

การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย  
ในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทาง  
การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

นางสาวธนวรรณ ปัญญาคำ

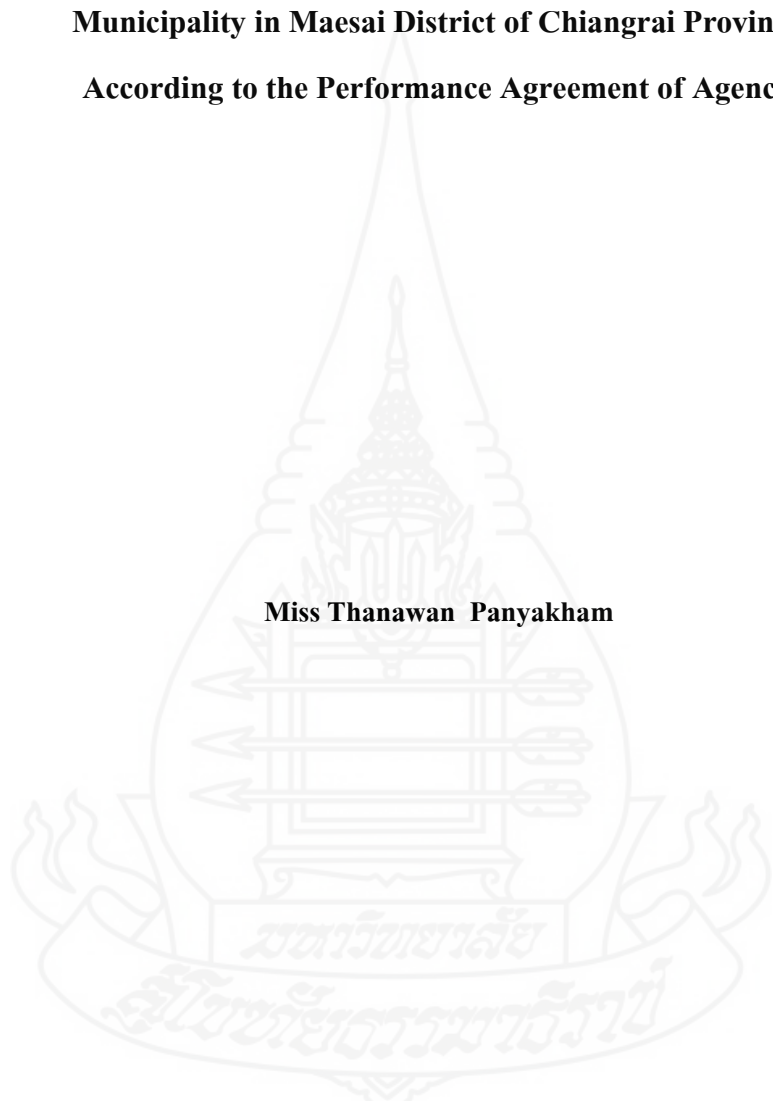


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**An Analysis of Management Administration Readiness of the Maesai Subdistrict  
Municipality in Maesai District of Chiangrai Province  
According to the Performance Agreement of Agency**

**Miss Thanawan Panyakham**



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

2010

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย  
ในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ  
ตามคำรับรองของหน่วยงาน

ชื่อและนามสกุล นางสาวนวรรณ ปัญญาคำ

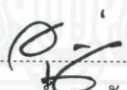
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ


สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ  
2. อาจารย์ พลเอกศิริินทร์ ชูปลกล้า

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2553

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ยุตต์ ดันดีสุนทร)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ พลเอกศิริินทร์ ชูปลกล้า)

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอ  
แม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน  
**ผู้วิจัย** นางสาวชนวรรณ ปัญญาคำ รหัสนักศึกษา 2513006334 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ชูปลกล้า  
**ปีการศึกษา** 2553

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ (1) ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย (2) แนวทางการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย และ (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้ ได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบ รวมทั้งการหาค่าความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.93 สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชาชนในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย รวม 1,050 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ 973 ชุด สำหรับสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า (1) ปัญหาที่สำคัญ คือ เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรอย่างครอบคลุม และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการ (2) แนวทางการพัฒนาความพร้อมที่สำคัญ คือ นายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลแม่สายควรกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนในการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร รวมทั้งควรจัดเตรียมขั้นตอนการปฏิบัติงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีจำนวนมากเพียงพอสำหรับบุคลากร ตลอดจนจัดการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ และ (3) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จที่สำคัญ คือ การมีบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลตำบลแม่สายอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ** ความพร้อม การบริหารจัดการ เทศบาลตำบลแม่สาย แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง  
ของหน่วยงาน

**Thesis title:** An Analysis of Management Administration Readiness of the Maesai Subdistrict Municipality in Maesai District of Chiangrai Province According to the Performance Agreement of Agency

**Researcher:** Miss Thanawan Panyakham; **ID:** 2513006334; **Degree:** Master of Public Administration; **Thesis advisors:** (1) Dr. Wiruch Wiruchnipawan, Associate Professor; (2) General Sirindra Dhupklum; **Academic year:** 2010

### **Abstract**

The objectives of this research are to study and analyze (1) problems which related to the readiness of the management administration of the Maesai Subdistrict Municipality in Maesai District of Chiangrai Province, (2) development guidelines of management administration readiness of the Maesai Subdistrict Municipality, (3) factors taking important parts of the success of the development of management administration readiness of the Maesai Subdistrict Municipality. The conceptual framework of the Performance Agreement of Agency was applied to this research.

This research was a survey research using questionnaires which passed the pre-test of both validity and reliability checks at 0.93 levels. The total of 1,050 people in the areas of the Subdistrict Municipality in Maesai District were used as sampling group. The 973 sets of questionnaire were collected. Statistics were percentage, mean, standard deviation.

The research results showed that the samples agreed that (1) the important problem were the lack of readiness in covered public services of the civil-registration and accomplishing the performance plan's target; (2) the important development guideline of readiness was the mayor of the Maesai Subdistrict Municipality should establish explicit policies and plans of the services regarding civil-registration including provide the operation process, sufficient computers for officers, and training the officers in performance and services; (3) the important factor taking important parts of the success of the development of management administration readiness of the Maesai Subdistrict Municipality were the well educated, experienced, and expert officers in implementation especially the people service of civil-registration and the opening continuous opportunities to people participation in the management administration of the Maesai Subdistrict Municipality.

**Keywords:** Readiness, Management administration, The Maesai Subdistrict Municipality, The Performance Agreement of Agency guideline

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์อุคร ตันติสุนทร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ พลเอกศิริินทร์ ฐูปเกล้า อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและกรรมการ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะด้วยดีตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้ง 3 ท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อีกทั้งขอขอบพระคุณประชาชน และผู้ที่เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ที่ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณนักศึกษารุ่นพี่ Wirmpa4 และ Wirmpa5 ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา สนับสนุน และความช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษา รวมทั้งเพื่อนร่วมรุ่น Wirmpa6 ทุกคน ที่ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และให้กำลังใจกันเสมอมา

สุดท้าย ขอขอบพระคุณทุกคนในครอบครัว และคนรอบข้าง ที่เป็นแรงบันดาลใจและให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษาตลอดมา จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงในที่สุด

ธนวรรณ ปัญญาคำ

ธันวาคม 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	8
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ความพร้อม และการบริหารจัดการ.....	15
แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน.....	21
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ.....	34
ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลแม่สาย จังหวัดเชียงราย.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
ระยะเวลาทำการวิจัย.....	62
แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ .....	63

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง.....	67
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม.....	68
ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือ ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง.....	120
ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์เนวลีกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ.....	131
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	132
สรุปการวิจัย.....	132
อภิปรายผล.....	138
ข้อเสนอแนะ.....	150
บรรณานุกรม.....	160
ภาคผนวก.....	165
ก แบบสอบถาม.....	166
ข การสัมภาษณ์เนวลีกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ.....	175
ประวัติผู้วิจัย.....	178





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน หรือตัวชี้วัดหลัก และตัวอย่างตัวชี้วัดรอง ..... 27
ตารางที่ 2.2	การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว (ชุดตัวชี้วัด) จำแนกตามกระบวนการบริหารจัดการ แบ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร ..... 29
ตารางที่ 2.3	การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 2 ตัว (ชุดตัวชี้วัด) จำแนกตามแนวทางหรือมรรควิธี และจุดหมายปลายทาง รวมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก..... 31
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง จำแนกตาม 10 ชุมชน..... 51
ตารางที่ 3.2	ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ..... 63
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 3 เรื่อง..... 67
ตารางที่ 4.2	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน..... 69
ตารางที่ 4.3	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน..... 80
ตารางที่ 4.4	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย 3 ข้อคำถาม..... 91
ตารางที่ 4.5	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M..... 93

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.6	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย.....	97
ตารางที่ 4.7	ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านจำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง.....	100
ตารางที่ 4.8	ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านจำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าและสูงกว่าปริญญาตรี.....	109
ตารางที่ 4.9	ค่าสถิติสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ <u>หนึ่ง</u> ปัญหา <u>สอง</u> การพัฒนา <u>สาม</u> ยุทธศาสตร์ <u>สี่</u> ปัจจัย <u>ห้า</u> ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และ <u>หก</u> การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน.....	121

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดหลักที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้.....	6
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดรองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้.....	7
ภาพที่ 2.1 ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง ของหน่วยงานที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน.....	26
ภาพที่ 2.2 กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา.....	36
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของเทศบาลตำบลแม่สาย.....	44
ภาพที่ 3.1 การทดสอบแบบสอบถาม 3 ขั้นตอน.....	58
ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาความพร้อมในการบริหาร จัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ตาม “กระบวนการพิจารณาแก้ไข ปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน”.....	142



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น ดำเนินการปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย เกิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2476 โดยมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้น รวมถึงมีการยกฐานะสุขาภิบาลขึ้นเป็นเทศบาลหลายแห่ง ต่อมาได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงขกเล็กกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลหลายครั้ง จนในที่สุดได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และมีการแก้ไขพระราชบัญญัติเทศบาลครั้งล่าสุด (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยหลายฉบับ เช่น ฉบับปี พ.ศ. 2540 และฉบับปี พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ กล่าวได้ว่า เทศบาลเป็นองค์กรหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญ และมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ทำให้รับทราบถึงปัญหาและความเดือดร้อนของประชาชน ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในชุมชนได้อย่างแท้จริง

อำเภอแม่สายแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 8 ตำบล 92 หมู่บ้าน มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 แห่ง แบ่งเป็น เทศบาลตำบล 4 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 6 แห่ง เฉพาะเทศบาลตำบล 4 แห่ง ได้แก่ (1) เทศบาลตำบลแม่สาย ได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 (2) เทศบาลตำบลห้วยไคร้ ได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2546 (3) เทศบาลตำบลเวียงพางคำ ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงพางคำเป็นเทศบาลตำบลเวียงพางคำเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2550 และ (4) เทศบาลตำบลแม่สายมิตรภาพ ได้รับการจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลแม่สายมิตรภาพเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2552 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษาวิเคราะห์เทศบาลตำบลแม่สาย เนื่องจากเทศบาลตำบลแม่สายได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลมาเป็นเวลานานพอสมควร ประกอบกับเป็นเทศบาลตำบลขนาดใหญ่ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่าเทศบาลตำบลแม่สายมีความเหมาะสมมากที่สุดที่จะทำการศึกษาในครั้งนี้

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายที่ผ่านมา ได้ประสบปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการหลายประการ ทำให้การปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลแม่สายไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) ปัญหาด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ เช่น เทศบาลตำบลแม่สายยังขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชนในเรื่องทะเบียนราษฎรได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการ (2) ปัญหาด้านคุณภาพการให้บริการ เช่น เทศบาลตำบลแม่สายยังขาดความพร้อมในการให้บริการประชาชน หรือให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความล่าช้า (3) ปัญหาด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เช่น เทศบาลตำบลแม่สายยังขาดความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรได้อย่างครอบคลุม และทั่วถึง และ (4) ปัญหาด้านการพัฒนาหน่วยงาน เช่น เทศบาลตำบลแม่สายยังขาดความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาล เหล่านี้เป็นต้น

ด้วยเหตุผลที่แสดงถึงความเป็นมาและความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ และปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายข้างต้น จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านมาปรับเป็นกรอบแนวคิดหลัก โดยคาดหวังว่า ผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ทั้งด้านวิชาการและด้านปฏิบัติต่อบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย หมายถึง การแสดงถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการศึกษาอย่างกว้าง ๆ โดยแยกเป็นข้อ ๆ โดยควรแสดง “เหตุผลของการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละข้อ” ไว้ด้วยเพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำเสนออย่างชัดเจน เป็นระบบ และนำวัตถุประสงค์ของการศึกษาแต่ละข้อไปใช้ได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น นอกจากนั้น ยังเป็นพื้นฐานหรือแนวทางสำหรับการศึกษาในหัวข้ออื่นที่มีความสัมพันธ์กันด้วย (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 7) ในหนังสือเรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) โดยแบ่งวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษานี้ ออกเป็น 6 ข้อ ดังนี้

## 2.1 วิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) ของปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ข้อมูลที่เป็นปัญหาดังกล่าวนี้เป็นสภาพปัญหาในอดีตและปัจจุบัน อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้ศึกษาในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายอย่างเป็นระบบต่อไป

## 2.2 วิเคราะห์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านไม่อาจสมบูรณ์ได้ถ้าขาดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ ดังนั้น วัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้จึงมุ่งเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมสำหรับประยุกต์ใช้หรือปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอนาคตต่อไป

## 2.3 วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้รับทราบและเข้าใจยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ข้อมูลที่ได้จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ จะเป็นพื้นฐานและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ ยังนำข้อมูลไปใช้ในการเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายอย่างเป็นระบบ และชัดเจนมากขึ้นด้วย

## 2.4 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์

การวิจัยข้อนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการช่วยเสริมให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการดังกล่าวในข้อ 2.2 บังเกิดผลจริงในทางปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

## 2.5 วิเคราะห์ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในลักษณะของการเปรียบเทียบภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการ รวมทั้งภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ทั้งนี้ เพื่อนำมาใช้ในการพยากรณ์อนาคตหรือเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายได้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบมากขึ้น

## 2.6 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม เช่น เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านว่ามีความคิดเห็นเหมือน หรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนหรือกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศชายกับเพศหญิง ได้ตรงประเด็นเพิ่มมากขึ้น

หมายเหตุ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์การวิจัยจำนวน 6 ข้อ (ข้อ 2.1-2.6) ดังกล่าวข้างต้น โดยไม่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ด้วยแม้แต่ข้อเดียว สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาไม่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ด้วย เพราะ (1) จะเป็นการชี้นำทำให้การศึกษาขาดความเป็นอิสระ เนื่องจากได้ตีกรอบหรือกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าโดยผู้ศึกษาคาดหรือรู้คำตอบแล้วเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ (2) สมมติฐานเป็นเพียงหัวข้อย่อย เป็นส่วนย่อย เป็นรายละเอียด หรือเป็นประเด็นสำคัญของวัตถุประสงค์การวิจัย และ (3) การกำหนดสมมติฐานไว้เป็นการซ้ำซ้อน อาจทำให้หลงประเด็น โดยไปให้ความสำคัญกับสมมติฐานเทียบเท่าหรือมากกว่าวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมากกว่า และอาจนำไปสู่การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพิสูจน์สมมติฐานแต่ละข้อมากกว่าการศึกษาที่ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการศึกษาครั้งนี้

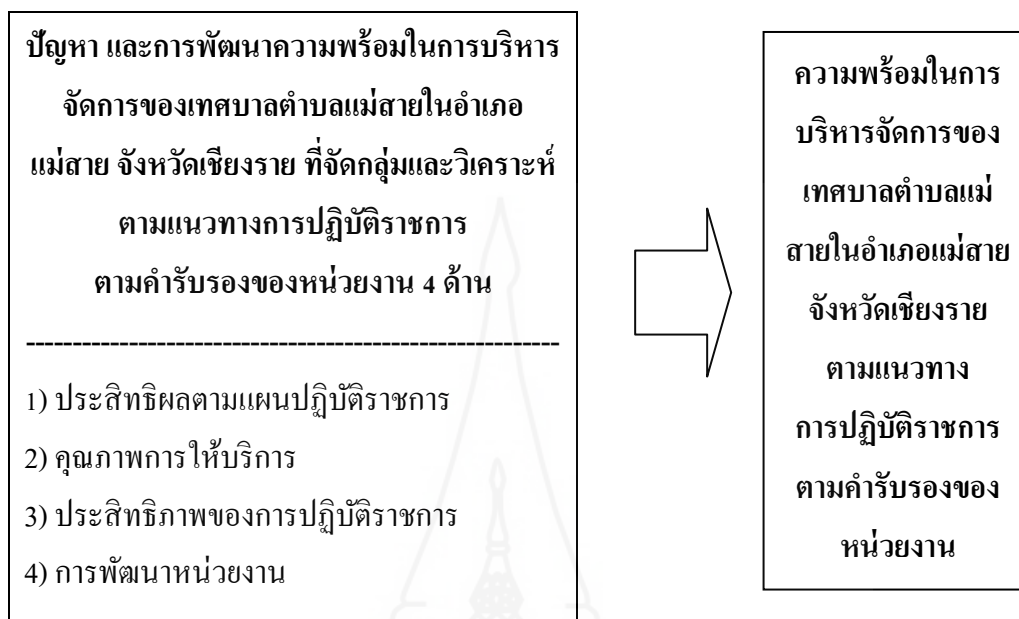
### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย หมายถึง แนวคิด แนวทาง ตัวแบบ หรือตัวชี้วัดทางวิชาการที่ผู้ศึกษานำมาใช้ในการจำกัดหรือกำหนดขอบเขตของการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ ด้วยการแสดงให้ผู้อ่านเห็นถึงการจัดกลุ่มแนวคิดทางวิชาการและการศึกษาวิเคราะห์ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ และผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดนั้นมาใช้เป็นหลักในการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้เป็นผลงานทางวิชาการที่เป็นระบบ ชัดเจน เข้าใจ รัดกุม และได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้น กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษานั้น ส่วนหนึ่งได้มาจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผนวกกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ศึกษา (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 24) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 35) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน โดยต่อจากนี้ไปเรียกว่า “แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน” มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดกลุ่มและวิเคราะห์ (1) ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน และ (2) การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ รวม 2 ข้อ พร้อมกันนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ “ปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ที่จัดกลุ่มและวิเคราะห์ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน” เป็นตัวแปรอิสระ หรือเป็นเหตุ (cause) ส่วน “ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” เป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผล (effect) ดังภาพที่ 1.1



ตัวแปรอิสระ (เหตุ) → ตัวแปรตาม (ผล)



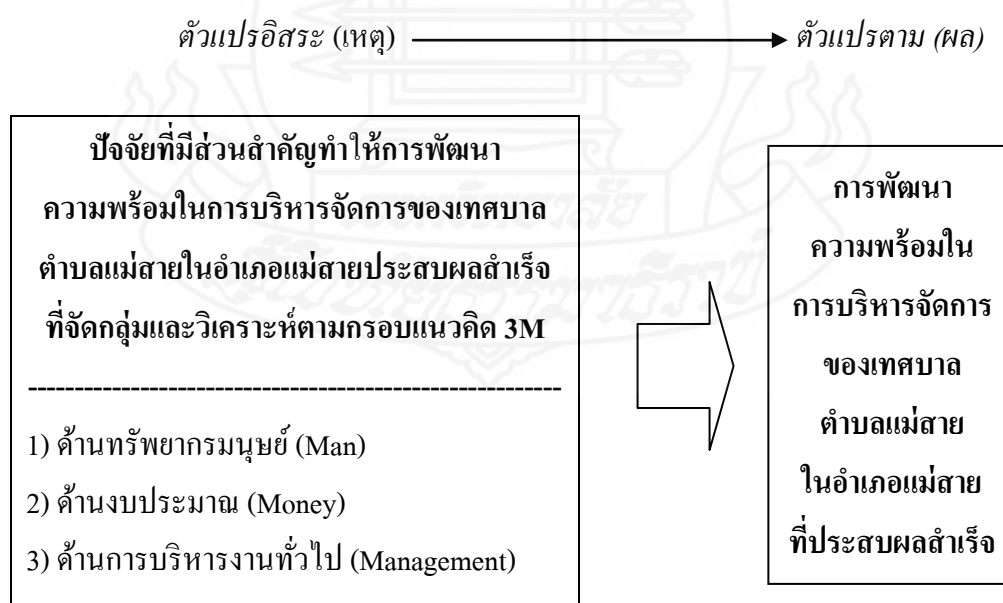
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดหลักที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

สำหรับเหตุผลที่นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านดังกล่าว มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาครั้งนี้ เพราะเป็นกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐที่ใหม่ ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งยังเป็นกรอบแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐและเจ้าหน้าที่รัฐที่คำนึงถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Administration) อีกด้วย (โปรดดูบทที่ 2 ตารางที่ 2.2 ที่แสดงถึงข้อดีของแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดเมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่น)

อย่างไรก็ตาม กรอบแนวคิดนี้ยังมีข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดบางประการ เป็นต้นว่า ไม่มีเนื้อหาสาระในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม การประสานงาน หรือการสื่อสาร เช่นนี้ จึงทำให้กรอบแนวคิดนี้ไม่ครอบคลุมการบริหารจัดการครบทุกด้าน อีกทั้งยังไม่เป็นที่แพร่หลายมากนัก เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ของไทยสร้างขึ้น และได้นำไปใช้เฉพาะหน่วยงานภาครัฐเท่านั้น โดยยังไม่ครอบคลุมถึงภาคเอกชน

หมายเหตุ แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านนั้น ยังไม่ได้นำมาใช้ในหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นหรือในส่วนท้องถิ่นอย่างชัดเจน แต่ได้นำมาใช้ในหน่วยงานของรัฐในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเท่านั้น และมีแนวโน้มที่จะนำมาใช้กับหน่วยงานในส่วนท้องถิ่นต่อไปในอนาคต อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาเห็นว่า ควรนำแนวทางดังกล่าวมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักของการศึกษารุ่นนี้ โดยเน้นศึกษาในเรื่องความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางดังกล่าว เพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลแม่สายมีประสิทธิภาพ และเป็นการสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้แล้ว ผู้ศึกษายังได้นำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M” ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) ด้านงบประมาณ (Money) และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) ต่อจากนี้ไปเรียกว่า “กรอบแนวคิด 3M” มาเป็นกรอบแนวคิดรองสำหรับการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่มีความสำคัญในลำดับรองหรือวัตถุประสงค์รองจำนวน 1 ข้อ ได้แก่ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ” โดยผู้ศึกษาได้กำหนดให้ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จที่จัดกลุ่มและวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 3M” เป็นตัวแปรอิสระ หรือเป็นเหตุ ส่วน “การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายที่ประสบผลสำเร็จ” เป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผล ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดรองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษารุ่นนี้

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษานำ 3M มาเป็นกรอบแนวคิดรองในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากกรอบแนวคิด 3M คือ หัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยสาระสำคัญของการบริหารจัดการ หากหน่วยงานใดหรือองค์กรใดมีความพร้อมในปัจจุบันทั้ง 3 ด้านดังกล่าวด้วยแล้ว ย่อมทำให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย หมายถึง การกำหนดกรอบหรือแนวทางการศึกษา หรือการวิจัยไว้ โดยนำวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้างต้นมาขยายความในรายละเอียดเพื่อให้แต่ละเรื่องหรือแต่ละประเด็นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 11) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ขอบเขตการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ และขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

**4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าที่ให้ความสำคัญกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้น โดยครอบคลุมเนื้อหาเรื่อง ปัญหา การพัฒนา และยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน รวมตลอดถึงปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย รวมทั้งการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ทั้งนี้ ตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้น

สำหรับขอบเขตด้านเนื้อหาดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งเป็น 5 บท ซึ่งมีสาระสำคัญในแต่ละบท ดังนี้

**บทที่ 1 บทนำ** นำเสนอข้อมูลทางวิชาการอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 7 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา (2) วัตถุประสงค์การวิจัย (3) กรอบแนวคิดการวิจัย (4) ขอบเขตการวิจัย (5) ข้อจำกัดในการวิจัย (6) นิยามศัพท์เฉพาะ และ (7) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

**บทที่ 2** **วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง** ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือ บทความ อินเทอร์เน็ต (internet) ผลงานวิจัย โดยครอบคลุม 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ความพร้อม การบริหารจัดการ และยุทธศาสตร์ (2) แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน (3) แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ และ (4) ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลแม่สาย จังหวัดเชียงราย

**บทที่ 3** **วิธีดำเนินการวิจัย** เป็นการนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยประกอบด้วย 6 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) ระยะเวลาทำการวิจัย และ (6) แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

**บทที่ 4** **ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสนาม โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง (2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (3) สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง และ (4) การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

**บทที่ 5** **สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ** เป็นการสรุปข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่ได้จากการวิจัยสนามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นจึงนำมาอภิปรายผล และเสนอเป็นข้อเสนอแนะ ท้ายสุด เป็นบรรณานุกรม และภาคผนวก

**4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย เท่านั้น

**4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** (รายละเอียดได้แสดงไว้ในบทที่ 3) แบ่งเป็น

**4.3.1 ประชากร** คือ จำนวนประชาชนเป้าหมายทั้งหมดที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย รวม 19,383 คน

**4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง** หมายถึง จำนวนประชาชนที่เป็นตัวแทนประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1,050 คน ทั้งนี้ ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03 (โปรดดูรายละเอียดจากบทที่ 3 หัวข้อ 1.2 กลุ่มตัวอย่าง)

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนดังกล่าว เพราะเป็นผู้รับบริการ โดยตรง และได้รับผลจากความพร้อมการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย จึงยอมทำให้เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม และน่าเชื่อถือมากที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้ไม่ได้นำบุคลากรทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของเทศบาลตำบลแม่สายมาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างด้วย เพราะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลตำบลแม่สาย จึงมีแนวโน้มที่มีอคติในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง

## 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัย หมายถึง การที่ผู้ศึกษากล่าวถึงเหตุผลที่ทำให้การวิจัยหรือการศึกษาต้องจำกัดอยู่ภายในขอบเขตหรือหัวข้อตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยเท่านั้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 13) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช) ข้อจำกัดในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

5.1 ข้อจำกัดด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาเฉพาะเนื้อหาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยข้างต้นเท่านั้น โดยไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านอื่น เช่น ด้านนโยบาย ด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์การ เป็นต้น

5.2 ข้อจำกัดด้านพื้นที่ การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการศึกษาเฉพาะในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย เท่านั้น โดยไม่ครอบคลุมไปถึงจังหวัดอื่น เนื่องจากมีระยะเวลาและมีงบประมาณจำกัดจึงไม่อาจครอบคลุมพื้นที่อื่นได้

5.3 ข้อจำกัดด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย เท่านั้น

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดคำจำกัดความหรือกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ (1) อธิบายและกำหนดขอบเขตของคำศัพท์หรือคำสำคัญที่นำมาใช้เฉพาะในงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ให้ชัดเจนขึ้น (2) สื่อให้ผู้อ่านเข้าใจคำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะแต่ละคำที่ใช้ในงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ตรงกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ศึกษา รวมทั้ง (3) ทำให้ผู้ศึกษาไม่สับสน ไม่หลงประเด็น และสามารถศึกษาให้ตรงกับความหมายที่ได้ให้ไว้ในคำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 56) ในหนังสือ เรื่อง

“หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โฟร์เพช) ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ทั้งหมด 6 หัวข้อ ได้แก่

**6.1 การวิเคราะห์** หมายถึง การศึกษาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาล ตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน โดยแยกออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาให้ถ่องแท้

**6.2 ความพร้อม** หมายถึง สภาพ หรือคุณภาพของการเตรียมการอันเนื่องมาจากการเตรียมความรู้ ความสามารถ ความพอใจ ความกระตือรือร้น ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

**6.3 การบริหารจัดการ** หมายถึง แนวทางการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทศบาลตำบลแม่สาย นำมาใช้เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน โดยรวม ทั้งนี้ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

**6.4 เทศบาลตำบลแม่สาย** หมายถึง เทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย โดยเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง และมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม

**6.5 ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สาย** หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร และประสานภารกิจของบุคลากรในเทศบาลตำบลแม่สาย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**6.6 บุคลากรของเทศบาลตำบลแม่สาย** หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้าง ที่มีคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง หรืออนุมัติจ้างให้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลแม่สาย

**6.7 ปัญหา** หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเป็นปัญหา อุปสรรค สิ่งที่มีลักษณะไม่ดี ไม่พร้อม หรือไม่สมควร ทั้งนี้ จะต้องได้รับการแก้ไข ปรับปรุง หรือพัฒนา

“ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่นำมาเป็นตัวอย่างในแบบสอบถาม” ในที่นี้ หมายถึง ปัญหาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายที่สำคัญและจำเป็นอย่างได้แก่ (1) ปัญหาการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรที่ล่าช้า หรือยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และ (2) ปัญหาเรื่องบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (ที่มา : แผนพัฒนาเทศบาลสามปี (พ.ศ. 2553-2555) ของเทศบาลตำบลแม่สาย ค้นคืนวันที่ 27 พฤษภาคม 2553 จาก <http://www.maesai.go.th/index1.html>) โดยผู้ศึกษาได้นำปัญหาดังกล่าวนี้เพียง 1 ปัญหา ได้แก่ “ปัญหาการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรที่ล่าช้าหรือยังไม่มีประสิทธิภาพ

เท่าที่ควร” มาใช้เป็นตัวอย่างในการจัดทำแบบสอบถามเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้มองเห็นภาพ เข้าใจ และตอบได้อย่างตรงประเด็นเพิ่มมากขึ้น แนวคิดในการค้นหาปัญหาดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ซีรินทร์ ฐูปกล้า (จากการบรรยายชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 1 เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2553 ระหว่างเวลา 9.00-16.00 น. ณ โรงแรมเดอะริช จังหวัดนนทบุรี) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การค้นหาปัญหาเพื่อนำมาใช้เป็นตัวอย่าง หรือขยายความไว้ในแบบสอบถามจะมีส่วนช่วยทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามได้อย่างตรงประเด็น และเฉพาะเจาะจง

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกปัญหาดังกล่าว เนื่องจากได้มีประชาชนเป็นจำนวนมากร้องเรียนเข้ามายังหน่วยงานเทศบาลตำบลแม่สาย ประกอบกับประชาชนมาใช้บริการด้านทะเบียนราษฎรมากกว่าการบริหารด้านอื่น ๆ ของเทศบาลตำบลแม่สาย

**6.8 แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) 4 ด้าน** หมายถึง การกำกับ การดูแล และการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย จะต้องทำข้อตกลงการปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน และลงนามข้อตกลงนั้นร่วมกัน เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่าจะดำเนินงานตามที่ได้ตกลงกันไว้ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านมาปรับใช้เป็นการรอบแนวคิดหลัก หรือเป็นตัวชี้วัดสำหรับศึกษาวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ทั้ง 4 ด้านนั้น ได้แก่

**6.8.1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ** หมายถึง ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การมีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลแม่สาย เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร และ (2) การมีความพร้อมในการควบคุมกำกับดูแล และตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน

**6.8.2 คุณภาพการให้บริการ** หมายถึง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การมีความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความรวดเร็ว และ (2) การมีความพร้อมในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร

**6.8.3 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน และการรักษามาตรฐาน

ระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การมีความพร้อมในการดำเนินงาน เช่น การให้บริการประชาชนได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด และ (2) การมีความพร้อมในการลดระยะเวลาหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็น

**6.8.4 การพัฒนาหน่วยงาน** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการหน่วยงาน เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การมีความพร้อมในการจัดทำแผนและนำเสนอแผนการพัฒนาเทศบาลตำบลแม่สายไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น แผนการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์ และ (2) การมีความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมหรือรองรับการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลแม่สาย

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ โดยผู้ศึกษาได้แบ่งเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ในทางวิชาการ ประโยชน์ในทางปฏิบัติ และประโยชน์ต่อประชาชน ดังนี้

**7.1 องค์ความรู้ใหม่** การศึกษาครั้งนี้ จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ หรือสร้างความรู้ทางวิชาการ (องค์ความรู้ หมายถึง ความรู้ที่กำหนดขอบเขตได้และระบุเฉพาะเจาะจงได้ เป็นสิ่งที่สร้างผลิต พัฒนา เผยแพร่ ถ่ายทอด และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้) กล่าวคือ การศึกษาครั้งนี้ทำให้ (1) ได้รับทราบและเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ (2) การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ (4) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ประสบผลสำเร็จ (5) ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย และ (6) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ทั้งนี้ ได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านมาเป็นกรอบแนวคิดหลัก และนำ 3M มาเป็นกรอบแนวคิดรอง

**7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ** การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กรอบแนวคิดแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ทำให้หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งสถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนนักศึกษา จะได้รับความรู้และความเข้าใจทางวิชาการที่เกี่ยวกับปัญหา การพัฒนา และยุทธศาสตร์การพัฒนา



ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน อันจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการ การเรียนการสอน และการวิจัย

**7.3 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ** หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะได้รับประโยชน์ในทางปฏิบัติอย่างน้อย 2 ข้อ ดังนี้

7.3.1 เทศบาลตำบลแม่สายจะได้รับประโยชน์จากการศึกษาครั้งนี้ โดยนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

7.3.2 หน่วยงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งเทศบาลอื่น ๆ จะได้ประโยชน์จากการศึกษาครั้งนี้ โดยนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะไปปรับใช้กับหน่วยงานของตนเอง

**7.4 ประโยชน์ต่อประชาชน** ในส่วนของประชาชนหากนำไปศึกษา จะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจว่าเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย มีความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด และเกิดความมั่นใจว่าผลการศึกษา ข้อมูล หรือสาระสำคัญจากการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือในการติดตาม และการตรวจสอบหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐในเรื่องการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ทั้งนี้ ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ หรือตามกฎหมายด้วย



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” นี้ ผู้ศึกษาได้มีบททบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบและเข้าใจว่าเรื่องที่กำลังศึกษา (1) ได้เคยมีใครศึกษาไว้ก่อนแล้วมากน้อยเพียงใด (2) มีปัญหาใดบ้าง และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร และ (3) ควรศึกษาซ้ำหรือศึกษาเรื่องอื่นใดเพิ่มขึ้น และหากไม่เคยมีใครศึกษา อาจารย์เริ่มศึกษาได้ นอกจากนั้น ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังมีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับหัวข้ออื่นหรือส่วนอื่น ๆ ของการศึกษาก็ด้วย โดยนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือกำหนด (1) กรอบแนวคิดการวิจัย (2) วัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (3) นิยามศัพท์เฉพาะ (4) วิธีดำเนินการวิจัย (5) แบบสอบถาม และ (6) ใช้เป็นแนวทางในการเสนอปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะหรือเสนอแนวทางการพัฒนาของการศึกษา เป็นต้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 15) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ผู้ศึกษาได้กำหนดหัวข้อบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และหัวข้อวิทยานิพนธ์ของการศึกษาคั้งนี้ โดยแบ่งเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ความพร้อม และการบริหารจัดการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ
4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลแม่สาย จังหวัดเชียงราย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ความพร้อม และการบริหารจัดการ

เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ และวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยการนำแนวคิดหรือความหมายของคำสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์ ความพร้อม และการบริหารจัดการของนักวิชาการทั้งไทยและ

ต่างประเทศมาเสนอไว้ ทั้งนี้ ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) แนวคิดหรือความหมายของการวิเคราะห์ (2) แนวคิดหรือความหมายของความพร้อม และ (3) แนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการ โดยได้เรียงตามลำดับปี พ.ศ. เก่าที่สุดไปยังปี พ.ศ. ใหม่ล่าสุดรวมทั้งเริ่มจากนักวิชาการไทยและตามด้วยนักวิชาการต่างชาติ และเมื่อใดที่นำพจนานุกรมมาแสดงไว้ด้วย ก็จะนำเสนอไว้เป็นลำดับแรกเพื่อให้ทราบและเข้าใจความหมายพื้นฐานอย่างเป็นทางการก่อนดังต่อไปนี้

**1.1 แนวคิดหรือความหมายของการวิเคราะห์** มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายการวิเคราะห์ไว้ ดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 1071) (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น) ได้ให้ความหมาย การวิเคราะห์ หมายถึง การแยกออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาให้ถ่องแท้ เช่น วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ วิเคราะห์ข่าว วิเคราะห์เหตุการณ์ เป็นต้น

ภทิพ ศรีสุทธิ (2546: ไม่ปรากฏหมายเลขหน้า) (กรุงเทพมหานคร : ไม่ปรากฏสำนักพิมพ์) ในบทความ เรื่อง “การวิเคราะห์” ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์ หมายถึง การแยกแยะทางความคิดหรือทางวัตถุของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เห็นองค์ประกอบเพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบหรือว่าแยกแยะเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดสิ่งนั้น หรือเรื่องนั้น เวลาวิเคราะห์ต้องพยายามหาคำตอบว่า ข้อความ บทความ เนื้อเรื่องนั้นให้ความรู้อะไรบ้าง ผู้เขียนแสดงความคิดเห็นอะไรให้ทราบบ้าง มีความรู้สึกอย่างไร

เบนจามิน เอส. บลูม (Benjamin S. Bloom) อ้างใน กษกร ว่องมงคลเศษ (2552: 16) วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การวิเคราะห์การจัดการด้วยระบบสุทธการอิเล็กทรอนิกส์ของกรมสุทธการ” ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์ ไว้ว่า เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กันรวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม หรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความหมายของคำว่า “การวิเคราะห์” ของหน่วยงาน และนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปเป็นความหมายของ การวิเคราะห์ หมายถึง ลักษณะของการแยกแยะทางความคิดหรือทางวัตถุของสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาอย่างถ่องแท้ ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถ หรือทักษะ ที่สูงกว่าความเข้าใจ และจากการวิเคราะห์พบว่า แนวคิดและความหมายทั้งหมดเป็นไปในแนวทางเดียวกัน คือ มีความหมายใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ในพจนานุกรมฉบับ

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า เป็นการแยกออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาให้ถ่องแท้ กล่าวคือ วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ภาทิพ ศรีสุทธิ ที่กล่าวว่า เป็นการแยกแยะทางความคิดหรือทางวัตถุของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เห็นองค์ประกอบ เพื่อศึกษาแต่ละองค์ประกอบหรือเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดสิ่งนั้นหรือเรื่องนั้น ซึ่งต้องพยายามหาคำตอบว่า ข้อความ บทความ เนื้อเรื่องนั้นให้ความรู้อะไรบ้าง ผู้เขียนแสดงความคิดเห็นอะไรให้ทราบบ้าง มีความรู้สึกอย่างไร ขณะที่เบนจามิน เอส. บลูม เห็นว่าการวิเคราะห์ เป็นความสามารถ และความชำนาญหรือทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปปรับใช้ โดยมีลักษณะเป็นการแยกแยะสิ่งที่จะพิจารณาออกเป็นส่วนย่อย ที่มีความสัมพันธ์กัน รวมทั้งการสืบค้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ เพื่อดูว่าส่วนประกอบปลีกย่อยนั้นสามารถเข้ากันได้หรือไม่ อันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างแท้จริง

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่า การวิเคราะห์ ของ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 มาปรับใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของคำว่า การวิเคราะห์ สำหรับใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยหมายถึง “การศึกษาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน โดยแยกออกเป็นส่วน ๆ เพื่อศึกษาให้ถ่องแท้” สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกนำความหมายของการวิเคราะห์ ของ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของการวิเคราะห์ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายที่มีความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

**1.2 แนวคิดหรือความหมายของความพร้อม** ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา บทความต่าง ๆ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของความพร้อมไว้ ดังนี้

กันยา สุวรรณแสง (2540: 59) ในหนังสือ เรื่อง “จิตวิทยาทั่วไป”

(กรุงเทพมหานคร : อักษรพิทยา) ให้ความหมายของความพร้อมไว้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะดำเนินกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งอย่าง ได้ผลดีในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

สมคิด ทาศิริ (2541: 31) ในภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง “ความพร้อมในการปฏิบัติงาน อุดมคติ และจริยธรรมของตำรวจประจำสถานีตำรวจตำบล ในจังหวัดนนทบุรี” ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพ หรือคุณภาพของการเตรียมการ อันเนื่องมาจากการเตรียมความรู้ ความสามารถ ความพอใจ ความกระตือรือร้น ตลอดจนถึงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เดโช สวานานนท์ (2542: 249) ในหนังสือ เรื่อง “ปทานุกรมจิตวิทยา” (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพร้อม เป็นสภาพการเตรียมตัวเพื่อการตอบสนองหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง และสภาพความพร้อมของบุคคลนั้น ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ หลายประการด้วยกัน เช่น ภาวะสมบูรณ์ของร่างกายและจิต การเร้า การจูงใจ และการฝึกอบรม

ผดุงศักดิ์ อุบายลับ (2545: 6) ในปัญหาพิเศษหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยบูรพา เรื่อง “ความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการรับโอนงานด้านการจัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดลพบุรี” กล่าวไว้ว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพของบุคคลที่พร้อมหรือมีความกระตือรือร้น มีความถนัด มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยมีประสิทธิภาพประสิทธิผล อันเป็นผลมาจากการเตรียมตัวทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

สรูปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม หรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความหมายของคำว่า “ความพร้อม” ของหน่วยงาน และนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำสรุปเป็นความหมายของ ความพร้อม หมายถึง สภาพ หรือคุณภาพของการเตรียมการ หรือการเตรียมตัวทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ รวมถึงความรู้ ความสามารถ ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการตอบสนองหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และจากการวิเคราะห์พบว่า นักวิชาการทั้งหมดได้ให้ความหมายของความพร้อมไว้ที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เช่น สมคิด ทาศิริ กล่าวว่า ความพร้อม เป็นสภาพหรือ คุณภาพของการเตรียมการ อันเนื่องมาจากการเตรียมความรู้ ความสามารถ ความพอใจ ความกระตือรือร้น ตลอดจนถึงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ เดโช สวานานนท์ ที่ให้ความหมายว่า เป็นสภาพการเตรียมตัวเพื่อการตอบสนองหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง และสภาพความพร้อมของบุคคลนั้น ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ หลายประการ ในขณะที่ผดุงศักดิ์ อุบายลับ เห็นว่า ความพร้อม หมายถึง สภาพของบุคคลที่พร้อมหรือมีความกระตือรือร้น มีความถนัด มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้โดยมีประสิทธิภาพประสิทธิผล อันเป็นผลมาจากการเตรียมตัวทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงพิจารณาเลือกนำความหมายของความพร้อมของ สมคิด ทาศิริ มาเป็นพื้นฐานหรือเป็นแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า ความพร้อม ซึ่งหมายถึง “สภาพ หรือคุณภาพของการเตรียมการอันเนื่องมาจากการเตรียมความรู้ ความสามารถ ความพอใจ ความกระตือรือร้น ตลอดจนถึงอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน” สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกนำความหมายของความพร้อมดังกล่าวนี้ มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า ชัดเจน และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย และวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้มากที่สุด

**1.3 แนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการ** ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความหมายของการบริหารจัดการ ซึ่งมี นักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง “องค์การและการบริหาร” (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของ บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร

2) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบ ทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550: 5) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการและการบริหาร การพัฒนาของหน่วยงานของรัฐ” (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด) ได้ให้ความเห็น ไว้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมาย คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็น ได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ หนึ่ง ส่วนเป็นแนวทางหรือ วิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติ ราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทาง ที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำ แนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร

การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้ง การพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของ

หน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550: 16-17) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพเพช) ได้อธิบายความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ โดยเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหารจัดการ” ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมายของการบริหารจัดการด้วย หรืออีกตัวอย่างหนึ่ง คือ การบริหารจัดการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ โดยเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารคน (Man) (2) การบริหารเงิน (Money) (3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การบริหารงานทั่วไป (Management) (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7) การบริหารเวลา (Minute) (8) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) และ (9) การบริหารการวัด (Measurement) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ” ที่เรียกว่า 9M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมายการบริหารจัดการ

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม หรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความหมายของคำว่า “การบริหารจัดการ” ของหน่วยงาน และนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาสรุปเป็นความหมายของ การบริหารจัดการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้ ซึ่งประกอบไปด้วยการเป็นผู้นำ มีภารกิจที่ต้องกระทำชัดเจน และเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ และจากการวิเคราะห์พบว่า นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ธงชัย สันติวงษ์ เห็นว่า การบริหารจัดการ เป็นลักษณะของงานบริหารจัดการ 3 ด้าน คือ (1) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน (2) ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ และ (3) ด้านของความรับผิดชอบ ในขณะที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ

หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การจัดองค์การ (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (8) การอำนวยความสะดวก (9) การประสานงาน (10) การรายงาน และ (11) การงบประมาณ เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า แนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการที่ไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการ จึงไม่เหมาะสมที่จะนำมาปรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงพิจารณาเลือกนำแนวคิดการบริหารจัดการของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาเป็นพื้นฐานหรือเป็นแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ สำหรับใช้ในที่นี่ โดยหมายถึง “แนวทางการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทศบาลตำบลแม่สาย นำมาใช้เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยรวม ทั้งนี้ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน” สำหรับเหตุผลที่เลือกแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นแนวคิดที่ชัดเจน และมีเนื้อหาสาระครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการอย่างชัดเจน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) 4 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดสำคัญ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อย่อย มีดังนี้

2.1 ความหมาย และความเป็นมาของกรอบแนวคิดแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

2.2 การเปรียบเทียบความสำคัญและความจำเป็นของกรอบแนวคิดแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานกับกรอบแนวคิดอื่น

2.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากกรอบแนวคิดแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (หน้า 31)



## 2.1 ความหมาย และความเป็นมาของกรอบแนวคิดแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

ศิริลักษณ์ สุขขุม (2551: 23) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานระหว่างเทศบาลตำบลแหลมฉบังกับเทศบาลตำบลบางพระในจังหวัดชลบุรี” ให้ความหมายของ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน เป็นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อควบคุมให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยตัวชี้วัดที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552: 1-2) ในหนังสือเรื่อง “คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) กล่าวถึงหลักการและที่มาของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ดังนี้

1) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นอยู่อย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 กำหนดไว้ว่า เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลง

เป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และ มาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของ ประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

3) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการ ประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีให้สอดคล้อง กับแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการ ไว้เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้ มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่ง ของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ

4) คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 มีมติเห็นชอบใน หลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการ พัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการเจรจาข้อตกลง และประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลงกันไว้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552: 3) ในหนังสือ เรื่อง “คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปี งบประมาณ 2552” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการว่า ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิด ประโยชน์สุขต่อประชาชน

2) ด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการ ให้บริการที่มีคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติ ราชการ เช่น การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน และการรักษามาตรฐาน ระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

4) ด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนการปฏิบัติราชการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 73-78) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานเป็นมาตรการที่กำหนดตามมติของคณะรัฐมนตรีเพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กำหนดมาตรการในการกำกับ ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยหน่วยงานราชการจะต้องทำข้อตกลงการปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และลงนามข้อตกลงนั้นร่วมกัน เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่าจะดำเนินงานตามที่ได้ตกลงกันไว้ โดยขั้นตอนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประกอบด้วย

1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หน่วยงานราชการจะต้องร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับนโยบายของประเทศ โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงาน

2) การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ เมื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้แล้ว จะต้องนำเสนอให้คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงเพื่อเจรจากับคณะกรรมการกำกับการจัดทำข้อตกลงและการประเมินผล เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสม และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเพื่ออนุมัติให้ดำเนินการลงนามข้อตกลงในหนังสือคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อไปได้

3) การประเมินผล เมื่อมีการลงนามข้อตกลงการดำเนินงานระหว่างผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและหน่วยงานราชการได้บังคับบัญชาแล้ว จะมีคณะกรรมการประเมินผลซึ่งเป็นบุคคลภายนอกมาทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเกณฑ์การประเมินผลประกอบด้วย 4 ด้าน

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่จะช่วยให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) โดยเฉพาะในเรื่องของภาระรับผิดชอบ (accountability) เกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งรวมทั้งการใช้งบประมาณแผ่นดินในการปฏิบัติราชการว่าก่อให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) ความคุ้มค่า (value-for-money) ประสิทธิภาพ (efficiency) และคุณภาพ (quality) หรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ เป็นไป

ตามบทบัญญัติของ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 และหมวดที่ 8 ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

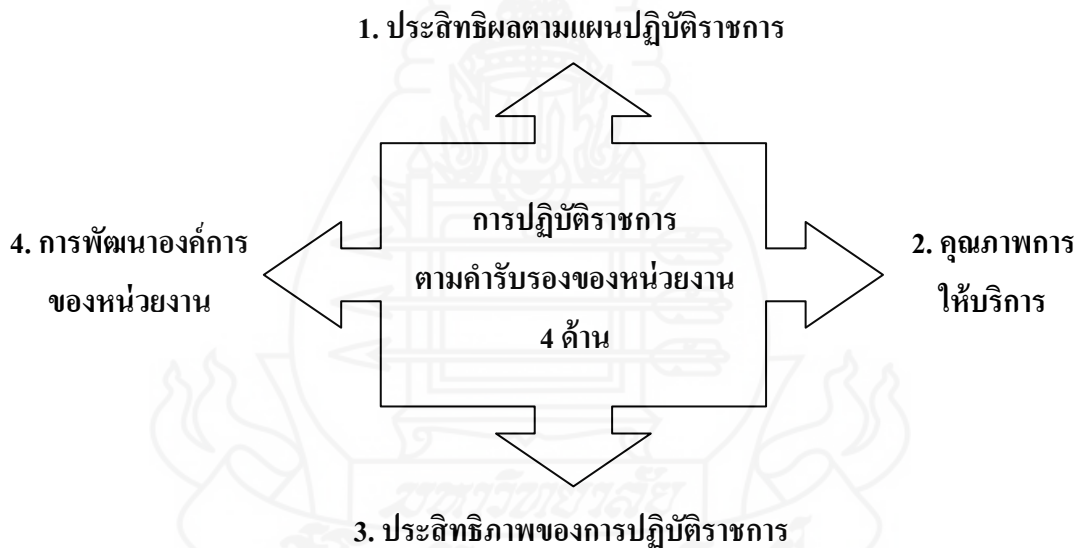
คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2546 ได้มีมติเห็นชอบหลักการ และรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เสนอ โดยให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการและจังหวัด แล้วจัดสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการและจังหวัดที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี

นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา บรรดาส่วนราชการและจังหวัดได้มีการนำร่องจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อนำมาใช้ในการลงนาม คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และเข้าสู่กระบวนการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ต่อมา เมื่อรัฐบาลได้มีการจัดทำแผนการบริหารราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548-พ.ศ. 2551) ตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภาแล้ว แต่ละส่วนราชการและส่วนจังหวัดจึงได้ดำเนินการปรับปรุงเนื้อหาสาระของแผนยุทธศาสตร์เดิม (หรือที่เรียกใหม่ว่า แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี) ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงไปในแต่ละระดับ

สำหรับการวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามแผนปฏิบัติราชการแต่ละหน่วยงานนั้น ได้ประยุกต์มาจาก บัลลันด์ สกอร์การ์ด (balanced scorecard) โดยกำหนดกรอบการประเมินประกอบด้วย 4 ด้าน และมีการกำหนดน้ำหนักการให้คะแนนประกอบไว้ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนภายในหน่วยงานและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นต่อประชาชนและสังคม ทั้งนี้ ก.พ.ร. ได้แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำหน้าที่ในการเจรจากับผู้บริหารของหน่วยงานเกี่ยวกับตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เพื่อปรับแต่งให้มีความเหมาะสมกับ ลักษณะธรรมชาติงาน และสภาพข้อเท็จจริงของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม และกลุ่มจังหวัด/จังหวัด

การติดตามผลการดำเนินงานได้แบ่งออกเป็น 3 ครั้ง คือ ทุกรอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน และการประเมินผลดำเนินงานในรอบ 12 เดือน โดยให้แต่ละส่วนราชการและจังหวัดเป็นผู้จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report หรือ SAR) ประกอบกับข้อมูลกลางของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด ข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ข้อมูลอัตราการว่างงาน ข้อมูลประเมินคุณภาพการให้บริการ นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการสอบทานความถูกต้องและเชื่อถือได้โดยอาศัยกลไกผู้ประเมินอิสระที่เป็นบุคคลภายนอกหน่วยงานอีกด้วย

ตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน อาจแบ่งเป็นหลายระดับ เช่น แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ (1) ระดับกรม/ส่วนราชการ อันเป็นการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างปลัดกระทรวงกับรัฐมนตรี สำหรับสำนักงานปลัดกระทรวง และอธิบดีเช่นคำรับรองการปฏิบัติราชการกับปลัดกระทรวง สำหรับคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมต่าง ๆ ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) อธิการบดีของมหาวิทยาลัยทุกแห่งเช่นคำรับรองการปฏิบัติราชการกับเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2) ระดับบุคคล ส่วนราชการทั้งหมดยังไม่ลงถึงระดับบุคคลจริง แต่ลงไปได้แก่ สำนัก/กอง/หน่วยงานภายในกรมหรือส่วนราชการ เท่านั้น ซึ่งผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและลงนามกับอธิบดี ว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. ... จะดำเนินการในเรื่องอะไรบ้าง มีตัวชี้วัดความสำเร็จอะไรบ้างในแต่ละเรื่อง มีเกณฑ์การให้คะแนน ทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพอย่างชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทั้งหมดได้ทราบ ซึ่งมีการติดตามประเมินผลเป็นรอบ 6 เดือน 9 เดือน และรอบ 12 เดือน ดังกล่าว ทั้งนี้ จะต้องประเมินครบทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว โปรดดูภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน

สำหรับตัวอย่างตัวชี้วัดรองจำนวน 5 ตัว (ข้อความ) ของตัวชี้วัดหลัก คือ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน หรือตัวชี้วัดหลัก และตัวอย่างตัวชี้วัดรอง

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จของข้อความที่ขยายความ หรือการดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)
1. ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ	1.1 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงาน 1.2 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการควบคุมกำกับดูแล และตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน 1.3 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่สำคัญของหน่วยงาน 1.4 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น 1.5 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้
2. คุณภาพการให้บริการ	2.1 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการให้บริการ 2.2 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน 2.3 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินการตามโครงการสำคัญ หรือ โครงการเร่งด่วน 2.4 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการ 2.5 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการให้บริการของหน่วยงาน
3. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	3.1 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการแบ่งอำนาจหรือกระจายอำนาจ 3.2 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน	ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง (หมายถึง ระดับความสำเร็จของข้อความที่ขยายความ หรือการดำเนินงานของตัวชี้วัดหลัก แต่ละด้านให้เห็นชัดเจนขึ้น)
3. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	<p>อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>3.3 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงานด้วยความประหยัด</p> <p>3.4 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการลดระยะเวลาหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็น</p> <p>3.5 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง</p>
4. การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน	<p>4.1 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการจัดทำแผนและนำเสนอแผนการพัฒนาหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติจริง</p> <p>4.2 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน และขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน</p> <p>4.3 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการ</p> <p>4.4 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมหรือรองรับการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน</p> <p>4.5 หน่วยงานประสบความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน</p>

**2.2 การเปรียบเทียบความสำคัญและความจำเป็นของกรอบแนวคิดแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานกับกรอบแนวคิดอื่น**

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำการบริหารจัดการตาม “แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” มาเป็นกรอบแนวคิดสำคัญ เพราะผู้ศึกษาเห็นว่า แนวทางการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานเป็นกรอบแนวคิดที่มี

ความเหมาะสมที่จะนำมาศึกษา เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่น ๆ โดยได้เปรียบเทียบ ตามตาราง 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว (ชุดตัวชี้วัด) จำแนกตามกระบวนการบริหารจัดการ แบ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร

กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด	กระบวนการบริหารจัดการ			
	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายในองค์กร		
การบริหารจัดการ	องค์กร (Market)	งาน (Management)	คน (Man)	เงิน (Money)
1. การปฏิบัติ ราชการตามคำ รับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน	(2) คุณภาพการ ให้บริการ	(3) ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ	(4) การ พัฒนา หน่วยงาน	(1) ประสิทธิผล ตาม แผนปฏิบัติ ราชการ
2. SWOT 4 ปัจจัย		(1) จุดแข็ง (Strength) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่ สนับสนุนภายใน หน่วยงาน (2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อย หรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุน ภายในหน่วยงาน (3) โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่ สนับสนุนภายนอก หน่วยงาน และ (4) ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) คือ ข้อด้อยหรือ ปัจจัยที่ไม่สนับสนุน ภายนอกหน่วยงาน		



ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

กรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัด	กระบวนการบริหารจัดการ			
	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายในองค์กร		
การบริหารจัดการ	องค์กร (Market)	งาน (Management)	คน (Man)	เงิน (Money)
<b>3. Bench- marking 5 ด้าน</b>		(1) การปฏิบัติงานหรือ ผลของการปฏิบัติงาน (2) กระบวนการ ดำเนินงาน (3) ผลิตภัณฑ์ (4) ความพึง พอใจของผู้รับบริการ และ (5) ยุทธศาสตร์		
<b>4. 3M</b>		และ (3) การบริหารงาน ทั่วไป (Management)	(1) การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Man)	(2) เงินหรือ การบริหาร งบประมาณ (Money)

จากตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 4 ตัว ข้างต้น พบว่า กรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน มีความเหมาะสมมากกว่ากรอบแนวคิดอื่น ๆ ที่นำมาเปรียบเทียบ กล่าวคือ หลังจากผู้ศึกษาวิเคราะห์ หรือพิจารณากรอบแนวคิดอื่น อันได้แก่ SWOT ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน Benchmarking ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน และ 3M ล้วนครอบคลุมเฉพาะปัจจัยภายในองค์กรเท่านั้น ในขณะที่ กรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เรียกว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ ชัดเจน และครอบคลุมมากกว่า ดังนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่า กรอบแนวคิดดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้มากกว่ากรอบแนวคิดอื่น

จากตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 4 ตัว โดยจัดแบ่งตามแนวทางหรือมรรควิธี (means) และจุดหมายปลายทาง (end (s)) รวมทั้งปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และปัจจัยนำออก (output) พบว่า (1) การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ถือว่า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า

หรือตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี (2) **SWOT** ที่ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ถือว่า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า หรือตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี (3) **Benchmarking** ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี และ (4) **3M** ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ถือว่า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า หรือตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี เป็นที่น่าสังเกตว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการทั้ง 4 ตัวนี้ ล้วนมีลักษณะร่วม หรือปัจจัยร่วม (common factors) เดียวกัน คือ เป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี อย่างไรก็ตาม การจัดแบ่งตัวชี้วัดการบริหารจัดการแต่ละตัวดังกล่าวนี้ อาจแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน โปรดดูตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมกรอบแนวคิด หรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 2 ตัว (ชุดตัวชี้วัด) จำแนกตามแนวทางหรือมรรควิธี และจุดหมายปลายทาง รวมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด	แนวทางหรือมรรควิธี (means) → จุดหมายปลายทาง (end)		
	ปัจจัยนำเข้า (input)	กระบวนการ (process)	ปัจจัยนำออก (output)
1. การปฏิบัติราชการตาม คำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	✓		
2. SWOT	✓	✓	
3. Benchmarking	✓		
4. 3M	✓	✓	

2.3 ประโยชน์ที่จะได้รับจากกรอบแนวคิดแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการ และ (2) ประโยชน์ต่อประชาชน ดังนี้

2.3.1 *ประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการ* แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด (accountability holder) และผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงาน (accountability holdee) เกิดความเข้าใจร่วมกัน และมีความคาดหวังที่ตรงกันเกี่ยวกับ

การดำเนินงาน และการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ในการจัดสรรงบประมาณ และการติดตามผลการปฏิบัติราชการว่าบรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการประเมินศักยภาพของบุคคล ผู้ดำรงตำแหน่ง และความเหมาะสมในการมอบหมายความรับผิดชอบ รวมทั้งเป็นข้อมูลเพื่อสร้างแรงจูงใจและจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (performance related pay) ในระยะต่อไปด้วย

นอกจากนี้ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ยังมีประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการ ดังต่อไปนี้

1) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน จะทำให้ได้รับผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (objective) ที่วางไว้ โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (result-based management) และการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) ในทุกระดับ

2) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานจะต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) กับผลลัพธ์ (outcome) ที่เกิดขึ้น โดยมีการทำ cost benefit analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ รวมทั้งจัดระบบการวางแผนเป้าหมายการทำงานและวัดผลงานของแต่ละบุคคล (individual scorecards) ที่เชื่อมโยงกับระดับองค์กร (organization scorecard)

3) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานจะมีการกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (process simplification) และจัดให้มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ (empowerment) เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน

4) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานจะมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ (process redesign) ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ (program evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

5) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานจะมีการตรวจสอบ และวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (internal control) ซึ่งจะทำได้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3.2 ประโยชน์ต่อประชาชน

1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน การปฏิบัติราชการตามคำรับรองหน่วยงานจะสามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชน และพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชนโดยรวม

2) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานจะมุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลักโดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (citizen survey) และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (customer survey) ในหลากหลายวิธีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ได้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและความหมายของ “การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” ของหน่วยงาน และนักวิชาการดังที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษานำมาสรุปเป็นความหมายของ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน หมายถึง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่นำมาใช้ในการติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน และจากการวิเคราะห์พบว่า นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานไว้คล้ายคลึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำกับดูแล การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ เช่น ศิริลักษณ์ สุขขุม มองว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน เป็นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อควบคุมให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยตัวชี้วัดที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดขึ้น ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นการจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อควบคุมให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยตัวชี้วัด 4 มิติ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิด วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ซึ่งกล่าวว่า เป็นการกำกับ ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยหน่วยงานราชการจะต้องทำข้อตกลงการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา และลงนามข้อตกลงนั้นร่วมกัน เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่าจะดำเนินงานตามที่ได้ตกลงกันไว้

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาเป็นพื้นฐานหรือเป็นแนวทางหลักในการศึกษาครั้งนี้ โดย

หมายถึง “การกำกับ การดูแล และการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการให้บรรลุตาม เป้าหมายที่กำหนด โดยหน่วยงานราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบล แม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย จะต้องทำข้อตกลงการปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน และลงนาม ข้อตกลงนั้นร่วมกัน เพื่อเป็นข้อผูกมัดว่าจะดำเนินงานตามที่ได้ตกลงกันไว้” ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านมาปรับใช้เป็นกรอบ แนวคิดหลัก หรือเป็นตัวชี้วัดสำหรับศึกษาวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัด เชียงราย ทั้ง 4 ด้านนั้น ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือ แนวทางหลักในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายของการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของหน่วยงานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอยู่ขณะนี้ ตลอดจนสามารถนำมาปรับใช้ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ด้วย

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัญหา และการพัฒนา ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาค้นคว้า และ รวบรวมวรรณกรรมของนักวิชาการหลายคนที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการ บริหารจัดการดังกล่าว ดังนี้

กุลนดา โชติมุกตะ (2538: 111-127) ในภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร มหาบัณฑิต แขนงวิชาการวิเคราะห์และการวางแผนทางสังคม สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ เรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อระบบและกระบวนการการให้บริการ ของกรุงเทพมหานคร: ศึกษากรณีสำนักงานเขตบางซื่อ” ให้ความเห็นไว้ว่า ควรจัดหาอุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในกิจการต่าง ๆ ของสำนักงานเขตในการทำงาน ให้บริการประชาชน

โกวิทช์ โปษยานนท์ และ ปรัชญา เวสารัชช์ (2545: 117) ในหนังสือ เรื่อง “ทศวรรษ ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” อ่างใน รัชญา ตีปประวงส์ (2551: 159) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “ความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการให้บริการ

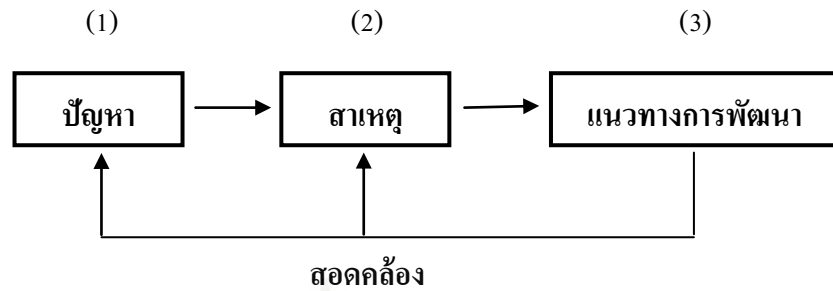
ประชาชนของกรมศุลกากรตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ได้อธิบายถึงการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ไว้ว่า การบริหารจัดการยุคใหม่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ได้แก่ ลูกค้าหรือประชาชนและสังคม โดยถือเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานที่จะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและสังคม โดยปรับปรุงคุณภาพของบริการให้เป็นไปได้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (2546: 1) ในประมวลคำในพระบรมราโชวาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพล อดุลยเดช ตั้งแต่พุทธศักราช 2493-2542 ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไว้ว่า เงื่อนไขคุณธรรม (ethical qualification) จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับให้สำนึกในคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และให้ความรอบรู้ที่เหมาะสมตลอดการดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และรอบคอบ

วารสารณ เลื่อนประเสริฐ (2548: 102-103) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม” ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ควรบริหารงบประมาณให้ปฏิบัติตามแผน

วิณา มโนหมั่นศรีทธา (2548: 132-133) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของกรุงเทพมหานคร” ให้ความเห็นไว้ว่า ควรปลูกฝังข้าราชการให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 25-29) ในหนังสือ เรื่อง “แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม) ได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย ปัญหา (problem) สาเหตุ (cause) และแนวทางแก้ไข (suggestion) หรือเรียกว่า กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา

เหตุผลที่นำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาไปประยุกต์ใช้ เพราะกระบวนการนี้  
ง่ายต่อการทำความเข้าใจ คู่กันทุกขั้นไป รวมทั้งได้นำมาใช้ และอ้างอิงกันมากพอสมควร และที่  
สำคัญคือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างตรงประเด็น ครอบคลุม และกว้างขวางในหลาย  
สถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการวิเคราะห์ปัญหา และการเสนอแนวทางแก้ไข หรือการเสนอ  
แนวทางการพัฒนาหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยคำนึงถึงสาเหตุของปัญหาด้วย ในที่นี้  
ได้เขียนเป็นคำอธิบายอย่างละเอียดเพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจ ขณะเดียวกัน ก็ได้เสนอเทคนิคการนำ  
กระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้ไว้ด้วย

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สอดคล้องกันอย่างเป็น  
ระบบ ดังนี้

**ขั้นตอนที่หนึ่ง ปัญหา** หมายถึง ปัญหาอุปสรรค เป็นสิ่งที่มีลักษณะไม่ดีไม่พร้อม  
หรือไม่สมควรซึ่งต้องได้รับการแก้ไขต่อไป เช่น ปัญหาการบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐไม่  
มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หรือปัญหาการขาดการประสานงานของหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

**ขั้นตอนที่สอง สาเหตุ** หมายถึง ต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา ซึ่งน่าจะเป็นขั้นตอนที่มา  
ก่อนปัญหาเพราะถ้ามองว่าสิ่งใดเกิดก่อนแล้วสาเหตุจะต้องเกิดก่อนปัญหาอย่างแน่นอน แต่ในที่นี้  
ได้นำปัญหาขึ้นก่อนเพราะจะช่วยเพิ่มความชัดเจนและเข้าใจง่ายขึ้นเมื่อนำเสนอเป็นภาพ อีกทั้ง  
ข้อความ “ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข” เป็นที่คุ้นเคยกันทั่วไป

**ขั้นตอนที่สาม แนวทางแก้ไข** อาจเรียกว่า แนวทางการพัฒนา หรือข้อเสนอแนะก็ได้  
โดยต้องสอดคล้องกับสาเหตุและปัญหาในลักษณะที่สามารถแก้ไขที่สาเหตุและแก้ไขปัญหาได้

สำหรับเทคนิคการนำกระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาไปประยุกต์ใช้ มีอย่างน้อย 5  
ประการ

**ประการที่หนึ่ง** ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นข้อความที่แสดงออกในแง่ลบ เช่น ปัญหาการขาดประสิทธิภาพหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ดีเท่าที่ควร ปัญหาการขาดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนปัญหาการประสานงานไม่ดีเท่าที่ควร

**ประการที่สอง** สาเหตุเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องค้นหา เพราะจะมีส่วนช่วยให้แก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็น รัดกุม ครอบคลุม และครบถ้วน หากพิจารณาศึกษาไม่ถึงถ้วน อาจทำให้การหาสาเหตุผิดพลาดได้ง่ายอันจะนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่คลาดเคลื่อน เท่าที่ผ่านมามีปรากฏให้เห็นอยู่เสมอว่า ได้มีการนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้กันอย่างคลาดเคลื่อนหรือมีข้อบกพร่องที่สืบเนื่องมาจากการไม่เข้าใจถึงวิธีการหรือเทคนิคการเขียนสาเหตุ สำหรับเทคนิคการหาสาเหตุมีอย่างน้อย 6 ข้อ ดังนี้

1) สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุเสมอ เพราะข้อเท็จจริงที่ว่า “ไม่มีปัญหาใดในโลกที่เกิดจากสาเหตุเดียว”

2) สาเหตุต้องเกิดก่อนปัญหา มาก่อนปัญหา หรือเป็นบ่อเกิดของปัญหา ตัวอย่างเช่น ถ้า ปัญหา คือ ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีการบริหารจัดการที่เข้มงวดมากเกินไป หรือ (2) ระบบราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ (เพราะสนับสนุนระบบอุปถัมภ์) สาเหตุตามตัวอย่างนี้ ล้วนเกิดมาก่อน และเป็นบ่อเกิดของปัญหาทั้งสิ้น ดังนั้น เทคนิคในการเขียนสาเหตุข้อนี้มีส่วนที่ต้องพิจารณาง่าย ๆ คือ ถ้าสาเหตุที่เขียนนั้น “ไม่ได้เกิดก่อนปัญหา” หรือ “เกิดขึ้นพร้อมกับปัญหา” ก็ไม่ถือว่าเป็นสาเหตุ แต่เป็น “อาการ”

3) อย่างนำ “อาการ” มาเป็นสาเหตุ อาการหมายถึง ข้อความที่ขยายความหรืออธิบายปัญหา หรือข้อความที่มีความหมายเดียวกับปัญหา หรือข้อความที่เกิดขึ้นพร้อมกับปัญหาหรือเกิดขึ้นในเวลาเดียวกับปัญหา ข้อความที่เป็นอาการนั้น ไม่อาจเป็นสาเหตุได้ ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้า ปัญหา คือ การเป็นหวัด อาการของการเป็นหวัด เช่น น้ำมูกไหล ไอ หรือจาม เป็นต้น ดังนั้น การมีน้ำมูกไหล ไอ หรือจาม ไม่อาจนำมาเป็นสาเหตุได้ ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารบริหารจัดการหรือควบคุมกำกับดูแลอย่างอ่อนแอ อาการของปัญหานี้ เช่น ผู้บริหารคนนั้นปล่อยปละละเลยผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารคนนั้นไม่เข้มงวดไม่ควบคุมตรวจสอบผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารคนนั้นไม่ต้องการสร้างผลงาน เป็นต้น

4) สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากจิตใจ สาเหตุจำนวนมากเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ ซึ่งสังเกตได้จากคำเหล่านี้ การขาดอุดมการณ์ ขาดจิตสำนึก ขาดจริยธรรม ขาดคุณธรรม ขาดจิตวิญญาณ ความรักความชอบ และความไว้วางใจมากเกินไป เป็นต้น โดยจิตใจของคน ๆ หนึ่งย่อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมของคน ๆ นั้นเอง ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้า ปัญหา คือ



เจ้าหน้าที่ไม่ให้บริการที่ดีและไม่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น เจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี หรือเจ้าหน้าที่ขาดจิตสำนึกของการให้บริการ เป็นต้น ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ ผู้บริหารบริหารงานขาดประสิทธิภาพ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้บริหารไว้ว่างใจหรือรักลูกน้องมากเกินไป หรือผู้บริหารขาดจิตสำนึกในการรับใช้ชาติแผ่นดิน เป็นต้น ตัวอย่างที่สาม ถ้า ปัญหา คือ ผู้นำมีลักษณะเผด็จการหรือบริหารจัดการอย่างรวมอำนาจ สาเหตุที่เกิดจากจิตใจ เช่น ผู้นำคนนั้นมีจิตใจที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก หรือมีจิตวิญญาณที่ต้องการให้งานประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว หรือไม่ไว้ว่างใจให้ลูกน้องปฏิบัติงานแทน เป็นต้น

5) สาเหตุบางอย่างมีความหมายเดียวกัน ตัวอย่างที่หนึ่ง ถ้า ปัญหา คือ เจ้าหน้าที่ให้บริการไม่ดีเท่าที่ควร สาเหตุของปัญหาดังกล่าว เช่น (1) เจ้าหน้าที่มีน้อย หรือ (2) หน่วยงานมีงานมาก ซึ่งหมายถึง มีประชาชนมาใช้บริการมาก สาเหตุทั้ง 2 ข้อนี้ มีความหมายเดียวกัน ตัวอย่างที่สอง ถ้า ปัญหา คือ การจราจรติดขัด สาเหตุของปัญหานี้ เช่น (1) รถยนต์มีจำนวนมาก หรือ (2) จำนวนถนนมีน้อย สาเหตุ 2 ข้อนี้ มีความหมายเดียวกัน

6) ไม่ควรมองสาเหตุเพียงด้านเดียว แต่ควรพิจารณาสาเหตุอย่างเป็นระบบหรือมองในวงกว้าง หรือมีการ “จัดกลุ่ม” สาเหตุ เช่น สาเหตุที่เกิดจากด้านวัตถุและด้านจิตใจ หรือสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลและหน่วยงาน หรือสาเหตุที่เกิดจากตัวบุคคลและระบบ หรือสาเหตุด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง เหล่านี้เป็นต้น

ประการที่สาม ข้อความใดข้อความหนึ่งที่น่ามาใช้ อาจเป็นไปได้ทั้งปัญหาหรือสาเหตุ ขึ้นอยู่กับว่าจะนำข้อความนั้นไปใช้หรือมองในแง่ใด เช่น การประสานงานได้ดีเท่าที่ควรถือเป็นปัญหา แต่อาจนำไปใช้เป็นสาเหตุก็ได้ถ้ามองในแง่ที่ว่า การประสานงานไม่ดีเท่าที่ควรเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เป็นต้น

ประการที่สี่ ในการระบุปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขทุกครั้ง ควรใส่ประธานของประโยคกำกับในทุกประโยค มิฉะนั้นแล้ว จะทำให้การกำหนดปัญหา การหาสาเหตุและการเสนอแนวทางแก้ไขคลาดเคลื่อนและสับสนได้ง่าย

ประการที่ห้า แนวทางแก้ไขส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้ามกับสาเหตุ เช่น สาเหตุเกิดจากข้าราชการขาดการฝึกอบรม หรือข้าราชการมีรายได้น้อย แนวทางแก้ไขคือ ส่งข้าราชการไปฝึกอบรม หรือสนับสนุนให้ข้าราชการมีรายได้เสริม ตามลำดับ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 87 (3) ที่บัญญัติไว้ว่า รัฐต้องดำเนินการตามนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555 (2551: 35)

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า การทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของรัฐ อันมีผลกระทบต่อการจำกัดสิทธิเสรีภาพและการให้บริการแก่ประชาชน และส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจลงไปถึงตัวผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการแก่ประชาชน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 1-4) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช) ให้ความสำคัญกับภาพรวมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของไทย โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่สนองผลประโยชน์ของประชาชนและส่วนรวม

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 21-29) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช) กล่าวไว้ว่า หน่วยงานควรใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 24-25) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช) “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 6M” หรือ “กรอบแนวคิด 6M” ได้แก่ (1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) ด้านการบริหารงบประมาณ (Money) (3) ด้านการบริหารจัดการทั่วไป (Management) (4) ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (5) ด้านการบริหารคุณธรรม (Morality) และ (6) ด้านการให้บริการประชาชน (Market)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 236-237) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช) กล่าวไว้ว่า การประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

อุคร ตันตีสุนทร (2553) ในการสอบวิทยานิพนธ์ เมื่อ 4-5 กันยายน 2553 ระหว่างเวลา 9.00 น. ถึง 12.00 น. ณ โรงแรม The Rich ให้ความเห็นไว้ว่า เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ตามกฎหมายหลาย ๆ ด้าน แต่ในขั้นต้นมีหน้าที่ 8 ประการที่เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมี คือ น้ำไหล ไฟสว่าง ทางดี สิ่งแวดล้อมดี ศึกษาดี อนามัยดี อาชีพดี และวัฒนธรรมดี ดังเช่น

1) เทศบาลตำบลแม่สายควรให้ความสำคัญกับการจัดผังเมืองคือการจัดสรรพื้นที่ตามประโยชน์ใช้สอยให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยขอความอนุเคราะห์หรือขอความร่วมมือจากผังเมือง

จังหวัดเชียงรายในการแนะนำหรือฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางผังเมืองที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อปูโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาในอนาคตต่อไป

2) ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของเทศกิจ โดยประสานงานกับสถานีตำรวจภูธรอำเภอแม่สายในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เทศกิจให้มีความรู้เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ในการเฝ้าระวังภัย ในการสอบสวนสืบสวนเบื้องต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศกิจเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

3) เทศบาลตำบลแม่สายควรจัดการติดตั้งไฟฟ้าส่องสว่างภายในชุมชน และขยายให้ครอบคลุมตามเส้นทางระหว่างหมู่บ้าน รวมทั้งควรกำหนดให้ส่วนโยธาทำแผนงานโครงการที่เกี่ยวกับการซ่อมบำรุง โดยการออกตรวจสอบความเสียหายของอุปกรณ์ไฟฟ้า อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อจะได้ดำเนินการซ่อมแซมได้ทันทั่วถึง เพื่อความปลอดภัยของประชาชน ลดอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในชุมชน

จอห์น ดี. มิลเล็ท (John D. Millte) (1954: 397-400) ในหนังสือ เรื่อง “Management in the Public: The Quest for Effective performance” อ้างใน มัตติกา จงพิริยะอนันต์ (2548: 28) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์กรณีการให้บริการแก่ผู้ประกันตนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย” ให้ความสำคัญกับลักษณะของการให้บริการที่ดี ไว้คือ การให้บริการอย่างเพียงพอ คือ ความเพียงพอในด้านต่าง ๆ ในการให้บริการแก่ประชาชนผู้มารับบริการรวมถึงญาติของผู้รับบริการ ความเพียงพอที่อำนวยความสะดวกด้านสถานที่ให้บริการ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

มริทจันจอย แบนเนอริจี (Mrityunjoy Banerjee) (1963: 163) ในหนังสือ เรื่อง “Business Administration” (Bombay: Asia Publishing House) ให้ความสำคัญกับการประสานงาน ไว้ว่า การประสานงาน คือ ความพยายามของกลุ่มที่จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruedn and Sherman) (1968: 10-11) ในบทความ เรื่อง “The Nature and Development of the Personnel Field” อ้างใน ศักดิ์ชาย นุณยราศรัย (2546: 8) สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง “ความพร้อมของบุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ตามแนว

ทางการปฏิรูประบบราชการ” ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้น คือ การพัฒนาการทำงานด้านทักษะและความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ

โคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) (1981: 6) ในหนังสือ เรื่อง “Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation” (Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนชุมชน ไว้ว่า สมาชิกของชุมชนต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 มิติ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไรและทำอย่างไร (2) การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา รวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ (3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ

ไมเคิล แฮมเมอร์ และเจมส์ แชมป์ (Michael Hammer and James Champy) (1993: 78-92) ในหนังสือ เรื่อง “Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution” (New York: Harper Business) ให้ความสำคัญในเรื่องการหาทางปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเดิมที่มีอยู่ หรือออกแบบใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพของการบริการเพิ่มขึ้น เช่น การตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ยุบรวมขั้นตอนให้มาเป็นขั้นตอนเดียวกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการข้างต้น ผู้ศึกษาจะนำไปปรับใช้ในการออกแบบสอบถาม รวมทั้งจะนำไปใช้ในการอภิปรายผล และการเสนอแนะ ในบทที่ 5 ด้วย

#### 4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลแม่สาย จังหวัดเชียงราย

หัวข้อนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอเฉพาะเรื่องความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามลำดับรวม 3 หัวข้อ ดังนี้

**4.1 ความเป็นมา** เดิมเทศบาลแม่สายมีฐานะเป็นสุขาภิบาล โดยประกาศกระทรวงมหาดไทยเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2499 และได้รับการยกฐานะเป็นสุขาภิบาล ที่มีฐานะการคลังเพียงพอที่จะบริหารซึ่งประธานมาจากการเลือกตั้งเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2536 ต่อมาได้รับการเปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 ตาม

พระราชบัญญัติการเปลี่ยนแปลงฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล พ.ศ. 2542 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 9 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2542

#### 4.2 โครงสร้าง แบ่งได้ดังนี้

การบริหารงานของเทศบาลตำบลแม่สาย ประกอบด้วย

**4.2.1 ฝ่ายบริหาร** ประกอบด้วยนายกเทศบาลมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และรองนายกเทศบาลมนตรี ซึ่งแต่งตั้งจากนายกเทศบาลมนตรี จำนวน 2 คน ทำหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาล และเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล

**4.2.2 สภามเทศบาล** ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 12 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนในเขตเทศบาลตำบลแม่สาย ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ และมีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี

ส่วนการบริหารงานของเทศบาล ประกอบด้วย

1) สำนักปลัด มีหน้าที่ให้บริการ รับ ส่งหนังสือ รับเรื่องราวร้องทุกข์ งานการประชุม การจัดทำแผนงานต่าง ๆ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของเทศบาล งานด้านบุคคล งานทะเบียนราษฎร งานเทศกิจ และงานบรรเทาสาธารณภัย นอกจากนี้ ยังปฏิบัติหน้าที่เป็นสำนักทะเบียนท้องถิ่น ตามกฎหมายว่าด้วยการทะเบียนราษฎรอีกด้วย

2) กองคลัง มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนาการจัดเก็บรายได้ การประเมินภาษี ตรวจสอบและจัดเก็บภาษี โรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ งานเช่าทรัพย์สินต่าง ๆ งานปรับปรุงและตรวจสอบทะเบียนทรัพย์สิน งานจัดซื้อจัดจ้าง งานเบิกจ่ายพัสดุและครุภัณฑ์ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในปัจจุบัน สำนักปลัดเทศบาลมีส่วนการงานในสังกัด ดังต่อไปนี้ งานธุรการ งานผลประโยชน์ งานการเงินและบัญชี งานแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน งานพัสดุ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

3) กองช่าง มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา แนะนำและปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านวิศวกรรม สถาปัตยกรรม งานตรวจสอบแบบแปลน การขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร งานออกแบบ งานคำนวณ งานประมาณราคาทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม การควบคุมซ่อมแซม บำรุงรักษา งานสวนสาธารณะ งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

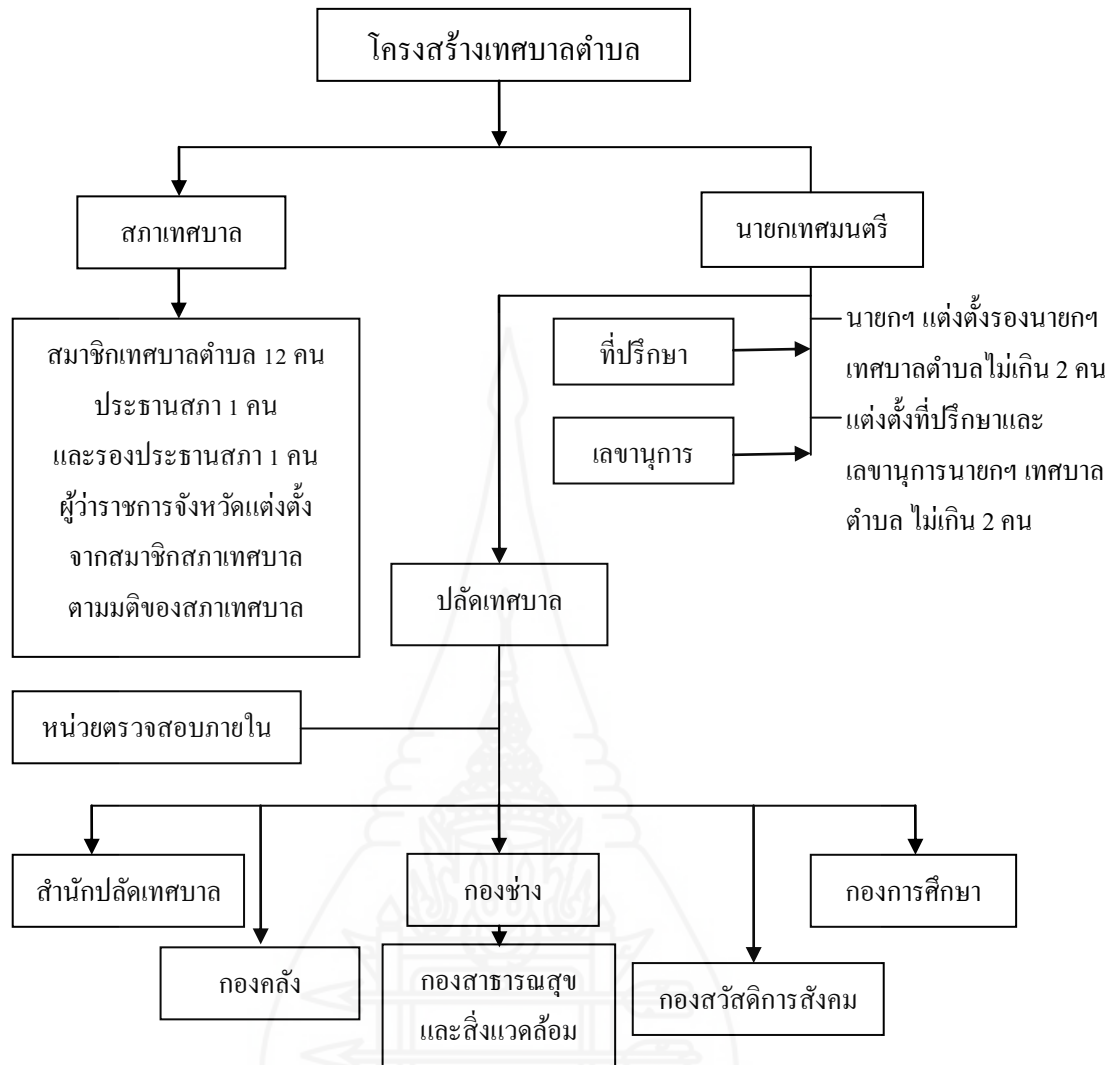
4) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่ งานสุขาภิบาลอาหารและโภชนาการ ควบคุมการประกอบกิจการที่น่ารังเกียจ และอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพ เหตุรำคาญ งานรักษาความสะอาด งานกำจัดขยะมูลฝอย

งานบำบัดน้ำเสีย งานส่งเสริมสุขภาพ งานอนามัยแม่และเด็ก งานอนามัยโรงเรียน งานสาธารณสุขมูลฐาน งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ งานควบคุมการฆ่าสัตว์และโรงฆ่าสัตว์ งานสัตวแพทย์ งานรักษาพยาบาลในและนอกสถานที่ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

5) กองการศึกษา มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษา ซึ่งได้แก่ งานธุรการ งานบริหารการศึกษา งานส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา งานส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ งานส่งเสริมเยาวชนและพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน งานส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ท้องถิ่นภูมิปัญญาท้องถิ่น และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย

6) กองสวัสดิการสังคม มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน การพัฒนาชุมชน การจัดระเบียบชุมชนหนาแน่น และชุมชนแออัด การจัดให้มีและสนับสนุนกิจกรรมศูนย์เยาวชน การส่งเสริมงานประเพณีท้องถิ่น และงานสาธารณะ การให้คำปรึกษาแนะนำ หรือตรวจสอบเกี่ยวกับงานสวัสดิการสังคม และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.3





ภาพที่ 2.3 โครงสร้างของเทศบาลตำบลแม่สาย

#### 4.3 อำนาจหน้าที่ เทศบาลตำบลแม่สายมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

##### 4.3.1 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนด สามารถแบ่งแยกประเภท

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้เป็น 2 ส่วน คือ (1) อำนาจหน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และ (2) อำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ เพื่อจัดระบบบริการสาธารณะให้ประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่น ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 (ฉบับที่ 11) เทศบาลตำบลมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 1.2 การให้มีและบำรุงทางบก และทางน้ำ

1.3 การรักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

1.4 การป้องกันและระงับโรคติดต่อ

1.5 การให้มีเครื่องใช้ในการดัดเพลิง

1.6 การให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม

1.7 การส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

1.8 การบำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอัน

ดีของท้องถิ่น

1.9 หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

2. อำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ ตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 (ฉบับที่ 11) เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

2.1 การจัดให้มีน้ำสะอาด หรือการประปา

2.2 การให้มีโรงฆ่าสัตว์

2.3 การให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

2.4 การให้มีสุสาน และฌาปนกิจสถาน

2.5 การบำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

2.6 การให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้

2.7 การให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

2.8 การให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ

2.9 การจัดให้มีเทศพาณิชย์

4.3.2 อำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542 ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ

3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

4. การสาธารณสุข โภคและการก่อสร้างอื่น ๆ

5. การสาธารณสุขการ

6. การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ

7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน



8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและสาธารณสถานอื่น ๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่  
คณะกรรมการประกาศกำหนด

**4.3.3 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด** นอกจากอำนาจหน้าที่ตาม  
พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้แล้ว ยังมีกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้เทศบาลมี  
อำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

1. พระราชบัญญัติป้องกันภัยอันตรายอันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พ.ศ. 2464
2. พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2534
3. พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. 2535
4. พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย พ.ศ. 2490
5. พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณาโดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ. 2493
6. พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ. 2495
7. พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535
8. พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ. 2534
9. พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2535
10. พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของ  
บ้านเมือง พ.ศ. 2535
11. พระราชบัญญัติจัดระเบียบการจอดยานยนต์ในเขตเทศบาลและ  
สุขาภิบาล พ.ศ. 2503
12. พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508
13. พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510
14. พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2518
15. พระราชบัญญัติควบคุมอาหาร พ.ศ. 2522
16. พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2523
17. พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523
18. พระราชบัญญัติรักษาคองประปา พ.ศ. 2526
19. พระราชบัญญัติสุสานและฌาปนสถาน พ.ศ. 2528
20. ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 44 ลงวันที่ 11 มกราคม 2502
21. ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 68 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2515 (กฎหมาย  
ว่าด้วยการควบคุมการจอดเรือในแม่น้ำลำคลอง)

22. ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 295 ลงวันที่ 28 พฤศจิกายน 2515  
(กฎหมายว่าด้วยทางหลวง)

23. ประมวลกฎหมายที่ดิน (ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาที่สาธารณสมบัติของแผ่นดินประเภทที่รกร้างว่างเปล่า ตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 890/2498)

(ที่มา : อุดร ดันตีสุนทร (2552: 46) ในหนังสือ เรื่อง “รวมกฎหมายเกี่ยวกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ. 2549” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด))

สรุป จากการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลแม่สาย รวมถึงพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งนำไปปรับใช้ในการอภิปรายผล และการเสนอแนะในบทที่ 5 ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาคั้งนี้ต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย หรือระเบียบวิธีวิจัย (methodology) เป็นส่วนสำคัญทำให้การวิจัยหรือการศึกษาครั้งนี้เป็นระบบ ได้รับการยอมรับในทางวิชาการ เกิดความชัดเจน และผู้อ่านเข้าใจง่าย ดังนั้น การนำเสนอจึงต้องมีขั้นตอนเป็นระบบที่ชัดเจน และใช้ภาษาที่ง่ายต่อความเข้าใจ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 58-77) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) การศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” ครั้งนี้ ได้กำหนดขั้นตอนการนำเสนอวิธีดำเนินงานวิจัยเป็น 6 หัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาทำการวิจัย
6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 2 หัวข้อย่อย คือ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** คือ จำนวนประชาชนเป้าหมายทั้งหมดที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย รวม 19,383 คน

(ที่มา : ข้อมูลจากงานทะเบียนราษฎร เทศบาลตำบลแม่สาย อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ณ มีนาคม 2553)

เทศบาลตำบลแม่สายประกอบด้วย 10 ชุมชน ได้แก่ (1) ชุมชนแม่สาย (2) ชุมชนคอยเวา (3) ชุมชนคอยงาม (4) ชุมชนเวียงพาน (5) ชุมชนป่ายางผาแตก (6) ชุมชนเหมืองแดง (7) ชุมชนป่ายางซุม (8) ชุมชนเกาะทราย (9) ชุมชนป่ายาง และ (10) ชุมชนไม้ลู่ขน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** หมายถึง จำนวนประชาชนที่เป็นตัวแทนประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1,050 คน ทั้งนี้ ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) (1973: 727-728) ในหนังสือ เรื่อง "Statistics: An Introductory Analysis" (New York: Harper & Row Publishers) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03 (โดยทั่วไป การวิจัยทางสังคมศาสตร์จะใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดระดับความเชื่อมั่น 97% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03 เนื่องจากการกำหนดค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในจำนวนที่ต้องการ และเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้งานวิจัยมากยิ่งขึ้น) ดังนี้

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

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากรทั้งหมด

$e$  = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{19,383}{1 + 19,383 (0.03)^2}$$

$$n = \frac{19,383}{18.444}$$

$$n = 1,050$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชน มีจำนวน 1,050 คน

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนดังกล่าว เพราะเป็นผู้รับบริการโดยตรง และได้รับผลจากความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย จึงยอมทำให้เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม และน่าเชื่อถือมากที่สุด

ในการศึกษาครั้งนี้ไม่นำบุคลากรทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของเทศบาลตำบลแม่สายมาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างด้วย เพราะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลตำบลแม่สาย จึงมีแนวโน้มที่มีอคติในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง

สำหรับการคำนวณหากลุ่มตัวอย่างในแต่ละชุมชนที่เป็นประชาชนในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลแม่สายดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ใช้การเทียบอัตราส่วนร้อยละจากจำนวนประชากรทั้งหมด (19,383 คน) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชุมชน} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละชุมชน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,050 คนแล้ว ผู้ศึกษาสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาได้จำนวน 973 คน คิดเป็นร้อยละ 92.67 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง  
จำแนกตาม 10 ชุมชน

(หน่วย : คน)

ประชาชนในเขตพื้นที่ เทศบาลตำบลแม่สาย ครอบคลุม 10 ชุมชน	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (n)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้จริง
1. ชุมชนแม่สาย และชุมชนดอยเวา	3,354	$\frac{1,050 \times 3,354}{19,383} = 182$	164
2. ชุมชนดอยงาม	550	$\frac{1,050 \times 550}{19,383} = 30$	30
3. ชุมชนเวียงพาน	1,906	$\frac{1,050 \times 1,906}{19,383} = 103$	96
4. ชุมชนปาย่างผาแตก	1,443	$\frac{1,050 \times 1,443}{19,383} = 78$	78
5. ชุมชนเหมืองแดง	1,969	$\frac{1,050 \times 1,969}{19,383} = 107$	105

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

(หน่วย : คน)

ประชาชนในเขตพื้นที่ เทศบาลตำบลแม่สาย ครอบคลุม 10 ชุมชน	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง (n)	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้จริง
6. ชุมชนป่าปางซุ่ม	1,851	$\frac{1,050 \times 1,851}{19,383} = 100$	92
7. ชุมชนเกาะทราย	2,436	$\frac{1,050 \times 2,436}{19,383} = 132$	116
8. ชุมชนป่าปาง	2,667	$\frac{1,050 \times 2,667}{19,383} = 144$	144
9. ชุมชนไม้ลู่จน	3,207	$\frac{1,050 \times 3,207}{19,383} = 174$	148
รวม	19,383	1,050	973 (คิดเป็นร้อยละ 92.67 ของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด (1,050 คน))

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey study) ซึ่งหมายถึง การศึกษาหรือการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลสนาม หรือการวิจัยสนามเป็นหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้ ยังได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารด้วย เช่น การรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ เห็นได้จากการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่เรียกว่า เดลไฟล์ (delphi)

เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ ในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว โดยหัวข้อนี้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อย่อย ได้แก่ (1) หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม (2) ลักษณะแบบสอบถาม และ (3) การทดสอบแบบสอบถาม

## 2.1 หลักเกณฑ์การสร้างข้อคำถาม ที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ประกอบด้วย 4 ข้อ

2.1.1 คำนึงถึงวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาคั้งนี้

2.1.2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานหรือแนวทางในการตั้งคำถาม เช่น การทบทวนวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.1.3 ใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 ขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาจำนวน 2 คน นอกจากนี้ ยังขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามอีกด้วย

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม ในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ ผู้ศึกษาได้เลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประเมินค่าหรือมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของ เร็นดิส เอ. ลิเคิร์ต (Rensis A. Likert) หรือ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) (1961: 166-169) ในหนังสือ เรื่อง “New Patterns of Management” (New York: John McGraw-Hill Book Company Inc) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วนประเมินค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ พร้อมกันนี้ ได้จัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว เพื่อให้มีความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์ผล โดยมีค่าน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 3 ระดับ

ในส่วนของเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับแต่ละข้อ ได้ใช้การคำนวณช่วงการวัด ตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบส (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง “Research in Education” (New Jersey: Prentice-Hall) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุด ลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด และนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับการวัดที่ต้องการแบ่ง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ระยะของช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}} \\ &= \frac{3 - 1}{3} \\ &= 0.66 \end{aligned}$$



ได้กำหนดคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

3 เห็นด้วยระดับมาก	ช่วงคะแนน 2.34 - 3.00 คะแนน
2 เห็นด้วยระดับปานกลาง	ช่วงคะแนน 1.67 - 2.33 คะแนน
1 เห็นด้วยระดับน้อย	ช่วงคะแนน 1.00 - 1.66 คะแนน

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว ในการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า นั้น แบ่งเป็น 3 ระดับ สำหรับเหตุผลสำคัญที่เลือกสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่าที่แบ่งเป็น 3 ระดับนั้น มี 8 ข้อ ดังนี้

หนึ่ง ผู้ศึกษาไม่ต้องการใช้การประเมินความละเอียดในระดับที่มากเกินไป เช่น 5 หรือ 6 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่เกินความเป็นจริง เกินความจำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามแยกแยะความเห็นหรือความรู้สึกของแต่ละระดับอย่างชัดเจนได้ยาก เกิดการโต้แย้งได้ง่าย ที่สำคัญคือ ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์จริง แต่ผู้ศึกษาต้องการใช้การประเมินความละเอียดที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะที่ง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 3 ระดับ

สอง ประหยัดเวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อแบบสอบถามมีจำนวนมาก

สาม ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจได้สะดวก รวดเร็ว แยกแยะความรู้สึกได้ง่าย และไม่ฝืนความรู้สึก

สี่ ง่ายต่อผู้อ่านหรือผู้นำผลการศึกษา หรือผลการวิจัยไปศึกษา

ห้า ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นกลุ่มก้อน ชัดเจน ถ้าเป็น 5 ระดับ ข้อมูลจะกระจาย อีกทั้งเมื่อผู้ศึกษาเขียนบรรยาย ข้อมูลจะยึดเยื่อ ซ้ำซาก เกินความจำเป็น ทำให้น่าเบื่อในการอ่านงานวิจัย

หก ทำให้ประหยัดเวลาและง่ายต่อการประมวลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล รวมตลอดทั้งการนำเสนอหรือการเขียนบรรยายข้อมูล

เจ็ด ในทางปฏิบัติ บ่อยครั้งที่เริ่มแรก ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ 5-6 ระดับ แต่หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว และนำข้อมูลมาประมวลและวิเคราะห์ปรากฏว่า ข้อมูลมีลักษณะกระจายไม่ เป็นกลุ่มก้อน บางระดับหรือหลายระดับไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอ หรือบางระดับใกล้เคียงกันมาก ทำให้ในที่สุดจำเป็นต้องยุบรวมเป็น 3 ระดับ การยุบรวมเช่นนี้อาจส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลคลาดเคลื่อนไป

แปด มีนักวิชาการได้ใช้เพียง 3 ระดับอย่างแพร่หลาย และยอมรับการใช้แบบสอบถามที่เป็น 3 ระดับนี้ด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ลัดดาวัลย์ รอดมณี และ ไพฑูรย์ ภักดี

(2529: 310-311) ในหนังสือ เรื่อง “ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์”; เอกสารการสอนชุดวิชา ขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2539: 377); สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546: 15) ในหนังสือ เรื่อง “ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติการ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบสท์ (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง “Research in Education” และแนวคิดของ เวนนี ดับบลิว. แดเนียล (Wayne W. Daniel) (1995: 18-19) ในหนังสือ เรื่อง “Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences” อ่างใน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 71-72) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช)

ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบขึ้นด้วย ข้อคำถามปิดและข้อคำถามเปิด โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และการศึกษา โดยประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับ ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 21 ข้อคำถาม

ส่วนที่สาม เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนา ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 16 ข้อคำถาม

ส่วนที่สี่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์ การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ข้อมูลส่วนนี้ ประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม

ส่วนที่ห้า เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อบังคับที่มีส่วนสำคัญ ทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบ ผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 6 ข้อคำถาม

ส่วนที่หก เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อม ในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล แม่สายในอำเภอแม่สาย ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

**2.3 การทดสอบแบบสอบถาม** การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม ผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามและตัวชี้วัด (indicator) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษานี้ โดยคำถามหรือตัวชี้วัดแต่ละข้อในแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้มีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) โดยผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบแบบสอบถามตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่หนึ่ง** การยกร่างแบบสอบถาม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัย

**ขั้นตอนที่สอง** การตรวจสอบความเที่ยงตรง เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุมและถูกต้อง โดยดำเนินการดังนี้

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 2 คน คือ (1) นายสุวรรณชาติ สุวรรณนาม ตำแหน่ง สมาชิกสภาเทศบาล และ (2) นายอมรินทร์ บุญถม ตำแหน่ง รองปลัดเทศบาล (นักบริหารงานเทศบาล 8) เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เช่น ตัดคำถามที่ไม่จำเป็นออกและเพิ่มคำถามที่สำคัญบางข้อจนกระทั่งแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีจำนวน 2 คน คือ (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ และ (2) อาจารย์ พลเอก ศิริินทร์ ฐูปกล้า เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่สาม** การตรวจสอบความเชื่อถือได้ดำเนินการโดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pretest) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริงในพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สาย จำนวน 50 คน ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวนดังกล่าวนี้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ จากสูตร หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของ **ลี โจเซฟ ครอนบาค** (Lee Joseph Cronbach) (1951: 297-334) ในวารสาร Psychometrika 16 เรื่อง "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests" และ (1971: 160) ในหนังสือ เรื่อง "Essentials of Psychological Testing" (New York: Harper & Row) โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ใน

การวิเคราะห์ ถ้าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าว น่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ ทั้งนี้ อาจคำนวณโดยใช้สูตรก็ได้ ดังนี้

$$a = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$a$  = ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

$n$  = จำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด

$\sum S_i^2$  = ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบสอบถาม

แทนค่า

$$a = \frac{50}{50-1} \left[ 1 - \frac{4.683^2}{15.618^2} \right]$$

$$a = 1.02 \left[ 1 - \frac{21.930}{243.921} \right]$$

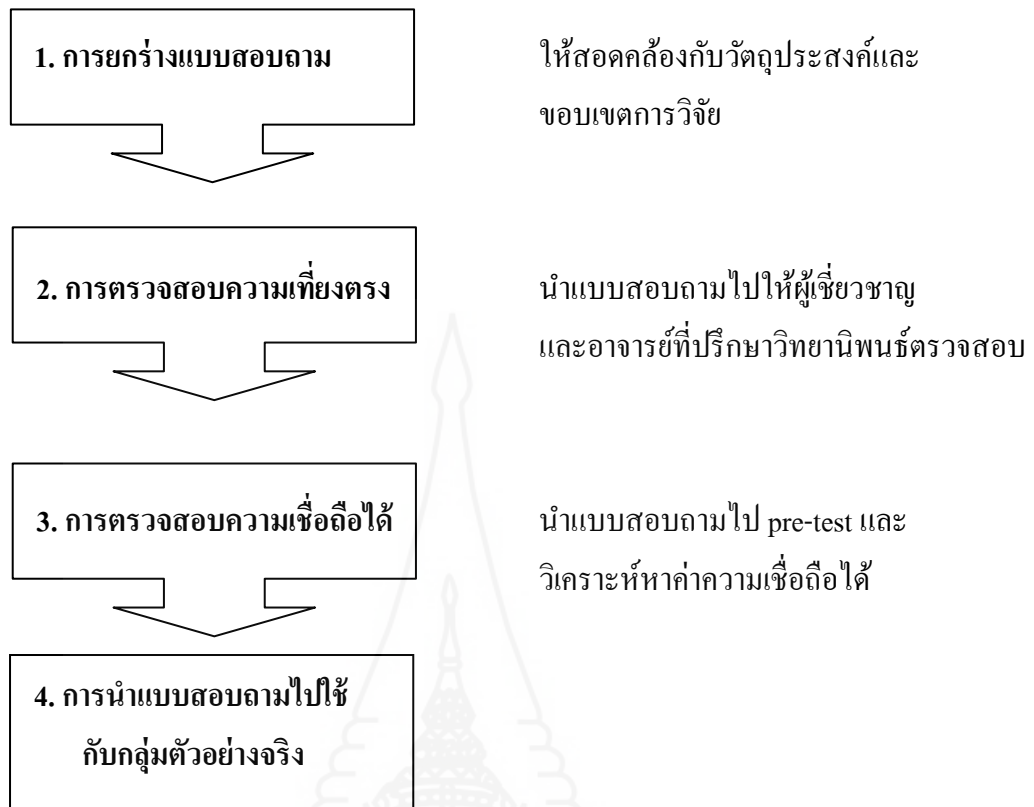
$$a = 1.02 [0.090]$$

$$a = 0.93$$

จากสูตรดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามมาใช้ทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจำนวน 50 ข้อดังกล่าว ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.93 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

**ขั้นตอนที่สี่** การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง โดยผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้ผู้กลุ่มตัวอย่างตอบและเก็บรวบรวมกลับมาประมวลและวิเคราะห์ต่อไป

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอนของการทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ โดยสรุปไว้ในภาพที่



ภาพที่ 3.1 การทดสอบแบบสอบถาม 3 ขั้นตอน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล 3 วิธี ได้แก่ (1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (2) การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม และ (3) การรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์

**3.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร** ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา หนังสือ รายงานผลการวิจัย สถิติ ตัวเลข และเอกสารต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ รวมถึงข้อมูลที่ได้จากอินเทอร์เน็ต (internet)

**3.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม** ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม รวมทั้ง (2) ปัญหา และแนวทางแก้ไข

**3.2.1 การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม** ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 1,050 ชุด แบ่งออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

1) มอบแบบสอบถามโดยให้ผู้ช่วยในแต่ละชุมชน ช่วยแจกแบบสอบถามตามบ้านใน 7 ชุมชน ๆ ละ 2 คน รวมจำนวน 14 คน ทั้งนี้ แจกแบบสอบถามไปจำนวน 798 ชุด แต่เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ 721 ชุด

2) ผู้ศึกษาพร้อมผู้ช่วยอีก 3 คน ลงพื้นที่แจกแบบสอบถามด้วยตนเองในเขตพื้นที่ของชุมชนอีก 3 ชุมชน จำนวน 252 ชุด และเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ครบตามจำนวนที่แจกไป คือ 252 ชุด

สรุป ผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามไป 1,050 ชุด และเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ทั้งสิ้น 973 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.67 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,050 คน

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้มีการซักซ้อม อธิบายสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแบบสอบถามให้แก่ผู้ช่วย 17 คนก่อนนำแบบสอบถามไปแจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง และหลังจากเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามด้วยตนเอง หากพบข้อมูลไม่สมบูรณ์ก็ตัดแบบสอบถามชุดนั้นออกโดยไม่นำมาใช้ในการประมวลผล และการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.2.2 ปัญหา และแนวทางแก้ไข มีดังนี้

1) ปัญหาเกี่ยวกับกรอบแนวคิด คือ ผู้ตอบแบบสอบถามไม่รู้จักหรือไม่มีความรู้เกี่ยวกับกรอบแนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

สำหรับแนวทางแก้ไข คือ ผู้ศึกษา และผู้ช่วยควรอธิบายให้ผู้ตอบแบบสอบถามรับทราบและเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ว่าเป็นการกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการโดยวิธีการจัดทำความตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ดังนั้น หากนำคำรับรองปฏิบัติราชการมาใช้กับเทศบาลตำบลแม่สาย จะทำให้การบริหารจัดการของเทศบาลมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) ปัญหาเกี่ยวกับแบบสอบถาม คือ แบบสอบถามมีจำนวน 50 ข้อคำถามซึ่งมากเกินไป และบางข้อคำถามมีเนื้อหาที่เข้าใจยาก

สำหรับแนวทางแก้ไข คือ ผู้ศึกษา และผู้ช่วยควรอธิบายหรือทำความเข้าใจให้กับผู้ตอบแบบสอบถามในเนื้อหาของแบบสอบถามที่ไม่เข้าใจ รวมทั้งควรชี้แจงเหตุผลกับข้อคำถามที่มีจำนวนมากกว่าเพื่อให้แบบสอบถามมีเนื้อหาครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

3) ปัญหาเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วน ไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่ให้ความสนใจในการตอบแบบสอบถามมากเท่าที่ควร เห็นได้จากการตอบแบบสอบถามในระดับคะแนนเดียวตั้งแต่ข้อคำถามแรกจนถึงข้อคำถามสุดท้าย เป็นต้น

สำหรับแนวทางแก้ไข คือ ผู้ศึกษา และผู้ช่วยควรพูดคุยและขอความร่วมมือโดยตรงจากผู้ตอบแบบสอบถาม หรือควรมีสิ่งจูงใจมอบให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น หนังสือ เป็นต้น

หมายเหตุ ก่อนแจกแบบสอบถามผู้ศึกษา และผู้ช่วยได้ทำการสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามก่อนว่า ได้เคยตอบแบบสอบถามดังกล่าวมาก่อนหน้านี้หรือไม่ เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการแจกแบบสอบถามซ้ำ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองจำนวน 2 คน ได้แก่ (1) นางมะลิวัลย์ ดวงเพชร ตำแหน่ง ผู้ใหญ่บ้าน ไม้ลุงชน และ (2) นางสาวมานิมล บุญมี ตำแหน่ง กรรมการชุมชน ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ซึ่งนำมาใช้เป็นข้อมูลเสริมข้อมูลหลักซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) การรวบรวมข้อมูลสนามนี้ได้กระทำระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2553 ถึง วันที่ 31 กรกฎาคม 2553 รวม 31 วัน

**3.3 การรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์** โดยผู้ศึกษาจะสังเกตกลุ่มตัวอย่างจากประสบการณ์ของผู้ศึกษา ดังนี้

3.3.1 สังเกตภาพรวมวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลแม่สาย

3.3.2 สังเกตภาพรวมประชาชนที่มารับบริการที่เทศบาลตำบลแม่สาย

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากการวิจัยสนามแล้ว ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการตามลำดับที่แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ วิธีการประมวลข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 4.1 วิธีการประมวลข้อมูล แบ่งเป็น 4 ข้อ

4.1.1 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยสนาม

4.1.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด

4.1.3 จัดคำตอบเป็นกลุ่มและเป็นหมวด โดยกำหนดรหัส (code) ข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำคู่มือลงรหัส (codebook) และบันทึกรหัสข้อมูลลงในตารางเอ็กเซล (excel) ในเครื่องคอมพิวเตอร์

4.1.4 ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

**4.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการวิเคราะห์ในรูปตาราง (contingency analysis) รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

**4.2.1 ค่าสถิติร้อยละ (percentage)** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และการศึกษา

**4.2.2 ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ (2) การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ (4) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จ และ (5) ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

**4.2.3 การทดสอบค่าที (t-test)** ใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัตินโยบายตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งแบ่งเป็น 6 ส่วน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

**ส่วนที่หนึ่ง** เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

**ส่วนที่สอง** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัตินโยบายตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย



**ส่วนที่สาม** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

**ส่วนที่สี่** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

**ส่วนที่ห้า** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

**ส่วนที่หก** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

นอกจากข้างต้นนี้แล้ว ผู้ศึกษายังได้นำข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านมาวิเคราะห์เปรียบเทียบอีกด้วย ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย

## 5. ระยะเวลาทำการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2553 ถึง วันที่ 31 มกราคม 2554 รวมระยะเวลา 8 เดือน

## 6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการมีระยะเวลา 8 เดือน ดังนี้

6.1 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร 1 เดือน

6.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม 2 เดือน

6.3 การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล 2 เดือน

6.4 การเสนอผลการศึกษา และการจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ 3 เดือน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน 8 เดือน							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร เช่น หนังสือ บทความ และเอกสารเกี่ยวกับความเป็นมา สถิติ และอำนาจหน้าที่ เป็นต้น	↔							
2. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามที่สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัย		↔						
3. การประมวลผลข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล				↔				
4. การเสนอผลการศึกษา และการจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์						↔		

หมายเหตุ ในขณะที่ศึกษา ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับการวิจัยเอกสารให้ทันสมัยตลอดเวลา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” เป็นการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษา (1) ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (2) การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย (4) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบความสำเร็จ (5) ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย และ (6) เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ “แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน (Performance Agreement of Agency) 4 ด้าน ได้แก่ (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน” มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามได้ผ่านการทดสอบรวมทั้งการหาค่าความเที่ยงตรง และค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.93 โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีจำนวน 1,050 คน ได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย การเก็บรวบรวมข้อมูลสนามดำเนินการระหว่างวันที่ 1-31 กรกฎาคม 2553 ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้จำนวน 973 คน คิดเป็นร้อยละ 92.67 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,050 คน) จากนั้น ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

สำหรับคอมพิวเตอร์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายประกอบตาราง ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายเพื่อใช้ประกอบการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1) n แทน กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
- 2)  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (mean)
- 3) S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
- 4) t แทน การทดสอบค่าที (t-test)

“เทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย” ในบางครั้งเขียนย่อว่า “เทศบาลฯ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในตาราง

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาวิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาจำนวน และค่าร้อยละ (ตารางที่ 4.1)**

**ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ประกอบด้วย 6 หัวข้อ (ตารางที่ 4.2-4.8) ได้แก่**

**2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.2)**

**2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.3)**

**2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.4)**

**2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M วิเคราะห์โดยการนำข้อมูลมาหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.5)**

2.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ในอำเภอแม่สาย วิเคราะห์โดยการนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.6)

2.6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน วิเคราะห์โดยการนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (ตารางที่ 4.7-4.8) ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่

2.6.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ เพศชาย กับเพศหญิง (ตารางที่ 4.7)

2.6.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี (ตารางที่ 4.8)

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา การพัฒนา ยุทธศาสตร์ ปัจจัย ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน เป็นการนำเสนอไว้ในตาราง (ตาราง 4.9)

ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลักษณะผู้เชี่ยวชาญ แสดงรายละเอียดไว้ในภาคผนวก

## ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 1 นี้ ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จำนวน 973 คน คิดเป็นร้อยละ 92.67 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,050 คน ผู้ศึกษาได้ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูล โดยแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 3 เรื่อง

	ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 973)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	522	53.65
	1.2 หญิง	451	46.35
	รวม	973	100.00
2. อายุ	2.1 18 - 40 ปี	622	63.93
	2.2 41 ปีขึ้นไป	351	36.07
	รวม	973	100.00
3. การศึกษา	3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	789	81.09
	3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และ สูงกว่าปริญญาตรี	184	18.91
	3.2.1 ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า (จำนวน 146 คน = ร้อยละ 15.01)		
	3.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี (จำนวน 38 คน = ร้อยละ 3.91)		
	รวม	973	100.00

หมายเหตุ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.1 มีน้อยเพียง 3 เรื่อง เนื่องจากผู้ศึกษาได้นำเสนอเฉพาะข้อมูลที่น่าไปใช้ในการวิเคราะห์ และ/หรือ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เท่านั้น เช่น ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลในเรื่องเพศ และการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลบางส่วนที่แม้ไม่ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ แต่ก็ยังเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงสภาพทั่วไปหรือภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ ข้อมูลเรื่องอายุ

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.1 พบว่า (1) ในเรื่องเพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 53.65) เป็นชาย และที่เหลือ (ร้อยละ 46.35) เป็นหญิง (2) ในเรื่องอายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.93) มีอายุ 18-40 ปี และที่เหลือ (ร้อยละ 36.07) มีอายุ 41 ปีขึ้นไป และ (3) ในเรื่องการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 81.09) มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และที่เหลือ (ร้อยละ 18.91) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 นี้ประกอบด้วย 6 หัวข้อดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.2

หมายเหตุ ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ (ซึ่งรวมทั้ง การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ) ในที่นี้หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ได้แก่ ปัญหาการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรที่ล่าช้าหรือยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร และปัญหาเรื่องบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (ที่มา : แผนพัฒนาเทศบาลสามปี (พ.ศ. 2553-2555) ของเทศบาลตำบลแม่สาย ค้นคืนวันที่ 27 พฤษภาคม 2553 จาก <http://www.maesai.go.th/index1.html>) โดยผู้ศึกษาได้นำปัญหาดังกล่าวนี้เพียง 1 ปัญหา ได้แก่ “ปัญหาการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรที่ล่าช้า หรือยังไม่มีประสิทธิภาพ

เท่าที่ควร” มาใช้เป็นตัวอย่างเป็นการจัดทำแบบสอบถามเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามได้มองเห็นภาพ เข้าใจ และตอบได้อย่างตรงประเด็นเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. ปัญหาด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>							
1.1 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของเทศบาลฯ เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์	(289)	(560)	(124)	(973)	29.70	0.63	ปานกลาง
1.2 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการควบคุม การกำกับดูแล และการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน	(183)	(580)	(210)	(973)	18.81	0.64	ปานกลาง
1.3 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของเทศบาลฯ เช่น ปัญหาการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว	(237)	(555)	(181)	(973)	24.36	0.65	ปานกลาง



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สาย ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรอง ของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย				
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)							
<b>1. ปัญหาด้านประสิทธิผล ตามแผนปฏิบัติราชการ (ต่อ)</b>											
1.4 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้	(222)	(539)	(212)	(973)	22.81	55.40	21.79	100.00	2.01	0.67	ปานกลาง
1.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 1.1-1.4 ข้างต้น เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการสูง	(169)	(614)	(190)	(973)	17.37	63.10	19.53	100.00	1.98	0.61	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.01</b>	<b>0.45</b>			<b>ปานกลาง</b>		
<b>2. ปัญหาด้านคุณภาพการให้บริการ</b>											
2.1 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความล่าช้า	(291)	(500)	(182)	(973)	29.91	51.39	18.70	100.00	2.11*	0.69	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สาย ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)				
<b>2. ปัญหาด้านคุณภาพการ ให้บริการ (ต่อ)</b>								
2.2 เทศบาลฯ ขาดความ พร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนอง ความต้องการของ ประชาชนที่มารับบริการ	(238) 24.46	(510) 52.42	(225) 23.12	(973) 100.00	2.01	0.69	ปาน กลาง	
2.3 เทศบาลฯ ขาดความ พร้อมในการดำเนินการ ตามโครงการสำคัญ หรือ โครงการเร่งด่วน	(239) 24.56	(518) 53.24	(216) 22.20	(973) 100.00	2.02	0.68	ปาน กลาง	
2.4 เทศบาลฯ ขาดความ พร้อมในการนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุน การให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร์	(184) 18.91	(514) 52.83	(275) 28.26	(973) 100.00	1.91	0.68	ปาน กลาง	
2.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ ในข้อ 2.1-2.4 ข้างต้น เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับ ความพร้อมในการบริหาร จัดการของเทศบาลฯ ด้าน คุณภาพการให้บริการสูง	(246) 25.28	(610) 62.69	(117) 12.03	(973) 100.00	2.13	0.60	ปาน กลาง	

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สาย ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรอง ของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย			
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)							
<b>2. ปัญหาด้านคุณภาพการให้บริการ (ต่อ)</b>											
	ค่าเฉลี่ยรวม					2.04	0.47	ปาน กลาง			
<b>3. ปัญหาด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ</b>											
3.1 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการแบ่งอำนาจหรือการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การให้บริการเรื่องทะเบียนราษฎร์	(213)	(619)	(141)	(973)	21.89	63.62	14.49	100.00	2.07	0.60	ปาน กลาง
3.2 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการดำเนินงาน เช่น การให้บริการประชาชนได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด	(246)	(502)	(225)	(973)	25.28	51.59	23.13	100.00	2.02	0.70	ปาน กลาง
3.3 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการลดระยะเวลาหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็น	(197)	(554)	(222)	(973)	20.25	56.94	22.81	100.00	1.97	0.66	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สาย ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรอง ของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>3. ปัญหาด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ (ต่อ)</b>	(286)	(487)	(200)	(973)			
3.4 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการดำเนินงาน ให้บริการประชาชนเรื่อง ทะเบียนราษฎรได้อย่าง ครอบคลุม และทั่วถึง	29.39	50.05	20.56	100.00	2.09*	0.70	ปาน กลาง
3.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ ในข้อ 3.1-3.4 ข้างต้น เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับ ความพร้อมในการบริหาร จัดการของเทศบาลฯ ด้าน ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการสูง	(155)	(649)	(169)	(973)			
	15.93	66.70	17.37	100.00	1.99	0.58	ปาน กลาง
	ค่าเฉลี่ยรวม				2.03	0.44	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สาย ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรอง ของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม							
<b>4. ปัญหาด้านการพัฒนา หน่วยงาน</b>											
4.1 เทศบาลฯ ขาดความ พร้อมในการจัดทำแผน และนำเสนอแผนการ พัฒนาเทศบาลฯ ไปสู่การ ปฏิบัติจริง เช่น แผนการ ให้บริการประชาชนเรื่อง ทะเบียนราษฎร	(183)	(640)	(150)	(973)	18.81	65.78	15.41	100.00	2.03	0.58	ปาน กลาง
4.2 เทศบาลฯ ขาดความ พร้อมในการยกเลิก กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค ต่อการให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร	(207)	(551)	(215)	(973)	21.27	56.63	22.10	100.00	1.99	0.66	ปาน กลาง
4.3 เทศบาลฯ ขาดความ พร้อมในการพัฒนา บุคลากรเพื่อสร้างความ พร้อมหรือรองรับการ ปฏิบัติงานของเทศบาลฯ	(182)	(577)	(214)	(973)	18.71	59.30	21.99	100.00	1.97	0.64	ปาน กลาง
4.4 เทศบาลฯ ขาดความ พร้อมในการเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม	(273)	(545)	(155)	(973)	28.06	56.01	15.93	100.00	2.12*	0.65	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สาย ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรอง ของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>4. ปัญหาด้านการพัฒนา หน่วยงาน (ต่อ)</b>							
ในการพัฒนาเทศบาลฯ							
4.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้	(186)	(615)	(172)	(973)			
ในข้อ 4.1-4.4 ข้างต้น	19.11	63.21	17.68	100.00	2.01	0.61	ปาน กลาง
เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับ ความพร้อมในการบริหาร จัดการของเทศบาลฯ ด้าน การพัฒนาหน่วยงานมาก							
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.03</b>	<b>0.41</b>	<b>ปาน กลาง</b>
ในภาพรวมทั้งหมด เทศบาลฯ	(248)	(656)	(69)	(973)			
มีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม ในการบริหารจัดการตามแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงานสูงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติ ราชการ (2) คุณภาพการ ให้บริการ (3) ประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน	25.49	67.42	7.09	100.00	2.18	0.54	ปาน กลาง

### หมายเหตุ

1. สำหรับตารางที่แสดงค่าสถิติ คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที่ใช้สถิติดังนี้

1.1 ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05

1.2 ระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

1.2.1 เห็นด้วยมากช่วงคะแนนระหว่าง 2.34-3.00 คะแนน

1.2.2 เห็นด้วยปานกลางช่วงคะแนนระหว่าง 1.67-2.33 คะแนน

1.2.3 เห็นด้วยน้อยช่วงคะแนนระหว่าง 1.00-1.66 คะแนน

2. ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D. ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในตาราง ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ตารางของตารางที่ 4.2-4.8 ผู้ศึกษาจึงได้แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D. ไว้ด้วย แม้ว่าผู้ศึกษาไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายไว้ก็ตาม

3. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานที่ประกอบด้วย 4 ด้านนั้น แต่ละด้านมีหลายปัญหา แต่ในที่นี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านเพื่อนำไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน” ในบทที่ 5 หัวข้อ 2. อภิปรายผล หัวข้อย่อย การอภิปรายผลการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ

สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านรวม 4 ด้านพิจารณาตามลำดับ ดังนี้ หนึ่ง พิจารณาจากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของปัญหาในแต่ละด้าน กล่าวคือ หากปัญหาด้านใดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากที่สุด จะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง หากค่าเฉลี่ยของปัญหาแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของปัญหาแต่ละด้าน โดยเลือกปัญหาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม หากปัญหาแต่ละด้านมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก จะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของปัญหาแต่ละด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดยเลือกปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.2 ข้างบนนี้ที่แสดงการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นค่าหรือตัวเลขที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านหรือแต่ละข้อไว้ด้วย

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ๆ ละ 5 ข้อคำถาม โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยจำนวน 4 ข้อคำถาม ยกเว้นคำถามสุดท้ายจำนวน 1 ข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาพรวม นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้นำเสนอสรุปค่าเฉลี่ยรวมจำนวน 5 ข้อคำถามนั้นไว้ในตอนท้ายของแต่ละด้าน และท้ายสุด ยังมีภาพรวมทั้งหมดของปัญหาอีก 1 ข้อคำถาม ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อคำถามและทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

**1. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 4 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.17) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลแม่สาย เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.06) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของเทศบาลตำบลแม่สาย เช่น ปัญหาการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้ และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.97) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการควบคุมกำกับดูแล และการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.98) ว่า ในภาพรวม เทศบาลตำบลแม่สายมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการสูง

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ รวม 5 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.01)

**2. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านคุณภาพการให้บริการ** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 4 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.11) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความล่าช้า



(2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.02) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการดำเนินการตามโครงการสำคัญ หรือโครงการเร่งด่วน (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการ และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.91) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13) ว่า ในภาพรวม เทศบาลตำบลแม่สายมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านคุณภาพการให้บริการสูงสรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านคุณภาพการให้บริการ รวม 5 ข้อคำถามพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.04)

**3. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 4 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.09) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรได้อย่างครอบคลุม และทั่วถึง (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.07) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการแบ่งอำนาจ หรือการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การให้บริการเรื่องทะเบียนราษฎร (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.02) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการดำเนินงาน เช่น การให้บริการประชาชนได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.97) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการลดระยะเวลา หรือลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็น

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า ในภาพรวม เทศบาลตำบลแม่สายมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการสูง

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตาม

คำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ รวม 5 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.03)

**4. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านการพัฒนาหน่วยงาน** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 4 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.12) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลตำบลแม่สาย (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.03) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการจัดทำแผน และนำเสนอแผนการพัฒนาเทศบาลตำบลแม่สายไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น แผนการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์ และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.97) ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมหรือรองรับการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลแม่สาย

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า ในภาพรวม เทศบาลตำบลแม่สายมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการพัฒนาหน่วยงานมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการพัฒนาหน่วยงาน รวม 5 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.03)

**5. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในภาพรวมทั้งหมด** กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.18) ต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ในภาพรวมทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน

**2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน** ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

การพัฒนาความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สายตามแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. การพัฒนาความพร้อม ด้านประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติราชการ</b>							
1.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(531)	(389)	(53)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานเรื่องทะเบียน ราษฎร เช่น การนำ คอมพิวเตอร์มาใช้ ตลอดจน การฝึกอบรมบุคลากรให้มี ความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	54.57	39.98	5.45	100.00	2.49*	0.60	มาก
1.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(529)	(353)	(91)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ ควบคุมกำกับดูแล และการ ตรวจสอบการปฏิบัติตาม แผน เช่น การแต่งตั้ง คณะกรรมการที่ประกอบ ด้วยบุคลากรจากภายในและ ภายนอกเทศบาลฯ เพื่อ รับผิดชอบในเรื่องนี้	54.37	36.28	9.35	100.00	2.45	0.66	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สายตามแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. การพัฒนาความพร้อม ด้านประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติราชการ (ต่อ)</b>							
1.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการ แก้ไขปัญหาที่สำคัญของ เทศบาลฯ เช่น การลด ขั้นตอนของการให้บริการ ประชาชนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ รวดเร็วมากขึ้น	(493)	(396)	(84)	(973)			
	50.67	40.70	8.63	100.00	2.42	0.65	มาก
1.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส หรือการควบคุมตรวจสอบได้ เช่น การสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่ บุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้ เกิดความโปร่งใสและ ควบคุมตรวจสอบได้	(513)	(350)	(110)	(973)			
	52.72	35.97	11.31	100.00	2.41	0.68	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.44</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สายตาแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>2. การพัฒนาความพร้อม</b>							
<b>ด้านคุณภาพการให้บริการ</b>							
2.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(506)	(373)	(94)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมแก่ บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการ ให้บริการประชาชน เช่น การ จัดการฝึกอบรมด้านการ ให้บริการประชาชนเรื่อง ทะเบียนราษฎรแก่บุคลากร ทุกระดับ	52.00	38.34	9.66	100.00	2.42	0.66	มาก
2.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(566)	(376)	(31)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ อำนวยความสะดวก และการ ตอบสนองความต้องการของ ประชาชน เช่น การจัดเตรียม แผน ขึ้นตอน รวมทั้ง เครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนบุคลากรอย่างเป็น ระบบ	58.17	38.64	3.19	100.00	2.55*	0.56	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สายตามแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>2. การพัฒนาความพร้อม ด้านคุณภาพการให้บริการ (ต่อ)</b>							
2.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการ ดำเนินโครงการสำคัญ หรือ โครงการเร่งด่วน โดย ผู้บริหารควรมีการวางแผน และกำหนดบุคลากรให้ดูแล รับผิดชอบอย่างใกล้ชิด	(494)	(398)	(81)	(973)	2.42	0.64	มาก
2.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้า มาสนับสนุนการให้บริการ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ ในการให้บริการ	(483)	(415)	(75)	(973)	2.42	0.63	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม					2.45	0.48	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สายตาแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>3. การพัฒนาความพร้อม ด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ</b>							
3.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(460)	(441)	(72)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ แบ่งอำนาจ หรือการกระจาย อำนาจเพิ่มมากขึ้นให้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร์ พร้อม ทั้งจัดการฝึกอบรมบุคลากร ดังกล่าวด้วย	47.28	45.32	7.40	100.00	2.40	0.62	มาก
3.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(491)	(367)	(115)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ ดำเนินงานให้บริการ ประชาชนไว้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละ งาน และงบประมาณที่ จะต้องใช้ รวมทั้งมีการ ประเมินผลด้วย	50.46	37.72	11.82	100.00	2.39	0.69	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สายตาแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>3. การพัฒนาความพร้อม ด้านประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติราชการ (ต่อ)</b>							
3.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมด้าน การให้บริการประชาชนอย่าง ครอบคลุม และทั่วถึง โดย กำหนดเป็นนโยบาย แผน และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ อย่างรัดกุม และชัดเจน	(506)	(375)	(92)	(973)	2.43*	0.66	มาก
3.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการ ดำเนินงานด้านการให้บริการ ประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง เช่น มีการ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการให้บริการ ประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง	(481)	(390)	(102)	(973)	2.39	0.67	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.40</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สายตาแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>4. การพัฒนาความพร้อม</b>							
<b>ด้านการพัฒนาหน่วยงาน</b>							
4.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(510)	(379)	(84)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ จัดทำแผน และนำเสนอ แผนการพัฒนาเทศบาลฯ อย่างชัดเจน เช่น การให้ ความสำคัญกับการจัดทำแผน เกี่ยวกับการให้บริการ ประชาชนเรื่องทะเบียน ราษฎร และกำหนดบุคลากร รับผิดชอบในการควบคุม และการติดตามอย่างเป็น ระบบเพื่อให้แผนนำไปสู่การ ปฏิบัติจริง	52.42	38.95	8.63	100.00	2.44	0.65	มาก
4.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(595)	(352)	(26)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ ยกเลิกกฎระเบียบที่เป็น อุปสรรคต่อการให้บริการ ประชาชน เช่น เรื่องทะเบียน ราษฎรของคน 2 สัญชาติ โดย ขอความร่วมมือจาก สถาบันการศึกษาหรือ	61.15	36.18	2.67	100.00	2.58*	0.54	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาความพร้อม ในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลแม่สายตามแนว ทางการปฏิบัติราชการตามคำ รับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>4. การพัฒนาความพร้อม ด้านการพัฒนาหน่วยงาน (ต่อ)</b>							
บุคคลภายนอก							
4.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(546)	(396)	(31)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ พัฒนาบุคลากร เช่น การ จัดการฝึกอบรมบุคลากร อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการ ประเมินผลด้วยว่า บุคลากรที่ เข้ารับการฝึกอบรมได้นำ ความรู้ไปปฏิบัติจริงหรือไม่ เพียงใด	56.11	40.70	3.19	100.00	2.53	0.56	มาก
4.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ	(576)	(353)	(44)	(973)			
ควรเตรียมความพร้อมในการ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้า มามีส่วนร่วมในการพัฒนา เทศบาลฯ เช่น การรับฟัง ความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะจากประชาชน และนำมาใช้อย่างจริงจัง	59.20	36.28	4.52	100.00	2.55	0.58	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.52</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อคำถาม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย นอกจากนี้ ยังได้สรุปค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน ๆ ละ 4 ข้อคำถามไว้ท้ายสุดของแต่ละด้านด้วย ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทุกข้อคำถามและทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้าน

**ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติ** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 4 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.49) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเรื่องทะเบียนราษฎร เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.45) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการควบคุมกำกับดูแล และการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน เช่น การตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากรจากภายในและภายนอกเทศบาลตำบลแม่สายเพื่อรับผิดชอบในเรื่องนี้ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.42) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของเทศบาลตำบลแม่สาย เช่น การลดขั้นตอนของการให้บริการประชาชนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้รวดเร็วมากขึ้น และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.41) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส หรือการควบคุมตรวจสอบได้ เช่น การสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้เกิดความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติ รวม 4 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.44)

#### 2. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้าน

**คุณภาพการให้บริการ** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 4 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.55) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น การจัดเตรียมแผน ขันตอน รวมทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนบุคลากรอย่างเป็นระบบ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.42, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63) ว่า ผู้บริหารของเทศบาล

ตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการให้บริการ (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.42, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการดำเนินโครงการสำคัญ หรือ โครงการเร่งด่วน โดยผู้บริหารควรมีการวางแผน และกำหนดบุคลากรให้ดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.42, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการประชาชน เช่น การจัดการฝึกอบรมด้านการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์แก่บุคลากรทุกระดับ

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านคุณภาพการให้บริการ รวม 4 ข้อคำถามพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.45)

### 3. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้าน

**ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 4 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.43) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมด้านการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึงโดยกำหนดเป็นนโยบาย แผน และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างรัดกุมและชัดเจน (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.40) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการแบ่งอำนาจ หรือการกระจายอำนาจเพิ่มมากขึ้นให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์ พร้อมทั้งจัดการฝึกอบรมบุคลากรดังกล่าวด้วย (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.39, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานด้านการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง เช่น มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.39, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.69) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนไว้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงาน และงบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย รวมทั้งมีการประเมินผลด้วย

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการ

ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ รวม 4 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.40)

#### 4. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านการ

พัฒนาหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 4 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.58) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน เช่น เรื่องทะเบียนราษฎรของคน 2 สัญชาติ โดยขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษา หรือบุคคลภายนอก (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.55) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ เช่น การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากประชาชน และนำมาใช้อย่างจริงจัง (3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.53) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการประเมินผลด้วยว่า บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติจริงหรือไม่เพียงใด และ (4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.44) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผน และนำเสนอแผนการพัฒนาเทศบาลฯ อย่างชัดเจน เช่น การให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร และกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการควบคุม และการติดตามอย่างเป็นระบบเพื่อให้แผนนำไปสู่การปฏิบัติจริง

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการพัฒนาหน่วยงาน รวม 4 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.52)

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา  
ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย  
3 ข้อคำถาม

ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย 3 ข้อคำถาม	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ มีการพัฒนาองค์ความรู้และประสบการณ์เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร์	(477) 49.02	(455) 46.76	(41) 4.22	(973) 100.00	2.45	0.58	มาก
2. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงสถานที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และทันสมัย	(535) 54.98	(370) 38.03	(68) 6.99	(973) 100.00	2.48	0.62	มาก
3. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ มีการให้บริการแก่ประชาชน ในทุกระดับอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม	(557) 57.25	(339) 34.84	(77) 7.91	(973) 100.00	2.49*	0.64	มาก

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จำนวน 3 ข้อคำถาม ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ข้อคำถาม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.49) ต่อข้อคำถามที่ว่า การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลตำบลแม่สายมีการให้บริการแก่ประชาชนในทุกระดับอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม
2. กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.48) ต่อข้อคำถามที่ว่า การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลตำบลแม่สายมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงสถานที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และทันสมัย
3. กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 2.45) ต่อข้อคำถามที่ว่า การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลตำบลแม่สายมีการพัฒนาองค์ความรู้และประสบการณ์เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร



2.4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบความสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบความสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้ การพัฒนาความพร้อมในการ บริหารจัดการของเทศบาล ตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ประสบความสำเร็จตาม กรอบแนวคิด 3M	ระดับความเห็นด้วย					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)				
<b>1. ปัจจัยด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Man)</b>								
1.1 การที่เทศบาลฯ มี บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน เช่น การ ให้บริการประชาชนเรื่อง ทะเบียนราษฎรมากเพียงพอ	(559) 57.45	(375) 38.54	(39) 4.01	(973) 100.00		2.53*	0.57	มาก
1.2 การที่ผู้บริหารของ เทศบาลฯ มีการวางแผนการ พัฒนา หรือการฝึกอบรม บุคลากรของหน่วยงานทุก ระดับอย่างชัดเจน และ ต่อเนื่อง	(518) 53.24	(412) 42.34	(43) 4.42	(973) 100.00		2.49	0.58	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.51</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
<b>การพัฒนาความพร้อมในการ</b>							
บริหารจัดการของเทศบาล	(n)	(n)	(n)	(n)			
ตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย	(n)	(n)	(n)	(n)			
ประสบผลสำเร็จตามกรอบ	(%)	(%)	(%)	(%)			
<b>แนวคิด 3M</b>							
<b>2. ปัจจัยด้านการบริหาร</b>							
<b>งบประมาณ (Money)</b>							
2.1 การที่เทศบาลฯ มีการ	(527)	(404)	(42)	(973)			
สนับสนุนและจัดสรร	54.16	41.52	4.32	100.00	2.50*	0.58	มาก
งบประมาณในการบริหาร							
จัดการให้เหมาะสม และ							
เพียงพอ							
2.2 การที่เทศบาลฯ มี	(493)	(403)	(77)	(973)			
มาตรการควบคุม การ	50.67	41.42	7.91	100.00	2.43	0.64	มาก
ติดตาม และการตรวจสอบ							
การใช้จ่ายงบประมาณใน							
การบริหารจัดการอย่างเป็น							
ระบบ และรัดกุม							
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.46</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>
<b>3. ปัจจัยด้านการบริหาร</b>							
<b>จัดการทั่วไป</b>							
(Management)	(533)	(399)	(41)	(973)			
3.1 การที่เทศบาลฯ เปิด	54.78	41.01	4.21	100.00	2.51*	0.58	มาก
โอกาสให้ประชาชนเข้ามามี							
ส่วนร่วมในการบริหาร							
จัดการเทศบาลฯ อย่าง							
จริงจัง และต่อเนื่อง							

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้ การพัฒนาความพร้อมในการ บริหารจัดการของเทศบาล	ระดับความเห็นด้วย				รวม	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	(n)							
ตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย	(n)	(n)	(n)	(n)	(%)						
ประสบผลสำเร็จตามกรอบ แนวคิด 3M	(%)	(%)	(%)	(%)							
<b>3. ปัจจัยด้านการบริหาร จัดการทั่วไป (Management) (ต่อ)</b>											
3.2 การที่เทศบาลฯ มีการ ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารของเทศบาลฯ แก่ ประชาชนอย่างต่อเนื่อง และ ทั่วถึง	(530)	(373)	(70)	(973)	54.47	38.34	7.19	100.00	2.47	0.63	มาก
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.49</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>				

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M” ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) ด้านงบประมาณ (Money) และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) โดยแต่ละด้านประกอบด้วย 2 ข้อคำถาม เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย รวมทั้งได้สรุปค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้านไว้ในตอนท้ายอีกด้วย ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมาก ทั้งทุกข้อคำถามทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.53) ว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎรมากเพียงพอ และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.49) ว่า

การที่ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายมีการวางแผนการพัฒนา หรือการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานทุกระดับอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.51)

### 2. ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด 2

ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.50) ว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการให้เหมาะสม และเพียงพอ และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.43) ว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีมาตรการควบคุม การติดตาม และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และรัดกุม

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.46)

### 3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด 2

ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.51) ว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลตำบลแม่สายอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.47) ว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของเทศบาลตำบลแม่สายแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทั่วไป พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.49)

2.5 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ในอำเภอแม่สาย ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

ภาพรวมความพร้อมในการ บริหารจัดการและภาพรวม แนวโน้มของความพร้อมในการ บริหารจัดการของเทศบาล ตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. ในภาพรวม ในปัจจุบัน เทศบาลฯ มีความพร้อมใน การบริหารจัดการ เช่น การ ให้บริการประชาชนเรื่อง ทะเบียนราษฎรสูงกว่าใน อดีต	(439)	(499)	(35)	(973)	2.42*	0.56	มาก
2. ในภาพรวม ในปัจจุบัน เทศบาลฯ มีความพร้อมใน การบริหารจัดการมากกว่า เทศบาลฯ อื่นในพื้นที่ ใกล้เคียง	(404)	(519)	(50)	(973)	2.36	0.58	มาก
3. ในภาพรวม ในอนาคต เทศบาลฯ มีแนวโน้มของ ความพร้อมในการบริหาร จัดการ เช่น การให้บริการ ประชาชนเรื่องทะเบียน ราษฎรสูงกว่าในปัจจุบัน	(370)	(520)	(83)	(973)	2.29	0.62	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ภาพรวมความพร้อมในการ บริหารจัดการและภาพรวม แนวโน้มของความพร้อมใน การบริหารจัดการของเทศบาล ตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย	ระดับความเห็นด้วย					ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)				
4. ในภาพรวม ในอนาคต เทศบาลฯ มีแนวโน้มของ ความพร้อมในการบริหาร จัดการที่อำนวยความสะดวก และให้บริการประชาชน มากกว่าในปัจจุบัน	(409)	(473)	(91)	(973)		2.33	0.64	ปาน กลาง

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จำนวน 4 ข้อคำถาม ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 2 ข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการ และเห็นด้วยในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการ ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.42) ต่อข้อคำถามที่ว่า ในภาพรวมในปัจจุบันเทศบาลตำบลแม่สายมีความพร้อมในการบริหารจัดการ เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์สูงกว่าในอดีต

2. กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.36) ต่อข้อคำถามที่ว่า ในภาพรวมในปัจจุบันเทศบาลตำบลแม่สายมีความพร้อมในการบริหารจัดการมากกว่าเทศบาลตำบลอื่นในพื้นที่ใกล้เคียง

3. กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.33) ต่อข้อคำถามที่ว่า ในภาพรวม ในอนาคตเทศบาลตำบลแม่สายมีแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการที่อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนมากกว่าในปัจจุบัน

4. กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.29) ต่อข้อความที่ว่า  
ในภาพรวม ในอนาคตเทศบาลตำบลแม่สายมีแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการ เช่น  
การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์สูงกว่าในปัจจุบัน

2.6 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวม  
ความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย  
ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่

2.6.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ  
ภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย  
ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับ  
เพศหญิง (ตารางที่ 4.7)

2.6.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ  
ภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย  
ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา คือ  
ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี (ตารางที่ 4.8)

2.6.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อ  
ภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย  
ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับ  
เพศหญิง ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม  
ความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย  
ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ คือ  
เพศชายกับเพศหญิง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย S.D. ( $\bar{X}$ ) (n = 522)		หญิง ค่าเฉลี่ย S.D. ( $\bar{X}$ ) (n = 451)			
ต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ						
<b>1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>						
1.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเรื่องทะเบียนราษฎร เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	2.49	0.59	2.49	0.61	0.17	0.87**
1.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรกำกับดูแล และการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากรจากภายในและภายนอกเทศบาลฯ เพื่อรับผิดชอบในเรื่องนี้	2.47	0.66	2.42	0.66	1.17	0.24**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 522)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 451)	S.D.		
ต่อภาพรวมความพร้อมในการ พัฒนาการบริหารจัดการของ เทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ						
<b>1. ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติ ราชการ (ต่อ)</b>						
1.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการแก้ไข ปัญหาที่สำคัญของเทศบาลฯ เช่น การลดขั้นตอนของการให้บริการ ประชาชนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ รวดเร็วมากขึ้น	2.42	0.63	2.43	0.67	-0.24	0.81**
1.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสหรือ การควบคุมตรวจสอบได้ เช่น การ สร้างจิตสำนึกที่ดีแก่บุคลากรให้ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้เกิดความโปร่งใสหรือการ ควบคุมตรวจสอบได้	2.45	0.68	2.37	0.69	1.67	0.09**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.46</b>	<b>0.51</b>	<b>2.43</b>	<b>0.52</b>	<b>0.91</b>	<b>0.36**</b>



ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 522)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 451)	S.D.		
ต่อภาพรวมความพร้อมในการ พัฒนาการบริหารจัดการของ เทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ						
<b>2. การพัฒนาความพร้อมด้าน</b>						
<b>คุณภาพการให้บริการ</b>						
2.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมแก่บุคลากรให้มี ความรู้ ความสามารถในการ ให้บริการประชาชน เช่น การ จัดการฝึกอบรมด้านการให้บริการ ประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์แก่ บุคลากรทุกระดับ	2.44	0.67	2.41	0.65	0.77	0.44**
2.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนอง ความต้องการของประชาชน เช่น การจัดเตรียมแผน ขั้นตอน รวมทั้ง เครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนบุคลากรอย่างเป็นระบบ	2.57	0.55	2.53	0.56	0.92	0.36**
2.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการดำเนิน โครงการสำคัญ หรือ โครงการ เร่งด่วน โดยผู้บริหารควรมีการ วางแผน และกำหนดบุคลากรให้	2.44	0.67	2.41	0.65	0.85	0.40**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 522)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 451)	S.D.		
ต่อภาพรวมความพร้อมในการ พัฒนาการบริหารจัดการของ เทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ						
<b>2. การพัฒนาความพร้อมด้าน คุณภาพการให้บริการ (ต่อ) ดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด</b>						
2.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการนำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามา สนับสนุนการให้บริการ เช่น การ นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ ให้บริการ	2.43	0.62	2.41	0.64	0.52	0.60**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.47</b>	<b>0.48</b>	<b>2.44</b>	<b>0.48</b>	<b>0.99</b>	<b>0.32**</b>
<b>3. การพัฒนาความพร้อมด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ</b>						
3.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการแบ่ง อำนาจ หรือการกระจายอำนาจเพิ่ม มากขึ้นให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยตรง เช่น การให้บริการ ประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์ พร้อมทั้งจัดการฝึกอบรมบุคลากร ดังกล่าวด้วย	2.40	0.62	2.39	0.63	0.29	0.77**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)					
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 522)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 451)	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ต่อภาพรวมความพร้อมในการ พัฒนาการบริหารจัดการของ เทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ						
<b>3. การพัฒนาความพร้อมด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ (ต่อ)</b>						
3.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน ให้บริการประชาชนไว้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดเป้าหมาย แผนการ ดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของ แต่ละงาน และงบประมาณที่จะต้อง ใช้ รวมทั้งมีการประเมินผลด้วย	2.38	0.69	2.40	0.69	-0.44	0.66**
3.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมด้านการให้บริการ ประชาชนอย่างครอบคลุม และ ทั่วถึง โดยกำหนดเป็นนโยบาย แผน และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่าง รัดกุม และชัดเจน	2.43	0.66	2.42	0.66	0.38	0.70**
3.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน ด้านการให้บริการประชาชนอย่าง ครอบคลุม และทั่วถึง เช่น มีการ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	2.42	0.66	2.35	0.68	1.60	0.11**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)					
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 522)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 451)	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
ต่อภาพรวมความพร้อมในการ พัฒนาการบริหารจัดการของ เทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ						
<b>3. การพัฒนาความพร้อมด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ (ต่อ) เกี่ยวกับการให้บริการประชาชน อย่างครอบคลุม และทั่วถึง</b>						
ค่าเฉลี่ยรวม	2.41	0.53	2.39	0.52	0.57	0.57
<b>4. การพัฒนาความพร้อมด้านการ พัฒนาหน่วยงาน</b>						
4.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการจัดทำ แผน และนำเสนอแผนการพัฒนา เทศบาลฯ อย่างชัดเจน เช่น การให้ ความสำคัญกับการจัดทำแผน เกี่ยวกับการให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร์ และกำหนด บุคลากรรับผิดชอบในการควบคุม และการติดตามอย่างเป็นระบบ เพื่อให้แผนนำไปสู่การปฏิบัติจริง	2.43	0.64	2.44	0.66	-0.25	0.80**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 522)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 451)	S.D.		
ต่อภาพรวมความพร้อมในการ พัฒนาการบริหารจัดการของ เทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ						
<b>4. การพัฒนาความพร้อมด้านการ พัฒนาหน่วยงาน (ต่อ)</b>						
4.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการยกเลิก กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการ ให้บริการประชาชน เช่น เรื่อง ทะเบียนราษฎรของคน 2 สัญชาติ โดยขอความร่วมมือจาก สถาบันการศึกษา หรือ บุคคลภายนอก	2.60	0.54	2.56	0.55	1.15	0.25**
4.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการพัฒนา บุคลากร เช่น การจัดการฝึกอบรม บุคลากรอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งมี การประเมินผลด้วยว่า บุคลากรที่ เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไป ปฏิบัติจริงหรือไม่เพียงใด	2.53	0.56	2.53	0.56	-0.03	0.97**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 522)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 451)	S.D.		
ต่อภาพรวมความพร้อมในการ พัฒนาการบริหารจัดการของ เทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามเพศ						
<b>4. การพัฒนาความพร้อมด้านการ พัฒนาหน่วยงาน (ต่อ)</b>						
4.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ เช่น การรับฟังความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะจากประชาชน และ นำมาใช้อย่างจริงจัง	2.57	0.57	2.52	0.59	1.17	0.24**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.53</b>	<b>0.42</b>	<b>2.51</b>	<b>0.42</b>	<b>0.67</b>	<b>0.50**</b>

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อข้อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี้ พิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม **แตกต่างกัน** ค่า Sig. (2-tailed) จะน้อยกว่า  $\infty$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) <  $\infty$  (ในตารางข้างบนได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

ไม่แตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะมากกว่าหรือเท่ากับ  $\infty$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed)  $> \infty$  หรือ Sig. (2-tailed) =  $\infty$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้) (ชานินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 356-361) ในหนังสือ เรื่อง “การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS” (กรุงเทพมหานคร : บิสิกิเนสตาร์แอนด์ดี) กัลยา วานิชย์บัญชา (2549: 234-235) ในหนังสือ เรื่อง “การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล”) (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

2. t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง
3. Sig. (2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้ หมายถึง แยกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน
4. ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\infty$ ) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้  $\infty = 0.05$  หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95 %
5. \* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แยกต่าง (Sig.(2-tailed)  $< \infty$ )
6. \*\* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน (Sig.(2-tailed)  $> \infty$ )

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.7 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ปรากฏดังนี้ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน ไม่แตกต่างกัน โดยค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า  $\infty$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.36, 0.32, 0.57 และ 0.50 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว

สรุป การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

2.6.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)		S.D.	t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญา ตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	ปริญญา และสูง กว่า ปริญญา ตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)			
1. การพัฒนาความพร้อมด้าน ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติ ราชการ					
1.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานเรื่องทะเบียนราษฎร์ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้	2.48	2.54	0.60	0.58	-1.18 0.24**



ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)		Sig. (2-tailed)			
	ต่ำกว่า ปริญญ ตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	ปริญญ และสูง กว่า ปริญญ ตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.	S.D.	t	
1. การพัฒนาความพร้อมด้าน ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (ต่อ) ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มี ความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น						
1.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการควบคุม กำกับดูแล และการตรวจสอบการ ปฏิบัติตามแผน เช่น การแต่งตั้ง คณะกรรมการที่ประกอบด้วย บุคลากรจากภายในและภายนอก เทศบาลฯ เพื่อรับผิดชอบในเรื่องนี้	2.42	0.67	2.56	0.58	-2.51	0.01*

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)		กลุ่มตัวอย่าง (n = 184)		t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	ปริญญา และสูง กว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.		
<b>1. การพัฒนาความพร้อมด้าน</b>						
<b>ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ</b>						
1.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของเทศบาลฯ เช่น การลดขั้นตอนของการให้บริการประชาชนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้รวดเร็วมากขึ้น	2.40	0.65	2.51	0.61	-2.12	0.03*
1.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้ เช่น การสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้เกิดความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้	2.40	0.70	2.48	0.63	-1.41	0.13**
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.43</b>	<b>0.52</b>	<b>2.52</b>	<b>0.45</b>	<b>-2.29</b>	<b>0.02*</b>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)					t	Sig. (2- tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	สูงกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.			
<b>2. การพัฒนาความพร้อมด้าน คุณภาพการให้บริการ</b>							
2.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมแก่บุคลากรให้มี ความรู้ ความสามารถในการ ให้บริการประชาชน เช่น การ จัดการฝึกอบรมด้านการให้บริการ ประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์แก่ บุคลากรทุกระดับ	2.42	0.67	2.45	0.64	-0.63	0.53**	
2.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนอง ความต้องการของประชาชน เช่น การจัดเตรียมแผน ขึ้นตอน รวมทั้ง เครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนบุคลากรอย่างเป็นระบบ	2.53	0.57	2.64	0.52	-2.33	0.01*	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)					t	Sig. (2- tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญา ตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	ปริญญา และสูง กว่า ปริญญา ตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.			
2. การพัฒนาความพร้อมด้าน คุณภาพการให้บริการ (ต่อ)	2.39	0.65	2.58	0.56	-3.58	0.00*	
2.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการดำเนิน โครงการสำคัญ หรือ โครงการ เร่งด่วน โดยผู้บริหารควรมีการ วางแผน และกำหนดบุคลากรให้ ดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด							
2.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการนำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามา สนับสนุนการให้บริการ เช่น การ นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการ ให้บริการ	2.40	0.65	2.49	0.56	-1.67	0.07**	
ค่าเฉลี่ยรวม	2.43	0.49	2.54	0.43	-2.64	0.01*	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)		กลุ่มตัวอย่าง (n = 184)		t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	ปริญญา และสูง กว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.		
<b>3. การพัฒนาความพร้อมด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ</b>						
3.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการแบ่ง อำนาจ หรือการกระจายอำนาจ เพิ่มมากขึ้นให้แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การ ให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียน ราษฎร พร้อมทั้งจัดการฝึกอบรม บุคลากรดังกล่าวด้วย	2.39	0.64	2.46	0.56	-1.40	0.13**
3.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการ ดำเนินงานให้บริการประชาชนไว้ อย่างชัดเจน เช่น การกำหนด เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงาน	2.37	0.70	2.46	0.62	-1.53	0.10**

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)		กลุ่มตัวอย่าง (n = 184)		t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	ปริญญา และสูง กว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.		
3. การพัฒนาความพร้อมด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ (ต่อ) และงบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย รวมทั้ง มีการประเมินผลด้วย	2.41	0.68	2.50	0.56	-1.71	0.06**
เตรียมความพร้อมด้านการ ให้บริการประชาชนอย่าง ครอบคลุม และทำถึงโดยกำหนด เป็นนโยบาย แผน และขั้นตอน การปฏิบัติงานไว้อย่างรัดกุม และ ชัดเจน						

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)		กลุ่มตัวอย่าง (n = 184)		t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	ปริญญา และสูง กว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.		
3. การพัฒนาความพร้อมด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ (ต่อ)						
3.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการ ดำเนินงานด้านการให้บริการ ประชาชนอย่างครอบคลุม และ ทั่วถึง เช่น มีการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการ ให้บริการประชาชนอย่าง ครอบคลุม และทั่วถึง	2.36	0.69	2.51	0.57	-2.62	0.00*
ค่าเฉลี่ยรวม	2.38	0.54	2.48	0.44	-2.28	0.01*

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)						Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	สูงกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.	t	.	
4. การพัฒนาความพร้อมด้านการ พัฒนาหน่วยงาน							
4.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการจัดทำ แผนและนำเสนอแผนการพัฒนา เทศบาลฯ อย่างชัดเจน เช่น การให้ ความสำคัญกับการจัดทำแผน เกี่ยวกับการให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร์ และกำหนด บุคลากรรับผิดชอบในการควบคุม และการติดตามอย่างเป็นระบบ เพื่อให้แผนนำไปสู่การปฏิบัติจริง	2.42	0.67	2.53	0.55	-2.21	0.01*	



ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)		กลุ่มตัวอย่าง (n = 184)		t	Sig. (2-tailed)
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	สูงกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.		
4. การพัฒนาความพร้อมด้านการ พัฒนาหน่วยงาน (ต่อ)						
4.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการยกเลิก กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการ ให้บริการประชาชน เช่น เรื่อง ทะเบียนราษฎร์ของคน 2 สัญชาติ โดยขอความร่วมมือจากสถาบัน การศึกษา หรือบุคคลภายนอก	2.58	0.55	2.62	0.51	-0.96	0.31**
4.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการพัฒนา บุคลากร เช่น การจัดการฝึกอบรม บุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมี การประเมินผลด้วยว่าบุคลากรที่ เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมได้นำความรู้ ไปปฏิบัติจริงหรือไม่เพียงใด	2.54	0.56	2.50	0.55	0.79	0.43**

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความคิดเห็นระหว่าง กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนา การบริหารจัดการของเทศบาลฯ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา	กลุ่มตัวอย่าง (n = 973)					
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 789)	S.D.	สูงกว่า ปริญญาตรี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 184)	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
4. การพัฒนาความพร้อมด้านการ พัฒนาหน่วยงาน (ต่อ)						
4.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควร เตรียมความพร้อมในการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วน ร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ เช่น การรับฟังความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะจากประชาชน และ นำมาใช้อย่างจริงจัง	2.54	0.58	2.57	0.59	-0.48	0.63**
ค่าเฉลี่ยรวม	2.52	0.42	2.55	0.41	-1.07	0.28**

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน จำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์เปรียบเทียบเช่นเดียวกับที่ผู้ศึกษาได้เขียนอธิบายไว้แล้วได้ตารางที่ 4.7 ข้างต้น

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.8 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรีต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ปรากฏดังนี้แตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (2) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ (3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดยค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า  $\infty$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.02, 0.01, และ 0.01 ตามลำดับ)

ส่วนที่เหลืออีก 1 ด้าน ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ (4) ด้านการพัฒนาหน่วยงาน โดยค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า  $\infty$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.28)

สรุป การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรีภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน พบว่า แตกต่างกัน 3 ด้าน และไม่แตกต่าง 1 ด้าน

### ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 นี้ ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ดังนี้

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา การพัฒนา ยุทธศาสตร์ ปัจจัย ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ หนึ่ง ปัญหา

สอง การพัฒนา สาม ยุทธศาสตร์ สี่ ปัจจัย ห้า ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และ หก การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาล ตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

<u>หนึ่ง</u> ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน				
1. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1.1 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของเทศบาลฯ เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร	29.70	57.55*	12.75	2.17**, ***
1.2 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการควบคุมกำกับดูแล และการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน	18.81	59.61*	21.58	1.97
1.3 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของเทศบาลฯ เช่น ปัญหาการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว	24.36	57.04*	18.60	2.06
1.4 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้	22.81	55.40*	21.79	2.01
1.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 1.1-1.4 ข้างต้น เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการสูง	17.37	63.10*	19.53	1.98
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.01</b>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

2. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการให้บริการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
2.1 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความ ล่าช้า	29.91	51.39*	18.70	2.11
2.2 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการดำเนินการตาม โครงการสำคัญ หรือโครงการเร่งด่วน	24.46	52.42*	23.12	2.01
2.3 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มารับ บริการ	24.56	53.24*	22.20	2.02
2.4 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการนำเทคโนโลยีที่ ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการประชาชนเรื่อง ทะเบียนราษฎร	18.91	52.83*	28.26	1.91
2.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 2.1-2.4 ข้างต้น เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของ เทศบาลฯ ด้านคุณภาพการให้บริการสูง	25.28	62.69*	12.03	2.13**
	ค่าเฉลี่ยรวม			2.04
3. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
3.1 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการแบ่งอำนาจ หรือการ กระจายอำนาจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การ ให้บริการเรื่องทะเบียนราษฎร	21.89	63.62*	14.49	2.07
3.2 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการลดระยะเวลา หรือลด ขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็น	25.28	51.59*	23.13	2.02
3.3 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการดำเนินงาน เช่น การ ให้บริการประชาชนได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	20.25	56.94*	22.81	1.97

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

3. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
3.4 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรได้อย่างครอบคลุม และทั่วถึง	29.39	50.05*	20.56	2.09**
3.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 3.1-3.4 ข้างต้น เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการสูง	15.93	66.70*	17.37	1.99
ค่าเฉลี่ยรวม				2.03
4. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาหน่วยงาน	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
4.1 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการจัดทำแผน และนำเสนอแผนการพัฒนาเทศบาลฯ ไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น แผนการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร	18.81	65.78*	15.41	2.03
4.2 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร	21.27	56.63*	22.10	1.99
4.3 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมหรือรองรับการปฏิบัติงานของเทศบาลฯ	18.71	59.30*	21.99	1.97
4.4 เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ	28.06	56.01*	15.93	2.12**
4.5 ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 4.1-4.4 ข้างต้น เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ด้านการพัฒนาหน่วยงานมาก	19.11	63.21*	17.68	2.01
ค่าเฉลี่ยรวม				2.03

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

4. ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาหน่วยงาน	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
ในภาพรวมทั้งหมด เทศบาลฯ มีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานสูงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน	25.49	67.42*	7.09	2.18
<b>สอง การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน</b>				
1. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเรื่องทะเบียนราษฎร เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	54.57*	39.98	5.45	2.49**
1.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการควบคุมกำกับดูแล และการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากรจากภายในและภายนอกเทศบาลฯ เพื่อรับผิดชอบในเรื่องนี้	54.37*	36.28	9.35	2.45
1.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของเทศบาลฯ เช่น การลดขั้นตอนของการให้บริการประชาชนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้รวดเร็วมากขึ้น	50.67*	40.70	8.63	2.42

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

1. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้ เช่น การสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้เกิดความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้	52.72*	35.97	11.31	2.41
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.44</b>
2. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการให้บริการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
2.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการประชาชน เช่น การจัดการฝึกอบรมด้านการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์แก่บุคลากรทุกระดับ	52.00*	38.34	9.66	2.42
2.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น การจัดเตรียมแผน ขั้นตอน รวมทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนบุคลากรอย่างเป็นระบบ	58.17*	38.64	3.19	2.55**
2.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการดำเนินโครงการสำคัญ หรือ โครงการเร่งด่วน โดยผู้บริหารควรมีการวางแผน และกำหนดบุคลากรให้ดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด	50.77*	40.90	8.33	2.42
2.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการให้บริการ	49.64*	42.65	7.71	2.42
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.45</b>



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

3. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
3.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการ แบ่งอำนาจ หรือการกระจายอำนาจเพิ่มมากขึ้นให้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร์ พร้อมทั้งจัดการฝึกอบรมบุคลากร ดังกล่าวด้วย	47.28*	45.32	7.40	2.40
3.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการ ดำเนินงานให้บริการประชาชนไว้อย่างชัดเจน เช่น การ กำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ ของแต่ละงาน และงบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย รวมทั้งมีการ ประเมินผลด้วย	50.46*	37.72	11.82	2.39
3.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมด้านการ ให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึงโดยกำหนด เป็นนโยบาย แผน และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างรัดกุม และชัดเจน	52.00*	38.54	9.46	2.43**
3.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการ ดำเนินงานด้านการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง เช่น มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ การให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง	49.44*	40.08	10.48	2.39
	<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>			<b>2.40</b>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

4. การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ ด้านการพัฒนาหน่วยงาน	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
4.1 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนและนำเสนอแผนการพัฒนาเทศบาลฯ อย่างชัดเจน เช่น การให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์ และกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการควบคุม และการติดตามอย่างเป็นระบบเพื่อให้แผนนำไปสู่การปฏิบัติจริง	52.42*	38.95	8.63	2.44
4.2 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน เช่น เรื่องทะเบียนราษฎร์ของคน 2 สัญชาติ โดยขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษา หรือบุคคลภายนอก	61.15*	36.18	2.67	2.58**, ***
4.3 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งมีการประเมินผลด้วยว่า บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติจริงหรือไม่เพียงใด	56.11*	40.70	3.19	2.53
4.4 ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ เช่น การรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากประชาชน และนำมาใช้อย่างจริงจัง	59.20*	36.28	4.52	2.55
	ค่าเฉลี่ยรวม			2.52

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมใน การบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ข้อคำถาม	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ มีการพัฒนาองค์ ความรู้และประสบการณ์เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์	49.02*	46.76	4.22	2.45
2. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ มีการสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสถานที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และทันสมัย	54.98*	38.03	6.99	2.48
3. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ มีการให้บริการ แก่ประชาชนในทุกระดับอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม	57.25*	34.84	7.91	2.49**
<b>註 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M</b>				
1. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1.1 การที่เทศบาลฯ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียน ราษฎร์มากเพียงพอ	57.45*	38.54	4.01	2.53**
1.2 การที่ผู้บริหารของเทศบาลฯ มีการวางแผนการพัฒนา หรือการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานทุกระดับอย่าง ชัดเจน และต่อเนื่อง	53.24*	42.34	4.42	2.49
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.51</b>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

2. ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ (Money)	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
2.1 การที่เทศบาลฯ มีการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการให้เหมาะสม และเพียงพอ	54.16*	41.52	4.32	2.50**
2.2 การที่เทศบาลฯ มีมาตรการควบคุม การติดตาม และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และรัดกุม	50.67*	41.42	7.91	2.43
ค่าเฉลี่ยรวม				2.46
3. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทั่วไป (Management)	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
3.1 การที่เทศบาลฯ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลฯ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง	54.78*	41.01	4.21	2.51**
3.2 การที่เทศบาลฯ มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของเทศบาลฯ แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง	54.47*	38.34	7.19	2.47
ค่าเฉลี่ยรวม				2.49
<b>ห้า ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย</b>				
ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1. ในภาพรวม ในปัจจุบันเทศบาลฯ มีความพร้อมในการบริหารจัดการ เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรสูงกว่าในอดีต	45.12	51.28*	3.60	2.42**
2. ในภาพรวม ในปัจจุบันเทศบาลฯ มีความพร้อมในการบริหารจัดการมากกว่าเทศบาลฯ อื่นในพื้นที่ใกล้เคียง	41.52	53.34*	5.14	2.36

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมใน การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1. ในภาพรวม ในอนาคตเทศบาลฯ มีแนวโน้มของความ พร้อมในการบริหารจัดการ เช่น การให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร์สูงกว่าในปัจจุบัน	38.03	53.44*	8.53	2.29
2. ในภาพรวม ในอนาคตเทศบาลฯ มีแนวโน้มของความ พร้อมในการบริหารจัดการที่อำนวยความสะดวก และ ให้บริการประชาชนมากกว่าในปัจจุบัน	42.04	48.61*	9.35	2.33**

**ทุก การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อม  
ในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย  
ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน**

1. จำนวนตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

2. จำนวนตามการศึกษา พบว่า แตกต่างกัน 3 ด้าน และไม่แตกต่างกัน 1 ด้าน

\* หมายถึง ตัวเลขหรือค่าร้อยละ (%) ที่กลุ่มตัวอย่างแสดงระดับความเห็นด้วยมากที่สุด  
ในแต่ละข้อคำถาม

\*\* หมายถึง ตัวเลขหรือค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านหรือแต่ละเรื่อง

\*\*\* หมายถึง ตัวเลขหรือค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ที่สำคัญที่สุดหรือสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ  
ทุกด้านของกรอบแนวคิด

จากตารางที่ 4.9 เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 6  
หัวข้อ ดังนี้

1) สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม  
ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการ  
ตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ๆ ละ 5 ข้อคำถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่าง  
ล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกข้อคำถามและทั้ง 4 ด้าน นอกจากนี้ ท้ายสุดยังมีภาพรวมทั้งหมด

ของปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน

2) สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อคำถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทุกข้อคำถามและทั้ง 4 ด้าน

3) สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ที่ประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 3 ข้อคำถาม

4) สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบความสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ที่ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ๆ ละ 2 ข้อคำถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทุกข้อคำถามทั้ง 3 ปัจจัย

5) สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จำนวน 4 ข้อคำถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 2 ข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการ และเห็นด้วยในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อคำถามที่เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการ

6) สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน พบว่า (1) เมื่อจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน และ (2) เมื่อจำแนกตามการศึกษา แตกต่างกัน 3 ด้าน และไม่แตกต่างกัน 1 ด้าน

#### ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

ดังรายละเอียดในภาคผนวก

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์การวิจัย (2) วิธีดำเนินการวิจัย และ (3) ผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 6 ข้อ

1.1.1 วิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

1.1.2 วิเคราะห์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

1.1.3 วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย

1.1.4 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ

1.1.5 วิเคราะห์ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

1.1.6 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ “แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน” ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก และยังได้นำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M” หรือ “กรอบแนวคิด 3M” ที่ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) ด้านงบประมาณ (Money) และ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) มาเป็นกรอบแนวคิดรอง

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านดังกล่าวมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดหลัก เนื่องจากเป็นกรอบแนวคิดหรือตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐที่ใหม่ ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งยังเป็นกรอบแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ และเจ้าหน้าที่รัฐที่คำนึงถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Administration) อีกด้วย

ในส่วนของเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำกรอบแนวคิด 3M ดังกล่าวมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดรอง เนื่องจากกรอบแนวคิด 3M คือ หัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยสาระสำคัญของการบริหารจัดการ หากหน่วยงานใดหรือองค์กรใดมีความพร้อมในปัจจัยทั้ง 3 ด้านดังกล่าวด้วยแล้ว ย่อมทำให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

ต่อจากนี้ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภาพที่ 5.1 ผู้ศึกษาได้ใช้คำย่อว่า “เทศบาลฯ” แทนคำว่า “เทศบาลตำบลแม่สาย”

**1.2 วิธีดำเนินการวิจัย** ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

**1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ จำนวนประชาชนเป้าหมายทั้งหมดที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย รวม 19,383 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวนประชาชนที่เป็นตัวแทนประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1,050 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายมาเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพราะเป็นผู้รับบริการโดยตรง และได้รับผลจากความพร้อมการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย จึงยอมทำให้เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม และน่าเชื่อถือมากที่สุด



1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pre-test) จำนวน 50 ชุด และผ่านทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 1,050 ชุด โดยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองพร้อมผู้ช่วยอีก 17 คน การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถามดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2553 ถึง วันที่ 31 กรกฎาคม 2553 รวม 31 วัน ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 973 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.67 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,050 ชุด) ที่แจกออกไป

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 ในส่วนของวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตาราง รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมตาราง และภาพประกอบตามความเหมาะสม

1.3 ผลการวิจัย ผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิจัยโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 7 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และหัวข้อในบทที่ 4 ดังนี้

1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

1.3.6 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

1.3.7 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

ผลการวิจัยทั้ง 7 หัวข้อ ผู้ศึกษาขอเสนอตามลำดับดังนี้

1.3.1 **สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.1) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 18-40 ปี และสำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

1.3.2 **สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) โดยแต่ละด้านประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทุกคำถามและทั้ง 4 ด้าน ทั้งนี้ ได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน” ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างปัญหาเฉพาะ “คำถามสำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีเครื่องหมาย \* จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2” เพียง 1 ข้อคำถามในแต่ละด้านเท่านั้น

1) **ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ** ได้แก่ คำถามที่ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลแม่สาย เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร

2) **ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านคุณภาพการให้บริการ** ได้แก่ คำถามที่ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความล่าช้า

3) **ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** ได้แก่ คำถามที่ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรได้อย่างครอบคลุม และทั่วถึง

4) ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านการพัฒนาหน่วยงาน ได้แก่ คำถามที่ว่า เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลตำบลแม่สาย

นอกจากนี้ ในภาพรวมทั้งหมด (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถาม 1 ข้อคำถาม ที่ว่า ในภาพรวมทั้งหมด เทศบาลตำบลแม่สายมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานสูงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน

**1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3) โดยแต่ละด้านประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทุกคำถามและทั้ง 4 ด้าน ทั้งนี้ ได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน” ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างการพัฒนาเฉพาะ “คำถามสำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีเครื่องหมาย \* จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3” เพียง 1 ข้อคำถามในแต่ละด้านเท่านั้น

1) การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเรื่องทะเบียนราษฎร เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

2) การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น การจัดเตรียมแผน ขั้นตอน รวมทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนบุคลากรอย่างเป็นระบบ

3) การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมด้านการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมและทั่วถึงโดยกำหนดเป็นนโยบาย แผน และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างรัดกุม และชัดเจน

4) การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ด้านการพัฒนาหน่วยงาน ได้แก่ คำถามที่ว่า ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียม

ความพร้อมในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน เช่น เรื่องทะเบียนราษฎรของคน 2 สัญชาติ โดยขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษา หรือบุคคลภายนอก

**1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.4) ที่ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ข้อคำถาม ทั้งนี้ ได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยของแต่ละข้อ” ผู้ศึกษาได้นำเสนอโดยเรียงตามลำดับดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างยุทธศาสตร์การพัฒนาเฉพาะ “คำถามสำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีเครื่องหมาย \* จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.4” เพียง 1 ข้อคำถามเท่านั้น กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด ว่า การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลตำบลแม่สายมีการให้บริการแก่ประชาชนในทุกระดับอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

**1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.5) ประกอบด้วยคำถาม 3 ด้าน ๆ ละ 2 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้านทุกคำถาม ทั้งนี้ ได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน” ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามกรอบแนวคิด 3M โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างปัจจัยเฉพาะ “คำถามสำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีเครื่องหมาย \* จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.5” เพียงด้านละ 1 ข้อคำถามเท่านั้น

1) ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ คำถามที่ว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎรมากเพียงพอ

2) ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ คำถามที่ว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการให้เหมาะสม และเพียงพอ

3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ คำถามที่ว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลตำบลแม่สายอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

**1.3.6 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6) ประกอบด้วยคำถาม 4 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อคำถามที่เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพรวมความพร้อมในการ

บริหารจัดการ และเห็นด้วยในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อคำถามที่เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพรวม แนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ ได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยของแต่ละข้อ” ผู้ศึกษา ได้นำเสนอโดยเรียงตามลำดับ ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างภาพรวมความพร้อมและภาพรวม แนวโน้มเฉพาะ “คำถามสำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีเครื่องหมาย \* จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6” เพียง 2 ข้อคำถามเท่านั้น

1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อคำถามที่ว่า ในภาพรวม ในปัจจุบัน เทศบาลตำบลแม่สายมีความพร้อมในการบริหารจัดการ เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรสูงกว่าในอดีต

2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า ในภาพรวม ในอนาคตเทศบาลตำบลแม่สายมีแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการที่อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนมากกว่าในปัจจุบัน

**1.3.7 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวม ความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.7-4.8) แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้**

1) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือเพศชายกับเพศหญิง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตาม การศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกัน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติ ราชการ (2) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ (3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ในเวลา เดียวกัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาหน่วยงาน

## 2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่สำคัญ และจำเป็น ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษารุ่นนี้มาอภิปรายผล วิเคราะห์ หรือแสดงความคิดเห็นด้วยการเขียนบรรยาย และบางส่วนนำเสนอไว้ในภาพ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการ นำเสนอเป็น 6 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และการจัดหัวข้อในบทที่ 4 ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

2.2 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน (เป็นการนำปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการมาอภิปรายผลควบคู่กันใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน” หรือในภาพที่ 5.1)

2.3 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

2.4 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M

2.5 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

2.6 การอภิปรายผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

ผู้ศึกษาขอเสนอรายละเอียดของการอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน การที่กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ที่ผ่านมา เทศบาลตำบลแม่สายได้มีการปรับปรุง พัฒนาระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้นว่า (1) ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการประชาชน เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการให้บริการเรื่องทะเบียนราษฎร และ (2) ได้จัดทำแผน ขั้นตอนเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร รวมถึงกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการควบคุมติดตามอย่างเป็นระบบและชัดเจนก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน เทศบาลตำบลแม่สายก็ยังมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหาร

จัดการบางด้านหรือบางประการ เป็นต้นว่า (1) การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรที่ล่าช้า และ (2) การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการไม่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนมากเท่าที่ควร (แบบสอบถาม ข้อ 29, 34, 6, และ 7 ตามลำดับ) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

นอกจากนี้ การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อภาพรวมทั้งหมดของปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ได้แก่ คำถามที่ว่า “ในภาพรวมทั้งหมดเทศบาลตำบลแม่สายมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการ ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานสูงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลตำบลแม่สายจะมีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนไว้อย่างชัดเจน เป็นต้นว่า (1) ได้กำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงาน และงบประมาณที่จะต้องใช้จ่าย รวมทั้งมีการประเมินผลด้วย และ (2) ได้มอบหรือกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น (แบบสอบถาม ข้อ 31 และ 30 ตามลำดับ) ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน เทศบาลตำบลแม่สายก็ยังมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการบางด้านหรือบางประการ เป็นต้นว่า (1) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการให้บริการเรื่องทะเบียนราษฎรยังไม่มากเท่าที่ควร และ (2) การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร ยังไม่ครอบคลุมและทั่วถึง (แบบสอบถาม ข้อ 19 และ 14 ตามลำดับ) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว ไม่เพียงเท่านั้น ในเชิงสถิติ ประชาชนยังมีลักษณะการตัดสินใจที่เรียกว่า ผลกระทบจากความเบี่ยงเบนในทางบวกในการประเมิน (Hall Effect) หมายถึง ประชาชนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความรู้ และความเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย เพียงด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านจากทั้งหมด 4 ด้าน ก็จะประเมินภาพรวมทั้งหมดของปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

2.2 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ปัญหา และการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน เมื่อพิจารณาจากแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ผู้ศึกษามีความเห็นเห็นว่า เทศบาลตำบลแม่สายมี “ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อม” ในการบริหารจัดการหลายด้าน และเนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมแต่ละด้านมีหลายปัญหา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน ตัวอย่างเช่น เฉพาะปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ (1) เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความล่าช้า และ (2) เทศบาลตำบลแม่สายขาดความพร้อมในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการ เป็นต้น แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างเฉพาะ “ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมที่สำคัญที่สุด” ด้านละ 1 ปัญหาเท่านั้น โดยเลือกปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมที่มีความสำคัญที่สุดมาจากผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละด้านจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ที่มีเครื่องหมาย \* มาศึกษาวิเคราะห์ และในเวลาเดียวกัน ก็ได้เสนอ “สาเหตุ” และ “แนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา” ควบคู่ไปด้วยเพื่อให้การศึกษวิเคราะห์เป็นระบบ

#### หมายเหตุ

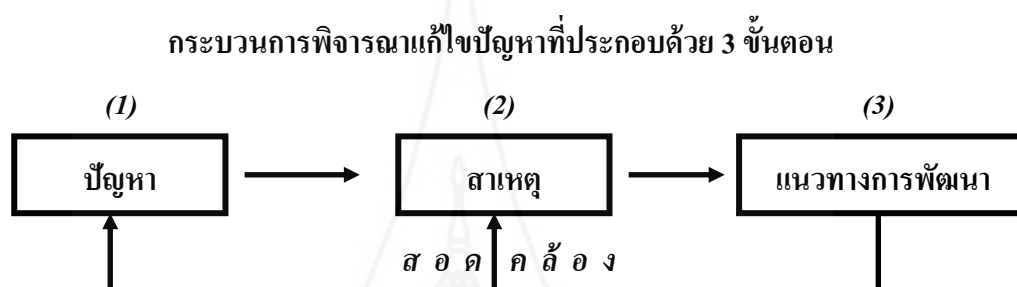
1) ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านนั้น ในแต่ละคำถามในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ซึ่งประกอบด้วยปัญหาด้านละ 5 ข้อคำถาม (ซึ่งแบ่งเป็น ปัญหาในภาพย่อย 4 ข้อคำถาม และปัญหาในภาพรวม 1 ข้อคำถาม) แต่ผู้ศึกษาได้เลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดที่มีเครื่องหมาย \* เพียง 1 ปัญหาในแต่ละด้าน มาศึกษาวิเคราะห์ สำหรับ “การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน” ในบทที่ 4 ตารางที่ 4.3 นั้น ผู้ศึกษาไม่ได้นำมาแสดงไว้ในหัวข้อนี้ด้วย แต่ได้นำไปใช้ปรับใช้ในหัวข้อ 3. ข้อเสนอแนะ หัวข้อย่อย 3.1.1 ข้อเสนอแนะตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

2) โดยปกติ สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุ เนื่องจากไม่มีปัญหาใดเกิดจากสาเหตุเดียว อีกทั้งสาเหตุอาจจัดแบ่งเป็น สาเหตุด้านวัตถุและสาเหตุด้านจิตใจ ฉะนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอ 2 สาเหตุในแต่ละปัญหา

ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน



ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 41) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช) มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนา ที่แต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องกัน โดยเรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน” ดังได้สรุปไว้ในภาพที่ 5.1 ดังนี้



### 1. ด้านประสิทธิผลตาม

แผนปฏิบัติการที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่างคือ เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของเทศบาลฯ เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร

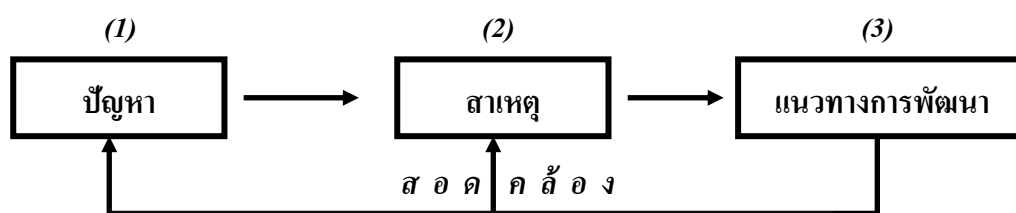
1.1 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของเทศบาลฯ

1.1 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ควรให้ความสำคัญและควรกำหนดเป็นนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจนสำหรับการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของเทศบาลฯ

1.2 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ขาดการพัฒนา หรือการฝึกอบรมในเรื่องความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของเทศบาลฯ

1.2 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวางมาตรการเพื่อให้ นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ จะต้องเข้ารับการพัฒนา หรือการฝึกอบรมในเรื่องความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของเทศบาลฯ และควรมีการประเมินผลด้วยว่า ได้มีการ

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน



2. ด้านคุณภาพการให้บริการ  
ที่สำคัญที่สุดตามความเห็น  
ของกลุ่มตัวอย่าง คือ เทศบาลฯ  
ขาดความพร้อมในการ  
ให้บริการประชาชน เช่น การ  
ให้บริการประชาชนเรื่อง  
ทะเบียนราษฎร์ด้วยความล่าช้า

2.1 นายกเทศมนตรีของ  
เทศบาลฯ ไม่ให้ความสำคัญ  
กับการเตรียมความพร้อมใน  
การให้บริการประชาชน

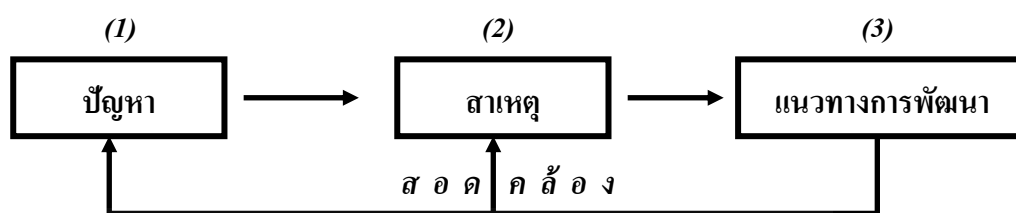
2.2 นายกเทศมนตรีของ  
เทศบาลฯ ไม่มีแผนงาน และ  
มาตรการที่ชัดเจนสำหรับการ  
เตรียมความพร้อมในการ  
ให้บริการประชาชน

การนำความรู้จากการพัฒนา  
หรือการฝึกอบรมไปปรับใช้มาก  
น้อยเพียงใด

2.1 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ  
ควรให้ความสำคัญ และควร  
เตรียมความพร้อมในการ  
ให้บริการประชาชน เช่น  
จัดเตรียมบุคลากรให้เพียงพอ  
รวมถึงมีการนำเทคโนโลยี  
สมัยใหม่เข้ามาสนับสนุนการ  
ให้บริการประชาชน

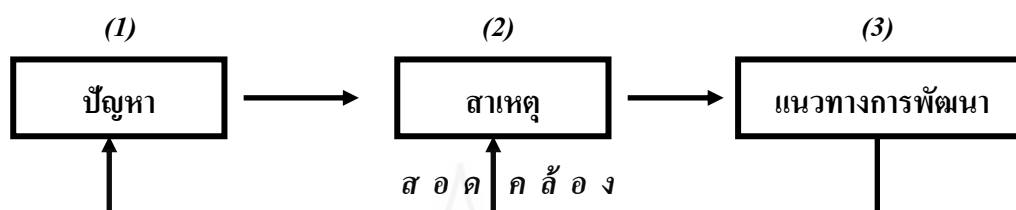
2.2 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ  
ควรกำหนดแผนงาน และ  
มาตรการที่ชัดเจนสำหรับการ  
เตรียมความพร้อมในการ  
ให้บริการประชาชนเพื่อให้การ  
ปฏิบัติงานด้านการให้บริการ  
ประชาชนเป็นไปด้วยความ  
รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน



<p>3. ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชน เช่น เรื่องทะเบียนราษฎรได้อย่างครอบคลุม และทั่วถึง</p>	<p>3.1 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ไม่มีนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจนสำหรับการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง</p> <p>3.2 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ไม่ได้กำหนดให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ได้รับการพัฒนา หรือการฝึกอบรมในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง</p>	<p>3.1 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ควรกำหนดเป็นนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจนสำหรับการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎรอย่างครอบคลุม และทั่วถึง</p> <p>3.2 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ควรจัดให้มีการพัฒนา หรือการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง</p>
<p>4. ด้านการพัฒนาหน่วยงาน ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ เทศบาลฯ ขาดความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ</p>	<p>4.1 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ไม่เห็นถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ</p>	<p>4.1 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ควรเห็นความสำคัญ และควรจัดการฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับของเทศบาลฯ ในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ โดยควรจัดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน



4.2 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ขาดนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจนและต่อเนื่องสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ

พร้อมทั้งมีการประเมินผลด้วยว่าผู้เข้ารับการพัฒนา หรือการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริงมากน้อยเพียงใด

4.2 นายกเทศมนตรีของเทศบาลฯ ควรกำหนดนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจนและต่อเนื่องสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ

ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านตาม “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน”

**2.3 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย** คำถามเกี่ยวกับยุทธศาสตร์พัฒนานั้นประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม โดยกลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ข้อคำถาม แต่ในที่นี้ผู้ศึกษาได้นำมาอภิปรายผลเฉพาะคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเท่านั้น ดังนี้

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ได้แก่ คำถามที่ว่า “การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลตำบลแม่สายมีการให้บริการแก่ประชาชนในทุกระดับอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายเห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า (1) การกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญ จำเป็นและมีประโยชน์ต่อประชาชนอย่างมาก อีกทั้ง (2) เทศบาลตำบลแม่สายได้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมและทั่วถึง (แบบสอบถาม ข้อ 33) เหล่านี้ทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจได้ว่าจะได้รับการอย่างมีมาตรฐาน ทั่วถึง และเท่าเทียมกันทุกระดับ ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อยดังกล่าว

**2.4 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จตามกรอบแนวคิด 3M ประกอบด้วย** คำถาม 3 ปัจจัย หรือ 3 ด้าน ๆ ละ 2 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมากทั้ง 3 ด้านทุกคำถาม แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้นำมาอภิปรายผลเพียง 3 ข้อคำถาม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดของแต่ละปัจจัย หรือแต่ละด้าน โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

**2.4.1 ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายประสบผลสำเร็จ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ คำถามที่ว่า “การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรมากเพียงพอ” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายเห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลตำบลแม่สายได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เช่น สนับสนุนการฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีการประเมินผลด้วยว่า บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติจริงหรือไม่เพียงใด (แบบสอบถาม ข้อ 36) ทั้งนี้ เพื่อให้เทศบาลตำบลแม่สายสามารถให้บริการประชาชนในเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และส่งผลให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจกับบริการที่ได้รับมากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อยดังกล่าว

**2.4.2 ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ประสบผลสำเร็จ ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ คำถามที่ว่า “การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีการ สนับสนุน และจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการให้เหมาะสม และเพียงพอ” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายเห็นด้วย ในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า การที่เทศบาลตำบลแม่สายมีงบประมาณที่เหมาะสม และเพียงพอ (แบบสอบถาม ข้อ 43) ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาด้านการให้บริการมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาด้ว การบริการในทุก ๆ ด้าน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับ ปานกลางหรือในระดับน้อยดังกล่าว

**2.4.3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทั่วไป** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ประสบผลสำเร็จ ด้านการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ คำถามที่ว่า “การที่เทศบาลตำบลแม่สาย เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลตำบลแม่สายอย่างจริงจัง และ ต่อเนื่อง” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของ เทศบาลตำบลแม่สายเห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือ ในระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การเปิดโอกาสและการสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคของเทศบาลตำบลแม่สาย (แบบสอบถาม ข้อ 37) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพราะจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหากเกี่ยวกับ ความพร้อมในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งผลที่ได้รับก็คือ ประชาชนเกิด ความพึงพอใจและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือ ในระดับน้อยดังกล่าว

**2.5 การอภิปรายผลการวิเคราะห์ภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและ ภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้**

**2.5.1** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อคำถามที่ว่า “ในภาพรวม ใน ปัจจุบันเทศบาลตำบลแม่สายมีความพร้อมในการบริหารจัดการ เช่น การให้บริการประชาชน

เรื่องทะเบียนราษฎร์สูงกว่าในอดีต” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายเห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อย เนื่องจากในปัจจุบันเทศบาลตำบลแม่สายได้มีการปรับปรุงพัฒนา ระบบการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง เป็นต้นว่า (1) ได้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการให้บริการเรื่องทะเบียนราษฎร์แก่ประชาชน และ (2) ได้ปรับหรือลดขั้นตอนของการให้บริการประชาชนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อให้เกิดรวดเร็วมากขึ้น (แบบสอบถาม ข้อ 29 และ 24) ดังนั้น จึงทำให้ประชาชนที่มารับบริการได้รับความสะดวก รวดเร็ว และได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าในอดีตที่ผ่านมา ด้วยเหตุผลเหล่านี้จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อยดังกล่าว

2.5.2 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า “ในภาพรวมในอนาคตเทศบาลตำบลแม่สายมีแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการที่อำนวยความสะดวก และให้บริการประชาชนมากกว่าในปัจจุบัน” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลแม่สายเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ในอนาคตเทศบาลตำบลแม่สายมีแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการที่จะอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนมากกว่าในปัจจุบัน เช่น มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการประชาชน ตลอดจนมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (แบบสอบถาม ข้อ 22) ก็ตาม แต่ในเวลาเดียวกัน หากเทศบาลตำบลแม่สายมีข้อจำกัดในเรื่องการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการประชาชน รวมถึงมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ (แบบสอบถาม ข้อ 9) ก็ย่อมส่งผลให้เทศบาลตำบลแม่สายมีแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการไม่แตกต่างจากปัจจุบัน ด้วยเหตุผลเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อยดังกล่าว

2.6 การอภิปรายผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

2.6.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือเพศชายกับเพศหญิง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นต่อภาพรวมความพร้อม

ในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกัน เช่นนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่างก็ได้รับบริการในเรื่องทะเบียนราษฎรอย่างมีมาตรฐานและเท่าเทียมกัน ในทุก ๆ ด้าน ด้วยเหตุผลนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน

การที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม โดยจำแนกตามเพศชายกับเพศหญิง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อจำแนกตามเพศดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

**2.6.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี** พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นต่อภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน แตกต่างกัน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (2) ด้านคุณภาพการให้บริการ และ (3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน เช่นนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า การศึกษามีผลต่อความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคาดหวังในการบริการของเทศบาลตำบลแม่สายสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาค่าต่ำกว่าปริญญาตรี เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี มีโอกาสติดต่อกับเทศบาลตำบลแม่สายหรือมีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายได้ดีกว่า ด้วยเหตุผลนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน

ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาหน่วยงาน

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกัน เช่นนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวไม่ว่าจะมีการศึกษาระดับใดก็ตาม ต่างก็รับทราบ และเห็นว่าเทศบาลตำบลแม่สายได้มีการพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการนำเทคโนโลยี



สมัยใหม่มาใช้ในการให้บริการเพื่อให้การบริการมีประสิทธิภาพ และประชาชนได้รับบริการที่มีมาตรฐาน เดียวกัน ด้วยเหตุผลนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน

การที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม โดยจำแนกตามการศึกษา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน และไม่แตกต่างกัน 1 ด้าน เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม เมื่อจำแนกตามการศึกษาดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมความพร้อมในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้นำเสนอในการนำเสนอเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อเสนอแนะตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน (2) ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดอื่น และแนวคิดอื่น และ (3) สรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน เนื่องจากในการศึกษาค้นคว้าได้นำแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานมาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ดังนั้น ข้อเสนอแนะในส่วนนี้จึงได้แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวนี้ด้วย

#### หมายเหตุ

1) ข้อเสนอแนะตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ข้างล่างนี้ เป็นข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาเอง ซึ่งนำมาจาก 2 ทาง ได้แก่ หนึ่ง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน (บทที่ 4 ตารางที่ 4.3) และ สอง แนวทางการพัฒนาในบทที่ 5 ภาพที่ 5.1

2) เพื่อให้ข้อเสนอแนะหรือการพัฒนาเป็นระบบมากขึ้น ข้อเสนอแนะหรือการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายข้างล่างนี้จึงเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับปัญหาในบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 และปัญหาในบทที่ 5 ภาพที่ 5.1

(1) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเรื่องทะเบียนราษฎร เช่น (1) การนำเทคโนโลยีใหม่ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน (2) การปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการเพื่อลดระยะเวลา และขั้นตอนที่ไม่จำเป็นตลอดจน (3) การพัฒนา หรือการฝึกอบรมบุคลากรให้มีทัศนคติ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และบุคลิกภาพที่ดีอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน เช่นนี้ จะมีส่วนสำคัญทำให้การให้บริการประชาชนของเทศบาลตำบลแม่สายตรงตามความต้องการในระยะเวลาอันรวดเร็ว และบรรลุเป้าหมาย เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 1-4) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพช) ที่ให้ความสำคัญกับภาพรวมการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของไทย ไว้ว่า ควรนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ในหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่สนองผลประโยชน์ของประชาชนและส่วนรวม (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

สำหรับข้อเสนอแนะเรื่องการปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล แฮมเมอร์ และเจมส์ แฮมปี (Michael Hammer and James Champy) (1993: 78-92) ในหนังสือ เรื่อง “Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution” (New York: Harper Business) ที่ให้ความสำคัญในเรื่องการหาทางปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเดิมที่มีอยู่หรือออกแบบใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพของการบริการเพิ่มขึ้น เช่น ควรตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป ยุบรวมขั้นตอนให้มาเป็นขั้นตอนเดียวกัน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ มานิมล บุญมี (การสัมภาษณ์ แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2553 เวลา 14.00-15.00 น. ณ บ้านเลขที่ 231/1 หมู่ 10 ตำบลแม่สาย ดังแสดงรายละเอียดไว้ในภาคผนวก) ที่กล่าวถึงการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย ไว้ว่า เทศบาลตำบลแม่สายควรมีการปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการประชาชนในเรื่องทะเบียนราษฎร โดยการตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกเพื่อให้การบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สำหรับข้อเสนอแนะเรื่องลักษณะของการพัฒนาหรือการฝึกอบรมบุคลากรนั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruedn and Sherman) (1968: 10-11) ในบทความ เรื่อง “The Nature and Development of the Personnel Field” (อ้างใน ศักดิ์ชาย บุญยาศรัย (2546: 8) สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง “ความพร้อมของบุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายในการ

ปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ”) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ไว้ว่า ควรพัฒนาการทำงานด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

(2) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น การให้บริการอย่างเพียงพอ โดยการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิด จอห์น ดี. มิลเล็ต (John D. Millte) (1954: 397-400) ในหนังสือ เรื่อง “Management in the Public: The Quest for Effective performance” (อ้างใน มัตติกา จงพิริยะอนันต์ (2548: 28) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลเชิงรายนุเคราะห์กรณีการให้บริการแก่ผู้ประกันตนในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย”) ที่ให้ความสำคัญกับลักษณะของการให้บริการที่ดี ไว้ว่า ควรให้บริการอย่างเพียงพอ คือ ความเพียงพอด้านต่าง ๆ ในการให้บริการแก่ประชาชนเพื่ออำนวยความสะดวกด้านสถานที่ที่ให้บริการ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

(3) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมด้านการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมและทั่วถึง เช่น มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงหรือติดประกาศ หรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องทะเบียนราษฎรให้ประชาชนได้รับทราบอย่างกว้างขวางและทั่วถึงเพื่อให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 236-237) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ที่กล่าวไว้ว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างกว้างขวางและทั่วถึง (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

(4) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาหน่วยงาน ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเตรียมความพร้อมในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน เช่น มีการทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สอดคล้องกับ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555 (2551: 35)

(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ในประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า ควรทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการของหน่วยงานของรัฐ อันมีผลกระทบต่อการจัดสิทธิเสรีภาพและการให้บริการแก่ประชาชนเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการแก่ประชาชน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

**3.1.2 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด และแนวคิดอื่น** นอกเหนือจากข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดที่เรียกว่า แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านดังกล่าวแล้ว เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย ครอบคลุมและสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิดอื่นไว้ด้วย อันได้แก่ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 6M” หรือเรียกว่า “กรอบแนวคิด 6M” ที่ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารจัดการทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) และ (6) การให้บริการประชาชน (Market) ของ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ** (2553: 24-25) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกกรอบแนวคิด 6M มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการเสนอแนะในหัวข้อ 3.1.2 นี้ เพราะเป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และครอบคลุม รวมทั้งนำมาปรับใช้ได้ง่าย และสะดวก ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนา หรือการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะหรือความชำนาญให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผน ตลอดจนควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งจะส่งผลให้การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปอย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ เฉพาะข้อเสนอแนะในเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ **วรภรณ์ เหลืองประเสริฐ** (2548: 102-103) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขา

วิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม” ที่ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ควรบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.) นอกจากนี้ เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 21-29) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทร์เพช) ที่กล่าวไว้ว่า หน่วยงานควรใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

3) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อสร้างเครือข่ายหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน รวมทั้งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ มริทจันจอย แบนเนอริจี (Mrityunjay Banerjee) (1963: 163) ในหนังสือ เรื่อง “Business Administration” (Bombay: Asia Publishing House) ที่มีความเห็นว่า ในการประสานงาน ควรใช้ความพยายามของกลุ่มที่จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

นอกจากข้อเสนอแนะข้างต้นนี้แล้ว ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สาย ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผังเมือง เทศกิจ และการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมาย ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ อุดร ตันติสุนทร (2553) ในการประชุมตรวจสอบวิทยานิพนธ์ เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2553 ระหว่างเวลา 9.00-16.00 น. ณ โรงแรมเดอะริช จังหวัดนนทบุรี ที่ได้ให้ความเห็นไว้ว่า เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ตามกฎหมายหลาย ๆ ด้าน แต่ในขั้นต้นมีหน้าที่ 8 ประการที่เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมี คือ (1) น้ำไหล (2) ไฟสว่าง (3) ทางดี (4) สิ่งแวดล้อมดี (5) ศึกษาดี (6) อนามัยดี (7) อาชีพดี และ (8) วัฒนธรรมดี ดังนี้ (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

(1) เทศบาลตำบลแม่สายควรให้ความสำคัญกับการจัดผังเมือง คือ การจัดสรรพื้นที่ตามประโยชน์ใช้สอยให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยขอความอนุเคราะห์หรือขอความร่วมมือจากผังเมืองจังหวัดเชียงรายในการแนะนำหรือฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางผังเมืองที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อปูโครงสร้างพื้นฐานในการพัฒนาในอนาคตต่อไป

(2) เทศบาลตำบลแม่สายควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของเทศกิจ โดยประสานงานกับสถานีตำรวจภูธรอำเภอแม่สายในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เทศกิจให้มีความรู้เกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของประชาชนในการเฝ้าระวังภัย และในการสอบสวนสืบสวนเบื้องต้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศกิจเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

(3) เทศบาลตำบลแม่สายควรจัดการติดตั้งไฟฟ้าส่องสว่างภายในชุมชน และขยายให้ครอบคลุมตามเส้นทางระหว่างหมู่บ้าน รวมทั้งควรกำหนดให้ส่วนโยธาทำแผนงานโครงการที่เกี่ยวกับการซ่อมบำรุง โดยการออกตรวจสอบความเสียหายของอุปกรณ์ไฟฟ้า อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อจะได้ดำเนินการซ่อมแซมได้ทันทั่วถึงที่ เพิ่มความปลอดภัยของประชาชน และลดอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในชุมชน

4) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการนำวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีคุณภาพ มาใช้ในการให้บริการประชาชน เช่นในเรื่องทะเบียนราษฎร เพื่อความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการให้บริการ ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ กุลนดา โชติมุกตะ (2538: 111-127) ในภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการวิเคราะห์และการวางแผนทางสังคม สาขาพัฒนาสังคม เรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อระบบและกระบวนการให้บริการของกรุงเทพมหานคร : ศึกษากรณีสำนักงานเขตบางซื่อ” ที่ให้ความเห็นไว้ว่า ควรจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ เข้ามาใช้ในกิจการต่าง ๆ ของสำนักงานเขตในการทำงานให้บริการประชาชน (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

5) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรปลูกฝังและส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งสนับสนุนให้เห็นคุณค่าของผู้กระทำความดี และต่อต้านผู้ประพฤติทุจริต เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการปลูกฝังบุคลากรให้มีจิตสำนึกที่ดีนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิณามโนหมั่นศรีธา (2548: 132-133) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของกรุงเทพมหานคร” ที่ให้ความเห็นไว้ว่า ควรปลูกฝังข้าราชการให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

(แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.) นอกจากนี้ เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการพัฒนาจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ พอเทียบเคียงได้กับ **ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** (2546: 1) ใน “ประมวลคำในพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพล อดุลยเดช ตั้งแต่พุทธศักราช 2493-2542 ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไว้ว่า เงื่อนไขคุณธรรม (ethical qualification) จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับให้สำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ตลอดจนการดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และรอบคอบ (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

6) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชน ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สายควรเน้นให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการ โดยปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกัน ควรให้บริการที่หลากหลาย และครอบคลุม เพื่อให้การบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนเพิ่มมากขึ้น เช่น เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐในการดำเนินงานของเทศบาล พร้อมทั้งร่วมปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็น และร่วมแก้ไขปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนร่วมประเมินผลโครงการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ **โกวิท โปษยานนท์ และปรัชญา เวสารัชช** (2545: 117) ในหนังสือ เรื่อง “ทศวรรษ ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (อ้างใน รัชญา ตีปประวงศ์ (2551: 159) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “ความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชนของกรมศุลกากรตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”) ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ว่า การบริหารจัดการยุคใหม่ควรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยปรับปรุงคุณภาพของบริการให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.) นอกจากนี้ เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการให้บริการที่หลากหลาย และครอบคลุมนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ **มะลิวัลย์ ดวงเพชร** (การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2553 เวลา 10.00–10.30 น. ณ ที่ทำการผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 10 ดังแสดงรายละเอียดไว้ในภาคผนวก) ที่แสดงความเห็นไว้ว่า เทศบาลตำบลแม่สายควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชน เช่น เรื่องทะเบียนราษฎร โดยการยกระดับคุณภาพการให้บริการ มีการให้บริการที่หลากหลาย ครอบคลุม หรือการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (one stop service) อันได้แก่ การแจ้งเกิด การตาย

ย้ายเข้า-ออก รวมถึงการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

สำหรับข้อเสนอแนะเรื่องการมีส่วนร่วมที่กล่าวมานั้น สอดคล้องกับ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 87 (3) ที่บัญญัติไว้ว่า รัฐต้อง ดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยส่งเสริมและสนับสนุนการมี ส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจาก บทที่ 2 หัวข้อ 3.) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ โคอเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) (1981: 6) ในหนังสือ เรื่อง “Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation” (Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University) ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนชุมชน ไว้ว่า สมาชิก ของชุมชนต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องใน 4 มิติ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจว่าควรทำอะไร และทำอย่างไร (2) การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา รวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ (3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และ (4) การมีส่วนร่วม ในการประเมินผลโครงการ (แนวคิดข้างหน้านี้ นำมาจากบทที่ 2 หัวข้อ 3.)

นอกจากนี้ ในการปิดสมัยประชุมรัฐสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) และสมาชิกสภาจังหวัด (ส.จ.) ควรลงพื้นที่เพื่อเข้าร่วมการประชุม โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็น ประธานในการจัดการประชุม เพื่อจะได้รับรู้ปัญหาและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากนั้นนำปัญหาคัดกล่าวเข้าที่ประชุมรัฐสภา เพื่อร่วมกันวางแผนดำเนินการแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพและ ยั่งยืน รวมถึงควรกำหนดออกมาเป็นพระราชบัญญัติให้ทุกจังหวัดยึดถือปฏิบัติตามต่อไป ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พลเอก ศิริรินทร์ ฐูปกล้า ในการสอบวิทยานิพนธ์อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2553 เวลา 16.00-19.00 น. ณ ห้องประชุมสาขาวิชาวิทยาการจัดการ (1) อาคารวิชาการ 3 ชั้น 4 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**3.1.3 สรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญเรียงตามลำดับ** จากข้อเสนอแนะในหัวข้อ 3.1.1-3.1.2 ข้างต้น ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะเฉพาะที่สำคัญ 4 ข้อ โดยเรียงลำดับ ดังนี้

1) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้าน ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ ได้แก่ นายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลแม่สายควรให้ความสำคัญและควรกำหนดเป็นนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจนสำหรับการเตรียมความพร้อมในการ ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลแม่สาย นอกจากนี้ กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นควรกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ และวางมาตรการเพื่อให้ นายกเทศมนตรีของเทศบาล ตำบลแม่สายจะต้องเข้ารับการพัฒนา หรือการฝึกอบรมในเรื่องความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตาม



เป้าหมายของแผนปฏิบัติการของเทศบาลตำบลแม่สายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และควรมีการประเมินผลด้วยว่า ได้มีการนำความรู้จากการพัฒนา หรือการฝึกอบรมไปปรับใช้มากน้อยเพียงใด

2) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แก่ นายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลแม่สายควรให้ความสำคัญ และควรเตรียมความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น จัดเตรียมบุคลากรให้เพียงพอ รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุนการให้บริการประชาชน ขณะเดียวกัน ควรกำหนดแผนงานและมาตรการที่ชัดเจนสำหรับการเตรียมความพร้อมในการให้บริการประชาชน เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชนเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ภายในเวลา 1-3 ปี

3) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ได้แก่ นายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลแม่สายควรกำหนดเป็นนโยบาย และแผนงานที่ชัดเจนสำหรับการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรอย่างครอบคลุมและทั่วถึง รวมทั้งควรจัดให้มีการพัฒนา หรือการฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมและทั่วถึง ทั้งนี้ ภายในเวลา 1 ปี

4) ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการพัฒนาหน่วยงาน ได้แก่ นายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลแม่สายควรเห็นความสำคัญและควรจัดการฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับของเทศบาลตำบลแม่สายในเรื่องการเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลตำบลแม่สาย โดยควรจัดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทั้งมีการประเมินผลด้วยว่า ผู้เข้ารับการพัฒนา หรือการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริงมากน้อยเพียงใด ในเวลาเดียวกัน นายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลแม่สายควรกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน และต่อเนื่องสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลตำบลแม่สาย

3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป ในการศึกษา หรือการทำครั้งนี้เกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติการตามคำรับรองของหน่วยงาน สำหรับการศึกษ หรือการวิจัยในอนาคต ควรดำเนินการดังนี้

3.2.1 ในการศึกษา หรือการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการปฏิบัติการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาวิเคราะห์การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอ

แม่สาย จังหวัดเชียงราย ทำให้ได้ทราบและเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การพัฒนา และ ภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย เป็นต้น อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง ของหน่วยงานนั้น ยังไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการปกครองระดับท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เทศบาล แต่ มีแนวโน้มที่จะนำมาใช้ในอนาคต ดังนั้น ในการศึกษา หรือการทำวิจัยครั้งต่อไป จึงควรนำแนวทาง หรือกรอบแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งอย่างน้อยก็จะเป็นการช่วยพิสูจน์หรือ ยืนยันว่า กรอบแนวคิดนี้มีเนื้อหาสาระที่ชัดเจนและครอบคลุมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ในการศึกษา หรือวิจัยครั้งต่อไป อาจนำกรอบแนวคิดที่เรียกว่า แนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้านนี้ ไปปรับใช้เฉพาะบางด้านที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ ทำการศึกษา หรือทำวิจัยก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ครบทั้ง 4 ด้าน ในทางตรงกันข้าม อาจเพิ่ม บางด้านเข้าไปได้ตามความเหมาะสม แต่ทั้งนี้ จะต้องแสดงผลไว้ด้วยเสมอ

3.2.2 ศึกษา หรือทำวิจัยอย่างละเอียด และเจาะลึก โดยใช้แนวทางการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองของหน่วยงานแต่ละด้านทั้ง 4 ด้าน

3.2.3 ศึกษา หรือทำวิจัยควบคู่กันในหลายรูปแบบ เช่น การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ควบคู่กับเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตหรือสัมภาษณ์ประชาชนที่มารับบริการ และบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

3.2.4 ศึกษา หรือทำวิจัยโดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มีความหลากหลายมากขึ้น เป็นต้นว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล และผู้บริหารของเทศบาล แล้วนำมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบว่า ผลการวิจัยคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันเพียงใด

3.2.5 ศึกษา หรือทำวิจัยการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นหรือประเทศที่มีลักษณะ การบริหารท้องถิ่นที่มีความใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับประเทศไทย ซึ่งจะทำให้ผู้ศึกษาเห็นภาพรวม จุดเด่น จุดด้อยในการบริหารจัดการที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหาร จัดการของเทศบาลตำบลให้สอดคล้อง และตอบสนองความต้องการของประชาชนดียิ่งขึ้นต่อไปใน อนาคต



บรรณานุกรม

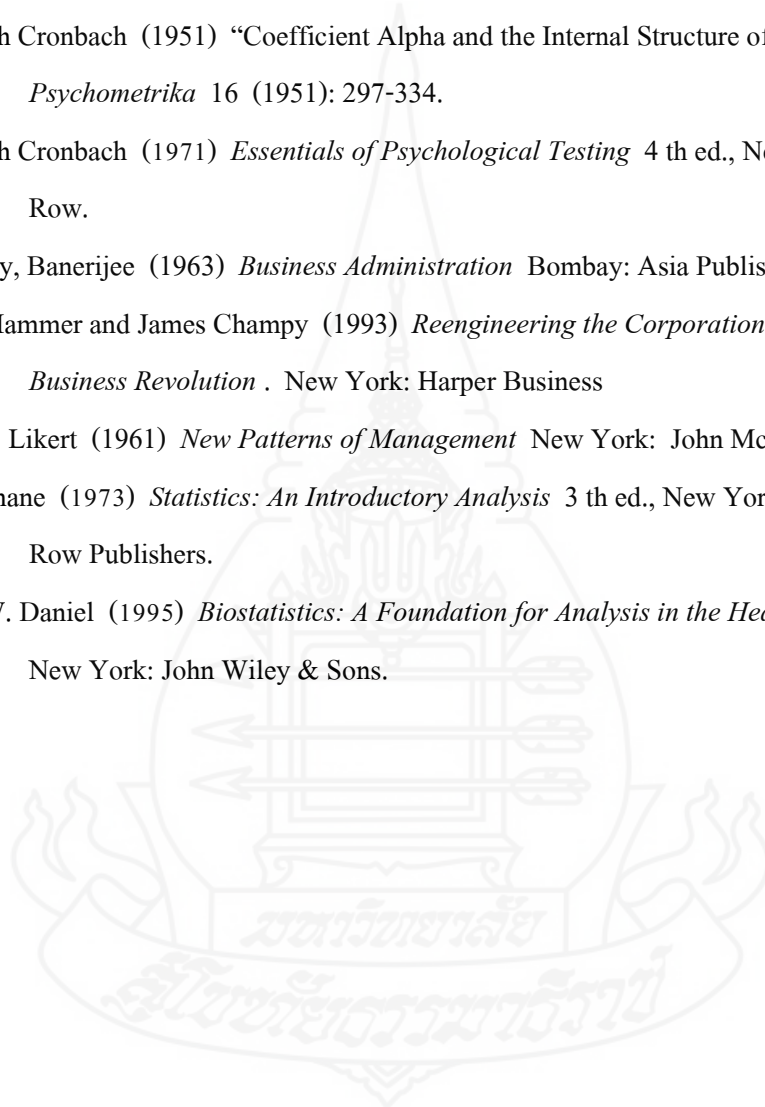
## บรรณานุกรม

- กันยา สุวรรณแสง (2540) *จิตวิทยาทั่วไป* กรุงเทพมหานคร อักษรพิทยา
- กัลยา วาณิชย์บัญชา (2549) *การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* พิมพ์ครั้งที่ 8  
กรุงเทพมหานคร ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กุลندا โชติมุกตะ (2538) “ความพึงพอใจของประชาชนต่อระบบและกระบวนการให้บริการ  
ของกรุงเทพมหานคร: ศึกษากรณีสำนักงานเขตบางซื่อ” ในภาคนิพนธ์ปริญญา  
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการวิเคราะห์และการวางแผนทางสังคม  
สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กชกร ว่องมงคลเดช (2552) “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้วยระบบชุดการอิเล็กทรอนิกส์  
ของกรมศุลกากร” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เดโช สวานานนท์ (2542) *ปทานุกรมจิตวิทยา* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ธงชัย สันติวงษ์ (2543) *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนา  
พานิช
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2552) *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS* พิมพ์ครั้งที่ 10  
กรุงเทพมหานคร บิซซิเนสอาร์แอนด์ดี
- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (2546) *ประมวลคำในพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
ภูมิพล อดุลยเดช ตั้งแต่พุทธศักราช 2493-2542 ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาเศรษฐกิจ  
พอเพียง* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม  
แห่งชาติ
- ผดุงศักดิ์ อุบายลับ (2545) “ความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการรับโอนงานดานการ  
จัดการศึกษาสู่ท้องถิ่น ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดลพบุรี” ปัญหา  
พิเศษหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัย  
บูรพา
- แผนพัฒนาเทศบาลสามปี (พ.ศ. 2553-2555) “เทศบาลตำบลแม่สาย”* คั่นคืนวันที่ 27 พฤษภาคม  
2553 จาก <http://www.maesai.go.th/index1.html>

- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- ภาทิพ ศรีสุทธิ (2546) “การวิเคราะห์” ใน วิชาการ กรมการจัดสรรการเรียนรู้ กลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ภาษาไทย ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544
- มัตติกา จงพิริยะอนันต์ (2548) “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของโรงพยาบาล  
เชิงรายประชาณุเคราะห์กรณีการให้บริการแก่ผู้ประกันตนในอำเภอเมือง จังหวัด  
เชียงราย” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชาวิทยาการจัการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้น
- รัชญา ตี๋ประวงส์ (2551) “ความพร้อมในการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชนของกรม  
ศุลกากรตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (2550, 24 สิงหาคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม  
124 ตอนที่ 47 ก หน้า 28
- วารภรณ์ เหลืองประเสริฐ (2548) “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสำนักงาน  
เลขาธิการรัฐมนตรี กระทรวงกลาโหม” วิทยานิพนธ์ปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์นิติธรรม
- \_\_\_\_\_ . (2550) การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- \_\_\_\_\_ . (2550) การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาของหน่วยงานของรัฐ  
กรุงเทพมหานคร เอ็กชเปอร์เน็ท
- \_\_\_\_\_ . (2552) การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- \_\_\_\_\_ . (2552) แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา  
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร

- \_\_\_\_\_ . (2553) *หลักการเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร*
- วีณา มโนหมั่นศรีธธา (2548) “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศักดิ์ชาย บุญยราศรี (2546) “ความพร้อมของบุคลากรสังกัดกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงรายในการปรับตัวต่อบทบาทและภารกิจใหม่ตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการ” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ศิริลักษณ์ สุขชุม (2551) “การเปรียบเทียบการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน ระหว่างเทศบาลตำบลแหลมฉบังกับเทศบาลตำบลบางพระในจังหวัดชลบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ลัดดาวัลย์ รอดมณี และไพฑูรย์ ภัคดี (2529) “ระเบียบวิธีการวิจัยทาง สังคมศาสตร์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุริวัฒน์ สงวนสิน (2553) “การวิเคราะห์การบริหารจัดการด้วยระบบบุคลากรอิเล็กทรอนิกส์ของ กรมศุลกากร” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร รัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมคิด ทาสิริ (2541) “ความพร้อมในการปฏิบัติงาน อุดมคติและจริยธรรมของตำรวจ ประจำ สถานีตำรวจตำบล ในจังหวัดนนทบุรี” ภาคนิพนธ์ ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร์ มหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546) *ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติการ กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์ทริม มีเดีย*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2552) *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ*
- อุคร ตันติสุนทร (2552) *รวมกฎหมายเกี่ยวกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งที่แก้ไข เพิ่มเติมจนถึง พ.ศ. 2549 กรุงเทพมหานคร บพิธการพิมพ์*

- Cohen and Uphoff (1981) *Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation* . Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University.
- John, W. Best (1977) *Research in Education* 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Lee Joseph Cronbach (1951) “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”  
*Psychometrika* 16 (1951): 297-334.
- Lee Joseph Cronbach (1971) *Essentials of Psychological Testing* 4 th ed., New York: Harper, & Row.
- Mrityunjoy, Banerjee (1963) *Business Administration* Bombay: Asia Publishing House
- Michael Hammer and James Champy (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto For Business Revolution* . New York: Harper Business
- Rensis, A. Likert (1961) *New Patterns of Management* New York: John McGraw-Hill Book .
- Taro, Yamane (1973) *Statistics: An Introductory Analysis* 3 th ed., New York: Harper & Row Publishers.
- Wayne, W. Daniel (1995) *Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences*.  
New York: John Wiley & Sons.





ภาคผนวก





ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง “การวิเคราะห์ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน” ในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางแก่เทศบาลตำบลแม่สายในการปรับปรุง หรือพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อท่านและเทศบาลตำบลแม่สายในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- |             |   |   |
|-------------|---|---|
| 1. เพศ      | <input type="checkbox"/> (1) ชาย              | <input type="checkbox"/> (2) หญิง                   |
| 2. อายุ     | <input type="checkbox"/> (1) 18-40 ปี         | <input type="checkbox"/> (2) 41 ปีขึ้นไป            |
| 3. การศึกษา | <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า |
|             | <input type="checkbox"/> (3) สูงกว่าปริญญาตรี |   |

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาล ตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของ หน่วยงาน 4 ด้าน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

ในที่นี่ คำว่า “เทศบาลฯ ของท่าน” หมายถึง เทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย

ผู้บริหารของเทศบาลตำบลแม่สาย หมายถึง ผู้บริหารทุกระดับที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากร และประสานภารกิจของบุคลากรในเทศบาลตำบลแม่สายให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

บุคลากรของเทศบาลตำบลแม่สาย หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้าง ที่มีคำสั่งบรรจุแต่งตั้ง หรืออนุมัติจ้างให้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลแม่สาย

2.1 ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติ ราชการ	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานได้ตาม เป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของเทศบาลฯ เช่น การให้บริการ ประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์			
2. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการควบคุมกำกับดูแล และการ ตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน			
3. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของ เทศบาลฯ เช่น ปัญหาการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์อย่าง มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว			
4. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการปฏิบัติงานด้วยความ โปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้			
5. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 1-4 ข้างต้น เทศบาลฯ ของท่านมี ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ด้าน ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการสูง			

2.2 ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมด้านคุณภาพการให้บริการ	มาก	ปานกลาง	น้อย
6. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการให้บริการประชาชน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรด้วยความล่าช้า			
7. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มารับบริการ			
8. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการดำเนินการตามโครงการสำคัญ หรือโครงการเร่งด่วน			
9. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย เข้ามานับสนุนการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร			
10. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 6-9 ข้างต้น เทศบาลฯ ของท่านมี ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ด้าน คุณภาพการให้บริการสูง			
2.3 ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ราชการ	มาก	ปานกลาง	น้อย
11. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการแบ่งอำนาจ หรือกระจาย อำนาจให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การให้บริการเรื่อง ทะเบียนราษฎร			
12. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการดำเนินงาน เช่น การ ให้บริการประชาชนได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด			
13. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการลดระยะเวลา หรือลด ขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็น			
14. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการ ประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรได้อย่างครอบคลุม และทั่วถึง			
15. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 11-14 ข้างต้น เทศบาลฯ ของท่านมี ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ด้าน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการสูง			
2.4 ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมด้านการพัฒนาหน่วยงาน	มาก	ปานกลาง	น้อย
16. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการจัดทำแผน และนำเสนอ แผนการพัฒนาเทศบาลฯ ไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น แผนการให้บริการ ประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร			

2.4 ปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมด้านการพัฒนาหน่วยงาน	มาก	ปานกลาง	น้อย
17. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร			
18. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อม หรือรองรับการปฏิบัติงานของเทศบาลฯ			
19. เทศบาลฯ ของท่านขาดความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ			
20. ในภาพรวมดังกล่าวไว้ในข้อ 16-19 ข้างต้น เทศบาลฯ ของท่านมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลฯ ด้านการพัฒนาหน่วยงานมาก			
21. ในภาพรวมทั้งหมดเทศบาลฯ ของท่านมีปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานสูงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (2) คุณภาพการให้บริการ (3) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ (4) การพัฒนาหน่วยงาน			

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน 4 ด้าน

3.1 การพัฒนาความพร้อมด้านประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
22. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานเรื่องทะเบียนราษฎร เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ตลอดจนการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น			
23. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการควบคุมกำกับดูแล และการตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยบุคลากรจากภายในและภายนอกเทศบาลฯ เพื่อรับผิดชอบในเรื่องนี้			

3.1 การพัฒนาความพร้อมด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ	มาก	ปานกลาง	น้อย
24. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญของเทศบาลฯ เช่น การลดขั้นตอนของการให้บริการประชาชนที่ไม่จำเป็นเพื่อให้รวดเร็วมากขึ้น			
25. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบได้ เช่น การสร้างจิตสำนึกที่ดีแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและควบคุมตรวจสอบได้			
3.2 การพัฒนาความพร้อมด้านคุณภาพการให้บริการ	มาก	ปานกลาง	น้อย
26. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการประชาชน เช่น การจัดการฝึกอบรมด้านการให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎรแก่บุคลากรทุกระดับ			
27. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น การจัดเตรียมแผน ขั้นตอน รวมทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนบุคลากรอย่างเป็นระบบ			
28. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการดำเนินโครงการสำคัญ หรือ โครงการเร่งด่วน โดยผู้บริหารควรมีการวางแผน และกำหนดบุคลากรให้ดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด			
29. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการให้บริการ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการให้บริการ			
3.3 การพัฒนาความพร้อมด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	มาก	ปานกลาง	น้อย
30. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการแบ่งอำนาจ หรือการกระจายอำนาจเพิ่มมากขึ้นให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร พร้อมทั้งจัดการฝึกอบรมบุคลากรดังกล่าวด้วย			

3.3 การพัฒนาความพร้อมด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	มาก	ปานกลาง	น้อย
31. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานให้บริการประชาชนไว้อย่างชัดเจน เช่น การกำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงาน และงบประมาณที่จะต้องใช้ รวมทั้งมีการประเมินผลด้วย			
32. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ควรเตรียมความพร้อมด้านการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมและทั่วถึง โดยกำหนดเป็นนโยบาย แผน และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างรัดกุม และชัดเจน			
33. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานด้านการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุมและทั่วถึง เช่น มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง			
3.4 การพัฒนาความพร้อมด้านการพัฒนาหน่วยงาน	มาก	ปานกลาง	น้อย
34. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนและนำเสนอแผนการพัฒนาเทศบาลฯ อย่างชัดเจน เช่น การให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนเกี่ยวกับการให้บริการประชาชน เรื่องทะเบียนราษฎร์ และกำหนดบุคลากรรับผิดชอบในการควบคุม และการติดตามอย่างเป็นระบบเพื่อให้แผนนำไปสู่การปฏิบัติจริง			
35. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการยกเลิกกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน เช่น เรื่องทะเบียนราษฎร์ของคน 2 สัญชาติ โดยขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษา หรือบุคคลภายนอก			
36. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งมีการประเมินผลด้วยว่า บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมได้นำความรู้ไปปฏิบัติจริงหรือไม่เพียงใด			
37. ผู้บริหารของเทศบาลฯ ของท่านควรเตรียมความพร้อมในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลฯ เช่น การรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะจากประชาชนและนำมาใช้อย่างจริงจัง			

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย

ความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลแม่สายที่สำคัญ 3 ข้อ	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
38. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ ของท่านมีการพัฒนาองค์ความรู้และประสบการณ์เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์			
39. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ ของท่านมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงสถานที่ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และทันสมัย			
40. การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ให้เทศบาลฯ ของท่านมีการให้บริการแก่ประชาชนในทุกระดับอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม			

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การพัฒนาความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สายประสบผลสำเร็จ

5.1 ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
41. การที่เทศบาลฯ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร์มากเพียงพอ			
42. การที่ผู้บริหารของเทศบาลฯ มีการวางแผนการพัฒนา หรือการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานทุกระดับอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง			
5.2 ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ (Money)	มาก	ปานกลาง	น้อย
43. การที่เทศบาลฯ มีการสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการให้เหมาะสม และเพียงพอ			
44. การที่เทศบาลฯ มีมาตรการควบคุม การติดตาม และการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและรัดกุม			



5.3 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการทั่วไป (Management)	มาก	ปานกลาง	น้อย
45. การที่เทศบาลฯ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลฯ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง			
46. การที่เทศบาลฯ มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของเทศบาลฯ แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง			

ส่วนที่ 6 ความคิดเห็นต่อภาพรวมความพร้อมในการบริหารจัดการและภาพรวม  
แนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย

การเปรียบเทียบภาพรวมความพร้อม และภาพรวมแนวโน้มของ ความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สาย	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
47. ในภาพรวม ในปัจจุบันเทศบาลฯ ของท่านมีความพร้อมในการบริหารจัดการ เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร สูงกว่าในอดีต			
48. ในภาพรวม ในปัจจุบันเทศบาลฯ ของท่านมีความพร้อมในการบริหารจัดการมากกว่าเทศบาลฯ อื่นในพื้นที่ใกล้เคียง			
49. ในภาพรวม ในอนาคตเทศบาลฯ ของท่านมีแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการ เช่น การให้บริการประชาชนเรื่องทะเบียนราษฎร สูงกว่าในปัจจุบัน			
50. ในภาพรวม ในอนาคตเทศบาลฯ ของท่านมีแนวโน้มของความพร้อมในการบริหารจัดการที่อำนวยความสะดวก และให้บริการประชาชนมากกว่าในปัจจุบัน			

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม .....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

การสัมภาษณ์เนวลีกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

## การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ดังนี้

1. นางมะลิวัลย์ ดวงเพชร ตำแหน่ง ผู้ใหญ่บ้านไม้ดุงชน สัมภาษณ์วันที่ 18 กันยายน 2553 ระหว่างเวลา 10.00–10.30 น. รวม 30 นาที สถานที่สัมภาษณ์ ที่ทำการผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 10 ตำบลแม่สาย อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษาสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

**1.1 ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน**

เมื่อพูดถึงการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายแล้วยังไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การให้บริการประชาชนในเรื่องทะเบียนราษฎรยังไม่ครอบคลุม ตัวอย่างเช่น ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน ซึ่งประชาชนก็จะต้องไปทำบัตรประจำตัวประชาชนที่ว่าการอำเภอแม่สายอยู่ ส่งผลให้ประชาชนไม่ค่อยได้รับความสะดวกเท่าที่ควร

**1.2 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน**

เทศบาลตำบลแม่สายควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนในเรื่องทะเบียนราษฎร โดยการยกระดับคุณภาพการให้บริการ มีการให้บริการที่หลากหลาย ครอบคลุม หรือการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (one stop service) อันได้แก่ การแจ้งเกิด การตาย ย้ายเข้า-ออก รวมถึงการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็ว และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

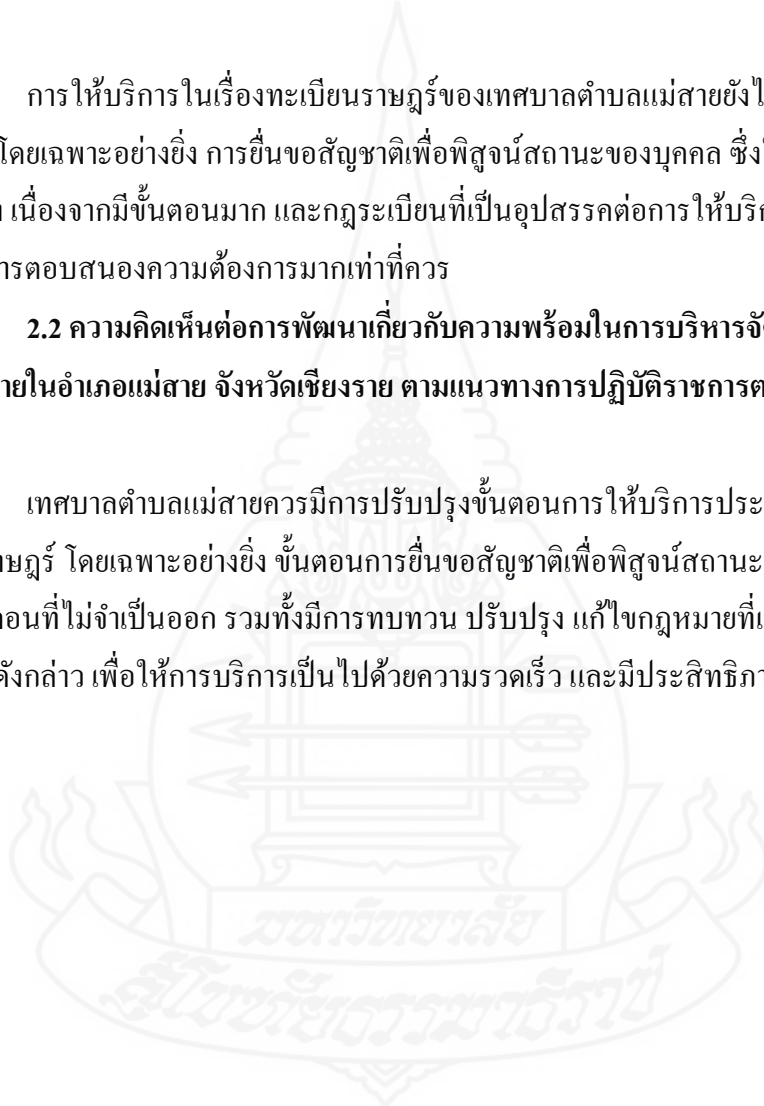
2. นางสาวมานิมล บุญมี ตำแหน่ง กรรมการชุมชน สัมภาษณ์วันที่ 18 กันยายน 2553 ระหว่างเวลา 14.00–15.00 น. รวม 60 นาที สถานที่สัมภาษณ์ บ้านเลขที่ 231/1 หมู่ 10 เกาะสวรรค์ ซอย 2 ตำบลแม่สาย อำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษาสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

**2.1 ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน**

การให้บริการในเรื่องทะเบียนราษฎรของเทศบาลตำบลแม่สายยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยื่นขอสัญชาติเพื่อพิสูจน์สถานะของบุคคล ซึ่งใช้เวลานานและเกิดความล่าช้า เนื่องจากมีขั้นตอนมาก และกระบวนการที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการ ทำให้ประชาชนไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการมากเท่าที่ควร

**2.2 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาเกี่ยวกับความพร้อมในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลแม่สายในอำเภอแม่สาย จังหวัดเชียงราย ตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน**

เทศบาลตำบลแม่สายควรมีการปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการประชาชนในเรื่องทะเบียนราษฎร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขั้นตอนการยื่นขอสัญชาติเพื่อพิสูจน์สถานะของบุคคล โดยการตัดลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออก รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุง แก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการดังกล่าว เพื่อให้การบริการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวธนวรรณ ปัญญาคำ
วัน เดือน ปีเกิด	16 เมษายน 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2550
สถานที่ทำงาน	กรุงเทพมหานคร (ธุรกิจส่วนตัว)

