารจัดการ** ได้แก่

- 1) **เทคโนโลยี** ควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) **การมีส่วนร่วม** เน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้น ส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่ได้ตระหนักถึงความเป็นเจ้าของท้องถิ่น ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ เน้นความเสมอภาค และเข้าถึงประชาชน
- 3) **การตรวจสอบ** ประชาชนต้องสามารถตรวจสอบโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ได้ บุคลากรต้องศึกษา กฎระเบียบต่าง ๆ ให้เข้าใจเป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษา

ผู้มารับบริการได้ ชี้หลักความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประเมินผลก่อนและหลัง  
ดำเนินงาน

4) การสื่อสาร การนำเสนอ ควรมีการนำเสนอ ประชาสัมพันธ์ให้  
ประชาชนหรือสาธารณะ ได้รับทราบถึงผลงานขององค์กร มีการนำเสนอผลงานของหน่วยงานที่  
โดดเด่นให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์

5) ความพร้อม มีการแบ่งหน้าที่การทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน ไม่มีการ  
ผลัดภาระงานให้แก่กันระหว่างบุคลากร ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อม มีการปรับ  
ตัวชี้วัดงานให้เหมาะสม มีการร่วมมือประสานงานไปในทิศทางเดียวกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง โดยใช้การวิจัยศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research)  
ซึ่งผู้วิจัยจะทำการนำเสนอผลการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล  
และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

1.1.3 เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ในการนำหลักการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้  
เป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดมีระดับความสำเร็จของการนำ  
หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในทางปฏิบัติที่แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่

1.2.2 ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์  
กระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการสนใจ  
อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไป  
ปฏิบัติ

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

**1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง** คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวนทั้งสิ้น 125 แห่ง จัดกลุ่มตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กจำนวน 104 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง 16 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ 5 แห่ง โดยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล โดยวิธีการสุ่มแบบง่าย โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อนจากการกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ .05 โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 95 แห่ง เก็บจากข้าราชการที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างมาแล้ว 285 คน

**1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีงานและวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถามหรือข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์กร ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

**1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (content validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Pre - test) กับข้าราชการ ในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด ปรากฏผลว่า Reliability Coefficients ของแบบสอบถามได้เท่ากับ 0.985

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 10 สิงหาคม 2551 ถึงวันที่ 8 ตุลาคม 2551 เป็นเวลา 60 วัน โดยทำหนังสือจากสาขาวิทยาการ จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากข้าราชการสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจัดส่งแบบสอบถามไปยังองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนทั้งสิ้น 342 ชุด(เนื่องจากการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์เพื่อ ป้องกันการสูญหาย หรือตอบกลับไม่ครบ ผู้วิจัยจึงเผื่อการเก็บแบบสอบถามไม่ได้ไว้ 20% ของกลุ่ม ตัวอย่าง 285 คน) ทั้งนี้ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวนทั้งสิ้น 275 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.49

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

(1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย (Mean ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

(2) สถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ ค่า F-test (One-Way ANOVA) ใช้สำหรับวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาด

(3) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์หาตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์กำหนดไว้ที่ระดับ .05

2) **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ได้จากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล วิเคราะห์อย่างเป็นระบบโดยจะใช้วิธีการสรุปกลุ่มข้อมูลจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description) โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ของ SWOT

1.4 ผลการวิจัย ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

#### 1.4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี เป็นช่วงอายุที่พบมากที่สุด ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี สังกัดสำนักงานปลัดมากที่สุด รายได้เฉลี่ยส่วนใหญ่ไม่เกิน 10,000 บาท โดยระยะเวลาการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1 – 5 ปี และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

#### 1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยรายด้านพบว่า

##### 1) ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอสำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.57 รองลงมาคือการจัดแบ่งหน่วยงานที่เหมาะสมกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.54 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.53 มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.46 ปฏิบัติงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 3.40 และ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.29

## 2) ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 รองลงมาคือ การใช้ข้อมูลประมาณ โดยยึดหลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.64 การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.56 ให้ความสำคัญกับการประเมินผลสำเร็จของงาน ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.54 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.50 มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอ ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.46 มีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.42 การวัดผลของงานที่ได้ โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนหรืองบประมาณที่ใช้ไป มีค่าเฉลี่ย 3.41 และมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.21

## 3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอก อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยปฏิบัติโดยยึดหลักความถูกต้องของกฎระเบียบ และข้อบังคับโดยเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 3.86 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักความเท่าเทียมกันในการให้บริการแก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ย 3.85 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริตและ การเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.80 รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องของงานและหน่วยงานพร้อมที่จะรับการตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบ (เช่น สตง.) หรือบุคลากรภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.79 ตัดมาคือ บุคลากรในหน่วยงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.78 บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของชุมชน มีค่าเฉลี่ย 3.76 หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.74 หน่วยงานมีการให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.73 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.67 บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.66 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเทความอุทิศสหาะ และเสียสละเพื่อ



ประโยชน์ต่อส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.61 หน่วยงานปฏิบัติงานโดยนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.60 บุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามหน้าที่และ หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือ 3.57 บุคลากรในหน่วยงานตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.55 และ บุคลากรในหน่วยงานยอมรับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.54

#### 4) ปัจจัยด้านสมรรถนะ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ บุคลากรในหน่วยงานยึดหลักความเสมอภาคในการให้บริการประชาชน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.81 บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยยึดหลักจริยธรรมและความถูกต้อง มีค่าเฉลี่ย 3.75 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความชำนาญ ในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.64 และ การปฏิบัติงานโดยยึดหลักการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา น้อยที่สุด คือมีค่าเฉลี่ย 3.55

#### 5) ปัจจัยด้านการจูงใจ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ตำแหน่งงานที่มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก คือมีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมาคือการให้ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.75 ปัจจัยด้านการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ย 3.64 และการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากรในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ย 3.57 บุคลากรมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานทั้งด้านดีและไม่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.53 การที่หน่วยงานได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ให้แก่ บุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.47 ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.41 และ ปัจจัยด้าน ผู้บังคับบัญชามีการยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงาน ได้ตามเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37

#### 1.4.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ามีความสำเร็จจากหลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด และ ความสำเร็จจากหลักความคุ้มค่าน้อยที่สุด โดยเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า

## 1) หลักนิติธรรม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมตามหลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการวางกฎ ระเบียบ เช่น ข้อบัญญัติที่บังคับใช้ภายในตำบล หรือ กฎหมายอื่น โดยยึดประโยชน์ของประชาชน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 3.84 อยู่ในระดับมาก และการทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบให้ทันสมัย และเหมาะสมอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.61 อยู่ในระดับมาก

## 2) หลักคุณธรรม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักคุณธรรม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 3.92 อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารในหน่วยงาน ปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาค เท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.59 อยู่ในระดับมาก

## 3) หลักความโปร่งใส

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักความโปร่งใส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 3.85 อยู่ในระดับมาก และ หน่วยงานมีการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.69 อยู่ในระดับมาก

## 4) หลักความมีส่วนร่วม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักความมีส่วนร่วม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการคิดวางแผนร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 3.87 อยู่ในระดับมาก และหน่วยงานเปิด โอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาหรือความต้องการของประชาชน หรือแนวทางการพัฒนาตำบล ที่มีผลกระทบต่อประชาชน โดยตรงมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.80 อยู่ในระดับมาก

## 5) หลักความรับผิดชอบ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักความรับผิดชอบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุดคือ 3.71 อยู่ในระดับมาก และ หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.64 อยู่ในระดับมาก

## 6) หลักความคุ้มค่า

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักความคุ้มค่า พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในภาพรวม อยู่ในระดับ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า หน่วยงานให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการทำงานตามหลักความคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ 3.69 อยู่ในระดับมาก และ หน่วยงานมีการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่เพื่อความประหยัด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 3.63 อยู่ในระดับมาก

**1.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน** ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานออกเป็นประเด็น ดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดมีระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่

สรุปได้ว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  : ที่กำหนดว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ซึ่งได้ข้อค้นพบคือ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติสูงกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ เท่ากับ 0.7236 และ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติสูงกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ เท่ากับ 0.7285

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านการจูงใจ มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน  $H_1$  : ที่กำหนดว่าปัจจัยตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน "I AM READY" ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการจูงใจ (Motivation) มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยสามารถอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 81.5

**1.4.4 ผลการวิเคราะห์ SWOT และข้อเสนอแนะ** ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

- 1) จุดแข็งเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ
  - (1) ผู้บริหารให้โอกาส ให้ความสำคัญ ในการทำงาน เป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรในการทำงาน ให้ความสำคัญในการดำเนินงาน เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
  - (2) ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
  - (3) ผู้บริหารมีความสามัคคีกัน ในกลุ่มคณะผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิก หรือ หัวหน้าส่วนต่าง ๆ
  - (4) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการดำเนินงาน นำแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาใช้ แนวทางการบริหารที่เหมาะสมเข้ามาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์
  - (5) ผู้บริหารให้การสนับสนุน ในการพัฒนาตนเอง ของบุคลากรที่ปฏิบัติ ทั้งด้านการศึกษา และการฝึกอบรม
  - (6) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ในหลาย ๆ ด้าน

(7) บุคลากรมีภูมิถ้านาส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ ทำให้เกิดความสะดวกในการทำงาน

(8) มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานด้านการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี

(9) สถานที่ทำงานเหมาะสม เป็นทั้งพื้นที่ที่กำลังพัฒนา เป็นหน่วยงานที่สามารถพัฒนาให้เจริญเติบโต ก้าวหน้าได้อีก

(10) มีเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำนวนวัสดุอุปกรณ์ที่พอเพียง

2) จุดอ่อนเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

(1) ผู้บริหารไม่มีความเข้าใจ ในการดำเนินงานผู้บริหารไม่มีความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึกที่ดีในการบริหาร

(2) ผู้บริหารไม่มีความเด็ดขาด ในการบริหารงานผู้บริหารไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ไม่มีความเข้มแข็งในการดำเนินงาน

(3) ผู้บริหารไม่เน้นการมีส่วนร่วม ขาดการรับฟังความคิดเห็น ตัดสินใจโดยลำพัง

(4) ผู้บริหารมีการทุจริต มีการดำเนินงานแบบไม่โปร่งใส มีการนำระบบอุปถัมภ์เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน มีความหลงใหลในอำนาจ ไม่ปฏิบัติตามตามกฎเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ ขาดคุณธรรม

(5) การปฏิบัติงานของบุคลากร ในการดำเนินงานบุคลากรปฏิบัติไม่เต็มที่ขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ขาดการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่มีการปฏิบัติเป็นทีม ขาดการประสานงานที่ดี ขาดความสามัคคี การทำงานทำแบบไม่จริงจัง ขาดความรับผิดชอบ ขาดความรับผิดชอบ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ และขาดความเสียสละ

(6) จำนวนบุคลากร บุคลากรน้อย ขาดบุคลากรที่ทำงานได้เฉพาะด้าน หรือเฉพาะงาน ยังขาดความรู้เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

(7) ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้พบว่ายังขาดวัสดุ และอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานบางอย่างด้วย

(8) สถานที่เล็ก คับแคบ องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งพบจุดอ่อนที่อาคารสถานที่เล็ก คับแคบ ไม่สะดวกในการปฏิบัติ และให้บริการ

(9) มีความขัดแย้งในหน่วยงาน พบว่าบางแห่งเกิดความขัดแย้ง ไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน หรือ ระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหาร

(10) การตรวจสอบ การดำเนินงานบางแห่งยังขาดการตรวจสอบ ไม่ว่าจะโดยหน่วยงานภายนอก หรือประชาชนในพื้นที่ก็ตาม ข้อมูลข่าวสารมีการแจ้งให้ประชาชนได้รับทราบน้อย

3) โอกาสสำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

(1) หน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปสามารถให้คำปรึกษาได้ดี โดยเฉพาะระดับอำเภอ ทำเลที่ตั้งเหมาะสม เหมาะที่จะเป็นที่อยู่อาศัย และให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน มีแนวทางการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น มีการศึกษาที่ครอบคลุม มีแนวความคิดการดำเนินงานแบบวิสาหกิจชุมชน

(2) ชุมชนเองมีความเข้มแข็ง ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ชุมชนมีการให้โอกาส และมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีภายในชุมชนเอง พื้นที่รับผิดชอบบางแห่งไม่ไกลกันมากนัก ทำให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน

4) อุปสรรคที่มีต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

(1) นโยบายในแต่ละส่วนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ปัญหาการเมืองระดับพื้นที่ หรือ ท้องถิ่น หน่วยงานภายนอกระดับเหนือขึ้นไปมีการสั่งงานที่ไม่เหมาะสม ความเป็นชุมชนเมืองหรือชุมชนชนบท ทำให้ยากในการพัฒนา ประชาชนไม่เข้าใจในระเบียบที่กำหนด

(2) ประชาชนในชุมชนขาดความร่วมมือ ขาดการสนับสนุนในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ไม่ร่วมแสดงความคิดเห็นต่อส่วนรวม ชุมชนรับวัฒนธรรมตะวันตก นิยมการบริโภควัตถุมากกว่าเดิม พื้นที่บางแห่งการคมนาคมไม่สะดวก เดินทางลำบาก ประชาชนขาดความสนใจในข้อมูลข่าวสารที่ควรจะได้รับ ขาดความสามัคคี

(3) ด้านเทคโนโลยี พบว่า บางพื้นที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีน้อย หรือเข้าไม่ถึง

5) ข้อเสนอแนะ

(1) ด้านผู้บริหาร ได้แก่

ก. ความใจกว้าง ผู้บริหารควรมีความใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น ไม่หลงใหลในอำนาจ ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน

ข. ความรู้ ควรมีการเพิ่มศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้บริหาร สมาชิก

ค. คุณธรรม ควรมีการปลูกฝังคุณธรรมให้ผู้บริหาร สมาชิก

(2) ด้านบุคลากร ได้แก่

ก. ขวัญกำลังใจของบุคลากร ควรมีการสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากร ในการดำเนินงาน

ข. ความรู้ ควรมีการเพิ่มศักยภาพ เพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร

ก. คุณธรรม ควรมีการปลูกฝังคุณธรรมให้บุคลากร ต้องมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงต่อหน้าที่ มีการวางตัวเป็นกลาง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

(3) ด้านงบประมาณ ได้แก่

ก. การจัดสรร ควรมีการเพิ่มการจัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงานให้มากขึ้น

(4) ด้านการจัดการ ได้แก่

ก. เทคโนโลยี ควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข. การมีส่วนร่วม เน้นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้น ส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่ได้ตระหนักถึงความเป็นเจ้าของท้องถิ่น ชีดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในการให้บริการ เน้นความเสมอภาค และเข้าถึงประชาชน

ค. การตรวจสอบ ประชาชนต้องสามารถตรวจสอบโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ได้ บุคลากรต้องศึกษา กฎระเบียบต่าง ๆ ให้เข้าใจเป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษากับผู้มารับบริการได้ ชีดหลักความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการประเมินผลก่อนและหลังดำเนินงาน

ง. การสื่อสาร การนำเสนอ ควรมีการนำเสนอ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนหรือสาธารณะ ได้รับทราบถึงผลงานขององค์กร มีการนำเสนอผลงานของหน่วยงานที่โดดเด่นให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์

จ. ความพร้อม มีการแบ่งหน้าที่การทำงานของบุคลากรให้ชัดเจน ไม่มีการผลักภาระงานให้แก่กันระหว่างบุคลากร ฝึกรอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อม มีการปรับตัวชี้วัดงานให้เหมาะสม มีการร่วมมือประสานงานไปในทิศทางเดียวกัน

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดมีความแตกต่างกัน อย่างน้อย 1 คู่ ซึ่งเป็นไปตาม

สมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผลการศึกษาพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดกลาง มีระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติไม่แตกต่างกัน แต่องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติแตกต่างจากองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่และองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติสูงกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของนพพล สุรนักครินทร์ (2547) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยด้านขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล มีผลทำให้ทัศนคติของประชาชนที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกัน โดยประชาชนที่อาศัยอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดกลางมีทัศนคติต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในเชิงบวกมากกว่าประชาชนที่อาศัยอยู่ใน องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของรหัส แสงผ่อง (2547) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลของกรมการบริการและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี พบว่า กระบวนการบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 2 จะมีกระบวนการบริหารท้องถิ่นตามหลักความรับผิดชอบและการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร้องทุกข์น้อยกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 3 ชั้น 4 และชั้น 5 ซึ่งเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 2 มีพื้นที่กว้างกว่าและประกอบไปด้วยความหลากหลายของประชากรในพื้นที่ที่มีลักษณะกึ่งเมืองกึ่งชนบท

ดังนั้นการที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก และขนาดกลาง มีระดับความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แตกต่างจากองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ โดยมีระดับความสำเร็จที่มากกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ด้วยนั้น อาจเป็นเพราะว่าในสภาพความเป็นจริงองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละขนาดจะมีบทบาทหน้าที่และภารกิจที่เหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันตรงจำนวนรายได้ ประชาชน ขนาดพื้นที่ จำนวนบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งการที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก และขนาดกลางมีระดับความสำเร็จในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมากกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่เพราะว่าในด้านภารกิจที่รับผิดชอบเท่ากันนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก และขนาดกลางจะมีขนาดพื้นที่ที่น้อยกว่าและมีจำนวนประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบน้อยกว่า ทำให้สามารถทำความเข้าใจเชิงแจ้งเกี่ยวกับการตรา กฎหมาย การเปิดเผยความโปร่งใส การปฏิบัติงานให้ผู้รับบริการพึงพอใจ การดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในองค์กรขนาดเล็กจะมีช่องทางที่ทำให้บุคลากรในหน่วยงานและประชาชนเข้าถึงการมีส่วนร่วมได้มากกว่า หรือการ



ปฏิบัติอย่างเป็นธรรมก็จะให้ความเป็นธรรมได้ทั่วถึงยุติธรรมกว่า เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงาน และ ประชาชนในพื้นที่มีจำนวนน้อยกว่าการชี้แจงหรือการปฏิบัติตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีจึงประสบความสำเร็จได้มากกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ ข้อดีของการมี จำนวนบุคลากรที่น้อยกว่าทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลงลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนทำให้ การปฏิบัติงานและการบริการประชาชนมีความคล่องตัวมากขึ้น ดังแนวคิดของเทศศักดิ์ บุญศรีพันธุ์ ในแนวทางการปฏิรูประบบราชการและการจัดการภาครัฐ ที่กล่าวว่า การลดบทบาท ของภาครัฐ (state disengagement) เป็นความพยายามที่จะลดบทบาทการดำเนินงานที่ใช้กลไกแบบ ราชการให้มีในระดับที่น้อยลง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของการดำเนินงานให้สูงขึ้น ลดความใหญ่ ของระบบราชการให้น้อยลงด้วยการหาทางลดจำนวนข้าราชการในระบบให้น้อยลง รวมถึงการ สนับสนุนให้เอกชนมาดำเนินการแทนภาครัฐมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐสามารถ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น (2548:216) นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กจะต้องทำการปรับขนาดองค์การบริหาร ส่วนตำบลจากองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลกลางเพื่อ รองรับการขยายกรอบอัตรากำลังของข้าราชการที่สูงขึ้นซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ในการปรับขนาดองค์การ บริหารส่วนตำบลจะประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์หลายหลักเกณฑ์ โดยมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับ ธรรมชาติปาลมาใช้เป็นกรอบในการประเมินด้วย ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กจะต้อง ปฏิบัติตามหลัก ธรรมชาติปาลทั้งหกหลักเพื่อให้ผ่านการประเมินดังนี้

1. **หลักนิติธรรม** มีเกณฑ์ที่ใช้วัด ได้แก่ การออกข้อบังคับตำบล การเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกข้อบังคับตำบล การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ

2. **หลักคุณธรรม** มีการควบคุมความประพฤติของสมาชิกสภาฯ ให้อยู่ในกรอบที่ ถูกต้อง มีการตรวจสอบเวลาการปฏิบัติราชการของพนักงาน การทำงานล่วงเวลา มีการตรวจสอบ การกระทำผิดทางวินัยของข้าราชการ และมีการบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการเป็นหลัก รวมถึงการตรวจสอบงบประมาณให้ครอบคลุมในทุกพื้นที่

3. **หลักความโปร่งใส** มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ โดยจะต้องมี ช่องทางในการเปิดเผยหลายรูปแบบเช่นเอกสารสิ่งพิมพ์ การทำประกาศ เสียงตามสาย หอกระจาย ข่าว บอร์ดประชาสัมพันธ์ในหมู่บ้านเป็นต้น

4. **หลักความมีส่วนร่วม** มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนพัฒนา การจัดซื้อจัดจ้าง มีการจัดแสดงผลงานให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการชักถาม

5. **หลักความรับผิดชอบ** มีการจัดให้บริการประชาชนนอกสถานที่ ส่งเสริมให้สมาชิก สภาฯ เข้าร่วมประชุมสภาฯครบทุกครั้ง มีการให้บริการประชาชนด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว

6. **หลักความคุ้มค่า** มีการจัดซื้อจัดจ้างโดยมุ่งเน้นให้ประหยัดงบประมาณ มีการต่อรองราคากับผู้รับจ้าง มีการรณรงค์ให้พนักงานใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการจัดทำทะเบียนคุมครุภัณฑ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นต้น

ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการกิจดังกล่าวตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินการขอปรับขนาด นอกจากนี้จากการศึกษา พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี พ.ศ. 2550 มี 2 แห่ง คือองค์การบริหารส่วนตำบลท่าหลวง อำเภอท่าเรือ และองค์การบริหารส่วนตำบลทับน้ำ อำเภอบางปะหัน ซึ่งพบจุดน่าสนใจในการปฏิบัติงานคือองค์การบริหารส่วนตำบลท่าหลวง จะมีการจัดทำระบบสารสนเทศ ([www. www.sao-thaluang.org](http://www.sao-thaluang.org)) ขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยภายในเว็บไซต์จะมีการให้บริการเช่นประกาศกำหนดการขึ้นแบบชำระภาษี พร้อมแสดงรายชื่อผู้มีหน้าที่ต้องชำระภาษีทางเว็บไซต์ มีการประกาศกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติราชการและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ มีการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านทางเว็บไซต์ สายตรงนายก อบต. นอกจากนี้ยังมีการจัดคู่มือ สำหรับรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ หรือแสดงความคิดเห็นจากประชาชนโดยตรง (คู่มือ 13 หน้า) มีการประชาสัมพันธ์การจัดซื้อจัดจ้างผ่านทางเว็บไซต์ และเปิดรับฟังความคิดเห็นทางเว็บไซต์อย่างกว้างขวางซึ่งพบว่าสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่บางแห่งในปัจจุบันนี้ไม่ได้ดำเนินการกิจดังกล่าวเนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ในปัจจุบันได้รับการปรับขนาดตามหลักเกณฑ์เดิมซึ่งประกอบไปด้วยพื้นที่และจำนวนรายได้เป็นหลัก โดยไม่มีหลักเกณฑ์การประเมินตามหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่จึงอาจไม่มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรืออาจเนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือบุคลากรในหน่วยงานไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดทำเว็บไซต์

2.2 **ผลการทดสอบสมมติฐาน** เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าปัจจัยตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน "I AM READY" ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการจูงใจ (Motivation) มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานเป็นการยืนยันถึงความสำคัญของตัวแปรอิสระ จำนวน 3 ตัวแปร จากทั้งหมด 5 ตัวแปร คือ

1. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน
2. ปัจจัยด้านการจูงใจ
3. ปัจจัยด้านสมรรถนะ

ตัวแปรอิสระที่สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

2.2.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานกับระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา การเสริมสร้างจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เป็นเรื่องที่ไม่สามารถวางแผนกำหนดวิธีการดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นวิทยาศาสตร์ที่ตายตัวได้ เนื่องจากมีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลสนับสนุนส่งเสริม เอื้อ หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานอยู่มากมายหลายประการ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตปฏิบัติของแต่ละบุคคลและระบบสิ่งแวดล้อมต่างๆที่อยู่รอบตัวคน แนวความคิดในการเสริมสร้างจริยธรรมและปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการดำเนินงานในลักษณะมนุษย์หรือคนเป็นศูนย์กลาง แบบองค์รวม (Holistic People Centered Approach) ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นลำดับแรกๆ มีแรงขับเคลื่อนด้วยตนเอง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเสริมสร้างจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โคนอล ซี เมนเซล ( Donald C.Menzel ) ประธานสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา (ค.ศ. 2005 -2006) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Ethics Management for Public Administrators : Building Public Organizations of Integrity ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของการเป็นองค์กรที่มีศักดิ์ศรีว่า หมายถึง สถานที่ที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันด้วยความเอื้ออาทร มีความเคารพในความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกทุกคน เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความภูมิใจ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ประชาชนให้ความสนใจ ต้องการและคาดหวังจากองค์กรและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีศักดิ์ศรีนั้นจะมีความน่าอยู่และน่าทำงาน เนื่องจากมีปัจจัยต่างๆ ทั้งบุคลากรและสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เมื่อใครก็ตามได้มีโอกาสเข้าไปทำงานในองค์กรที่ดีพร้อมเช่นนี้ ย่อมส่งผลให้ผู้นั้นมีพลัง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีแรงจูงใจที่จะผลักดันให้พวกเขาทุ่มเททำงานอย่างเต็มสติกำลังความสามารถเพื่อองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้เสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - พ.ศ.2550) โดยในยุทธศาสตร์ที่ 5 ได้

กำหนดให้การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยเห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการเพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในลักษณะการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้วยตนเองและด้วยความเต็มใจ โดยกระบวนการทัศน์ของระบบราชการไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ก็คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ชยันตตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม และปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจ และการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ (อาวุธ วรรณวงศ์ 2548)

ดังนั้นการที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานมีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพราะการที่องค์การบริหารส่วนตำบล จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น บุคลากรจะต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต ขอมรับหลักการนโยบายของหน่วยงาน ยึดหลักความถูกต้องของกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ความเท่าเทียมความเสมอภาค การนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาใช้ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การที่บุคลากรตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมถึง ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ปฏิบัติงานได้ตรงต่อเวลา การเปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อชุมชน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่จะทำให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้นประสบความสำเร็จได้ ดังแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 202) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์การ วัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากความเชื่อพื้นฐานภายในองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การนั้นๆ การที่พนักงานต่างๆ เข้ามาอยู่ร่วมกันในองค์การเดียวกัน และมีเป้าหมายทางธุรกิจที่เหมือนกัน จึงมีผลก่อให้เกิดความรู้สึกที่สอดคล้องกัน มีการถ่ายทอดความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนต่างๆ เพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การและเพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของพนักงานในองค์การ

### 2.2.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยของใจกับระดับความสำเร็จของ

การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ปัจจัยด้านการจูงใจอันได้แก่ค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง ความสำเร็จ การได้รับการยกย่อง ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮอร์เบิร์ก (Frederick Herzberg) ประกอบด้วย ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงาน (Job dissatisfaction) ปัจจัยสุขอนามัยจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานเช่น นโยบายองค์การ ลักษณะของการบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ค่าจ้างเงินเดือนพื้นฐาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา สถานภาพ ความมั่นคงเป็นต้น และปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้นุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ได้แก่ โอกาสในการเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในชั้นสูงขึ้น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นต้น ปัจจัยจูงใจจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้นุคคลมีความกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้นุคคลได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น ซึ่ง เฮอร์เบิร์ก (Herzberg) กล่าวไว้ว่า ถ้าท่านต้องการให้นุคคลทำงานดี ท่านก็ควรจะให้งานที่ดีแก่พวกเขาด้วย (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี : 2548 ,93-94) และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ เคย์ตัน เอเดอร์เฟอร์ (Clayton Aderfer) ผู้สร้างทฤษฎี ERG ซึ่งเป็นการขยายแนวคิดมาสโลว์ (Maslow) และเฮอร์เบิร์ก (Herzberg) และได้แบ่งกลุ่มความต้องการหลักๆ ของมนุษย์เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการด้านการเติบโต โดยอธิบายว่า ถ้าองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการเบื้องต้นให้แก่พนักงานทุกคนได้ เช่นตำแหน่งระดับสูงมีจำนวนน้อยกว่าที่จะบรรจุคนที่มีความสามารถครบทุกคนได้ ฝ่ายบริหารก็อาจจะพิจารณาตอบแทนบุคคลเหล่านี้ได้ในด้านอื่น เช่นการยกย่องคุณงามความดีของเขา การให้ค่าตอบแทนที่มากขึ้นเพื่อเป็นการชดเชย ซึ่งจะช่วยลดความไม่พอใจ นอกจากนี้ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) ผู้สร้างทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เพื่อใช้ในการอธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เขากล่าวว่า การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเกิดจากความคาดหวังผลลัพธ์ที่เกิดตามมาจากการแสดงพฤติกรรม ซึ่งผลลัพธ์นี้มีมากกว่า 1 ระดับ เช่น การทุ่มเทในงาน จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานสูง และการไม่ทุ่มเทในงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานต่ำ ผลการปฏิบัติงานที่สูงหรือต่ำถือเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ในระดับแรก ผลลัพธ์ระดับแรกนี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่สองซึ่งจะเป็นบวกหรือลบก็ได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ที่กระทำในระดับแรก ได้แก่ การได้ขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การได้รับคำชมเชยจากเพื่อนร่วมงาน

เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นผลลัพธ์ที่เป็นบวก ส่วนผลลัพธ์ที่เป็นลบได้แก่ การถูกให้ออกจากงาน การถูกตำหนิจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น จากคำอธิบายข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผลลัพธ์ขั้นที่ 1 ส่งผลต่อผลลัพธ์ขั้นที่ 2 เมื่อใช้ศัพท์ของ วรูม (Vroom) เขาใช้คำว่า ผลลัพธ์ขั้นที่ 1 เป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ที่นำไปสู่ผลขั้นที่ 2 ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการคิดของมนุษย์มีความซับซ้อนกว่าการแสดงออกที่เห็นได้จากภายนอก นอกจากนี้ มนุษย์ยังประเมินสถานการณ์ต่อไปว่าเขาควรจะทำอะไรให้กับงานมากน้อยเพียงไร ซึ่งเขาก็จะพิจารณาจากความคาดหวังของเขาคือมีค่ารางวัลที่จะได้รับในผลลัพธ์ขั้นที่ 2 ว่ามีคุณค่า (value) หรือเป็นสิ่งที่เขาอยากได้มากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นสิ่งที่บุคคลอยากได้มากแสดงว่ามีคุณค่ามาก พนักงานก็จะทุ่มเทให้กับการทำงานมาก และตรงกันข้ามถ้าเขาไม่อยากจะหรือมีคุณค่าน้อย ระดับความทุ่มเทก็จะน้อยลง (อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, สุพิณ เกษาคุปต์ : 2549 ,8-53)

การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านการจูงใจไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลและส่งผลให้บุคลากรขยันและตั้งใจทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนคาดหวังจะได้รับ จากหน่วยงานหรือองค์กรของตนรวมทั้งการมีสิ่งจูงใจเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น นอกจากนี้ องค์กรบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งจะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยจะต้องผ่านการประเมินในขั้นนี้ เพื่อที่จะขอรับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการเพื่อกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ต่อไปเป็นประจำทุกปี ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นตั้งใจทำงานมากขึ้นเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินและได้รับเงินรางวัลโบนัสประจำปี

### 2.2.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะกับระดับ

ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ปัจจัยด้านสมรรถนะอันได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจมีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าสมรรถนะจะต้องมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน จากคำนิยามของ เกรย์ ฮาเมล์ และ ซี.เค.พี. พาร์ฮาลาด (Gary Hamel & C.K.Prahalad) ซึ่งอธิบายความหมายของคำว่า “ความสามารถหลักที่สำคัญ หรือ Core Competency ว่าหมายถึงขีดความสามารถในการสร้างคุณค่า (A central value-creating capability) ซึ่งถือเป็นแกนกลางหรือ

แก่นแท้ (Core skill) อันจะช่วยให้องค์กรเข้าถึงตลาดได้หลายตลาด และช่วยให้ถูกค่าเห็นคุณค่าและประโยชน์เมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนทำให้คู่แข่งลอกเลียนแบบลำบาก ดังนั้น สมรรถนะหรือความสามารถหลักนอกจากจะเป็นตัวเพิ่มขีดความสามารถในการดำรงคงอยู่ของธุรกิจเดิมแล้ว ยังเป็นการเพิ่มพลังและความพร้อมสำหรับการสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ให้สูงขึ้น (อ้างในสุรพงษ์ มาลี : 2549) ดังนั้นการทำงานที่โดดเด่นมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการให้บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และมีความร่วมแรงร่วมใจในการให้บริการจะทำให้ผู้รับบริการเห็นว่าหน่วยงานนี้มีประสิทธิภาพในการให้บริการที่ดีและโดดเด่นกว่าหน่วยงานอื่น และสำหรับระบบราชการพลเรือนไทยได้มีแนวความคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยใช้แนวทางที่นักวิชาการต่างๆ ได้เสนอไว้ และมีการกำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 ประการ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีจิตบริการ ความเชี่ยวชาญในอาชีพ การทำงานเป็นทีม และจริยธรรมความซื่อสัตย์ โดยกรอบสมรรถนะดังกล่าวได้รับการกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีแผนนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจและดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในราชการพลเรือนต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เดวิท แมคเคลแลน (David McClelland) ในบทความเรื่อง Testing for competence rather than intelligence ที่เสนอให้ค้นหาความสามารถของบุคลากรมากกว่าค้นหาแต่ความเฉลียวฉลาด โดยเขาได้ระบุในบทความไว้ว่า การทดสอบเขาว่าปัญญาและความรู้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนผู้นั้นจะทำงานได้ผลงานสูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะ (competency) ต่างหากที่จะชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง (นิสคารก์ เวชยานนท์ : 2549,48)

การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา นั้น เพราะการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ บุคลากรจะต้องให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ ยึดหลักความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความชำนาญในงาน ยึดหลักจริยธรรม ความถูกต้องและเน้นการทำงานเป็นทีมงานจึงจะประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะด้านความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานนั้นหากบุคลากรมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติก็จะสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจได้มากขึ้น

ในส่วนของการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ และปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบล เขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถอธิบายได้ดังนี้

กรณีไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการกับระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งได้แก่ การจัดแบ่งหน่วยงานที่เหมาะสม การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การชี้หลักการกระจายอำนาจ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การมีงบประมาณเพียงพอและการมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งน่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลจะมีการจัดแบ่งหน่วยงานตามโครงสร้างซึ่งตายตัวอยู่แล้วไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก และตามระเบียบการบริหารงานบุคคลก็จะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ปฏิบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอยู่แล้ว รวมถึงงบประมาณและวัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่ได้ส่งผลต่อระดับความสำเร็จของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีความพร้อมเหมาะสมตามกรอบอัตรากำลังหรือขีดความสามารถของหน่วยงานอยู่แล้ว จึงไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

กรณี ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้อย่างชัดเจน การมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงาน การมีงบประมาณเพียงพอ มีวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีเพียงพอ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการได้อย่างรวดเร็ว การใช้จ่ายงบประมาณตามหลักความคุ้มค่าโดยเปรียบเทียบต้นทุนต่องบประมาณที่ใช้ไปนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ อาจเนื่องมาจากสิ่งที่กล่าวมาแล้วในปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการที่ว่า กลุ่มตัวอย่างอาจเห็นว่า แต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ งบประมาณ หรือแม้แต่มั่นขั้นตอนการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะคล้ายกันทุกแห่งอยู่แล้ว โดยส่วนใหญ่จะมีการกำหนดลดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตัดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนทำให้เกิดความล่าช้าออกเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งจำเป็นต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาเพื่อรองรับการตรวจงานจากสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดซึ่งจะมีการตรวจผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงเห็นว่าปัจจัยดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ



### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งในการศึกษากครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะโดยแบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีจำนวน 3 ตัวแปรคือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านสมรรถนะ ดังนั้นเพื่อให้ระดับความสำเร็จของ การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

##### 3.1.1 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

###### 1) มีการวางกฎระเบียบข้อกำหนดและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ

ว่าควรทำหรือไม่ควรทำอะไร ควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมแบบใด มีการตรวจสอบให้ประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้และการลงโทษผู้กระทำผิด อันมีลักษณะในเชิงลบ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการป้องกันการฉ้อฉล ทุจริตประพฤติมิชอบ และแนวทางเชิงศักดิ์ศรี (integrity-based approach หรือ “high road” ethics management) อันเป็นเรื่องของการเสริมสร้างขีดสมรรถนะทางคุณธรรมและพฤติกรรมอันเหมาะสมตมตังาม รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมของการมีสำนึกของความรับผิดชอบอย่างจริงจัง และเป็น ไปด้วยความระมัดระวัง โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการสร้างค่านิยมเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ การกระทำหรือผลกระทบที่ควรจะดำเนินการให้บรรลุตลอดจนการวางกลไกภายในเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา

###### 2) ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมโดยมุ่งเน้นความพยายามที่จะจูงใจให้

บุคลากรประพฤติตนสูงกว่ามาตรฐานปกติ มิใช่เป็นเพียงการยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐานเท่านั้น วิธีการฝึกอบรมจึงมักเน้นการพัฒนาทักษะของบุคลากรในเรื่องของการพิจารณาหาเหตุและผล พัฒนาวิธีการคิด เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับตนเอง พร้อม ๆ กับเป็นคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับผู้อื่นและขององค์กรด้วย โดยยึดหลักการที่มุ่งให้บุคคลรู้จักศึกษาและเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา เพื่อรับมือกับสถานการณ์หลากหลายที่อาจจะยากต่อการตัดสินใจ ซึ่งการที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างถูกต้องตลอดเวลา จะส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีด้วยเช่นกัน

3) องค์กรอาจกำหนดให้มีตำแหน่งที่ปรึกษาด้านจริยธรรม (Ethics Counselor) เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องจริยธรรมแก่สมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้ที่จะดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างเข้มข้นถึงวิธีการให้คำปรึกษาจนมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

4) ผู้บริหารของแต่ละองค์กรสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การจัดทำประมวลจริยธรรมและการปฏิญาณตน การตรวจสอบจริยธรรม และการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม การใช้เครื่องมือแต่ละชนิดควรใช้ด้วยความเข้าใจอย่างแท้จริงและตรงกับจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง อีกทั้งต้องใช้ความพยายามที่จะบูรณาการเครื่องมือต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืนเพราะต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก็คือ ไม่มีเครื่องมือชนิดใดชนิดหนึ่งที่มีประสิทธิผลมากกว่ากัน เราจำเป็นต้องใช้เครื่องมือต่าง ๆ ร่วมกันจึงจะบังเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง

5) ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value Statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมถึงการรณรงค์และวัดผลระดับของการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรม อย่างจริงจัง

6) ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว เน้นการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในเชิงภารกิจ มุ่งให้มีการแยกภารกิจด้านบริการออกจากภารกิจอื่นๆ เช่น ภารกิจในเชิงนโยบายและภารกิจในเชิงสนับสนุน

7) ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นฝึกอบรมพนักงานหรือศึกษาคูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จ หรือเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นเช่นจากกลุ่ม อสม. หรือชุมชนในตำบล

8) ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในงานที่เขารับผิดชอบ เสนอแนะความคิดเห็นหรือกำหนดรูปแบบปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางเพื่อจะได้ความคิดที่หลากหลายนำมาพัฒนาองค์กรต่อไป และเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์

### 3.1.2 ปัจจัยด้านการจูงใจ

1) มีการกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน ระบบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อย่างเป็นธรรม เหมาะสมตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

2) ผู้บริหารควรมีระบบการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร มี

ระบบการให้รางวัล หรือยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดี เช่นการประกาศเกียรติคุณ การให้ขั้นพิเศษ หรือรางวัลพนักงานดีเด่น เป็นต้น ที่สำคัญระบบการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจนั้น จะต้องเป็นระบบที่มีความยุติธรรม เป็นกลางและเท่าเทียม

- 3) มีการดำเนินการหรือสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่นการจัดการแข่งขันกีฬาสร้างความสามัคคี
- 4) การเสริมสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หรือส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับความก้าวหน้า เช่นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในสังกัดได้รับโอกาสเข้ารับการอบรมเพื่อเปลี่ยนสายงานให้ก้าวหน้าขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรมุ่งมั่น ขยันตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

### 3.1.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ

- 1) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ หรือ มุ่งผลสำเร็จของงาน
- 2) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ มุ่งเน้นการให้บริการที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใส
- 3) ส่งเสริมให้บุคลากรให้บริการแก่ประชาชน โดยยึดหลักความเสมอภาค เท่าเทียม เช่น การจัดระเบียบคิวการให้บริการ ไม่มีการนำระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4) องค์กรควรมีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างเต็มที่เต็มความสามารถเช่นการฝึกอบรมระบบแผนที่ภาษี ฝึกอบรมการจัดเก็บเอกสารด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ฝึกอบรมการเขียนเว็บไซต์หรือการสร้างสื่อเพื่อประชาสัมพันธ์องค์กร เป็นต้น
- 5) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดหลักการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีในการทำงาน มีความร่วมแรงร่วมใจ
- 6) ส่งเสริมให้มีบุคลากรนำระบบสารสนเทศมาใช้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาหาความรู้ทางอินเทอร์เน็ตผ่านกระบวนการ E – learning

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่อื่นๆ นอกจากในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อจะได้สามารถศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จจากการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้มาใช้เป็นแบบวัดความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และนำมาจัดระดับความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบล อีกทั้งใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคซึ่งต้องปรับปรุงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่เร่งด่วน ได้อย่างทันท่วงที

3.2.3 ควรศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors) ในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อนำปัจจัยที่ได้มาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงาน (Action Plan) ให้ตอบรับกับการปฏิบัติจริงโดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักประชาธิปไตยของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- โกวิท พวงงาม (2550) *การปกครองท้องถิ่นว่าด้วยทฤษฎี แนวคิดและหลักการ* กรุงเทพมหานคร  
ส.เอเชียเพรส (1989)
- คณะกรรมการการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา ร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า (2548) *คู่มือ  
การศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชนการกระจายอำนาจและหลักธรรมาภิบาล  
นนทบุรี สถาบันพระปกเกล้า*
- คุณากร กรสิงห์ (2550) "การศึกษาเปรียบเทียบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหาร  
ส่วนตำบล จังหวัดนครสวรรค์ " *วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*
- จุมพล หนิมพานิช (2550) *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หลักการแนวคิดและกรณีตัวอย่าง  
ของไทย (New Public Management : Principles, Concepts, and Thai Case Study)  
พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ และ สุพิน เกษาคุปต์ (2549) "การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการ  
เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์* หน้าที่ 8 หน้า 8-53 - 8-60 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2550) "ระบบการบริหารราชการและโครงสร้างส่วนราชการ" ใน *ประมวล  
สาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน้าที่ 3 หน้า 172-177 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ชินรัตน์ สมสืบ (2548) "การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการนโยบาย  
สาธารณะและการบริหารโครงการ* หน้าที่ 5 หน้า 194-198 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ถวิลวดี บุรีกุล (2547) "การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร  
ภาครัฐ* หน้าที่ 10 หน้า 237-238 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขา  
วิทยาการจัดการ
- ถวิลวดี บุรีกุล (2547) "การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร  
ภาครัฐ* หน้าที่ 10 หน้า 235-236 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขา  
วิทยาการจัดการ

- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) "ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 15 หน้า 450-451  
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548) "ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 15 หน้า 455 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2548) "รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 11 หน้า 196-197 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2548) "รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 11 หน้า 217-224 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธีรศักดิ์ กงคาสวัสดิ์ (2549) *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร* กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ส.ศ.ท. สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทยญี่ปุ่น
- นพพล สุรศักดิ์รินทร์ (2547) "การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) *ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- นิศดารก์ เวชยานนท์ (2549) *COMPETENCY BASED APPROACH* กรุงเทพฯ กราฟิโกซิสเต็มส์
- คร.บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ, บุญมี ธี (2544) "ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล" รายงานการวิจัย  
สถาบันพระปกเกล้า
- บุษอรียี หมะ (2550) *การปกครองท้องถิ่นไทย(Thai Local Government)* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พสุ เจริญรินทร์ (2549) *รายงานผลการศึกษา การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง* โครงการพัฒนาการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง
- รศ.ดร. รัตนเสริมพงศ์ (2550) "การบริหารท้องถิ่น" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน้าที่ 7 หน้าที่ 93-107 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- รหัส แสงส่อง (2547) "กระบวนการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลของ  
กรรมการบริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี"  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบัน  
ราชภัฏรำไพพรรณี
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ชรรมสาร
- วันชัย มีชาติ (2549) *การบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา
- วิเชียร วิทขุดม (2550) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547) "การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์" ค้นคืนวันที่ 8 มีนาคม 2551  
จาก [http://mail.rint.ac.th/~edu/w\\_vichakran/personal.doc](http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakran/personal.doc)
- ศุภชัย ขาวะประภาส (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐ : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย* พิมพ์ครั้งที่  
2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุดทอง
- สุภักดิ์ ศรีสนั่น (2548) "ปัญหาและการพัฒนาความร่วมมือในการบริหารจัดการตามแนวทางการ  
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สถาบันพระปกเกล้า (2545) "รายงานการวิจัยการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบการ  
จัดการที่ดี" สถาบันพระปกเกล้า
- สมิหรา จิตตลดการ (2546) *ทฤษฎีองค์การ(ORGAINIZATION THEORY)* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพ  
สำนักพิมพ์คงวุฒิคุณากร
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) *รัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพ ชรรคมลการพิมพ์
- สาคร สุขศรีวงศ์ (2550) *การจัดการจากมุมมองนักบริหาร(Management from the Exexutive's  
Viewpoint)* กรุงเทพ บริษัท จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด
- สำนักงานก.พ. *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. พี.เอ. ลีฟวิง*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการใหม่ตามแนว  
ทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *คู่มือยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการ  
วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ.*
- สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2549) *การวิจัยเชิงปฏิบัติการส่งเสริม อบต.  
ธรรมาภิบาลดีเด่น กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) *องค์การสมัยใหม่* นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



- สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2543) *นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ*  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สมาธรรม
- สมยศ นาวิการ (2544) *ทฤษฎีองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 4* กรุงเทพมหานครสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991
- สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2* พระนครศรีอยุธยา โรงพิมพ์  
เทียนวัฒนา
- สุภัทรมาศ จริยเชษฐ์วัฒนา (2547) "การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษา  
เทศบาลตำบลบ้านฉาง" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุรพงษ์ มาลี (2549) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ" ใน *ประมวลสาระชุด*  
*วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 14 หน้า 4-16 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาการจัดการ
- สุรพงษ์ มาลี (2549) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ" ใน *ประมวลสาระชุด*  
*วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 14 หน้า 26 - 33 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาการจัดการ
- อมรา พงศาพิชญ์ (2541) *วัฒนธรรม ศาสนา และชาติพันธุ์ : วิเคราะห์สังคมไทยแบบ*  
*มานุษยวิทยา* สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาธิปพรธน์ นาโพธิ์วัลย์ (2551) "การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชกฤษฎีกา  
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม  
ที่ดี พ.ศ. 2546 ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา "  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโครงการและการ  
ประเมินโครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- อาวุธ วรรณวงศ์ (2548) "กระบวนการทัศน์การบริหารภาครัฐ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร*  
*ภาครัฐ* หน้าที่ 11 หน้าที่ 38-39 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาวิชาการจัดการ

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ  
: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

---

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามข้าราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และศึกษา ปัญหา อุปสรรค โอกาส และข้อจำกัดต่างๆ ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามเพื่อชี้ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

3. ข้อคิดเห็นทุกข้อที่ผู้วิจัยได้รับจากท่านในครั้งนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ความคิดเห็นของท่านทั้งหมดจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นางสาวสายลม ปิ่นรัตน์

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ 
  - 1) ชาย
  - 2) หญิง
  
2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน
  
3. ระดับการศึกษาสูงสุด 
  - 1) ปวช.
  - 2) ปวส./อนุปริญญา
  - 3)ปริญญาตรี
  - 4)ปริญญาโท
  - 5) อื่นๆ (โปรดระบุ).....
  
4. สังกัดฝ่าย/สำนัก/กอง 
  - 1) สำนักงานปลัด
  - 2) ส่วนการคลัง
  - 3) ส่วนโยธา
  - 4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....
  
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 
  - 1) ไม่เกิน 10,000 บาท
  - 2) 10,001 - 15,000 บาท
  - 3) 15,001 - 20,000 บาท
  - 4) 20,001 บาท ขึ้นไป
  
6. อายุราชการตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน
  
7. ขนาดองค์กรบริหารส่วนตำบล 
  - 1) เล็ก
  - 2) กลาง
  - 3) ใหญ่

**ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
<b>ปัจจัยความพร้อมด้านการจัดการ</b>						
1	หน่วยงานของท่านมีการจัดแบ่งหน่วยงานที่เหมาะสมกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
2	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบบุคลากรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3	หน่วยงานของท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
5	หน่วยงานของท่านมีงบประมาณเพียงพอสำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
6	หน่วยงานของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอสำหรับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)</b>						
1	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
2	หน่วยงานของท่านมีบุคลากรเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
3	หน่วยงานของท่านมีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
4	หน่วยงานของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่กำหนด มากน้อยเพียงใด					
5	หน่วยงานของท่านมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
6	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					
7	หน่วยงานของท่านมีการใช้จ่ายงบประมาณโดยยึดหลักความคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด					
8	หน่วยงานของท่านมีการวัดผลของงานที่ได้โดยเปรียบเทียบกับต้นทุนหรืองบประมาณที่ใช้ไป มากน้อยเพียงใด					
9	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการประเมินผลสำเร็จของงาน ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน "I AM READY"</b>						
1	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ชุมเทความอดสาหะ และเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานในหน้าที่โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต มากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ มากน้อยเพียงใด					



ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
4	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านยอมรับ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ปฏิบัติ อยู่ ในระดับใด					
5	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความถูกต้องของงาน อยู่ในระดับใด					
6	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความเท่าเทียมกันในการให้บริการแก่ ประชาชน มากน้อยเพียงใด					
7	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติโดย ยึดหลักความถูกต้องของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ โดยเคร่งครัด มากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มาก น้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านตื่นตัวต่อ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มากน้อยเพียงใด					
10	หน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยนำความรู้ และ เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มาก น้อยเพียงใด					
11	หน่วยงานของท่านมีการใช้ทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานอย่างประหยัดและก่อให้เกิดประ โยชน์ สูงสุด มากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน ได้ทันตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
13	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความ รับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับใด					
14	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของชุมชน อยู่ในระดับใด					
15	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านพร้อมที่จะรับการ ตรวจสอบจากหน่วยตรวจสอบ (เช่น สดง.) หรือ บุคคลภายนอก อยู่ในระดับใด					
16	หน่วยงานของท่านเปิดรับฟังความคิดเห็นของ ประชาชน อยู่ในระดับใด					
17	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน มาก น้อยเพียงใด					
18	หน่วยงานของท่านมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายนอก มากน้อยเพียงใด					
19	หน่วยงานของท่านมีการให้ความสำคัญต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency)</b>						
1	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงาน มากน้อย เพียงใด					
2	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดหลักความพึงพอใจของผู้รับบริการ มากน้อย เพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
3	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านยึดหลัก ความเสมอภาคในการให้บริการประชาชน มากน้อย เพียงใด					
4	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรู้ ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยยึดหลักจริยธรรมและความถูกต้อง มากน้อย เพียงใด					
6	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน โดยยึด หลักการทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านการจูงใจ (Motivation)</b>						
1	ท่านมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับจากการ ปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มากน้อยเพียงใด					
3	ท่านคิดว่าตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบันมีความ มั่นคงในหน้าที่การงาน มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ ความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน มากน้อย เพียงใด					
5	ในภาพรวมผู้บังคับบัญชาของท่านมีการยกย่องชมเชย ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
6	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงานทั้งด้านดีและไม่ดี มากน้อยเพียงใด					
7	หน่วยงานของท่านได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากร มากน้อยอยู่ในระดับใด					
8	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมความก้าวหน้าให้แก่บุคลากร มากน้อยเพียงใด					

**ตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</b>						
<b>1. หลักนิติธรรม</b>						
1	หน่วยงานของท่านมีการวางกฎระเบียบ เช่น ข้อบัญญัติที่บังคับใช้ภายในตำบล หรือกฎหมายอื่น โดยยึดประโยชน์ของประชาชน มากน้อยเพียงใด					
2	หน่วยงานของท่านมีการทบทวน ปรับปรุง กฎหมาย ระเบียบ ให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ มากน้อย เพียงใด					
3	หน่วยงานของท่านมีการให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพ ของประชาชน มากน้อยเพียงใด					
4	หน่วยงานของท่าน มีการให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพ ของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
<b>2. หลักคุณธรรม</b>						
5	ในภาพรวมบุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงาน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มากน้อยเพียงใด					
6	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดมาตรฐานทาง คุณธรรม และจริยธรรม ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
7	หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติ ตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม มากน้อย เพียงใด					
8	ในภาพรวมผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน ปฏิบัติต่อ เจ้าหน้าที่โดยยึดหลักความเสมอภาค เท่าเทียมกัน มากน้อยเพียงใด					
<b>3. หลักความโปร่งใส</b>						
9	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านมีการกำหนดขั้นตอน การปฏิบัติงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มากน้อย เพียงใด					
10	หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความ โปร่งใส มากน้อยเพียงใด					
11	หน่วยงานของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ ประชาชนทราบ มากน้อยเพียงใด					
12	หน่วยงานของท่านมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ ประชาชนทราบ มากน้อยเพียงใด					
<b>4. หลักความมีส่วนร่วม</b>						
13	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการคิดวางแผนร่วมกับ อบต. มากน้อย เพียงใด					
14	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในเรื่อง ต่างๆ มากน้อยเพียงใด					

ข้อ ที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
15	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม <u>ในการตัดสินใจ</u> เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาหรือความ ต้องการของประชาชน หรือแนวทางการพัฒนาตำบล ที่มีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง มากน้อยเพียงใด					
16	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี <u>ส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ</u> ซึ่งมีผลโดยตรง ต่อส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
17	หน่วยงานของท่านดำเนินกิจกรรม/โครงการ โดยยึด <u>ประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่</u> มากน้อยเพียงใด					
<b>5. หลักการรับผิดชอบ</b>						
18	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและทิศ ทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
19	ในภาพรวมหน่วยงานของท่านสามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ มากน้อยเพียงใด					
<b>6. หลักความคุ้มค่า</b>						
20	หน่วยงานของท่านมีการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่ เพื่อความประหยัด มากน้อยเพียงใด					
21	หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินผล การทำงานตามหลักความคุ้มค่า มากน้อยเพียงใด					

**ตอนที่ 4** ความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้ประสบความสำเร็จ

**คำชี้แจง** โปรดตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่านว่าสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติอย่างไร และมีปัญหาหรือข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติที่ผ่านมาอย่างไร โดย

**จุดแข็ง** คือ สภาพแวดล้อมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นตัวเสริมและเป็นประโยชน์ต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

**จุดอ่อน** คือ สภาพแวดล้อมภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่ส่งผลต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จและต้องปรับปรุงแก้ไข

**โอกาส** คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

**อุปสรรค** คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาหรือข้อจำกัดของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้

1. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดแข็งอะไรเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

1.1.....

1.2.....

1.3.....

1.4.....

1.5.....



2. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีจุดอ่อนอะไรเกี่ยวกับการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

2.1.....

2.2.....

2.3.....

2.4.....

2.5.....

3. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีโอกาสอะไรบ้างที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

3.1.....

3.2.....

3.3.....

3.4.....

3.5.....

4. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีอุปสรรคอะไรที่มาจากปัจจัยภายนอกของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ

4.1.....

4.2.....

4.3.....

4.4.....

4.5.....

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

5.1.....

5.2.....

5.3.....

5.4.....

5.5.....

**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

**จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ(คน)
1	องค์การบริหารส่วนตำบลคานหาบ	18
2	องค์การบริหารส่วนตำบลธนู	15
3	องค์การบริหารส่วนตำบลลำไทร	20
4	องค์การบริหารส่วนตำบลพะยอม	18
5	องค์การบริหารส่วนตำบลตลาดเกรียบ	20
รวม		91

**จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ(คน)
1	องค์การบริหารส่วนตำบลลุมพินี	10
2	องค์การบริหารส่วนตำบลสำเภาล่ม	10
3	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่	9
4	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าเจ้าสนุก	9
5	องค์การบริหารส่วนตำบลปากท่า	9
6	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าหลวง	9
7	องค์การบริหารส่วนตำบลศาลาลอย	11
8	องค์การบริหารส่วนตำบลจำปา	8
9	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านร่อม	11
10	องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์เงิน	12
11	องค์การบริหารส่วนตำบลชะแมบ	13
12	องค์การบริหารส่วนตำบลวังจุฬา	10
13	องค์การบริหารส่วนตำบลสนับทึบ	9
14	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองพระยาบันลือ	10
15	องค์การบริหารส่วนตำบลสามเรือน	15
16	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกรด	8
รวม		163

**จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ(คน)
1	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านป้อม	8
2	องค์การบริหารส่วนตำบลวัดคูม	6
3	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเกาะ	10
4	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสระบัว	8
5	องค์การบริหารส่วนตำบลปากกราน	7
6	องค์การบริหารส่วนตำบลหันตรา	10
7	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองตะเคียน	8
8	องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะเรียน	8
9	องค์การบริหารส่วนตำบลสวนพริก	12
10	องค์การบริหารส่วนตำบลภูเขาทอง	7
11	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองขนาก	8
12	องค์การบริหารส่วนตำบลวังแดง	8
13	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสระแก	9
14	องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อโพรง	7
15	องค์การบริหารส่วนตำบลปากจั่น	8
16	องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ตา	9
17	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านซุง	9
18	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลิง	4
19	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกึ่ง	6
20	องค์การบริหารส่วนตำบลกระแซง	7
21	องค์การบริหารส่วนตำบลสนามชัย	6
22	องค์การบริหารส่วนตำบลโพแดง	7
23	องค์การบริหารส่วนตำบลโคกช้าง	8
24	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านม้า	7

**จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา(ต่อ)**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ(คน)
25	องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่พระ	7
26	องค์การบริหารส่วนตำบลบางฮีโท	6
27	องค์การบริหารส่วนตำบลไม้ตรา	6
28	องค์การบริหารส่วนตำบลพุดเตา	7
29	องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์สามต้น	7
30	องค์การบริหารส่วนตำบลบางปะหัน	6
31	องค์การบริหารส่วนตำบลหันสัง	6
32	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดี	6
33	องค์การบริหารส่วนตำบลบางเคื่อ	7
34	องค์การบริหารส่วนตำบลทับน้ำ	6
35	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขลื่อ	6
36	องค์การบริหารส่วนตำบลเสาชง	5
37	องค์การบริหารส่วนตำบลตานิม	8
38	องค์การบริหารส่วนตำบลกบเจา	7
39	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านคลัง	7
40	องค์การบริหารส่วนตำบลพระขาว	8
41	องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำเต้า	6
42	องค์การบริหารส่วนตำบลกู่	6
43	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าดินแดง	7
44	องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าโลก	7
45	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแค	8
46	องค์การบริหารส่วนตำบลลาดน้ำเค็ม	8
47	องค์การบริหารส่วนตำบลนาฏ	8
48	องค์การบริหารส่วนตำบลคอนลาน	7

**จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเด็กในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา(ต่อ)**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ(คน)
49	องค์การบริหารส่วนตำบลลาดชิด	7
50	องค์การบริหารส่วนตำบลคอนทอง	7
51	องค์การบริหารส่วนตำบลสามคู่ม	6
52	องค์การบริหารส่วนตำบลชานา	6
53	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโพธิ์	5
54	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแพน	8
55	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง	7
56	องค์การบริหารส่วนตำบลรางจรเข้	6
57	องค์การบริหารส่วนตำบลลาดงา	5
58	องค์การบริหารส่วนตำบลมารวิชัย	5
59	องค์การบริหารส่วนตำบลปลายกัศ	5
60	องค์การบริหารส่วนตำบลวังพัฒนา	5
61	องค์การบริหารส่วนตำบลบางซ้าย	7
62	องค์การบริหารส่วนตำบลเทพมงคล	6
63	องค์การบริหารส่วนตำบลข้าวเม่า	4
64	องค์การบริหารส่วนตำบลโพสาวหาญ	6
65	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองไม้ซุง	7
66	องค์การบริหารส่วนตำบลสามบั้งซิด	7
67	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองน้ำส้ม	6
68	องค์การบริหารส่วนตำบลเสนา	7
69	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหีบ	6
70	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านช้าง	8
71	องค์การบริหารส่วนตำบลอุทัย	9
72	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่	7
73	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าดอ	6
74	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขวาง	6
75	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านนา	7

**จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเด็กในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา(ต่อ)**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ(คน)
76	องค์การบริหารส่วนตำบลบางนา	7
77	องค์การบริหารส่วนตำบลสำพะเนียง	7
78	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองน้อย	7
79	องค์การบริหารส่วนตำบลข้าวงาม	7
80	องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อตาโล่	7
81	องค์การบริหารส่วนตำบลวังน้อย	10
82	องค์การบริหารส่วนตำบลหันตะเภา	7
83	องค์การบริหารส่วนตำบลหลักชัย	6
84	องค์การบริหารส่วนตำบลคู์สลอด	7
85	องค์การบริหารส่วนตำบลลาดบัวหลวง	6
86	องค์การบริหารส่วนตำบลสิงหนาท	7
87	องค์การบริหารส่วนตำบลพระยาบันลือ	7
88	องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่ล้อม	5
89	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองน้ำใส	7
90	องค์การบริหารส่วนตำบลคอนหมื่นนาง	9
91	องค์การบริหารส่วนตำบลระโสม	10
92	องค์การบริหารส่วนตำบลโคกม่วง	7
93	องค์การบริหารส่วนตำบลพระแก้ว	6
94	องค์การบริหารส่วนตำบลกระวี	7
95	องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะเกิด	10
96	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองจิก	7
97	องค์การบริหารส่วนตำบลคลังชั้น	10
98	องค์การบริหารส่วนตำบลบางกระสั้น	9
99	องค์การบริหารส่วนตำบลบางประแดง	7
100	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแป้ง	7

**จำนวนข้าราชการองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา(ต่อ)**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ(คน)
101	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านพลับ	7
102	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหว้า	7
103	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโพ	8
104	องค์การบริหารส่วนตำบลวัดขม	7
รวม		736

ที่มา : สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ณ เดือน ตุลาคม 2550

**จำนวนตัวอย่างขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ใช้เก็บข้อมูล แยกรายขนาด**

ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด (แห่ง)	จำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นตัวอย่าง (แห่ง)
เล็ก	104	79 (95 x 104/125)
กลาง	16	12 (95 x 16/125)
ใหญ่	5	4 (95 x 5/125)
ทั้งหมด	125	95

**จำนวนตัวอย่างของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ใช้เก็บข้อมูล แยกตามขนาด**

ขนาดองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการทั้งหมด (คน)	จำนวนข้าราชการที่เป็นตัวอย่าง (คน)
เล็ก	736	212 (285 x 736/990)
กลาง	163	47 (285 x 163/990)
ใหญ่	91	26 (285 x 91/990)
ทั้งหมด	990	285

ประกอบด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลดังนี้



**จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	องค์การบริหารส่วนตำบลคานหาม	18	7
2	องค์การบริหารส่วนตำบลธนู	15	6
3	องค์การบริหารส่วนตำบลลำไทร	20	7
4	องค์การบริหารส่วนตำบลพะยอม	18	6
<b>รวม</b>		<b>53</b>	<b>26</b>

**จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	องค์การบริหารส่วนตำบลชุมพลี	10	4
2	องค์การบริหารส่วนตำบลสำเภาล่ม	10	4
3	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่	9	4
4	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าหลวง	9	4
5	องค์การบริหารส่วนตำบลศาลาลอย	11	4
6	องค์การบริหารส่วนตำบลจำปา	8	4
7	องค์การบริหารส่วนตำบลชะแมบ	13	4
8	องค์การบริหารส่วนตำบลวังจุฬา	10	4
9	องค์การบริหารส่วนตำบลสนับทึบ	9	4
10	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองพระยา บันลือ	10	4
11	องค์การบริหารส่วนตำบลสามเรือน	15	4
12	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกรด	8	3
<b>รวม</b>		<b>122</b>	<b>47</b>

จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านป้อม	8	3
2	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเกาะ	10	3
3	องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสระบัว	8	3
4	องค์การบริหารส่วนตำบลปากกราม	7	3
5	องค์การบริหารส่วนตำบลหันตรา	10	3
6	องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะเรียน	8	3
7	องค์การบริหารส่วนตำบลสวนพริก	12	3
8	องค์การบริหารส่วนตำบลภูเขาทอง	7	3
9	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองขนาก	8	3
10	องค์การบริหารส่วนตำบลวังแดง	8	3
11	องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อโพรง	7	3
12	องค์การบริหารส่วนตำบลปากจั่น	8	3
13	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านซุง	9	3
14	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกึ่ง	6	2
15	องค์การบริหารส่วนตำบลกระแซง	7	3
16	องค์การบริหารส่วนตำบลสนามชัย	6	2
17	องค์การบริหารส่วนตำบลโพแดง	7	3
18	องค์การบริหารส่วนตำบลโคกช้าง	8	3
19	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านม้า	7	3
20	องค์การบริหารส่วนตำบลไผ่พระ	7	3
21	องค์การบริหารส่วนตำบลบางยี่โท	6	2
22	องค์การบริหารส่วนตำบลไม้ตรา	6	2
23	องค์การบริหารส่วนตำบลพุดเตา	7	3
24	องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์สามต้น	7	3
25	องค์การบริหารส่วนตำบลบางปะหัน	6	2

จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก(ต่อ)

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
26	องค์การบริหารส่วนตำบลหันสัง	6	2
27	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านลี	6	2
28	องค์การบริหารส่วนตำบลบางเคือ	7	3
29	องค์การบริหารส่วนตำบลทับน้ำ	6	2
30	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขี้สอ	6	2
31	องค์การบริหารส่วนตำบลเสารง	5	2
32	องค์การบริหารส่วนตำบลคานิม	8	3
33	องค์การบริหารส่วนตำบลกบเจา	7	3
34	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านคลัง	7	3
35	องค์การบริหารส่วนตำบลพระขาว	8	3
36	องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำเต้า	6	2
37	องค์การบริหารส่วนตำบลภูฎี	6	2
38	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าดินแดง	7	3
39	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแค	8	3
40	องค์การบริหารส่วนตำบลลาดน้ำเค็ม	8	3
41	องค์การบริหารส่วนตำบลนาภู	8	3
42	องค์การบริหารส่วนตำบลคอนลาน	7	3
43	องค์การบริหารส่วนตำบลลาดชริด	7	3
44	องค์การบริหารส่วนตำบลคอนทอง	7	3
45	องค์การบริหารส่วนตำบลสามตุ่ม	6	3
46	องค์การบริหารส่วนตำบลชายนา	6	2
47	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโพธิ์	5	2
48	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแพน	8	3
49	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง	7	3
50	องค์การบริหารส่วนตำบลรางจระเข้	6	2

**จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก(ต่อ)**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
51	องค์การบริหารส่วนตำบลลาดงา	5	2
52	องค์การบริหารส่วนตำบลมารวิชัย	5	2
53	องค์การบริหารส่วนตำบลปลายกั๊ก	5	2
54	องค์การบริหารส่วนตำบลวังพัฒนา	5	2
55	องค์การบริหารส่วนตำบลบางซ้าย	7	3
56	องค์การบริหารส่วนตำบลเทพมงคล	6	2
57	องค์การบริหารส่วนตำบลข้าวเม่า	4	2
58	องค์การบริหารส่วนตำบลโพสาวหาญ	6	2
59	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองไม้ซุง	7	3
60	องค์การบริหารส่วนตำบลสามัคคี	7	3
61	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองน้ำส้ม	6	2
62	องค์การบริหารส่วนตำบลเสนา	7	3
63	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหีบ	6	2
64	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านช้าง	8	3
65	องค์การบริหารส่วนตำบลอุทัย	9	3
66	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่	7	3
67	องค์การบริหารส่วนตำบลท่าคอ	6	2
68	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขวาง	6	3
69	องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านนา	7	3
70	องค์การบริหารส่วนตำบลบางนา	7	3
71	องค์การบริหารส่วนตำบลลำพะเนียง	7	3
72	องค์การบริหารส่วนตำบลข้าวงาม	7	3
73	องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อตาโล่	7	3
74	องค์การบริหารส่วนตำบลวังน้อย	10	3
75	องค์การบริหารส่วนตำบลหันตะเภา	7	3

**จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนขององค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเด็ก(ต่อ)**

ลำดับ	ชื่อองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวนข้าราชการ (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
76	องค์การบริหารส่วนตำบลหลักชัย	6	3
77	องค์การบริหารส่วนตำบลคู์สลอด	7	3
78	องค์การบริหารส่วนตำบลลาดบัวหลวง	6	3
79	องค์การบริหารส่วนตำบลสิงหนาท	7	3
<b>รวม</b>		<b>548</b>	<b>212</b>

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวสายลม ปิ่นรัตน์
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	วันที่ 4 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2521
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต พ.ศ. 2542
<b>สถานที่ทำงาน</b>	องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อโพง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5