

การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล
ในจังหวัดนครศรีธรรมราช



พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูยงค์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

พ.ศ. 2556

The Good Governance Implementation in management of Sub District
Municipality in Nakhon Si Thammarat Province

Phramaha Charoonsak Chooyong



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
2013

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล
ในจังหวัดนครศรีธรรมราช
ชื่อและนามสกุล พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูยงค์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ดุสิต เวชกิจ

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนิมพานิช)

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

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. ดุสิต เวชกิจ)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล

ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ผู้วิจัย พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูยงค์ **รหัสนักศึกษา** 2493007021

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์

(2) รองศาสตราจารย์ ดร. ดุสิต เวชกิจ **ปีการศึกษา** 2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และ (3) เสนอแนะแนวทางดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่ง รวม 801 คน กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนประชากร จำนวน 267 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาร์ ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลมีอยู่ 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติซึ่งประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีและการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำ หลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถอธิบายรวมกันได้ร้อยละ 65.5 และ(3) ข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นที่สำคัญ คือ ควรกำหนดยุทธศาสตร์ด้าน ธรรมาภิบาลให้ชัดเจน ควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น

คำสำคัญ ธรรมาภิบาล การบริหารจัดการ เทศบาลตำบล

Thesis title: The Good Governance Implementation in management of Sub District Municipality in Nakhon Si Thammarat Province

Researcher: Phramaha Charoonsak Chooyong; **ID:** 2493007021;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;

(2) Dr. Dusit Vejjakij, Associate Professor; **Academic year:** 2013

Abstract

The objectives of this research were to (1) evaluate the success level of good governance principles implementation in the management of Sub-district Municipalities in Nakhon Si Thammarat province, (2) investigate factors affecting the success of good governance principles implementation in the management of Sub-district Municipalities in Nakhon Si Thammarat province, and (3) recommend the appropriate approaches to successfully implement good governance principles in the management of Sub District Municipalities in NaKhon Si Thammarat Province.

This research was a survey research. Population consisted of 801 officials working in 39 Sub- district Municipalities in Nakhon Si Thammarat province from which 267 samples were obtained via Taro Yamane's calculation at 95% confident level. Instruments used was questionnaire. Two parts of data analysis were included. For quantitative data: frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test and multiple regression analysis were employed, while content analysis was used to analyze qualitative data.

The findings were as follows; (1) the success level of good governance principles implementation in the management of Sub-district Municipalities in NaKhon Si Thammarat province was not lower than 70% at .05 level of significance (2) factors positively affecting the success of good governance principles implementation in the management were Systems, Shared Values, Strategy and Staff which could totally explain the dependent variable at 65.5%, and (3) the approaches to successfully implement good governance principles in the management were : strategy of good governance principles implementation should be clearly determined, officials should be encouraged to perform their job with more sacrifice for public interests, moreover, they should be provided with more opportunities to participate in the management of the organization.

Keywords: Good Governance, Management, Sub District Municipality

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. จุมพล หนีมพานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ดุสิต เวชกิจ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาฯ ร่วมที่ได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุง แก้ไขให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือและติดตามความก้าวหน้าของวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ อย่างใกล้ชิดเพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัยทุกขั้นตอน นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งวิทยานิพนธ์เล่มนี้แล้วเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทองค์ความรู้ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ แก่ข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในสถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ไม่อาจจะสำเร็จลุล่วงได้หากปราศจากความร่วมมือให้การอนุเคราะห์ จากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในการสละเวลาตอบ แบบสอบถามซึ่งทุกคำตอบมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับวิทยานิพนธ์เล่มนี้ จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขออำนวยการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิทยานิพนธ์เล่มนี้ทุกท่านจงประสบแต่ความสุข ความเจริญงอกงามไปพลุลยในความดีงามเป็นนิรันดร์ เทอญ

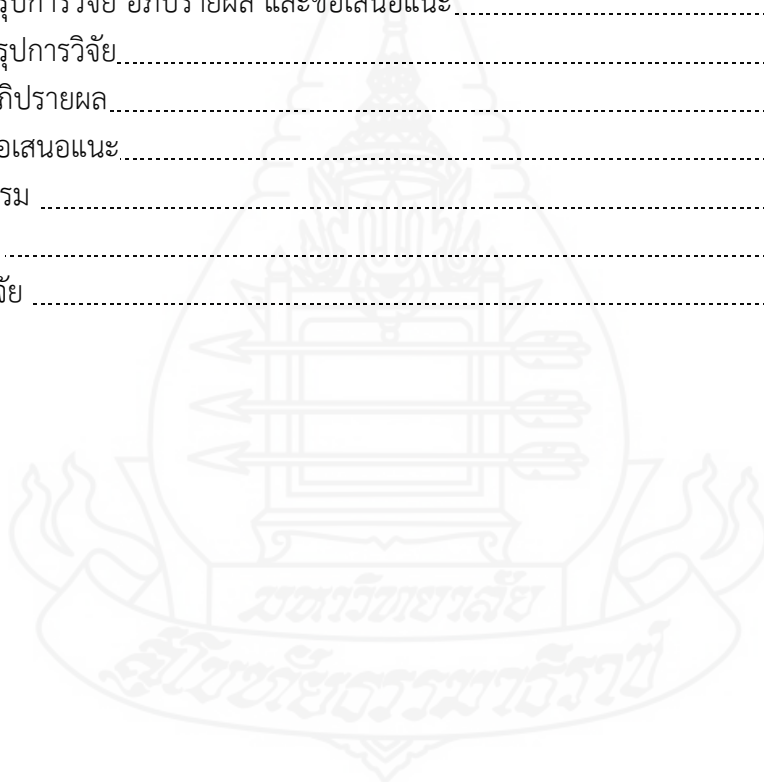
จรูญศักดิ์ ชูวงศ์
กันยายน 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	9
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล.....	25
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	38
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่.....	49
การบริหารจัดการตามแนวคิดแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework).....	68
แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	83
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย.....	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	96
รูปแบบการวิจัย.....	96
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	97
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	101
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	121
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	123
ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย.....	127

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	130
ตอนที่ 2. ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	132
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำ หลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	146
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย.....	159
ตอนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ.....	164
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	176
สรุปการวิจัย.....	176
อภิปรายผล.....	190
ข้อเสนอแนะ.....	198
บรรณานุกรม	204
ภาคผนวก	216
ประวัติผู้วิจัย	236



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงรูปแบบของผู้นำและเกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบของผู้นำ.....	51
ตารางที่ 3.1 แสดงประชากรและจำนวนตัวแทนประชากรซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชแต่ละแห่ง.....	97
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชแต่ละแห่ง.....	99
ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม).....	103
ตารางที่ 3.4 โครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรอิสระ).....	110
ตารางที่ 3.5 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability).....	119
ตารางที่ 3.6 แสดงเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	121
ตารางที่ 3.7 แสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	122
ตารางที่ 3.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....	125
ตารางที่ 3.9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน.....	126
ตารางที่ 3.10 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	127
ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดหน่วยงานและอายุราชการ.....	130
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวม.....	133
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักประสิทธิผล.....	134
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักประสิทธิภาพ.....	136
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักการตอบสนอง.....	137
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักการรับผิดชอบต่อ.....	138

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักความโปร่งใส.....	139
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักการมีส่วนร่วม.....	140
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักการกระจายอำนาจ.....	142
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักนิติธรรม.....	143
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักความเสมอภาค.....	144
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักการมุ่งเน้นฉันทามติ.....	145
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวม.....	146
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์.....	148
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย ด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ.....	149
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย ด้านความพร้อมของระบบงาน.....	151
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัย ด้านการมีส่วนร่วมของข้าราชการ.....	153
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านทักษะของข้าราชการ.....	154
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	156
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร.....	157

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้การทดสอบค่าที่ (t-test).....	160
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นต่อน (Stepwise Multiple Regression Analysis).....	161
ตารางที่ 4.23 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	164
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็งของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	165
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	168
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางพัฒนา ปรับปรุงด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช.....	170
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น.....	173

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	41
ภาพที่ 2.2 แสดงความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	42
ภาพที่ 2.3 แสดงมุมมองพื้นฐานของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล.....	45
ภาพที่ 2.4 แสดงกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555.....	47
ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการมีส่วนร่วม.....	58
ภาพที่ 2.6 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	61
ภาพที่ 2.7 แสดงกรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework).....	73
ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม.....	120



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นศัพท์ที่นำมาใช้เพื่ออธิบาย กระแสการปฏิรูปภาครัฐเพื่อสร้างระบบการจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยยอมรับการใช้กลไกตลาดและการแข่งขันตามแบบของเอกชนมาใช้ในภาครัฐ ซึ่งเกิดขึ้นในประเทศ อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์และแคนาดาหรือประเทศในกลุ่มเวสต์มินสเตอร์ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ซึ่งในปัจจุบัน การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้กลายเป็นกระแสแนวคิดที่มีผลกระทบต่อ ภาครัฐอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ต้นทศวรรษที่ 1980 บรรดาผู้นำทางการเมืองในยุโรป เอเชียและอเมริกาเหนือเริ่มสำรวจ แนวทางการใช้จ่ายงบประมาณที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพในการจัดทำบริการสาธารณะ รวมถึงลด ภาระสวัสดิการสาธารณะ การขนส่ง สุขภาพและอื่นๆ โดยที่ก่อนหน้านี้ก็ต้องประสบกับความท้าทาย ทางการผลิตอันเนื่องมาจากวิกฤติน้ำมันในช่วงปลายปี ค.ศ. 1970 รวมถึงเศรษฐกิจโลก ที่มีความผันผวน อย่างต่อเนื่อง จึงกลายเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญทำให้นักวิชาการและนักปฏิบัติการต้องค้นหาแนวทาง การบริหารภาครัฐใหม่ (Denhardt and Grubbs, 2003: 334–335) เพื่อรับมือกับสภาพการณ์ดังกล่าว ทั้งหมดจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันทำให้รัฐต้องดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารจัดการเพื่อให้ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า การที่รัฐจะต้องมีการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองใหม่ มีเหตุผลสนับสนุนอย่างน้อย 3 ประการ คือ ประการแรกมีการโจมตีภาครัฐ ประการที่สองมี การเปลี่ยนแปลงในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ (economic theory) ประการที่สามผลกระทบของความ เปลี่ยนแปลงในกรณีของภาคเอกชน (private sector) จากโลกาภิวัตน์ (globalization) ในฐานะที่เป็น พลังทางเศรษฐกิจ (จุมพล หนีมพานิช 2550: 14) ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นแรงขับนำไปสู่การปฏิรูป การบริหารรัฐกิจขึ้นในหลายประเทศในเวลาต่อมา โดยเฉพาะกลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ เริ่มต้นจาก รัฐบาลนายกรัฐมนตรีนางมากาเร็ต แทตเชอร์ (Margaret Thatcher) ของอังกฤษในปี ค.ศ. 1979 ประธานาธิบดี โรนัลด์ เรแกน (Ronald Reagan) ของสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1980 และอื่นๆ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2551: 444)

การปฏิรูปดังกล่าวได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิวัติ (a revolutionary change) ไม่เฉพาะในลักษณะของการส่งมอบบริการทางสังคมและการแสดงบัญชีงบประมาณของรัฐบาลเท่านั้น แต่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างของการบริหารปกครองด้วย โดยการนำเอารูปแบบหรือ วิธีการต่างๆ ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปในภาคเอกชนมาใช้ในการจัดการภาครัฐ (ToLofari, 2005: 75)

ซึ่งในทางวิชาการเรียกกระแสการปฏิรูปที่เกิดขึ้นดังกล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) โดยยึดถือกันว่า NPM เป็นเรื่องของ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติใหม่ในการจัดการภาครัฐซึ่งมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก

ในภาพรวม การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นแนวคิดการปฏิรูปภาครัฐเพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น โดยได้รับอิทธิพลสำคัญจากแนวคิดสำคัญ 4 แนวคิด คือ (1) แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์หรือเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิกเป็นแนวคิดให้รัฐใช้กลไกตลาด เน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของเงิน (2) แนวคิดจัดการนิยมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ เน้นผลสัมฤทธิ์ คุณภาพและหลักการความรับผิดชอบ (3) แนวคิดทางรัฐศาสตร์เป็นแนวคิดการปกครองร่วมสมัยให้ความสำคัญเรื่องประชารัฐเน้นการมีส่วนร่วม โปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชนและกระจายอำนาจ (4) แนวคิดทางกฎหมายปกครองเน้นเรื่องหลักนิติรัฐ นิติธรรม รัฐบาลจะใช้อำนาจตามอำเภอใจและเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนดไม่ได้

อย่างไรก็ตาม แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่กล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดสำคัญและเป็นกระแสหลักในปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิด “การบริหารจัดการที่ดี” หรือ “ธรรมาภิบาล” (Good Governance)

อาจกล่าวได้ว่า ธนาकारโลกน่าจะเป็นองค์กรระหว่างประเทศแรกๆ ที่ได้ปรับใช้แนวคิดธรรมาภิบาล โดยได้กำหนดเป็นเงื่อนไขในการให้กู้ยืมเงินแก่ประเทศกำลังพัฒนาหลายครั้ง ซึ่งแนวคิดนี้ได้ปรากฏอยู่ในรายงานของธนาकारโลกในปี ค.ศ. 1989 เรื่อง “Sub - Sahara Africa : from Crisis to Sustainable Growth” ซึ่งธนาकारโลกอ้างแนวคิดนี้ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องความไร้ประสิทธิภาพและการคอร์รัปชันของรัฐบาลในประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศในแถบละตินอเมริกาและแอฟริกาที่มีปัญหาในการบริหารงานจนทำให้เกิดปัญหาเนื่องจากกู้เงินไปแล้วไม่สามารถหาเงินมาชำระคืนได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ธนาकारโลกจึงได้ใช้ข้อกำหนดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้กู้เงิน

เมื่อธนาकारโลกสร้างวาทกรรมว่าด้วยเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ขึ้นก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้คนในแทบทุกวงการทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มคนและ/หรือระดับองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ รวมถึงระดับองค์การระหว่างประเทศต่างๆ มีความเห็นสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการนำมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ และได้ตระหนักเห็นร่วมกันถึงผลอันเลวร้ายจากการจัดการภาครัฐ ที่ขาดธรรมาภิบาลซึ่งได้นำพาประเทศทั้งหลายไปสู่หนทางแห่งหายนะ กลายเป็นประเทศล้าหลังด้อยพัฒนา เต็มไปด้วยปัญหามานานใหญ่ต่างๆ

ต่อมา เมื่อกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์การให้กู้เงินแก่บรรดาประเทศต่างๆ และพบว่า การจะนำพาประเทศต่างๆ ไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศนั้น มีปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สนับสนุนต่อแนวทางดังกล่าวนี้ก็คือธรรมาภิบาล (Good Governance) ดังนั้น ในปี ค.ศ. 1996 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) จึงได้ส่งเสริมให้ประเทศต่างๆ มีธรรมาภิบาล ไม่ว่าจะเป็นหลักนิติธรรม การปรับปรุงประสิทธิภาพและการตรวจสอบได้ในภาครัฐเพื่อแก้ไขปัญหาการคอร์รัปชัน โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เห็นว่า

แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเรื่องคอร์รัปชันเพราะประเทศที่มีการบริหารจัดการที่ขาดธรรมาภิบาลมักจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการคอร์รัปชันและทำให้การคอร์รัปชันมีขอบเขตกว้างขวาง

นับแต่นั้นมา แนวคิดธรรมาภิบาลก็ได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงาน/องค์การระหว่างประเทศต่างๆ เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) เป็นต้น โดยที่หน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ได้นำแนวคิดธรรมาภิบาลไปเผยแพร่ต่อในประเทศต่างๆ ทั้ง ในส่วนของประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายทั่วโลก โดยมุ่งหวังที่จะให้ประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนาดำเนินการปฏิรูปประเทศตามแนวทางประชาธิปไตยที่เน้นการให้ความสำคัญต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของนโยบายจากทุกส่วนของสังคม เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม การทำงานที่สุจริต โปร่งใสและตรวจสอบได้รวมทั้งปกป้องการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่มีอยู่โดยทั่วไปในสังคม

ในกรณีของประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ในภาคส่วนต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ประเทศไทยผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ถือได้ว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแรกที่ได้มีการวางหลักการเรื่องธรรมาภิบาลไว้ (Good Governance) โดยในแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ ในหมวดที่ 5 ได้กล่าวถึงการให้รัฐจัดระบบงานของรัฐและระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและให้มีการจัดมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการเพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและเพื่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่ามาตรการที่ปรากฏในรัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้วางรากฐานของการพัฒนาธรรมาภิบาลของสังคมไทย

นอกจากนั้นในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี รัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อกำหนดนโยบายและวางระเบียบปฏิบัติราชการเพื่อให้การจัดระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อระบบบริหารกิจการดังกล่าว ด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้ตลอดจนขยายการให้บริการภาครัฐไปสู่ประชาชนอย่างรวดเร็วทั่วถึงและเป็นธรรม

จนกระทั่งสมัยรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และให้มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยสาระสำคัญของกฎหมายฉบับนี้มีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาปรับใช้ด้วย โดยเฉพาะข้อความที่ปรากฏในมาตรา 3/1 ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน...”

ต่อมารัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเหตุให้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 มีอันต้องถูกยกเลิกการบังคับใช้โดยปริยาย ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน และแนวทางการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centered)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มีการกล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลในหลายมาตรา เช่น หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจหรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมอันวามความสะอาดและให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับเนื้อหาโดยเฉพาะในหมวดที่ 14 เกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น จะเห็นได้ว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้มีการวางบทบัญญัติซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลหลายมาตรา เช่น

มาตรา 283 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการ กำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ...

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเข้มแข็ง ในการบริหารงานได้โดยอิสระและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่าง มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาระบบการคลังท้องถิ่นให้จัดบริการสาธารณะได้โดยครบถ้วนตามอำนาจ หน้าที่ จัดตั้งหรือร่วมกันจัดตั้งองค์การเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าเป็นประโยชน์ และให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง...

มาตรา 287 ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น...

ในกรณีที่การกระทำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นในสาระสำคัญ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องแจ้งข้อมูลรายละเอียดให้ประชาชนทราบก่อนกระทำการเป็นเวลาพอสมควร... ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องรายงานการดำเนินงานต่อประชาชนในเรื่องการจัดทำงบประมาณ การใช้จ่าย และผลการดำเนินงานในรอบปี เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและกำกับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยที่เก่าแก่ที่สุด คือเริ่มมีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา และนับตั้งแต่มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้จังหวัดเป็นผู้แนะนำแนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ

ในการบริหารจัดการของเทศบาล เพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม โดยข้อเท็จจริงพบว่าเทศบาลตำบลหลายแห่งไม่ประสบความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ดังจะเห็นได้จากเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชที่จะต้องได้รับการตรวจประเมินตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจาก สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นประจำทุกปี ซึ่งพบว่ามีเทศบาลตำบลหลายแห่งไม่ผ่าน เกณฑ์การตรวจประเมินดังกล่าว ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่าการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลของจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชและมีแนวทางดำเนินการอย่างไรบ้างที่จะส่งผลให้การนำหลัก ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ประสบ ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น อันจะก่อประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

2. ปัญหาการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยกำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษา 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด

2.2 มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติใน การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

2.3 มีแนวทางดำเนินการอย่างไรบ้างที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติใน การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ 3 ประการ ดังนี้

3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติใน การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

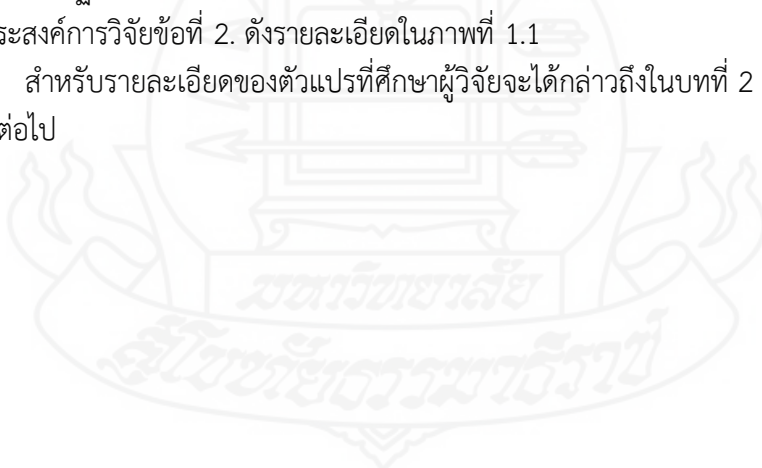
3.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติใน การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

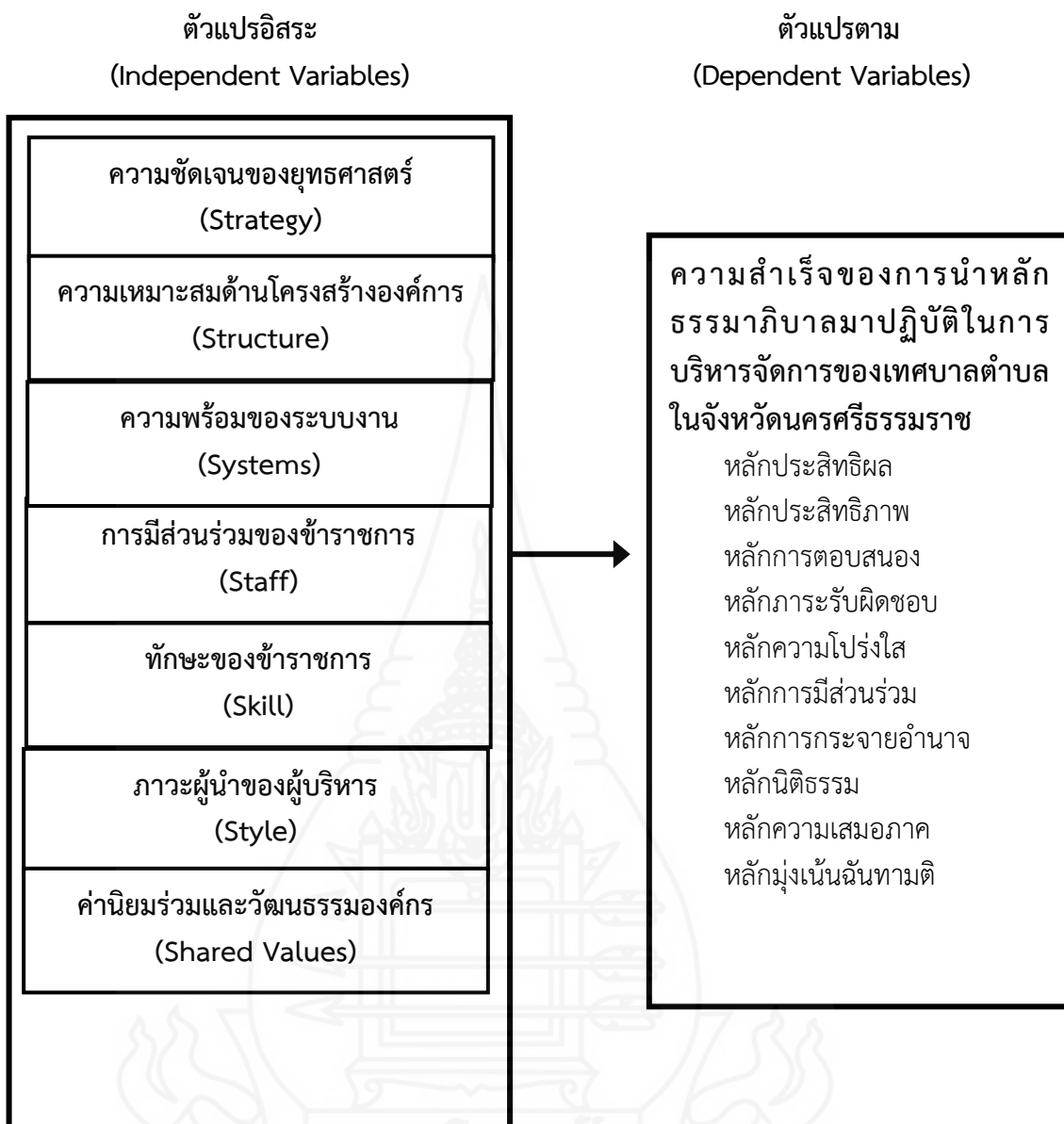
4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 10 ประการ ได้แก่ (1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) (2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) (3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) (4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) (5) หลักความโปร่งใส (Transparency) (6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) (7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) (8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) (9) หลักความเสมอภาค (Equity) และ (10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ใช้เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variables) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1.

ผู้วิจัยนำกรอบแนวคิด 7 ปัจจัยของปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (7s' Peters and Waterman) หรือ McKinsey 7s Framework มาปรับใช้โดยบูรณาการกับแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ เช่น แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นต้น ได้แก่ (1) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) (2) ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) (3) ความพร้อมของระบบงาน (Systems) (4) การมีส่วนร่วมของข้าราชการ (Staff) (5) ทักษะของข้าราชการ (Skill) (6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style) และ (7) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values) เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2. ดังรายละเอียดในภาพที่ 1.1

สำหรับรายละเอียดของตัวแปรที่ศึกษาผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในบทที่ 2 ซึ่งว่าด้วยวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่อไป





ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

5. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

5.1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช**มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70**

5.2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

6. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยซึ่งประกอบด้วยขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านตัวแปร และขอบเขตด้านระยะเวลา ไว้ดังนี้

6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมถึงระดับความสำเร็จ 10 ด้าน และปัจจัย 7’S ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จรวมถึงแนวทางดำเนินการ เพื่อให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่งเท่านั้น

6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

6.3.1 ประชากร ได้แก่ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่ง โดยมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นตัวแทน จำนวน 801 คน

6.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 267 คน โดยได้มาจากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 พร้อมดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของประชากรของแต่ละเทศบาล

6.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

6.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กรอบแนวคิด 7 ปัจจัย ซึ่งได้ปรับปรุงมาจากกรอบแนวคิด 7 ปัจจัยของปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (7s' Peters and Waterman) หรือ McKinsey 7s Framework ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy)
- 2) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)
- 3) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (Systems)
- 4) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (Staff)
- 5) ปัจจัยทักษะของข้าราชการ (Skill)
- 6) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style)
- 7) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared values)

6.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 10 ประการ คือ

- 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
- 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
- 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
- 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability)
- 5) หลักความโปร่งใส (Transparency)
- 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law)
- 9) หลักความเสมอภาค (Equity)
- 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2555 ถึงเดือนเมษายน 2556 รวมเป็นระยะเวลา 10 เดือน

7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

7.1 การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการหรือปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

7.2 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช หมายถึง ความสำเร็จของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อันเกิดจากการบริหารจัดการหรือปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

7.3 หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

7.4 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7.5 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดผลิตภาพและประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนรวม โดยลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงาน มีระบบประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

7.6 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชสามารถให้บริการ/ดำเนินงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

7.7 หลักการรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ โดยมีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบต่อสังคม และมีระบบการควบคุมตรวจสอบที่น่าเชื่อถือและทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

7.8 หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ เข้าใจง่ายและมีกระบวนการให้ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบความถูกต้องโปร่งใสได้

7.9 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์และร่วมประเมินผลหน่วยงาน

7.10 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อผลการดำเนินงานที่ดี โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการให้บริการ

7.11 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ยึดถือระเบียบ ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงาน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน

7.12 หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ดำเนินงานหรือให้บริการแก่ประชาชนอย่างเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ

7.13 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้ความสำคัญต่อการแสวงหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

7.14 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความชัดเจน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และการทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป

7.15 ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง โครงสร้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเหมาะสมและรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ได้แก่ การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน

7.16 ความพร้อมของระบบงาน (Systems) หมายถึง ระบบงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความพร้อมในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน ได้แก่ ความพร้อมด้านระบบงานทะเบียนราษฎรและบัตร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและทรัพย์สิน งานแผนงานและงบประมาณ งานสวัสดิการสังคม งานสาธารณสุขูปโภค งานวิศวกรรม งานส่งเสริมการศึกษา งานสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ

7.17 การมีส่วนร่วมของข้าราชการ (Staff) หมายถึง ข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ/ดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.18 ทักษะของข้าราชการ (Skill) หมายถึง ความสามารถของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การมีจริยธรรม (Integrity) และความร่วมมรร่วมใจ (Teamwork)

7.19 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style) หมายถึง คุณสมบัติของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มุ่งเน้นภาระงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม

7.20 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared values) หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเอื้อต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วยทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม (Morality) รู้ทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) มีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย (Democracy) มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน (Yield)

7.21 เทศบาลตำบล (Sub District Municipality) หมายถึง เทศบาลตำบลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2552 (ฉบับที่ 13) ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

7.22 ข้าราชการ (Official) หมายถึง ข้าราชการในสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

8. ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ครั้งนี้ เป็นการศึกษาโดยการสำรวจความคิดเห็นต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่ง โดยเก็บข้อมูลจากตัวแทนซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบล จำนวน 267 คน เท่านั้น ผู้วิจัยไม่ได้เก็บข้อมูลที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์แต่ประการใด

9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคาดหวังประโยชน์ในทางวิชาการและการปฏิบัติ ดังนี้

9.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ

9.1.1 เป็นการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโดยเฉพาะเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

9.1.2 นิสิต นักศึกษา สถาบันการศึกษาและผู้สนใจทั่วไปนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลประกอบการเรียนการสอน การวิจัยและการศึกษาต่อไป

9.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

9.2.1 เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชสามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นได้โดยตรง

9.2.2 เทศบาลตำบลในจังหวัดอื่นๆ สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิจัย
ในครั้งนี้นำไปปรับเป็นแนวทางพิจารณาดำเนินการปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในหน่วยงาน
ให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นได้

ในบทต่อไปซึ่งเป็นบทที่ว่าด้วยเรื่องวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิด
ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้อย่างละเอียด
ต่อไป



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาล ตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่
 2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
 3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่
 5. การบริหารจัดการตามแนวคิดแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)
 6. แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล
 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 8. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย
- สำหรับหัวข้อต่างๆ เหล่านี้มีรายละเอียดที่ผู้วิจัยจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นศัพท์ที่นำมาใช้เพื่ออธิบายกระแสการปฏิรูปภาครัฐเพื่อสร้างระบบการจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยยอมรับการใช้กลไกตลาดและการแข่งขันตามแบบของเอกชนมาใช้ในภาครัฐ ซึ่งเกิดขึ้นในประเทศ อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์และแคนาดาหรือประเทศในกลุ่มเวสต์มินสเตอร์ ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ซึ่งในปัจจุบัน การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้กลายเป็นกระแสแนวคิดที่มีผลกระทบต่อ ภาครัฐอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐของประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยในหัวข้อนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในอดีตการบริหารงานภาครัฐให้ความสำคัญต่อการถือปฏิบัติตามกรอบแนวคิดหรือตัวแบบระบบในอุดมคติ (Bureaucracy) อย่างเคร่งครัด ซึ่งแนวคิดนี้ได้ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดยแม็ค เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งได้ให้ความสำคัญ ต่อการศึกษาโครงสร้างขนาดใหญ่ที่เป็นสถาบันในสังคม โดยวิเคราะห์ให้เห็นว่าในองค์กรมีอำนาจอยู่ 3 ลักษณะ คือ อำนาจตามกฎหมาย (legal) อำนาจตามประเพณี (traditional) และอำนาจที่เกิดจากบารมี (charismatic) และได้นำมาสู่การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบอุดมคติที่เรียกว่า Bureaucracy (Ideal-Typical Bureaucracy) (เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2552: 33) การบริหารงานภาครัฐในแนวทางนี้ โดยหลักการ

จะเน้นการแบ่งงานกันทำตามแนวราบ การแบ่งงานกันทำตามแนวตั้งหรือมีการใช้สายบังคับบัญชา ยึดหลักกฎหมายและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามหลักอาวุโสและความสามารถ การแยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากผลประโยชน์ขององค์การ (วรเดช จันทรศร 2541: 27-28) รวมตลอดทั้งมุ่งเน้นนำระบบคุณธรรมมาใช้ด้วย

การบริหารงานของรัฐในแนวนี้ได้รับความนิยมอย่างมากเพราะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและความยุติธรรม สามารถควบคุมการใช้อำนาจดุลพินิจและการทุจริตประพฤติมิชอบ ป้องกันการแทรกแซงทางการเมืองและการเล่นพรรคเล่นพวกที่มีอยู่อย่างแพร่หลายในสมัยนั้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2552: 443) ดังเช่นกรณีปัญหาของระบบงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกาซึ่งมีมานับตั้งแต่สมัยแอนดรูว์ แจ็กสัน (Andrew Jackson) ประธานาธิบดีคนที่ 7 ของสหรัฐอเมริกาซึ่งได้โยกย้ายและปลดข้าราชการระดับสูงของรัฐบาลกลางในขณะนั้นออกไปประมาณร้อยละ 10 เพราะเห็นว่าผู้บริหารเหล่านั้นฝักใฝ่สนับสนุนจอห์น อัดัมส์ (John Adams) ประธานาธิบดีคนที่ 6 ซึ่งเป็นคู่แข่งทางการเมืองของตน (วรเดช จันทรศร 2541: 30) สภาพการณ์ดังกล่าวเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้วูดโรว์ วิลสัน (Woodrow Wilson) นำเสนอแนวคิดการเมืองแยกออกจากการบริหาร โดยอธิบายว่า การเมือง (นิติบัญญัติ) ย่อมมีหน้าที่กำหนดนโยบายในรูปของกฎหมาย ในขณะที่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การแยกทั้งสองฝ่ายออกจากกันก็เพื่อลดอิทธิพลของระบบอุปถัมภ์และลดการทุจริตคอร์รัปชันในวงราชการ พร้อมทั้งส่งเสริมการปฏิรูประบบราชการให้มีความแข็งแกร่ง (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2552: 73) รวมตลอดทั้งมีการกำหนดให้มีหลักเกณฑ์การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการอย่างมีคุณธรรม (วรเดช จันทรศร 2541: 31)

จนกระทั่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 แนวคิดการบริหารงานแบบดั้งเดิมหรือตัวแบบประเพณีนิยมก็ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการจำนวนหนึ่ง เช่น เฮอร์เบิร์ต ไซมอน (Herbert Simon) (อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา 2551: 194) ที่ชี้ให้เห็นว่าหลักการบริหารต่างๆ เป็นเพียงสุภาษิต (Proverbs) ที่มีความขัดแย้งในตัวเองเกิดขึ้นจริงได้ยากในทางปฏิบัติและยังได้ชี้ให้เห็นว่าเป็นการไม่สมเหตุผลที่เราจะทึกทักว่าการจัดการแบบลำดับขั้นจะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ การบริหารแบบลำดับขั้นไม่ใช่เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป ประกอบกับการดำเนินงานของภาครัฐในช่วงที่ผ่านมาก่อนหน้านั้นนอกจากจะไม่บรรลุผลเท่าที่ควรแล้ว ยังได้สร้างปัญหาต่างๆ ตามมาอีกมากมาย ดังเช่นสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ ซึ่งปีเตอร์ ดร็คเกอร์ (Peter F. Drucker, 2537: 208) สะท้อนให้เห็นว่าไม่เคยปรากฏว่ามีรัฐบาลใดในประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาที่จะมีรายจ่ายงบประมาณขาดดุลมากเท่ารัฐบาลประธานาธิบดี จอร์จ บุช (George W. Bush) เป็นรายจ่ายขาดดุลที่ทำให้เศรษฐกิจของสหรัฐตกต่ำในระยะเวลาสามปีแรกของการดำรงตำแหน่งของประธานาธิบดีจอร์จ บุช (George W. Bush) ซึ่งเป็นการขาดดุลงบประมาณมากที่สุดนับตั้งแต่ช่วง หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เช่นเดียวกับอังกฤษที่มีการขาดดุลงบประมาณเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่นายกรัฐมนตรีนางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์ (Margaret Thatcher) พยายามจะตัดรายจ่ายรัฐบาลลง เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจของประเทศ

ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ทำให้ประชาชนมีความเสื่อมศรัทธาต่อการบริหารงานของภาครัฐอย่างมาก ทำให้การบริหารภาครัฐในขณะนั้นได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในด้านต่างๆ อยู่บ่อยครั้ง เช่น การมีขนาดใหญ่โตไม่คล่องตัว มีขีดความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมที่ไม่รวดเร็ว (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2551: 194) ยิ่งกว่านั้นการบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิมที่ยึดการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของยุคสมัยที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไว ระบบบริหารราชการที่ไม่ยืดหยุ่น การปฏิบัติงานโดยยึดแบบแผนตามขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด มีขอบเขตงานที่แคบรวมทั้งมีตัวแบบการปฏิบัติการและวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการภายในเป็นหลัก ทั้งหมดนี้ไม่เหมาะสมอย่างยิ่งในการรับมือกับปัญหาซึ่งมักอยู่นอกเหนือขอบเขตการควบคุมของหน่วยงานภาครัฐ (โกลด์สมิท สตีเฟน 2552: 27)

ต้นทศวรรษที่ 1980 บรรดาผู้นำทางการเมืองในยุโรป เอเชียและอเมริกาเหนือเริ่มสำรวจแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพในการจัดทำบริการสาธารณะรวมตลอดทั้งเรื่องสวัสดิการสาธารณะ การขนส่ง สุขภาพและอื่นๆ โดยที่ก่อนหน้านี้ก็ต้องประสบกับความท้าทายทางการคลังอันเนื่องมาจากวิกฤติน้ำมันในช่วงปลายปี ค.ศ. 1970 รวมถึงเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง จึงกลายเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญทำให้นักวิชาการและนักปฏิบัติการต้องค้นหาแนวทางการบริหารภาครัฐใหม่ (Denhardt and Grubbs, 2003: 334–335) เพื่อรับมือกับสภาพการณ์ดังกล่าว ทั้งหมดจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันทำให้รัฐต้องดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารจัดการเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้ตั้งข้อสังเกตว่า การที่รัฐจะต้องมีการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองใหม่มีเหตุผลสนับสนุนอย่างน้อย 3 ประการ คือ ประการแรกมีการโจมตีภาครัฐ ประการที่สองมีการเปลี่ยนแปลงในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ (economic theory) ประการที่สามผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงในกรณีของภาคเอกชน (private sector) จากโลกาภิวัตน์ (globalization) ในฐานะที่เป็นพลังทางเศรษฐกิจ (จุมพล หนีมพานิช 2550: 14) ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นแรงขับนำไปสู่การปฏิรูปการบริหารรัฐกิจขึ้นในหลายประเทศในเวลาต่อมา โดยเฉพาะกลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ เริ่มต้นจากรัฐบาลนายกรัฐมนตรีนางมาร์กาเร็ต แทตเชอร์ (Margaret Thatcher) ของอังกฤษในปี ค.ศ. 1979 ประธานาธิบดีโรนัลด์ เรแกน (Ronald Reagan) ของสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1980 และอื่นๆ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2551: 444) การปฏิรูปดังกล่าวได้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิวัติ (a revolutionary change) ไม่เฉพาะในลักษณะของการส่งมอบบริการทางสังคมและการแสดงบัญชีงบประมาณของรัฐบาลแต่รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างของการบริหารปกครองด้วย โดยการนำเอารูปแบบหรือวิธีการต่างๆ ที่ใช้กันอยู่โดยทั่วไปในภาคเอกชนมาใช้ในการจัดการภาครัฐ (Tolofari, 2005: 75) ซึ่งเรียกระบบการปฏิรูปที่เกิดขึ้นดังกล่าวในทางวิชาการว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) โดยยึดถือกันว่า NPM เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการภาครัฐซึ่งมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เกิดขึ้นมาจากการรวมตัวของ 2 กระแสแนวคิดหลักซึ่งคริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เกิดจากการหลอมรวมแนวคิดที่แตกต่างกัน 2 กระแส โดยกระแสแนวคิดแรก คือ เศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (new institutional economics) ซึ่งมองการเมืองเปรียบเสมือนปรากฏการณ์ทางการตลาด และอีกกระแสแนวคิดหนึ่งคือ การจัดการนิยม (managerialism) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการบริหารภาครัฐโดยนำเอาวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ของภาคเอกชนมาใช้หรือเป็นการบริหารงานที่เลียนแบบภาคเอกชน

กล่าวโดยสรุป การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นแนวความคิดการปฏิรูปภาครัฐเพื่อสร้างระบบการจัดการให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเกิดขึ้น ในประเทศในกลุ่มเวสต์มินสเตอร์ ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา และได้กลายเป็นกระแสแนวคิด ที่มีผลกระทบต่อภาครัฐของประเทศต่างๆ อย่างกว้างขวาง โดยได้ก่อให้เกิดการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ได้รับอิทธิพลสำคัญจากแนวคิดสำคัญ 4 แนวคิด คือ (1) แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์หรือเศรษฐศาสตร์ นีโอคลาสสิก เป็นแนวคิดให้รัฐใช้กลไกตลาด เน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของเงิน (2) แนวคิดจัดการนิยม เป็นแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ เน้นผลสัมฤทธิ์คุณภาพและหลักการความรับผิดชอบ (3) แนวคิดทางรัฐศาสตร์ เป็นแนวความคิดการปกครองร่วมสมัยให้ความสำคัญเรื่องประชารัฐเน้นการมีส่วนร่วม โปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชนและกระจายอำนาจ (4) แนวคิดทางกฎหมายปกครอง เน้นเรื่องหลักนิติรัฐ นิติธรรม รัฐบาลจะใช้อำนาจตามอำเภอใจและเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนดไม่ได้ กล่าวได้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีขอบข่ายที่กว้างขวางมาก ซึ่งในหัวข้อต่อไปจะได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

1.2 ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวความคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีทางการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของวูดโรว์ วิลสัน (Woodrow Wilson) ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหาร และหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (scientific management) ของเฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) นอกจากนี้ยังได้ผสมผสานให้เข้ากับเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิก ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะและเศรษฐศาสตร์สถาบัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้องสุจริตและเป็นธรรมหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (output) ผลลัพธ์ (outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างคามพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม การรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2551: 450)

มีนักวิชาการและผู้รู้เป็นจำนวนมากได้อธิบายถึงรายละเอียดหรือลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ใกล้เคียงกัน เช่น

โจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะ (อ้างถึงในทศพร ศิริสัมพันธ์ 2551: 450-451) ได้สรุปสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1) มีความเชื่อว่าการบริหารงานมีลักษณะความเป็นสากลสภาพ หรือไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ

2) ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบ เป็นเรื่องของการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (process accountability) ไปสู่ภาวะรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for result)

3) ให้ความสำคัญต่อเรื่องทักษะการจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4) โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน (devolution of centralized power)

5) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ (การกำกับดูแลควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6) เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงานเพื่อ ลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ (competitive tendering)

7) ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

8) เปลี่ยนแบบวิธีการจัดการของภาครัฐกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

9) มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (monetary incentives) มากขึ้น

10) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้เงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

ในขณะที่คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) (อ้างถึงในประโยชน์ สังกสิทธิ์ 2551: 21-22) ได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 7 ประการ ดังนี้

1) การดำเนินงานโดยผู้จัดการมืออาชีพ หมายถึง ในการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะมีการมอบหมายให้ผู้จัดการที่เป็นมืออาชีพเข้ามาดำเนินงานภาครัฐ โดยมีการระบุตัวบุคคลที่ควบคุมการตัดสินใจในองค์กรที่ชัดเจน และการให้ผู้จัดการมีอิสระในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติในข้อนี้ก็เพื่อให้มีผู้ที่รับผิดชอบต่องานและผลงานที่ชัดเจน ไม่ใช่เป็นการแผ่กระจายของอำนาจไปทั่วจนหาผู้รับผิดชอบที่แท้จริงไม่ได้

2) การมีมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หมายถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีการนิยามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดของความสำเร็จให้ชัดเจน ซึ่งมักจะกำหนดเป็นเชิงปริมาณ โดยเป้าหมายของการปฏิบัติในข้อนี้ก็ คือ ในการที่จะกำหนดความรับผิดชอบได้นั้นจำเป็นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่มีการระบุไว้อย่างชัดเจนและการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็คือการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั่นเอง

3) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องมุ่งเน้นควบคุมผลผลิต ผลลัพธ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัลจะเชื่อมโยงกับการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งมิได้ถูกกำหนดจากหน่วยงานส่วนกลางในระบอบราชการอีกต่อไป ซึ่งเป้าหมายในการปฏิบัติในข้อนี้ก็เพื่อให้มีการเน้นผลสำเร็จของภารกิจมากกว่าที่จะเน้นในเรื่องของกระบวนการ

4) การแบ่งแยกหน่วยงาน หมายถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีการแบ่งแยกหน่วยงานของภาครัฐ โดยการแบ่งแยกหน่วยงานของรัฐก่อนหน้านี้มีลักษณะเป็นหนึ่งเดียว ไปสู่รูปแบบของหน่วยย่อยที่เป็นบริษัทตามประเภทของการผลิต ซึ่งดำเนินงานในรูปของการกระจายอำนาจและเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในรูปแบบของเครือข่ายในแนวนอน มีโซ่ตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้งตามแนวการบริหารแบบตั้งเดิมอีกต่อไป ซึ่งเป้าหมายในการปฏิบัติในข้อนี้ก็คือนอกจากการสร้างหน่วยงานที่สามารถบริหารจัดการในลักษณะที่มีการแบ่งแยกหน่วยผลิตและหน่วยบริการออกจากกัน และเพื่อให้สามารถใช้วิธีการจ้างเหมาหน่วยงานอื่นเข้ามาจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานจากภาคเอกชนหรือภาครัฐด้วยตัวเอง

5) การมุ่งเน้นการแข่งขัน หมายถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเน้นให้มีการแข่งขันกันในภาครัฐมากขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่รูปแบบของการทำสัญญาและกระบวนการจองการประมูลเป็นสำคัญ ซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติในข้อนี้ก็คือนอกจากการแข่งขันเพื่อเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การมีต้นทุนที่ต่ำและมีมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

6) การใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชน หมายถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่จะมุ่งเน้นที่การนำรูปแบบของการจัดการจากภาคเอกชนเข้ามาใช้ในภาครัฐเป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดการให้บริการภาครัฐที่มีการจัดการแบบกองทัพไปสู่รูปแบบของการจัดการที่มีความยืดหยุ่นในการจ้างงาน การให้รางวัลและการใช้เทคนิคการโฆษณาประชาสัมพันธ์มากขึ้น ซึ่งเป้าหมายในการปฏิบัติในข้อนี้ก็คือนอกจากการนำวิธีการหรือเครื่องมือที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าใช้ได้จากภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ

7) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะให้ความสำคัญกับความมีวินัยและความประหยัดในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น โดยใช้วิธีการลดต้นทุนและเพิ่มความมีระเบียบวินัยในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายในการปฏิบัติในข้อนี้ก็คือนอกจากให้มีการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรภาครัฐและต้องการให้ได้ผลงานที่มากขึ้นด้วยทรัพยากรที่น้อยลง

ส่วนปีเตอร์และปีแยร์ (Peters and Pierre) (1998: 227-231) ได้ชี้ให้เห็นถึงสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่า

1) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการพัฒนาเครื่องมือรูปแบบใหม่ใช้ในการควบคุมและรับผิดชอบต่อสังคม

2) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสนใจต่อการแยกภาครัฐและภาคเอกชนออกจากกันน้อยมากหรือมิให้ความสำคัญเลย

3) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันเพิ่มขึ้น

4) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลลัพธ์ (Output Control) มากกว่าการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input Control)

5) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นเครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ในการกำกับดูแล (Steering)

นอกจากนี้จุ่มพล หนีมพานิช (2550: 97-98) ได้สรุปลักษณะสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 6 ประการดังนี้

1) ไม่ว่าจะมีการเรียกชื่อ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” อย่างไร แต่ก็ได้แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน “ตัวแบบการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณีนิยม” จากการให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยนำเข้าและกระบวนการมาเป็นการให้ความสนใจในเรื่องของการทำให้ผลลัพธ์สัมฤทธิ์ผล รวมทั้งการที่ตัวผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบ (ส่วนตัว) เพิ่มขึ้น

2) ได้มีการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำให้การจัดองค์การ บุคลากร การบริหารงานบุคลากรหรือการว่าจ้างและเงื่อนไขหรือสภาพการณ์มีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น

3) วัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคลได้มีการกำหนดไว้ในลักษณะที่มีความชัดเจน ขณะเดียวกันสามารถวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานได้ง่ายเพราะมีตัวดัชนีหรือตัวชี้วัดระบุหรือแสดงไว้ นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลงานที่มีระบบนอกเหนือไปจากการเห็นหรือให้ความสำคัญในเรื่องของ 3 E's อันได้แก่

- E แรก คือ การประหยัด
- E ที่สอง คือ ความมีประสิทธิภาพ
- E ที่สาม คือ ความมีประสิทธิภาพ

4) ที่ปรึกษาระดับอาวุโสได้รับการคาดหวังว่าจะมีความผูกพันหรือมีความรับผิดชอบในการทำงานเมื่อตั้งรัฐบาลมากกว่าจะมีการวางตัวเป็นกลาง

5) รัฐมีหน้าที่ที่จะต้องเผชิญกับการทดสอบทางการตลาด

6) มีการลดบทบาทหน้าที่ของรัฐในรูปแบบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization)

กล่าวโดยสรุปการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะสำคัญคือ (1) บริหารจัดการโดยผู้จัดการมืออาชีพ (2) มีมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (3) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (4) แบ่งแยกหน่วยผลิตและหน่วยบริการออกจากกัน (5) มุ่งเน้นการแข่งขัน (6) ใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชน และ (7) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะสำคัญเหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐหรือระบบราชการดังจะได้อธิบายต่อไป

1.3 อิทธิพลของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อการปฏิรูประบบราชการ

ปีเตอร์ และไรท์ (Peter B. Guy & Vincent Wright) (อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาษ และปิยากร หวังมหาพร 2551: 195-196) ได้เสนอข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในหลายด้าน ได้แก่

1) แนวคิดเรื่องพึ่งพาตนเอง (self sufficiency) การพึ่งพาตนเองของการบริหารรัฐกิจถูกท้าทายโดยนโยบายที่เชื่อมโยงกับแนวคิดการโอนงานให้เอกชนดำเนินการแทน (sub-contracting) เช่น งานทำความสะอาด งานบริการรถยนต์ การเก็บขยะ การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น การแปรรูปกิจการของรัฐ (privatization) และการแข่งขัน (competitiveness) แนวคิดเรื่อง การให้เอกชนดำเนินการและการแปรรูปกิจการของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถใน

การแข่งขัน โดยใช้วิธีผ่อนคลายนโยบาย (deregulation) นอกจากนั้นแนวคิดเรื่องความสามารถในการแข่งขันยังเป็นการเปลี่ยนแปลงประชาชนผู้รับบริการไปเป็น “ลูกค้า”(customers) รวมทั้งแนวคิดเรื่องการพัฒนาตนเองที่กำลังได้รับการท้าทายยังสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรของรัฐไม่สามารถอยู่เพียงลำพัง ความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องประสานกิจกรรมต่างๆ กับองค์กรของรัฐอื่นๆ ในหลายระดับ รวมทั้งองค์กรเอกชน

2) แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมโดยตรงหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชา (hierarchy) แนวคิดเรื่องการควบคุมโดยตรงได้รับการท้าทายด้วยแนวคิดความการมอบอำนาจ (empowerment) โดยการเพิ่มอำนาจให้ข้าราชการและลูกค้าขององค์กรสาธารณะ แนวคิดเรื่อง การควบคุมคุณภาพ (total quality management) จากองค์กรเอกชนถูกนำมาใช้กับข้าราชการ ทุกระดับเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร

3) แนวคิดเรื่องการได้รับบริการแบบเดียวกัน (uniformity) หมายความว่า ประชาชนทุกคนจะได้รับบริการจากภาครัฐเท่าเทียมกัน

4) แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบ (accountability) แนวคิดของการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมเน้นความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชา สำหรับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่นอกจากข้าราชการจะต้องรับผิดชอบต่อฝ่ายการเมืองแล้ว (accountability upward) ข้าราชการจะต้องรับผิดชอบต่อลูกค้าผู้รับบริการด้วย (accountability downward)

5) แนวคิดเรื่องกระบวนการสร้างมาตรฐาน (standardized establishment procedures) แนวคิดการบริหารรัฐกิจแบบเดิมเป็นการจำแนกตำแหน่งตามลักษณะงาน อัตราเงินเดือน และผลตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง ในขณะที่การบริหารรัฐกิจแนวใหม่การจ่ายเงินเดือนและรางวัลเป็นไปตามผลการดำเนินงานเป็นสำคัญ

ในกรณีของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา การปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากข้อเสนอแนะของสองนักวิชาการชื่อดัง คือ ออสบอร์น (David Osborn) และเกบเลอร์ (Ted Gaebler) ดังที่ปรากฏในหนังสือ Reinventing Government ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 กล่าวได้ว่า ในผลงานชิ้นนี้ได้มีการนำเอาหลักการสำคัญหลายข้อของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) มาปรับใช้กับบริบทสังคมของสหรัฐอเมริกา (Denhardt and Grubbs, 2003: 335) โดยเสนอให้รัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกาดำเนินการปฏิรูประบบราชการให้มีลักษณะ 10 ประการ ต่อไปนี้

1) ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)

2) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)

3) ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)

4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-driven government)

5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a results - oriented government)

6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer - driven government)

7) ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)

8) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้าคือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)

9) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปยังข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

10) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government) (อ้างถึงในเทศกัตต์ บุญรัตพันธุ์ 2551: 205-206)

ข้อเสนอของออสบอร์นและเกบเลอร์ (David Osborn & Ted Gaebler) ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี กล่าวคือหลังจากที่ประธานาธิบดีบิล คลินตัน ได้รับเลือกตั้งในปี ค.ศ. 1992 เขาและรองประธานาธิบดีอัล กอร์ ได้จัดตั้ง The National Performance Review (NPR) ขึ้นเพื่อศึกษาและเสนอแนวทางที่จะเนรมิตหรือปฏิรูประบบการบริหารงานของรัฐเสียใหม่ (ธงชัย วงศ์ชัย สุวรรณ 2546: 129-130) ต่อมาในวันที่ 7 กันยายน ค.ศ. 1993 รองประธานาธิบดี อัล กอร์ ได้เสนอรายงานการปฏิรูประบบราชการของ NPR ชื่อ “จากความหยุ่มหยุมิสู่วิธีการสร้างระบบกิจการของรัฐที่ดีขึ้นและเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง” (From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Cost Less) ต่อประธานาธิบดีบิล คลินตัน

สำหรับกรณีของประเทศไทยเคยมีการปฏิรูประบบราชการมาแล้วหลายครั้ง ซึ่งเป็นการดำเนินการในลักษณะที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแต่ก็ไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จากการศึกษาที่พบว่ายังมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นกับระบบราชการไทยอยู่หลายประการ โดยอาจจำแนกปัญหาของระบบราชการไทยออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ๆ คือ ตัวระบบราชการและตัวข้าราชการ พอสรุปได้ดังนี้ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ 2549: 137-138)

1) ปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการไทย

(1) อำนาจในการบริหารและการตัดสินใจของระบบราชการในปัจจุบันยังคงมีลักษณะเป็นการรวมศูนย์เข้าที่ส่วนกลาง โดยมีนักการเมืองในฐานะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้มีส่วนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจสูงสุดในเกือบทุกเรื่อง

(2) ระบบราชการได้ขยายตัวรวดเร็วในยุคเร่งรัดพัฒนาเป็นเหตุให้มีหน่วยงานและบุคลากรเป็นจำนวนมากทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกันเกิดเป็นปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการปรับเงินเด็อน

(3) โครงสร้างของระบบราชการส่วนใหญ่ไม่คล่องตัวและไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

(4) ระบบธุรกิจการเมืองที่พัฒนามาจนถึงปัจจุบันประกอบด้วยผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เมื่อเปรียบเทียบผลตอบแทนในภาคธุรกิจเอกชนได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ลักษณะดังกล่าวเป็นการจูงใจให้เกิดความหย่อนยานทางคุณธรรมของตัวข้าราชการ เป็นสิ่งนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ การสร้างกฎระเบียบที่ยุ่ยาก สลับซับซ้อนเป็นอุปสรรคต่อภาคเอกชน และการสร้างการผูกขาดทางธุรกิจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ หรือแม้แต่กระทั่งการเข้าไปมีส่วนพัวพันกับธุรกิจนอกกฎหมาย ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของระบบราชการ

2) ปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการ

(1) ข้าราชการบางส่วนขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ส่วนหนึ่งเนื่องจากมีรายได้ต่ำ อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการมีอำนาจมากเกินไปและอีกส่วนหนึ่งถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง

(2) ขาดข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสูญเสียบุคลากรให้กับภาคเอกชน ตลอดจนผู้ที่เข้ารับราชการในปัจจุบันมีคุณภาพการศึกษาเฉลี่ยต่ำกว่าในอดีตมาก

(3) ข้าราชการมีความรู้สึกต่ำต้อยในเกียรติภูมิและศักดิ์ศรี เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ไม่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในอาชีพและเกียรติศักดิ์แห่งตน

จากสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเรื้อรังกับระบบราชการไทยมายาวนาน ดังที่กล่าวมานี้ส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งเกิดมาจากแรงกดดันของกระแสสังคมโลกซึ่งมีลักษณะไร้พรหมแดนส่งผลกระทบต่อประเทศไทยและระบบราชการก็ถูกคาดหวังว่าจะต้องทำหน้าที่นำประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับประเทศได้ แต่ผลที่ออกมาไม่ได้ดังคาดหวังซ้ำร้ายต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี พ.ศ. 2540 จนทำให้ประเทศต้องมีหนี้สินสูงถึง 2.7 ล้านล้านบาท ผู้ประกอบการเอกชนจำนวนมากล้มละลาย รัฐบาลเองต้องลดค่าใช้จ่ายโดยปรับลดงบประมาณถึงสองครั้งในปี พ.ศ. 2541 ในสถานะเช่นนี้ แรงกดดันให้ต้องปฏิรูปสังคมทุกรูปแบบเป็นสิ่งที่จำเป็นที่หลีกเลี่ยงมิได้ (สมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ 2549: 140)

สรุปได้ว่า จากแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ภาครัฐต้องทำงานอย่างมีศักยภาพและกระแสประชาธิปไตยที่ภาคประชาชนมีความคาดหวังจากภาครัฐมากขึ้น การปฏิรูปราชการจึงเป็นภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่างๆ ได้ทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในการพลิกโฉมการบริหารราชการแผ่นดิน การให้บริการและพัฒนาระบบราชการตามหลักการบริหารราชการแนวใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ “ระบบราชการ” หรือ “ระบบบริหารงานภาครัฐยุคใหม่” ซึ่งหลังการปฏิรูปแล้วระบบราชการหรือระบบการบริหารงานภาครัฐควรมีลักษณะที่พึงประสงค์ 9 ประการดังนี้

1) รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้นเพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น

2) การบริหารภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็วมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

3) การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด เหมาะสม คล่องตัวและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายและสภาพแวดล้อม

4) มีลักษณะของการทำงาน และการให้บริการที่ทันสมัยใช้เทคโนโลยี เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงานที่รวดเร็ว

5) ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพและมีมาตรฐานทางคุณธรรมสูง เป็นมืออาชีพ (professionalism) และวางตัวเป็นกลางทางการเมือง

6) ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนและประเทศชาติเป็นเป้าหมาย

7) มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐานสากล มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อโอกาสให้คนไทยมีคุณภาพและมีศักยภาพสูงเต็มใจเข้ารับราชการเป็นอาชีพ

8) มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

9) มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้

จากคุณลักษณะที่กำหนดไว้เป็นสากลนี้เป็นรูปแบบที่บรรดานักวิชาการและประชาชนจากภาคส่วนต่างๆ ในประเทศไทยยอมรับและมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นคุณลักษณะของ “ระบบราชการไทย” หรือ “ระบบการบริหารงานภาครัฐ” ที่พึงประสงค์ จึงนับได้ว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่(NPM) ได้ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างและระบบราชการไทยในภาพรวมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง พ.ศ. 2545 ภายหลังจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ประกาศในพระราชกฤษฎีกาเบกษา เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2545 การบริหารราชการแผ่นดินของไทยก็เข้าสู่ยุคใหม่คือ ยุค “ปฏิรูประบบราชการ”

กล่าวโดยสรุป การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) จัดเป็นกระบวนทัศน์ทางเลือกที่ต้องการปรับเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการดำเนินงานในการจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือผลลัพธ์มากกว่าสิ่งนำเข้าและกระบวนการ การเปิดให้มีการแข่งขันและลดการผูกขาด การใช้ระบบสัญญาหรือเลียนแบบสัญญา การมีบทบาทเป็นผู้กระตุ้นแทนการดำเนินการเอง การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การเป็นผู้ประกอบการ การคาดการณ์ล่วงหน้า การยึดคุณค่าพื้นฐานแบบปัจเจกบุคคลนิยม การใช้วิธีการเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงระบบงบประมาณ การใช้กลไกตลาด การสนองความต้องการของประชาชน การใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชน การแบ่งแยกหน่วยงานและการจัดองค์การที่ยืดหยุ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การดำเนินงานโดยผู้จัดการมืออาชีพ การมีมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การวางตัวเป็นกลางทางการเมืองรวมทั้งการทบทวนบทบาทของภาครัฐ

นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานยุคคลาสสิกของวิลสัน (Wilson) ที่มุ่งเน้นแยกการเมืองกับการบริหารออกจากกัน และการจัดการที่เป็นวิทยาศาสตร์ (scientific management) ของเฟรดเดอริค เทเลอร์ (Frederick Taylor) ที่เน้นให้ความสำคัญถึงการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) แนวคิดดังกล่าวยังช่วยแก้ไขจุดอ่อนของแนวคิดระบบราชการของเวเบอร์ (Weber) ซึ่งการบริหารงานภาครัฐมีโครงสร้างที่ใหญ่โต มีการใช้ทรัพยากรมาก มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว

เคลื่อนไหวเชิงซ้ำและขาดประสิทธิภาพเมื่อพบกับสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตสูง ทั้งนี้เพราะแนวคิด NPM ได้เน้นถึงการลดขนาดของหน่วยงานให้เล็กลง มีการนำวิทยาการที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็เน้นถึงวินัยและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด (พิสิฐ จอมบุญเรือง 2551: 100) พร้อมไปกับการพัฒนาระบบกระบวนการ ตลอดจนปัจจัยที่สำคัญภายในองค์การเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์การเพื่อให้การบริหารราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2549: 27)

อย่างไรก็ตาม แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็มักถูกวิพากษ์ว่า ขาดเอกลักษณ์และกรอบความคิดถึงที่ชัดเจน เป็นเพียงลักษณะการเติมเต็ม (repackaging) แนวคิดในกระบวนการที่คุ้นเคยเท่านั้น นอกจากนี้ยังละเลยขาดการให้ความสำคัญต่อคุณค่าบางประการ เช่น ความเที่ยงธรรม (equity) และความถูกต้อง (fairness) เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นกระแสหลักที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานภาครัฐ (พิสิฐ จอมบุญเรือง 2551: 100–101) ดังที่มีการนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่าการปฏิรูประบบราชการภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) มีความเชื่อมโยงกับเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) เพราะเมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้วธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เน้นเรื่องของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คุณภาพผลงาน ภาวะรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การเปิดเผยและโปร่งใส การตอบสนองประชาชน เน้นเรื่องของการกระจายอำนาจ นิติรัฐและนิติธรรม เป็นต้น ซึ่งทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549: 105) ได้สรุปไว้ว่า ในการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐนั้น ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์และจัดระเบียบการบริหารกิจการบ้านเมืองเสียใหม่ (governance) โดยพยายามจำกัดบทบาทและขนาดของภาครัฐลง เพื่อเปิดโอกาสให้กลไกตลาด หรือภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจการต่างๆ ของรัฐมากขึ้น นิยมเรียกกันว่า ธรรมาภิบาล หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งสำหรับแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance) มีเนื้อหาสาระสำคัญที่จะได้กล่าวถึงเป็นหัวข้อต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หรือ “Good Governance” ในภาษาอังกฤษ เป็นแนวคิดที่ถือได้ว่าเป็นมิติหนึ่งของกระบวนการทัศน์ใหม่ (new paradigm) ของการบริหารภาครัฐซึ่งมีจุดกำเนิดเริ่มต้นขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 (ราว ค.ศ. 1989) กระทั่งได้กลายมาเป็นกระแสแนวคิดหลักที่ใช้ในแวดวงการบริหารรัฐกิจที่แพร่กระจายไปในหลายๆ ประเทศทั่วโลกอย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญดังนี้คือ การเน้นบทบาทของผู้บริหารภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพสูงตามที่ประชาชนต้องการ การสนับสนุนให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่ละระดับมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดการควบคุมของราชการส่วนกลาง การเรียกร้องความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กรและการใช้เรื่องนี้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานและให้ผลตอบแทนการตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดให้มีทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลได้ตามเป้าหมาย และการเปิดกว้างให้มีการแข่งขันโดยพิจารณาว่า

จุดมุ่งหมายของงานภาครัฐในแบบใดที่ยังควรกระทำโดยส่วนราชการ และส่วนใดที่ควรปล่อยให้ภาคเอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน (เอเจอร์ แชม 2545: 25-26) ทั้งนี้เพื่อต้องการให้การบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ดำเนินไปอย่างบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีจุดมุ่งหมายปลายทางเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ แก่ประชาชน และเพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2551: 18) สำหรับในหัวข้อนี้ผู้วิจัยขอเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในประเด็น ดังต่อไปนี้

2.1 ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

สังคมโลกตะวันตกมีการถกอภิปรายหรือกล่าวอ้างถึงแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่ปรากฏอยู่โดยทั่วไปทั้งในแวดวงการเมือง แวดวงการบริหารจัดการ แวดวงธุรกิจเอกชน และแวดวงการศึกษา ในระยะหลังมานี้ มีการนำมาใช้และอ้างถึงอยู่เป็นประจำในสาขาวิชารัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาวิชาพัฒนาบริหารโดยมักปรากฏควบคู่กันไปกับแนวคิดและศัพท์วิชาการการจำพวกประชาธิปไตยประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชน และการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนในช่วงทศวรรษที่แล้ว (เอเจอร์ แชม 2545: 25) นอกจากนั้นยังเห็นพ้องร่วมกันอีกว่าแนวคิดนี้มีจุดกำเนิดเริ่มต้นขึ้นในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา แต่ถึงกระนั้นก็ตามในทศวรรษส่วนใหญ่เหล่านั้นก็ยังคงเชื่อว่าแนวคิดธรรมาภิบาลเกิดขึ้นมานานกว่านั้นมากแล้ว ดังที่ UNESCAP แสดงทรรศนะอย่างน่าสนใจไว้ว่า “แนวคิดธรรมาภิบาลมิได้เป็นแนวคิดใหม่ประการใด หากแต่เป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สัมพันธ์กับอารยธรรมของมวลมนุษย” (ค้นคืนวันที่ 20 กันยายน 2555 จาก <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>)

และอีกทรรศนะหนึ่งว่า “แนวคิดธรรมาภิบาลซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน นั้น มีรากฐานที่สามารถย้อนหลังกลับไปกว่าสองพันปีเมื่อเกาหลียะ (Kautilya) ขงจื้อ (Confucius) และ หัซรัต อาลี (Hazrat Ali) ได้กล่าวถึงหลักปฏิบัติของผู้ปกครองรัฐที่มีธรรมาภิบาลดังที่ปรากฏในหลักคำสอนของท่านทั้งหลาย...” (Abdul Noor, 2008: 64)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าบรรดานักวิชาการจะให้การยอมรับว่าแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล ก่อตัวขึ้นมานานแล้ว แต่แนวคิดดังกล่าวก็เพิ่งจะมาได้รับการรื้อฟื้นเมื่อไม่นานมานี้ ซึ่งมีการให้ความหมายที่แตกต่างไปจากเดิมค่อนข้างมาก โดยเริ่มจากเมื่อธนาคารโลกซึ่งถือเป็นสถาบันทางการเงินระหว่างประเทศได้นำแนวคิดธรรมาภิบาลไปปรับใช้เป็นเงื่อนไขให้เงินกู้ยืมแก่ประเทศกำลังพัฒนาหลายครั้ง (Imran Sharif Chaudhry and others, 2009: 339) แนวคิดนี้ได้ปรากฏอยู่ในรายงานของธนาคารโลกที่ชื่อ “Sub-Sahara Africa : from Crisis to Sustainable Growth” ในปี ค.ศ. 1989 ธนาคารโลกอ้างแนวคิดนี้ขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องความไร้ประสิทธิภาพและการคอร์รัปชันของรัฐบาลในประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศในแถบละตินอเมริกาและแอฟริกาที่มีปัญหาในการบริหารงาน จนทำให้เกิดปัญหา เนื่องจากกู้เงินธนาคารโลกไปแล้วไม่สามารถหาเงินมาชำระคืนได้ (นฤมล ทับจุมพล 2546: 61) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ธนาคารโลกจึงได้ใช้ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้กู้โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการภาครัฐให้ดียิ่งขึ้น ยึดหลักนิติธรรมรวมทั้งการขจัดคอร์รัปชันในประเทศเหล่านั้นให้หมดสิ้นไป (ชัชวาล ทัดศิวัช 2550: 69)

ในแง่ดังกล่าว ทำให้มีการตั้งข้อสังเกตว่า การที่ธนาคารโลกให้ความสนใจต่อเรื่องธรรมาภิบาลในประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายในภูมิภาคทางตอนใต้นั้นเพียงเพื่อต้องการหันเหประเด็นความสนใจของคนผู้ให้เบี่ยงเบนไปจากความล้มเหลวของนโยบายการปรับโครงสร้างในช่วงทศวรรษที่ 1980 ซึ่งเกิดขึ้นก่อนหน้านั้นเพียงไม่กี่ปี (Alyson Brody, 2009: 16)

นอกจากนี้ ธนาคารโลกยังได้กำหนดนิยามธรรมาภิบาลเอาไว้ว่า คือ แนวทางการใช้อำนาจเพื่อการบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อจุดมุ่งหมายทางด้านการพัฒนา นิยามนี้ให้ความสำคัญกับมิติที่สำคัญ 3 ด้านด้วยกันคือ

- 1) ประเภทของระบอบการเมือง
- 2) กระบวนการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อจุดมุ่งหมายทางด้านการพัฒนา และ
- 3) ชีตความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ (เอเจอร์ แชม 2545: 31)

สำหรับองค์ประกอบของธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่ธนาคารโลกเห็นว่าทุกองค์การหรือหน่วยงานควรริบเร่งสร้างให้เกิดขึ้นมีดังนี้คือ (1) ความน่าเชื่อถือและมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Accountability) (2) ความโปร่งใส (Transparency) (3) การมีส่วนร่วม (Participation) (4) ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability) และ (5) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้ง 4 ประการข้างต้น (ยุค ศรีอาริยะ 2548: 46-47) ซึ่งจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากที่กล่าวมา ธนาคารโลกได้ผูกโยงแนวคิดธรรมาภิบาลเข้ากับการพัฒนาประเทศ (Development) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าธนาคารโลกใช้แนวคิดธรรมาภิบาลเป็นสูตร (Formula) ในการพัฒนาประเทศสู่ความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

เมื่อธนาคารโลกสร้างวาทกรรมว่าด้วยเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ขึ้นเช่นนี้ ก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้คนในแทบทุกวงการทั้งในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่มคนและ/หรือระดับองค์การ หรือหน่วยงานต่างๆ รวมตลอดทั้งระดับองค์การระหว่างประเทศต่างๆ มีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่าธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการนำมาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักถึงภัยอันเลวร้ายจากการขาดธรรมาภิบาลในระยะเวลาที่ผ่านมาว่าได้นำพาประเทศทั้งหลายไปสู่หนทางแห่งหายนะกลายเป็นประเทศล้าหลังด้อยพัฒนา เต็มไปด้วยปัญหาน้อยใหญ่นานัปการส่งผลกระทบต่อประชาชน ทุกหย่อมหญ้าเดือดร้อน หลังจากนั้นแนวคิดธรรมาภิบาลก็เริ่มได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งกลายเป็นประเด็นสำคัญในบริบทการพัฒนาในระดับสากลไปโดยปริยาย

ต่อมากองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ทำการศึกษาและวิเคราะห์การให้การกู้เงินแก่บรรดาประเทศต่างๆ กระทั่งพบว่า การจะนำพาประเทศต่างๆ ไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศนั้นมีปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สนับสนุนต่อแนวทางดังกล่าวนี้ก็คือธรรมาภิบาล (Good Governance) ในปี ค.ศ. 1996 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) จึงได้ส่งเสริมให้ประเทศต่างๆ มีธรรมาภิบาลไม่ว่าจะเป็นหลักนิติธรรม การปรับปรุงประสิทธิภาพและการตรวจสอบได้ในภาครัฐ เพื่อการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เห็นว่าแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับเรื่องคอร์รัปชันเพราะประเทศที่มีการบริหาร

จัดการที่ไม่ดีมักจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการคอร์รัปชันและทำให้การคอร์รัปชันมีขอบเขตกว้างขวางและจากการศึกษาเกี่ยวกับการคอร์รัปชันทั่วโลก พบว่าประเทศที่มีคอร์รัปชันสูงมักจะมีกฎระเบียบของรัฐที่มากเกินไปและมีการแทรกแซงระบบเศรษฐกิจ มีเกณฑ์และข้อห้ามมากในการแลกเปลี่ยนและการค้า กฎหมายภาษีมีความซับซ้อนต้องมีการติดต่อระหว่างผู้จ่ายภาษีและผู้ตรวจสอบบ่อยครั้ง นอกจากนี้ การคอร์รัปชันมักจะเกิดขึ้นหากไม่มีการควบคุมการใช้จ่ายอย่างระมัดระวัง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2551: 81-82)

นับแต่นั้นเป็นต้นมา แนวคิดธรรมาภิบาลก็ได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่างๆ เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program: UNDP) และองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (Organization for Economic Co – operation and Development : PECD) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552: 3) โดยที่หน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ได้นำแนวคิดธรรมาภิบาลไปเผยแพร่ต่อในประเทศต่างๆ ทั้งในส่วนของประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายทั่วโลก โดยมุ่งหวังที่จะให้ประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา ดำเนินการปฏิรูปประเทศตามแนวทางของประชาธิปไตยที่เน้นให้ความสำคัญต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบายจากทุกส่วนของสังคม เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม การทำงานที่สุจริต โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งปกป้องการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่มีอยู่โดยทั่วไปในสังคม

ในกรณีของประเทศไทยได้มีการนำเอาแนวคิดธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในภาคส่วนต่างๆ ในช่วงเวลาที่ไทยผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 ดังปรากฏข้อความในบทวิเคราะห์บทหนึ่ง ที่นับว่าเป็นการสะท้อนภาพเหตุการณ์ได้อย่างชัดเจนว่า ท่ามกลางวิกฤตทางเศรษฐกิจทำให้พบข้อสรุปที่น่าสนใจประการหนึ่งนั่นคือ วิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 มิได้มีสาเหตุมาจากวิกฤตเศรษฐกิจของโลกดังเช่นที่เคยเป็นมาในอดีต เพราะจากภาพรวมเศรษฐกิจโลกในปี 2540 จะเห็นได้ว่ามีแนวโน้มดีขึ้น ดังนั้น ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจไทยจึงน่าจะมีสาเหตุมาจากกลไกและการบริหารจัดการเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศเอง จากข้อสรุปดังกล่าวทำให้เกิดกระแสตื่นตัวเรียกร้องให้มีการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีหรือที่รู้จักกันทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” ให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในประเทศ (ปาริชาติ เทพอารักษ์ และคนอื่นๆ 2546: 67)

2.2 ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ แต่ความหมายยังไม่เป็นที่กระจ่างชัดเท่าใดนัก กล่าวคือ ธรรมาภิบาล ยังคงเป็นศัพท์ที่มีความหมายกว้างขวางและหลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทของผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความที่สำคัญ โดยที่ผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความแต่ละคนหรือหน่วยงานมักมีความพยายาม ที่จะแสดงจุดยืนหรือมุมมองของตนที่มีต่อเรื่องนี้ในแง่มุมต่างๆ โดยนำเสนอผ่านกรอบแนวคิดอย่างง่ายๆ หรือบางทีก็อธิบายผ่านกรอบแนวคิดที่กว้างขวางครอบคลุมองค์ประกอบด้านต่างๆ อย่างสลับซับซ้อน ทั้งนี้ด้วยการพยายามช่วงชิงพื้นที่กันในการสร้างวาทกรรมตามแบบฉบับของตนขึ้นมา เพื่อให้เกิดการยอมรับของผู้คนในสังคมในวงกว้าง ซึ่งการต่อสู้ช่วงชิงกันด้วยเหตุผลดังกล่าวเป็นเรื่องปกติที่พบเห็นกันโดยทั่วไปในศาสตร์วิชาการแขนงต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทางสังคมศาสตร์ (social science) ที่การให้

ความหมายหรือคำจำกัดความหรือคำนิยามก็ตีความกันแล้วกัน หมายความว่า การให้คำนิยาม โดยมากแล้วมักจะขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความเชื่อค่านิยมของผู้ให้เป็นหลัก ในกรณีดังกล่าวนี้จึงเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ความหมายหรือคำจำกัดความ ไต่ๆ เกิดการยอมรับกันทั่วไป ได้โดยง่าย

ธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งจัดได้ว่าเป็นองค์กรแรกๆ ที่สร้างวาทกรรมว่าด้วยเรื่อง ธรรมชาติของชนชาติมา ดังที่ปรากฏในรายงานเรื่อง “Sub-Sahara Africa: from Crisis to Sustainable Growth” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ.1989 โดยธนาคารโลกให้ความหมายของธรรมชาติของชนชาติไว้ว่า “การใช้อำนาจ ในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาของประเทศ” นัยของธนาคารโลก เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและการใช้อำนาจ กล่าวอย่างถึงที่สุดแล้วความหมายดังกล่าวมุ่งเน้น ไปที่การใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม

หลังจากนั้น ได้ปรากฏองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ นำเอาความหมายที่ให้ไว้โดย ธนาคารโลกไปวิเคราะห์ตีความหรือสรุปความรวมทั้งได้นำเสนอความหมายที่คล้อยตามความหมาย ของต้นฉบับอย่างธนาคารโลก ยิ่งไปกว่านั้นบางหน่วยงานถึงกับนำเสนอความหมายใหม่ตามแบบฉบับ ของตนขึ้นมา

หน่วยงานที่ให้จำกัดความในทำนองเดียวกันกับธนาคารโลก ได้แก่ ธนาคารเพื่อ การพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank) และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) หรือ IMF เป็นอาทิ

ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) (Asian Development Bank 1999: 3) นำเสนอความหมายของ ธรรมชาติ (Good Governance) ไว้ในรายงานเรื่อง “Governance: Sound Development Management” ธรรมชาติ ที่ปรากฏ ในรายงานฉบับนี้ มีความหมายเดียวกับที่ให้ไว้โดยธนาคารโลกที่ว่า “การใช้อำนาจในการบริหารจัดการ ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ” โดยธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชียได้เสนอ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า จากความหมายที่กล่าวมานี้ สะท้อนให้เห็นว่าธรรมชาติเกี่ยวข้องโดยตรงกับการ บริหารจัดการกระบวนการพัฒนาทั้งในทางรัฐและเอกชน นอกจากนี้ ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย ยังให้ความเห็นอีกว่า แม้ว่าเรื่องนโยบายจะมีความสำคัญต่อการพัฒนา แต่แนวคิดธรรมชาติของ ธนาคารได้ให้ความสำคัญไปที่การบูรณาการส่วนต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Ibid., 4)

ส่วนกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2551: 84) หรือเรียกชื่อสั้นๆ ว่า IMF ซึ่งเป็นอีกหนึ่งสถาบันทางการเงินที่ได้ ให้ความหมายของธรรมชาติ (Good Governance) ไว้ว่า วิธีการปกครองของประเทศรวมถึงนโยบาย ด้านเศรษฐกิจและกรอบกฎระเบียบต่างๆ โดยผู้บริหารของ IMF นายมิเชล กัมเดซุ (Michel Vamdessus) ได้กล่าวในที่ประชุมของ United Nations Economic and Social Council ว่าแนวทาง ธรรมชาติของ IMF คือ “แนวทางที่เน้นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำกับดูแลนโยบายเศรษฐกิจ มหภาค ได้แก่ ความโปร่งใสของบัญชีการใช้จ่ายของรัฐบาล ประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากร สาธารณะ ตลอดจนเสถียรภาพและความโปร่งใสของสิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานของภาคเอกชน”

คณะกรรมการให้ความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาของ OECD (อ้างถึงใน เอเจอร์ แชม 2545: 32-33) ได้นำคำจำกัดความของธรรมาภิบาล (Good Governance) ของธนาคารโลกมาโยงเข้ากับเรื่องการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม การเคารพสิทธิมนุษยชนและการพัฒนาประชาธิปไตย (ซึ่งรวมถึงความชอบธรรมของรัฐบาล กลไกทางนโยบายของรัฐและความโปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ)

ส่วน Dictionary of Development Studies (วิทยากร เชียงกุล 2550: 61-62) ให้คำจำกัดความของ Good Governance ว่า ธรรมาภิบาลการปกครองที่ดี คือ การมีรัฐบาลที่มีกระบวนการทำงานอย่างโปร่งใส (transparency) มีเหตุผลที่อธิบายรองรับได้ (accountability) เคารพสิทธิมนุษยชนและหลักการประชาธิปไตย ใช้จ่ายงบประมาณการทหารไม่เกินตัวและนักการเมืองตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้เลือกตั้ง ไม่มีการคอร์รัปชันหรือหาผลประโยชน์ทับซ้อนเพื่อตัวเองและพรรคพวก

ในขณะที่นักวิชาการอย่างชาเลนดร้า ดี ชาร์มา (Shalendra D.Sharma) (2007: 31-32) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Good Governance ไว้ในบทความชื่อ “Democracy, Good Governance and Economic Development” ว่า หากจะกล่าวอย่างกว้างๆ แล้ว คำว่าการบริหารปกครอง (governance) จะครอบคลุมทุกวิถีทางในการปกครองประเทศทั้งหมด ดังนั้นธรรมาภิบาล (good governance) จึงมีลักษณะที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วยการมีส่วนร่วม ฉันทามติ ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความเสมอภาคและการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม โดยหลักการพื้นฐานแล้วธรรมาภิบาลจะต้องมีกรอบกฎหมายที่เป็นธรรม มีการบังคับใช้โดยตุลาการที่เป็นอิสระและเสมอภาคเท่าเทียมกันรวมทั้งจะต้องมีการตัดสินใจและการบังคับใช้ที่มีความโปร่งใส หรือดำเนินการตามกฎหมายเกณฑ์และข้อบังคับที่จัดตั้งขึ้น เนื่องจากความรับผิดชอบไม่สามารถบังคับใช้ได้หากปราศจากความโปร่งใสและหลักนิติธรรม ความรับผิดชอบเป็นข้อกำหนดสำคัญของธรรมาภิบาล สถาบันต่างๆ ของรัฐรวมทั้งองค์กรภาคเอกชนและภาคประชาสังคมจะต้องรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนได้เสียของสถาบันของตน นอกจากนี้การที่จะทำให้สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีจะต้องขึ้นอยู่กับการสร้างเชื่อมั่นให้กับสมาชิกทุกคนรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน มีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้

ส่วนทางด้านองค์การสหประชาชาติ (United Nations) (อ้างถึงในสถาบันพระปกเกล้า 2546: 7) ได้ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นอย่างมากเพราะ ถือว่าเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกันและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน มีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Development Programme) หรือ UNDP ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดองค์การสหประชาชาติได้ให้คำจำกัดความที่สอดคล้องกันกับหลักการสำคัญขององค์การสหประชาชาติ (United Nations) ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นโดยให้คำจำกัดความของธรรมาภิบาล (Good Governance) ไว้ว่า เป็นการใช้อำนาจทางการเมืองการบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนินภารกิจ กิจกรรมต่างๆ ของประเทศในทุกระดับโดยมีกลไกกระบวนการ

สถาบัน ซึ่งประชาชนและกลุ่มต่างๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสานประนีประนอมความแตกต่างโดยผ่านกลไกกระบวนการและสถาบันเหล่านั้น (อ้างถึงในเกลิงสก โสมทิพย์ 2551: 102)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงในภาณี ขนาธิปกรณ์และธีระพงษ์ มาลัยทอง 2546: 28) กล่าวว่า ธรรมนูญเป็นการมุ่งหวังให้การดำเนินงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้

ส่วนศรีนวล สติวิทยานันท์ (2547: 15) ให้ความหมายไว้ว่า ธรรมนูญ หมายถึง โครงสร้างและกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส มีการวางกฎเกณฑ์ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของสังคมโดยให้ภาคส่วนต่างๆ ของสังคมเข้ามีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน ตลอดจนการตรวจสอบและการประเมินผลเพื่อให้ทุกคนในสังคมเข้ามีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน ตลอดจนการตรวจสอบและการประเมินผลเพื่อให้ทุกคนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

ในขณะที่สุเมธ นิ่มนวล (2552: 26) ซึ่งได้ให้ความหมายของธรรมนูญไว้ว่า ธรรมนูญ มาจากคำว่า ธรรมะ บวกกับ อภิบาล แปลว่าการดูแลปกครองโดยใช้ธรรมะเป็นเครื่องช่วยในการบริหารจัดการ ธรรมนูญ หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

จากความหมายหรือคำนิยามของธรรมนูญ (Good Governance) ตามที่กล่าวมานั้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะสำคัญของแนวคิดนี้ ซึ่งมีอยู่อย่างน้อย 6 ประการด้วยกัน กล่าวคือ

1) ธรรมนูญเป็นทั้งแนวคิดต่างๆ ไปจนถึงระดับอุดมการณ์และมีขอบเขตที่เป็นอุดมคติหรือเพื่อฝันหรือที่ต้องการอยากให้เป็นและขอบเขตที่สามารถนำมาปฏิรูปให้เป็นจริงในชีวิตประจำวันได้

2) ธรรมนูญเป็นทั้งเหตุและผลหรือเป็นทั้งวิธีการในการปฏิบัติ (means) และเป็นเป้าหมาย (aims) หรือผลลัพธ์ที่การปฏิบัติมุ่งหวังให้เกิดขึ้น

3) ธรรมนูญเป็นแนวคิดและการกระทำในเชิงบวกหรือคุณความดีตามคุณธรรมที่มีการพัฒนามากแล้วของมวลมนุษยชาติ สิ่งนี้จึงมีมานานแล้วในสังคมไทยและสังคมโลก

4) ธรรมนูญมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับประชาชนชาวไทย ซึ่งแนวคิดและวิวัฒนาการทางการเมืองของตะวันตก และกำลังเป็นกระแสการเมืองสำคัญของโลกยุคนี้

5) ธรรมนูญเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระเบียบกฎเกณฑ์หรือกติกาที่ถูกออกแบบขึ้นมาใช้ในสังคม โดยที่สมาชิกในสังคมให้การยอมรับมีสมมติฐานในแง่ที่ดีกว่าระเบียบกฎเกณฑ์หรือกติกาต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนสำคัญที่ช่วยนำพาให้บ้านเมืองมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประชาชนมีความเป็นดีอยู่ดี ตลอดทั้งขจัดปัญหาต่างๆ และดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมโดยมุ่งหวังให้สมาชิกที่อยู่ภายในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

6) ธรรมนูญเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจใจการจัดสรรหรือบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ เงิน คน วัสดุอุปกรณ์ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้มีการพัฒนาที่เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนมั่นคงและมีคุณภาพและประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

จากการศึกษาความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance) ทั้งหมดข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) จัดเป็นอีกแนวคิดหนึ่งในทางสังคมศาสตร์ที่มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้หลากหลายประการขึ้นอยู่กับรูปแบบการปกครอง วัฒนธรรม วัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งเน้นของแต่ละประเทศ หรือหน่วยงานต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการผลักดันให้นำแนวคิดนี้ไปใช้ เป็นสำคัญ ซึ่งยากต่อการยอมรับเป็นแนวทางเดียวกันได้

แต่อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้ว ธรรมาภิบาลมีขอบเขตครอบคลุมทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์การหรือหน่วยงานและระดับกลุ่มต่างๆ และยังมีลักษณะเป็นแนวคิด วิธีการ หรือแนวทางหนึ่ง ที่ดีงามเกี่ยวข้องกับระเบียบกฎหมาย การใช้อำนาจและประชาธิปไตยซึ่งหน่วยงานภาครัฐนำมาใช้เพื่อช่วยขจัดปัญหาและวิกฤตการณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การบริหารจัดการ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยขอถือเอานิยามของ “ธรรมาภิบาล (Good Governance)” ว่าหมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยการดำรงรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องดีงามของหน่วยงาน มุ่งเน้นเป้าหมายของการดำเนินงานที่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้การขับเคลื่อนหน่วยงานเป็นไปอย่างยั่งยืนมั่นคงและมีคุณภาพ

2.3 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาลอาจประกอบด้วยหลักการที่สำคัญหลายประการแล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่นำเสนอเป็นสำคัญ ทั้งนี้ในที่นี้จะได้นำเสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาลตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยมีเนื้อหาสาระที่ได้กล่าวถึงดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance ต่อการพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551- พ.ศ. 2555) ได้ผลักดันการสร้างระบบราชการไทยให้เป็นกลไกของรัฐที่สำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนได้อย่างทันกาล ทั้งนี้ต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาลโดยการสร้างระบบธรรมาภิบาลสำหรับการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อให้เกิดความโปร่งใสถูกต้องเป็นธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าประสงค์ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

นอกจากนี้การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยแล้ว เพื่อให้การกำกับดูแลองค์การของส่วนราชการต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความเป็นสากลเทียบเท่าหน่วยงานในต่างประเทศและภาคเอกชน สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีหรือ “Organizational Governance (OG)” เพื่อประกาศเจตนารมณ์ขององค์การว่าจะดำเนินการด้วยการยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พร้อมกำหนดนโยบายครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1) นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- รัฐ หมายถึงบ้านเมืองประเทศชาติและหมายรวมถึงประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้งข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

- สังคม หมายถึงคนจำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อกันตามระเบียบกฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน เช่น สังคมชนบท วงการหรือสมาคมของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น สังคมชาวบ้าน

- สิ่งแวดล้อม หมายถึงสิ่งต่างๆ ทั้งทางธรรมชาติและทางสังคมที่อยู่รอบๆ มนุษย์มีทั้งที่ดีและไม่ดี เช่น โรงเรียนสร้างสวนดอกไม้ให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีแก่นักเรียน ชุมชนที่มีการทะเลาะวิวาทกัน หรือเล่นการพนันเป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีแก่เด็ก

2) นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้รับบริการ หมายถึงผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือ ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ทั้งนี้รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงานรวมทั้งผู้รับบริการด้วย

3) นโยบายด้านองค์การ

- องค์การ หมายถึงศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชนหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ ทั้งนี้ให้หมายรวมถึงทิศทางการดำเนินงาน นโยบายโครงสร้าง กระบวนการ ระบบระเบียบและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเพื่อควมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร เช่น ระบบการควบคุมภายใน การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารความเสี่ยง การจัดการระบบข้อมูล การขัดผลประโยชน์ทางราชการตลอดจนการรักษาจรรยาข้าราชการ

4) นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

- ผู้ปฏิบัติ หมายถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานภายในองค์การทุกประเภท

นอกจากนี้เพื่อยกระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.

ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการนำแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งนำ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาประยุกต์ใช้ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐใน 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 : การนำองค์กร

หมวด 2 : การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 : การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 : การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 : ผลลัพธ์การดำเนินการ

สำหรับการจัดทำเกณฑ์เพื่อการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้นได้ยึดหลักธรรมาภิบาลมาเป็นองค์ประกอบของเกณฑ์ โดยวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ร่วมระหว่าง (1) หลักการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริม เช่น นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี เครื่องมือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) (2) หลักกฎหมายและแนวคิดการกำกับดูแลในประเทศไทย เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งแนวทาง Corporate Governance ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (3) หลักธรรมาภิบาลของต่างประเทศ ได้แก่ World Bank, UNESCAP, UNDP, OECD และ (4) หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : MPM) ได้แก่ แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ แนวทางรัฐศาสตร์ แนวทางกฎหมายปกครอง เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์จุดร่วมปัจจัยต่างๆ แล้ว ได้จัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาจนได้ข้อสรุปว่า หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะนำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันได้มีการกำหนดความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 10 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีการกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติ งานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้

อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนคติ ร่วมเสนอปัญหา / ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไข ปัญหา ร่วมใน กระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการ สร้างความพึงพอใจในการ ให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย / หญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

2.4 ความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อการปฏิรูประบบราชการไทย

จากที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ในช่วงแรกๆ แล้วว่าการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐในช่วงเวลาที่ผ่านมาและที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันก็เพื่อต้องการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ทางการบริหารจัดการที่เน้นการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีหรือที่เรียกว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งให้ความสำคัญกับประชาชน โดยที่ถือประชาชนเป็นเป้าหมายหรือหัวใจสำคัญของการดำเนินงานมากกว่าในอดีตที่ผ่านมาที่ระบบราชการมองประชาชนเป็นเพียงผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองของข้าราชการ ซึ่งนำไปสู่การมองว่าการให้บริการประชาชนคือสิ่งที่ข้าราชการบริจาคให้ (อาวูธ วรรณวงศ์ 2551: 24)

ในแง่ความสำคัญของธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่มีผลต่อการปฏิรูประบบราชการ เห็นได้จากความสำเร็จที่เกิดขึ้นในหลายประเทศภายหลังจากการนำเอาแนวคิดมาใช้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ในกรณีของประเทศไทยมีการนำเอาแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้อยู่โดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของภาครัฐนั้น มีการตรากฎหมายขึ้นมารองรับเพื่อนำไปสู่การบังคับใช้อย่างได้ผลเป็นรูปธรรม เช่น

2.4.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ถือได้ว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับแรกที่ได้มีการวางหลักการในเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) เอาไว้รวมทั้งแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ ในหมวดที่ 5 ก็เป็นครั้งแรกที่กล่าวถึงการให้รัฐจัดระบบงานของรัฐและระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและให้มีการจัดมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการเพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่ามาตรการที่ปรากฏในรัฐธรรมนูญฉบับนี้ซึ่งได้วางรากฐานของการพัฒนาธรรมาภิบาลของสังคมไทยไว้สามารถสรุปออกเป็นประเด็นๆ พอสังเขปได้ ดังนี้ คือ (1) ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน (2) การปฏิรูประบบราชการ (3) การปฏิรูปศาลและระบบตรวจสอบ (4) การปฏิรูประบบผู้แทน (5) การขจัดความทุจริตในบ้านเมือง (ปัญหา ฉายะจินตาวงศ์และรัชณี ภูตระกูล 2546: 3)

2.4.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นในรัฐบาลซึ่งมีนายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรีเพื่อกำหนดนโยบายและวางระเบียบปฏิบัติราชการเพื่อให้การจัดระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบบริหารกิจการดังกล่าวด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้ ตลอดจนขยายการให้บริการภาครัฐไปสู่ประชาชนอย่างรวดเร็วทั่วถึงและเป็นธรรม พร้อมกันนั้น ก็ได้กำหนดหลักการในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือธรรมาภิบาลไว้ 6 ประการ คือ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบและ (6) หลักความคุ้มค่า

2.4.3 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นในสมัยรัฐบาลที่มีพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี รัฐบาลในขณะนั้นได้ดำเนินการผลักดันกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เป็นผลสำเร็จและให้มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยสาระสำคัญของกฎหมายฉบับนี้มีการนำเอาแนวคิดธรรมาภิบาลมาปรับใช้ด้วย โดยเฉพาะข้อความที่ปรากฏในมาตรา 3/1 ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ควมมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน...”

2.4.4 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กล่าวได้ว่า หลังจากรัฐบาลออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และในปีต่อมาจึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อีกด้วย เป็นเหตุให้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 มีอันต้องถูกยกเลิกการบังคับใช้โดยปริยาย ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขต

แบบแผนและแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centered) ซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ได้แก่ การปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก ดังต่อไปนี้ คือ (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ (7) มีการประเมินการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

2.4.5 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ระบุเกี่ยวกับหลัก ธรรมาภิบาลไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552: 5)

หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้ เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตาม หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เป็นต้น

สำหรับหน่วยงานต่างๆ ที่ถือได้ว่ามีบทบาทหรือส่วนสำคัญในการผลักดัน หรือขับเคลื่อนแนวคิดธรรมาภิบาลภาครัฐให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สถาบัน พระปกเกล้า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักเกณฑ์การบริหาร จัดการบ้านเมืองตามแนวทางธรรมาธิปไตยซึ่งเป็นการบริหารจัดการบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีเกณฑ์ที่ดี ในการบำรุงรักษาบ้านเมืองและสังคมให้มีการพัฒนาครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม รวมทั้งมีการจัดระบบองค์กรให้กลไกต่างๆ ในส่วนราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการ ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอิสระ องค์กรเอกชน กลุ่มชมรมและสมาคมต่างๆ ทั้งที่เป็น นิติบุคคลเอกชนและภาคประชาสังคม ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้ สังคมของประเทศสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันนอกจากจะ ให้ ความสำคัญ กับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) แล้วนั้น ภาครัฐยังได้มีการนำแนวทางการ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการจัดการ สมัยใหม่อย่างหนึ่งมาใช้ เพื่อต้องการปรับเปลี่ยนหน่วยงานของรัฐให้เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนด้วย ยุทธศาสตร์ (The Strategy-Focused Organization) ซึ่งจะส่งผลทำให้การบริหารจัดการหน่วยงาน ของรัฐบรรลุผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่มุ่งเน้นให้การบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ เพื่อทำให้ประชาชน ได้รับประโยชน์สุข สำหรับรายละเอียดในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หรือบริหารจัดการเชิง ยุทธศาสตร์ จะได้กล่าวถึงเป็นหัวข้อต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

สำหรับในส่วนนี้จะกล่าวถึง (1) แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และ (2) แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

3.1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรงและยากต่อการคาดคะเน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ทำให้องค์การภาครัฐต่างๆ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

กล่าวได้ว่าในปัจจุบัน การบริหารงานภาครัฐนั้นได้ให้ความสำคัญต่อการบริหาร กล่าวคือ จะเห็นได้ว่ารัฐบาลหรือผู้มีตำแหน่งทางการเมืองมีความต้องการที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้น โดยได้เน้นให้มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลงานและ ในทางกลับกันก็สามารถเข้าใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือตรวจสอบการปฏิบัติงานของ องค์กรภาครัฐนั้นๆ ได้ด้วย ในทางปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม ได้แก่ในอดีตนักการเมืองหรือผู้มี อำนาจทางการเมืองจะเสนอนโยบายของพรรคหรือของรัฐบาล เพื่อให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจโดย ผ่านการเสนอตัวให้ประชาชนลงคะแนนเสียงในการเลือกตั้ง แต่การเสนอนโยบายในปัจจุบันนั้นจะ นำเสนอในรูปแบบของแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ซึ่งตรงนี้เองที่ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐโดยตรงที่ จะต้องนำแผนกลยุทธ์และนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลนั้นๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรให้จง ได้ ดังนั้นจะเห็นว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งท้าทายต่อผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการ ของหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมากในปัจจุบัน และเพื่อตอบสนองต่อนโยบายที่วางไว้ในระดับประเทศ โดยรัฐบาลหรือนักการเมือง การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจึงถูกนำมาใช้เพื่อให้หน่วยงานทำให้ หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงและมุ่งเน้นผลงาน (Performance) ที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นทั้งใน ปัจจุบันและในอนาคต (ชลธิศ ธีระฐิติ 2551: 162)

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เป็นแนวคิดที่องค์กรภาครัฐได้รับ อิทธิพลมาจากแนวคิดของการบริหารธุรกิจ เนื่องจากในการบริหารธุรกิจมีเป้าหมายที่สำคัญ คือการ สร้างผลกำไรทางธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเป็นหลักสำคัญ ด้วยเหตุนี้ในทางการ บริหารธุรกิจจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจจริงที่เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ โดยที่การประเมินผลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจก็ได้มีการพัฒนา เทคนิคต่างๆ ขึ้นมาเป็นจำนวนมากเพื่อนำไปใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมก่อนที่จะนำมาใช้เป็น ข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิคที่สำคัญ ได้แก่เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ข้อจำกัด (SWOT Analysis), เทคนิค BCG Growth Share Matrix ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัทที่ ปรีกษา Boston Consulting Group, เทคนิค GE Business Screen ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยบริษัท General Electric, เทคนิคตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter Force 5's Model) ฯลฯ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธ์ 2551: 222)

3.1.1 ความหมายของกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่ายุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า strategy ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึงศิลปะในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategia หมายถึงการบัญชาการกองทัพ (generalship) ด้วยจุดมุ่งหมายต้องการพิชิตศัตรู ในภาษาไทยอาจมีความสับสนเล็กน้อยระหว่างคำว่า “กลยุทธ์” กับคำว่า “ยุทธศาสตร์” จึงขออธิบายในเบื้องต้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการรบเช่นเดียวกัน อันได้แก่

ยุทธศาสตร์ หมายถึงวิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

กลยุทธ์ หมายถึงการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่จะต้องใช้กลอุบายต่างๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้

เรามักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ สำหรับการรบหรือการสงครามโดยยุทธศาสตร์ จะเกี่ยวข้องกับพื้นที่ทั้งหมดในการรบ ระยะเวลาการสู้รบที่ยาวนาน การเคลื่อนย้ายกำลังต่อสู้ขนาดใหญ่และมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนการรบจริง ดังนั้นถ้าหากเราพูดถึงแผนการรบจะใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์

ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจและนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ โดยให้ความหมายว่าวิถีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2553: 2-3) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงการใช้คำทั้งสองในบริบทของการพัฒนาหรือการบริหารแล้ว จะสามารถสังเกตความแตกต่างของการใช้คำทั้งสองภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้วคำว่า “กลยุทธ์” นิยมใช้ในบริบทของการพัฒนาหรือดำเนินการในระดับองค์การ แต่ก็มีใช้ในระดับประเทศบ้างซึ่งมักใช้ในลักษณะที่เป็นส่วนย่อยของแผนหรือยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ คำว่ากลยุทธ์ในบริบทนี้จะแสดงถึงแนวทางหรือมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาพรวม ในขณะที่คำว่า “ยุทธศาสตร์” มักจะไม่นิยมใช้ในระดับองค์การแต่จะใช้ในกรณีของการพัฒนาหรือการบริหารในระดับประเทศ (ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล 2552: 189) ซึ่งการใช้คำทั้งสองคำนี้ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจไว้ร่วมกัน ณ ที่นี้ว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2553: 3)

ชลธิศ ธีระฐิติ (2551: 189 – 190) ให้ความหมายของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (strategy) ไว้ว่าแบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมปัจเจกบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้นเป็นแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์การหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ พร้อมกันนั้น ก็ได้แยกให้เห็นว่ากลยุทธ์มีอยู่ 2 ลักษณะ คือมีลักษณะที่เป็นแนวคิด (Concept) และการกระทำ (Strategic Implementation)

ส่วนจุมพล หนีมพานิช (2552: 270) สรุปความหมายของ กลยุทธ์ ไว้ว่า หมายถึงแนวทางหรือวิธีการที่องค์การหรือหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล

ในขณะที่เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ (2552: 352) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากเอกสารต่างๆ และได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ (strategy) ไว้ว่า หมายถึง การตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเพื่อใช้วิธีการดำเนินงานนั้นได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในระยะยาว

สำหรับความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น สโตนเนอร์ และคนอื่นๆ (Stoner and others) (1995 : 268) ได้ฉายให้เห็นภาพของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นเรื่องกระบวนการบริหารองค์การ โดยมุ่งให้องค์การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ หรือแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic plan) และบริหารตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นมา ในขณะที่ไรท์ และคนอื่นๆ (Wright and others) (1998: 4) ได้ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดพันธกิจ (mission) เป้าหมายขององค์การ (goal) ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การและกลยุทธ์ (strategies) พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้และควบคุมกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี 2547: 146)

3.1.2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

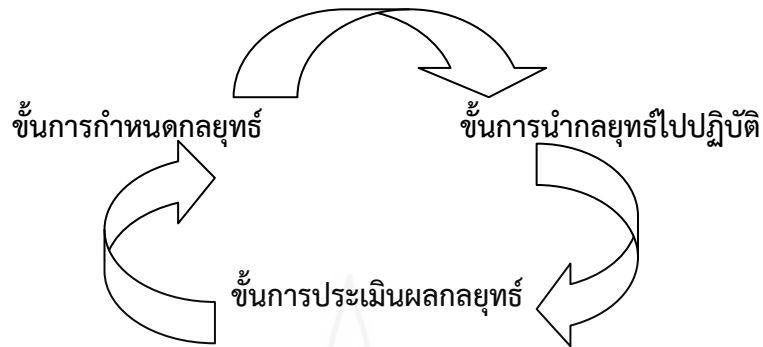
เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) (อ้างถึงในเทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2548 : 17-18 และ 2552 : 364) เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1) *ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)* จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2) *ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)* จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินการกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3) *ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)* จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยสรุป การแบ่งขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในตำราต่างๆ อาจจะมี ความแตกต่างกันบ้างไม่ว่าจะเป็นจำนวนขั้นตอนหรือจุดแบ่งแต่ละขั้นตอน แต่ก็ถือว่าไม่มีความแตกต่างกัน เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็จะมีขอบเขตดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด (พิเชษฐ์ บุญเยี่ยม 2547: 6)

3.1.3 ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การ 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2545: 16–18)

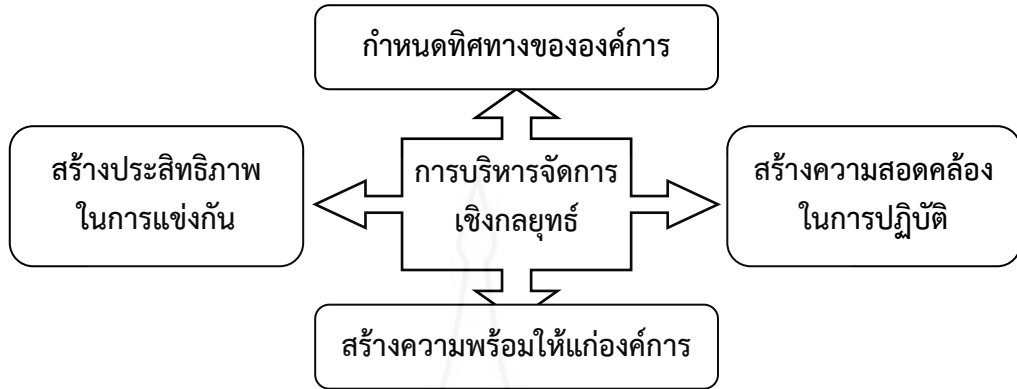
1) *กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction)* กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) *สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Hormone)* การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การใน ฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และ ความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการ ดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3) *สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness)* การศึกษาการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกของ องค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อ องค์การทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4) *สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency)* การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจาก การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อม และพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนจะช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจใน ภาพรวม ความต้องการขององค์การและความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับ ความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แสดงได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 18)

นอกจากนี้เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2548: 26) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้องค์การภาครัฐมียุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ชี้ทิศทางของการบริหารองค์การในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยทุกยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมากเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยองค์การที่มีการนำแนวคิดที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ จะทำให้เกิดการทำงานในเชิงรุกที่จะมุ่งสร้างผลสำเร็จให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ในระยะยาว จะทำให้มีการประสาน แผนต่างๆ ในองค์การให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้เกิดการระดมสรรพกำลังของหน่วยงานต่างๆ และทรัพยากรต่างๆ ในองค์การตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือการนำแต่ละยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ทั้งหมด ขององค์การออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยจัดทำออกมาเป็น แผนดำเนินงานประจำปี อีกทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์หรือแผนยุทธศาสตร์ ที่ถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอด้วย ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จ ของการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐให้เกิดขึ้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมด พอสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจในกำหนดแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้และควบคุมกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความแตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไปที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมากมายในองค์การ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2545: 11) โดยที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น

กระบวนการที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศหรือความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะเป็นกระบวนการอันต่อเนื่อง โดยเริ่มจากความพยายามในการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ ที่จะมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตแห่งการประกอบกิจการขององค์กรธุรกิจหรือองค์การของภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่องค์กรจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดโอกาสหรือช่องทางในการดำเนินงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลต่อไป (กึ่งพร ทองใบ 2547: 23)

อย่างไรก็ตามการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานต่างๆ จะต้องอาศัยเครื่องมือเข้ามาช่วยดำเนินการในแง่ดังกล่าว เครื่องมือที่ถือได้ว่ามีประสิทธิผลในการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติก็คือ ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล หรือ Balance Scorecard ซึ่งจะได้กล่าวถึงสาระสำคัญเป็นหัวข้อต่อไป

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard)

Balance Scorecard หรือ BSC มีการถอดความเป็นภาษาไทยหลายคำแต่ในที่นี้ขอเรียกว่า ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล จัดเป็นแนวคิดหนึ่งของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งภาครัฐและเอกชนนำมาประยุกต์ในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการวัด การประเมิน และการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (Performance Measurement and Key Performance Indicators) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงผลของการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard: BSC) ในสาระสำคัญดังต่อไปนี้

3.2.1 ความเป็นมาของแนวคิดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล

BSC เป็นผลมาจากโครงการนวัตกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงาน โดยมีบริษัท Analog Devices ซึ่งได้ใช้การวัดความก้าวหน้าในกิจกรรมการปรับปรุงงานที่ต่อเนื่อง (Continuous Improvement Activities) โดยใช้ Corporate Scorecard ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดหลายตัวมากกว่าตัวชี้วัดการเงินแบบเดิม กล่าวคือการวัดผลการดำเนินงานจะใช้ตัวชี้วัดเกี่ยวกับเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า คุณภาพและเวลาในกระบวนการผลิต ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่ ในการประชุมของบริษัทได้มีการพัฒนาและขยาย Corporate Scorecard มาสู่ BSC ในปี 1992 Kaplan และ Norton จึงได้นำผลการศึกษาดังกล่าวเขียนในบทความเรื่อง

“The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance” ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review

ต่อมาในปี ค.ศ. 1996 Kaplan และ Norton ได้เขียนหนังสือ “Balanced Scorecard” ทำให้แนวคิดได้รับความนิยมแพร่หลายไปทั่วโลกในปี 2001 ทั้งคู่ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ “The Strategy Focused Organization” ซึ่งเป็นพัฒนาการของแนวคิดเรื่อง BSC ซึ่งเดิมเน้นเพียงการวัด แต่ภายหลังทั้ง Kaplan และ Norton ได้ตระหนักว่า BSC ไม่ใช่เป็นเพียงการวัดแต่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้วย โดยตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินจะต้องแปรมาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรในหนังสือเล่มนี้ จึงกล่าวได้ว่า BSC จึงเป็นเครื่องมือในการจัดการกลยุทธ์ (Tool for Management Strategy) และองค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (The Strategy Focused Organization) ถือเป็นกระบวนการจัดการแบบใหม่ซึ่งมีการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy) เป็นหัวใจขององค์กร โดย BSC เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ

ให้คล้องกับกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังต้องสร้างหลักเหตุผลและโครงสร้างพื้นฐานในการทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจ หน่วยบริการและบุคลากรทุกคนในการทำงานร่วมกัน

กระทั่งในปี ค.ศ. 2004 Kaplan และ Norton ได้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง “Strategic Map” ซึ่งเป็นพัฒนาการ BSC เพื่อช่วยให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมอง 4 ประการ โดยใช้ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cause-and-Effect Relationship) และ ไตอะแกรมดังกล่าวได้ชื่อว่าเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)

ต่อมาในปี ค.ศ. 2006 Kaplan และ Norton ได้ออกหนังสืออีกเล่มคือ “Alignment” โดยได้ขยายความในหลักการข้อที่ (3) คือ ทำให้หน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ บทบาทของ Strategic Map และ BSC ในการจัดลำดับขององค์กรมีความชัดเจนขึ้นและสามารถสื่อสารเรื่องราวไปยังทุกภาคส่วนขององค์กร นอกจากนี้องค์กรยังจะต้องทำให้กระบวนการและระบบของการจัดการและบุคลากรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (หลักการข้อที่ (4) และ (5)) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2551: 152-154)

3.2.2 องค์ประกอบของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล

BSC ประกอบด้วยการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในการวัดปัจจัยด้านการเงิน (Financial) และการวัดปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial) รวม 4 ด้าน (มิติ) ดังนี้ (วรารณ รุ่งเรืองกลกิจ 2551: 326-328)

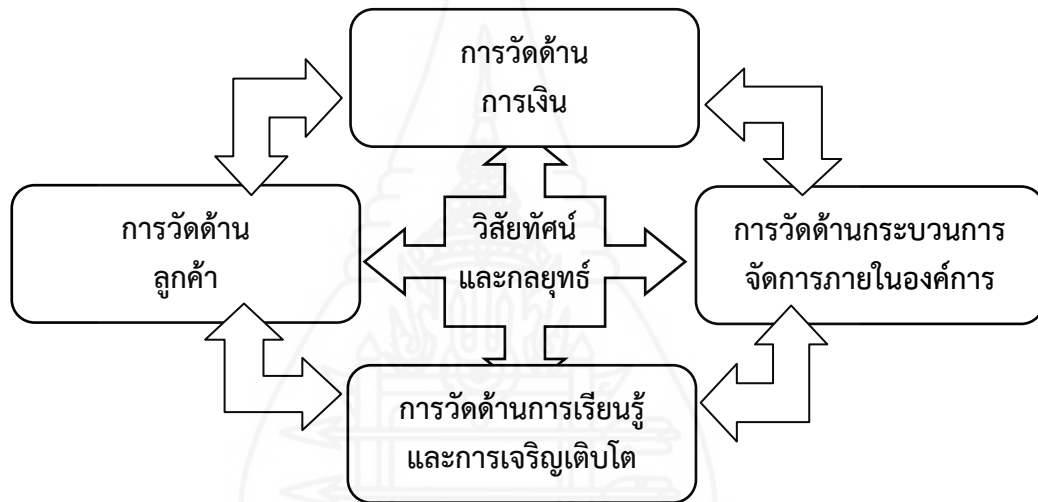
1) การวัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลการดำเนินงานหรือความสำเร็จที่ผ่านมา เพื่อที่จะได้รับทราบว่ากลยุทธ์ขององค์กร การบริหาร และการนำไปสู่การปฏิบัติการประสบความสำเร็จเพียงใด วัตถุประสงค์ในการวัดทางด้านการเงินจะเกี่ยวข้องกับการวัดความสามารถในการทำกำไรอันเป็นผลมาจากการประกอบการ รายได้ผลตอบแทนจากการลงทุน กระแสเงินสด สภาพคล่องทางการเงิน และการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

2) การวัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดการดำเนินงานในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องแยกแยะลูกค้าและการแบ่งส่วนตลาด (Market segments) ที่หน่วยธุรกิจจะเข้าแข่งขันและพิจารณาผลการดำเนินการของหน่วยธุรกิจในกลุ่มเป้าหมายนี้ การวัดด้านลูกค้าจะวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร อัตราการคงอยู่ของลูกค้าเก่า การเข้ามาของลูกค้าใหม่ ผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ คุณค่าที่องค์กรให้แก่ลูกค้าในตลาดเป้าหมายรวมไปถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วย

3) การวัดด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process Perspective) จะเป็นการวัดกระบวนการบริหารจัดการภายใน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร นั่นก็คือวัดว่ากระบวนการบริหารจัดการภายในดึงดูดลูกค้าในตลาดเป้าหมายได้เพียงใด และผลการบริหารจัดการภายในสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้นในระดับใด เป็นการวัดเกี่ยวกับระบบและวิธีดำเนินการ รวมทั้งการคิดค้นกระบวนการใหม่ๆ ทั้งกระบวนการประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งประกอบด้วย การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของลูกค้า วัตถุประสงค์ทางการเงิน รวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจัดการกระบวนการจัดการภายในจึงเป็นการวัดสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อควบคุมและพัฒนาการปฏิบัติการต่อไป

4) การวัดด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรจะต้องสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นเพื่อไปสู่การเจริญเติบโตและการพัฒนาในระยะยาว เพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมขององค์การสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก การเรียนรู้และการเจริญเติบโตมีที่มา 3 แหล่ง คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบ และแนวปฏิบัติขององค์การ ซึ่งในการวัดจะต้องวัดระดับการพัฒนาทักษะของพนักงาน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาระบบ รวมทั้งการพิจารณาทบทวนแนวปฏิบัติภารกิจประจำขององค์การ เพื่อความพร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมการแข่งขันใหม่ การวัดด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตจึงเป็นการวัดถึงโอกาสความสำเร็จในอนาคต

โดยการวัดทั้ง 4 ด้าน หรือ 4 มิตินี้ จะอยู่บนความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ แสดงได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงมุมมองพื้นฐานของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล

ที่มา : ดัดแปลงจาก วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2551: 328)

สำหรับองค์ประกอบในแต่ละมุมมองของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard จะประกอบด้วย (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ 2546: 67-68)

- 1) วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในด้านต่างๆ
- 2) ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
- 3) เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดในแต่ละประการ
- 4) แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3.2.3 กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล

กระบวนการจัดทำระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลนั้นจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้ (อ้างถึงในวีระยุทธ ชาตะกาญจน์ 2546: 69–70)

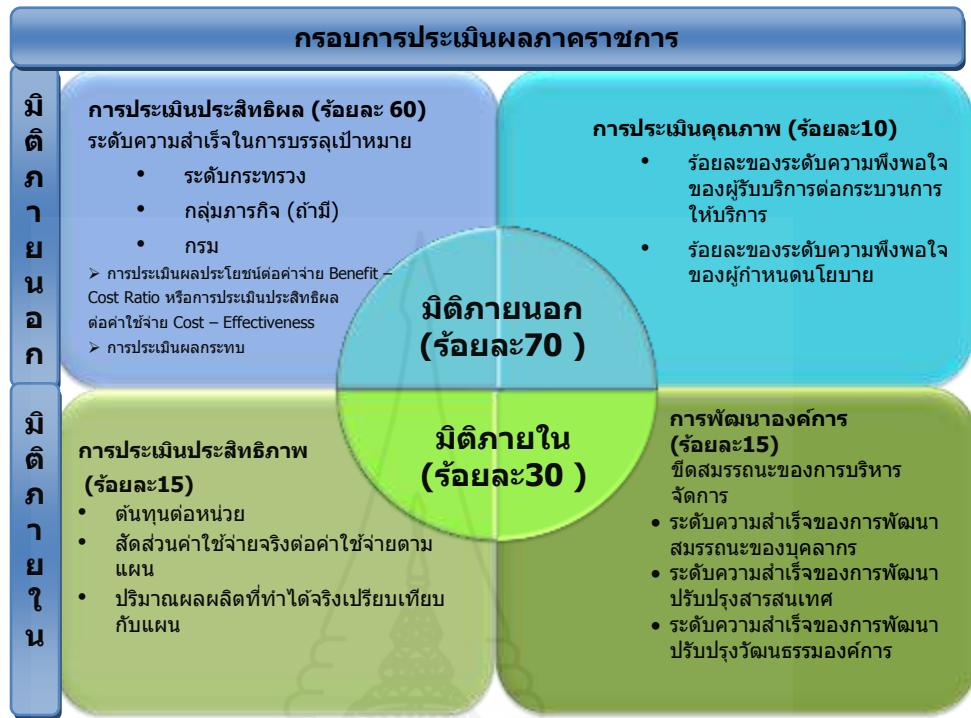
- 1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ การทำ SWOT Analysis อันเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์กร
- 3) วิเคราะห์และกำหนดว่าดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรนั้นได้ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
- 5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
- 6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่างๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุรวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการที่จะต้องดำเนินงาน

3.2.4 การนำดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลมาใช้ในระบบราชการไทย

แนวคิดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ถูกนำมาใช้ในระบบราชการไทย โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการต่างๆ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยขั้นตอนการจัดทำคำรับรองฯ เริ่มเมื่อต้นปีงบประมาณโดยส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

สำหรับปีงบประมาณ 2555 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นไปตามระบบการประเมินผลภาครัฐราชการแบบบูรณาการที่คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2554 มีมติเห็นควรให้มีการบูรณาการระบบการติดตามและประเมินผลภาครัฐให้มีความเป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนและภาระงานเอกสาร เพื่อให้ส่วนราชการมุ่งเน้นเฉพาะตัวชี้วัดหลักที่มีความจำเป็น ทั้งนี้ ให้เริ่มดำเนินงานในการจัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ที่สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าวข้างต้นได้เต็มรูปแบบ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 เป็นต้นไป และเมื่อดำเนินงานตามระบบประเมินผลดังกล่าวในส่วนราชการแล้วให้สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปพิจารณาปรับใช้ในการประเมินผลของจังหวัดและองค์การมหาชนต่อไป

ระบบการประเมินผลภาครัฐราชการแบบบูรณาการนี้เป็นการบูรณาการการติดตามและประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงาน ก.พ.ร. เข้ามาอยู่ในระบบเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แสดงกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554: 3)

ส่วนราชการจะจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เพื่อรับการจัดสรรสิ่งจูงใจภายใต้กรอบการประเมินผลทั้ง 2 มิตินี้ โดยมิติภายนอกเป็นการประเมินประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายระดับกระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจ (ถ้ามี) และระดับกรม รวมถึงระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล และตัวชี้วัดร่วมระหว่างกระทรวง (ถ้ามี) และการประเมินคุณภาพ ได้แก่ การวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้กำหนดนโยบายที่มีประโยชน์ต่อการให้บริการ และกระบวนการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ ส่วนมิติภายในเป็นการประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรและการพัฒนางานองค์กร

3.2.5 ความสำคัญของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นระบบการจัดการหนึ่งซึ่งช่วยให้คนทั้งภายในองค์กรทราบว่าองค์กรทำอะไร โดยวิธีการบริหารจัดการแบบนี้ เป็นวิธีที่ช่วยให้สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารไปการสู่ปฏิบัติ และนอกจากนั้น ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเน้นย้ำให้องค์กรปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารองค์กรยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือใน

การตรวจสอบและควบคุมการจัดการภายในองค์กรอย่างมีระบบ และใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้ โดยเปรียบเทียบผลของมุมมองทั้งสี่ด้านในอดีตกับปัจจุบัน รวมทั้งสามารถกำหนดเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตได้อย่างมั่นใจมากขึ้น (กรีซ แร่งสูงเนิน 2547: 43)

สรุปได้ว่า ภายใต้แนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งได้มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการผลักดันให้การบริหารภาครัฐหันมาสนใจเรื่องของผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานมากขึ้นซึ่งแตกต่างจากการบริหารภาครัฐในยุคแรกๆ ที่มีให้ความสนใจแต่เพียงเรื่องโครงสร้าง กลไก กระบวนการทำงาน รวมถึงกฎระเบียบ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2547: 13) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเทคนิคในการบริหารงานสมัยใหม่จึงมีความสำคัญยิ่งต่อทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ดังที่จิรวุฒน์ อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552: 128) สรุปให้เห็นว่าเป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์การและไม่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายจนถึงระดับตัวบุคคล โดยระบบของ BSC จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์การ และผลกระทบจากลูกค้า (ประชาชน) ภายนอกองค์การนำมาปรับปรุงสร้างยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์การได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ BSC เต็มระบบแล้ว BSC จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ขององค์การจากระบบ “การปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ (Nerve Center of An Enterprise)”

อย่างไรก็ตาม นอกจากภาครัฐจะให้ความสนใจต่อการนำเครื่องมือและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ต่างๆ เช่น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ฯลฯ ซึ่งเป็นเรื่องทางวัตุดิบใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของรัฐ ภาครัฐเองยังได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องจิตใจของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วยโดยการนำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม เช่น แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ฯลฯ ทั้งนี้ก็เพื่อให้การขับเคลื่อนหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งเกิดดุลยภาพ สามารถตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริงได้ ดังนั้นจะได้กล่าวถึงสาระสำคัญของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่เป็นหัวข้อต่อไป

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ที่จะกล่าวถึงในที่นี้ประกอบด้วย (1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (3) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และ (4) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ซึ่งแต่ละเรื่องมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

4.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าเรียกว่า ผู้นำ โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กร และอีกประเภทหนึ่งคือ ผู้ปฏิบัติผู้นำเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณงามความดี สามารถชักจูงใจบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากความศรัทธา ความเลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายตามที่ต้องการ (จิรพรรณ กาญจนะจิตรา 2549: 138)

4.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำหมายถึงตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงคุณลักษณะในตัวบุคคล ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงน่าจะหมายถึงเอาพฤติกรรมของผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้เกิดความชัดเจนโดยไม่ทันด่วนสรุป จากอาศัยข้อมูลที่ได้เพียงไม่กี่แหล่ง อันอาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากความหมายที่แท้จริงได้ ดังนั้น จะขอนำเอานิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ หรือ Leadership” ที่มีผู้รู้ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้นิยามเอาไว้มานำเสนอในที่นี้ดังนี้

นักวิชาการต่างประเทศที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ยุคส์ (Yukl) (อ้างในรังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544: 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Share goal)

แอนนาคิส และคนอื่น ๆ (Antonakis and others) (2004) (อ้างถึงใน Jose C. Alves and others, 2005: 9-10) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมด้านการศึกษาภาวะผู้นำในประเทศตะวันตก และสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ ถูกให้นิยามในลักษณะเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล โดยมีผลของการกระทำเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม และกระบวนการที่มีอิทธิพล ดังกล่าวอธิบายได้จากลักษณะการใช้อำนาจและพฤติกรรมของผู้นำ การรับรู้ของผู้ตาม อีกทั้งข้ออ้างของผู้นำตลอดจนบริบทของกระบวนการใช้อิทธิพลที่เกิดขึ้น

ส่วนทางด้านนักวิชาการไทยมีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้
จุมพล หนิมพานิช (2551: 3) สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

บุตรี จารุโรจน์ (2550: 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือผลของการกระทำของผู้นำ ซึ่งถือเป็นจุดรวมพลังร่วมในฐานะผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ อาทิเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชา

และผู้ร่วมงานให้ถือปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำสั่งการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

บรูซ ซีริมาฮาซาค (2549: 36) ให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงสภาพที่ทำให้บุคคลนั้น สามารถคงความเป็นผู้นำไว้ได้ โดยทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

เศวานิต เศวานานนท์ (2537: 3) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ และจินดา ขลิบทอง (2547: 96) ให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า คือกระบวนการที่ผู้ใช้อิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของงานและสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กลุ่มต้องการ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุโต) (2545: 4) นักปราชญ์ชาวพุทธศาสนาได้ให้ความหมายต่อเนื่องจากคำว่าผู้นำที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นของหนังสือที่ชื่อว่า “ภาวะผู้นำ” ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ” โดยกล่าวอย่างสั้นๆ ว่า ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของคน ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

เมื่อกล่าวโดยสรุป คำว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership)” จึงหมายถึงคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในอันที่จะสามารถจูงใจ ผลักดันรวมทั้งกระตุ้นให้บุคคลอื่น ดำเนินการตามในสิ่งต่างๆ อย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การ

4.1.2 ประเภทของผู้นำ

ในการที่จะระบุประเภทของผู้นำแบบเจาะจงลงไปว่ามีอยู่ที่ประเภทนั้น ไม่สามารถทำได้โดยง่าย อันเนื่องมาจากเหตุผลหลายประการ หนึ่งในนั้นคือเหตุผลทางวิชาการ กล่าวคือความคิดเห็นทางวิชาการของบรรดานักวิชาการทั้งหลายมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปทำให้เป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่นักวิชาการต่างๆ จำแนกประเภทผู้นำตามที่ตนเองทำหรือวิจัยแล้วได้รับคำตอบมาอย่างไรก็ตามในที่นี้จะขอนำประเภทของผู้นำมากล่าวในที่นี้พอสังเขปเพื่อสะท้อนให้เห็นว่านักวิชาการได้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ต่างกัน ดังนี้ เช่น

มูนี และเรลลี่ (Mooney and Reilly) (2001) (อ้างถึงใน Ahmed Shafiqul Huque, 2007: 225) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบผู้มีตำแหน่ง (titular) ผู้นำแบบผู้ควบคุม (Controller) และผู้นำแบบผู้จัดการ (organizer) ผู้นำแบบผู้มีตำแหน่งยอมรับฟังคำแนะนำของผู้ตาม ผู้นำแบบผู้ควบคุมกระทำตรงข้าม และไม่ให้ความสำคัญต่อผู้ตามและผู้นำแบบผู้จัดการ พยายามรักษาจุดสมดุลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ในขณะที่ลิปิตต์ และไวท์ (Lippitt and White) (อ้างถึงในวิเชียร อุดม 2550: 13) ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) คือ ผู้นำที่รวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำเพียงคนเดียว (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย

(Democratic Style) คือผู้นำที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Sanghan Choi, 2007: 246) และ (3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) คือ ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วไป และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอิสระที่จะทำหน้าที่ จุดอ่อนคือ ผู้นำแบบนี้จะอ่อนแอขาดความแข็งแกร่ง

ส่วนที่คณะเกี่ยวกับการแบ่งประเภทผู้นำของนักวิชาการชาวไทยมีอยู่เป็นจำนวนน้อย ส่วนใหญ่ก็ถือเอาแนวคิดการแบ่งผู้นำของนักวิชาการตะวันตก ในที่นี้จะขอเอาที่คณะของนักวิชาการชาวไทยเกี่ยวกับการแบ่งประเภทผู้นำมานำเสนอไว้ เช่น

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2540: 93-94) แสดงทัศนะไว้ว่า การก่อกำเนิดของผู้นำโดยทั่วไปมีอยู่หลายช่องทาง ในกลุ่ม ในสถานการณ์หนึ่งโดยธรรมชาติอาจจะสร้างผู้นำขึ้นมาคนหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำอีกคนหนึ่งอาจจะเหมาะสมมากกว่า เช่นนี้เรียกว่า ผู้นำตามธรรมชาติ ส่วนผู้นำที่ไม่เป็นธรรมชาติคือผู้นำโดยกำเนิดหรือผู้นำโดยการแต่งตั้ง

บุรุษย์ ศิริมหาสาร (2549: 67-69) ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้นำไว้ 2 ประเภท คือ (1) ผู้นำโดยชาติกำเนิด เป็นแนวคิดในยุคเก่าที่เชื่อว่าการเป็นผู้นำสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากพ่อแม่สู่ลูก ดังนั้นการขึ้นครองราชย์สมบัติของกษัตริย์จึงสืบต่อโดยราชโอรสหรือลูกชายของหัวหน้าเผ่า และ (2) ผู้นำโดยการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์เป็นแนวคิดใหม่ที่เชื่อว่าการเป็นผู้นำที่ดีเกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝนอบรม

พระธรรมโกศาจารย์ (ศ.ดร.ประยูร ธมมจิตโต (2549: 27) อธิกรบทีมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย เห็นว่าผู้นำมีอยู่ 2 ประเภท คือ (1) ผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคน และ (2) ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคน ผู้นำที่สวมหัวโชนขมคนอื่นตลอดเวลาจัดว่าเป็นผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคน ส่วนผู้นำที่หัดถอดหัวโชนออกทำตนเป็นกันเองมีนิวาตะคืออ่อนน้อมถ่อมตนจะเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคน

อย่างไรก็ตาม วิเชียร อุดม (2550: 15) ได้สรุปรูปแบบของผู้นำและเกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบของผู้นำของนักวิชาการชาวต่างประเทศไว้อย่างน่าสนใจ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงรูปแบบของผู้นำและเกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบของผู้นำ

เกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบผู้นำ	แบบของผู้นำ
1. แบบของผู้นำตามลักษณะหรือวิธีการใช้อำนาจ	1.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders)
	1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders)
	1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders)
2. แบบของผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจ	2.1 ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leaders)
	2.2 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders)
	2.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders)
3. แบบของผู้นำตามลักษณะและวิธีการทำงาน	3.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders)
	3.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders)
	3.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders)
	3.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

เกณฑ์ที่ใช้แบ่งแบบผู้นำ	แบบของผู้นำ
4. แบบของผู้นำแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำ	4.1 ผู้นำที่มุ่งงาน (Task motivated Leaders or Task Oriented Leaders) 4.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Motivated Leaders or Relationship Oriented Leaders)

ที่มา: วิเชียร อุดม (2550: 15)

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า นักวิชาการมีมุมมองในเรื่องผู้นำคนละมุม กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มีจุดเน้นต่อเรื่องผู้นำที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ เป็นการมองพฤติกรรม การแสดงออกของผู้นำว่ามีทิศทางหรือแนวโน้มเป็นไปในทางใด ก็จะถือเอาเกณฑ์นั้นเป็นเกณฑ์ในการแบ่งประเภทของผู้นำ ฉะนั้น จึงทำให้ประเภทผู้นำสามารถจำแนกออกได้อย่างหลากหลาย

4.1.3 คุณสมบัติของผู้นำ

ในด้านคุณสมบัติของผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านนำเสนอแนวคิดที่น่าสนใจไว้ ดังนี้ ได้แก่

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550: 15-17) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐาน ที่ทำให้เราทุกคน ไม่เฉพาะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ อันได้แก่ (1) การมีความรู้ (2) การมีทักษะ และ (3) การมีลักษณะชีวิตที่เหมาะสมที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่นั้น

1. ความรู้ที่เหมาะสม ผู้นำในระดับต่างๆ จำเป็นต้องมีความรู้ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีความรู้อย่างเพียงพอในการวิเคราะห์ วินิจฉัย เนื้อหาสาระในลักษณะงานของพนักงานทั้งในภาพส่วนตัวและส่วนรวม ความรู้ที่มีอยู่นั้นควรเป็นความรู้ที่ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ

1.1 รู้ลึก หมายถึงรู้ให้ถ่องแท้เกี่ยวกับภาพย่อยและภาพใหญ่ของงานที่รับผิดชอบ

1.2 รู้กว้าง หมายถึงมีความรู้สหวิทยาการ สามารถเชื่อมโยงองค์ความรู้ในด้านต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน

1.3 รู้ไกล หมายถึงมีความรู้กว้างไกล มองเห็นอนาคตระยะยาวได้ชัดเจน

2. ทักษะที่เหมาะสม ผู้นำในองค์กรควรมีทักษะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และการนำทีมงานดังนี้

2.1 ทักษะในการวางวิสัยทัศน์

2.2 ทักษะในการชี้แจงจูงใจ

2.3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม

2.4 ทักษะในการสื่อสาร

2.5 ทักษะในการคิด

เนื่องจากทักษะดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสามารถนำทิศทางและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะทักษะในการคิด ควรเป็นทักษะแรกที่ผู้นำควรพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญและสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลเนื่องด้วยทักษะการคิดจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะในด้านอื่นตามมา

3. ลักษณะชีวิตที่เหมาะสม ลักษณะชีวิตมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นรากฐานของความสำเร็จเหมือนเป็นรากฐานของอาคารสูง ยิ่งรากฐานดี มีการลงเสาเข็มที่ลึกและแข็งแรง ยิ่งสร้างตึกสูงได้อย่างมั่นคง ผู้นำควรมีลักษณะชีวิตเหล่านี้ เช่น ควรเป็นคนທີ່เที่ยงธรรม ยุติธรรม กล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ซื่อสัตย์ เปิดเผย จริงใจ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีความรักดีต่อองค์กร เป็นต้น

สำหรับประเวศ วะสี (2540: 85-89) นักวิชาการไทยอีกท่านหนึ่งเห็นว่าภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการน่าจะประกอบไปด้วย

1. ผู้นำแบบผู้ยึดหลักการ คือมีความซื่อสัตย์ มีศักดิ์ศรีและมีความยุติธรรม
2. ผู้นำผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ คือเป็นผู้ที่มีความรู้และวิสัยทัศน์อย่างแจ่มชัด สามารถพองค์กรให้ก้าวหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง
3. ผู้นำผู้เป็นนักปฏิบัติ คือเป็นนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นจริงได้โดยได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กรน้อยที่สุด
4. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน คือผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี อีกทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีการสืบทอดอัตราการขยายตัวของฐานข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ ในปี ค.ศ. 2003 โดยได้ใช้หัวข้อภาวะผู้นำ (Leadership) ในการสืบค้น ผลปรากฏว่าพบบทความกว่า 26,000 บทความ (Bruce E. Winston and Kathleen Patterson, 2006:6) ข้อมูลดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นได้เป็นอย่างดีว่าความสนใจในด้านภาวะผู้นำของผู้คนโดยทั่วไปมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ กล่าวได้ว่า นักวิชาการที่เขียนบทความย่อมต้องอาศัยขั้นตอนการวิจัยเพื่อหาคำตอบ มีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยมากถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการชาวต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำของนักวิชาการชาวต่างประเทศสามารถจำแนกดังนี้

1) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) สำหรับทฤษฎี

คุณลักษณะหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theory) ยงยุทธ เกษสาคร (2542:70) ได้สรุปความคิดของนักวิชาการและนำเสนอเป็นประเด็นที่น่าสนใจไว้ดังนี้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theory) ได้พัฒนาขึ้นจนเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในช่วง ค.ศ 1920 ถึง 1950 โดยทฤษฎีนี้ ฮอดเกตส์ (Hodgets) ได้อธิบายว่า การที่บุคคลได้เป็นผู้นำเพราะบุคคลนั้นมีบุคลิกลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ เช่น มีบุคลิกภาพดีทั้งภายนอกและภายใน คือ รูปร่างหน้าตาดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถเหนือกว่าคนอื่นหลายเรื่องมีนิสัยและความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยม ในกลุ่มที่มีโครงสร้างและเป้าหมายต่างกัน

ลักษณะของผู้นำก็จะแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายและโครงสร้างของกลุ่มในทฤษฎีนี้กล่าวถึงคุณลักษณะที่เด่นชัดสำหรับการเป็นผู้นำคือ

- (1) มุ่งเน้นความรู้ความสามารถในการทำงานหรือกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายนโยบายของกลุ่ม (Task Ability)
- (2) อาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มด้วยใจรัก (Assertiveness)
- (3) ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม สมาชิกกลุ่มเต็มใจร่วมทำงานด้วย (Social Acceptability)

นอกเหนือจากคุณลักษณะ 3 ประการดังกล่าวแล้วยังพบลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำอื่นๆ อีก เช่นสติปัญญาเฉียบแหลมกว่าผู้อื่น (Superior Intelligence) ความสามารถในการปรับตัว (Adjustment) ความสามารถทางสังคมและการแสดงตัว (Extraversion) การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นหรือมีความสามารถในการชักจูงความคิดและการกระทำของคนอื่น (Dominance) ไวต่อความรู้สึก ความคิด การกระทำที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensitivity) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีพื้นฐานความเชื่อที่เห็นว่าเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดด้วยขีดความสามารถและศักยภาพ (Capacity and Potential) ส่วนบุคคล

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) ทฤษฎีดังกล่าวเกิดขึ้นช่วงปลายทศวรรษ 1940 เป็นช่วงเวลาของการศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งจะหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ก็ไม่พบว่าภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด อย่างไรก็ตาม ช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้นำ (วิโรจน์ สารรัตนะและคนอื่นๆ 2547: 44) ตลอดจนมุ่งเน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีนักวิชาการได้ทำการศึกษาหลายคน เช่น งานศึกษาของ ลิเคอร์ท (Likert) ซึ่งเขาและคณะมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้พัฒนาแนวคิดและวิธีการที่จะเข้าใจภาวะผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชา โดยลิเคอร์ท (Likert) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบด้วยกัน คือ (เศวณิต เศวณานนท์ 2537: 72-73)

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-Authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไวใจลูกน้องน้อยมากมักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษและให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นติดต่อสื่อสารจากบนลงมาล่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า เผด็จการใจดี (Benevolent-Authoritative) ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมาก ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจด้วยรางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน อีกทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นการปรึกษาหารือโดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไวใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับช้มาพิจารณาด้วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจและมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่างและจากล่าง

ขึ้นบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจแต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากนี้บางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) ระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์กรโดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่ข้างบนและข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำโดยกลุ่ม เป็นต้น

นอกจากนั้นแล้วยังมีนักวิชาการคิดค้นและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมอีกหลายคน เช่น Theory X and theory Y ของ Douglas McGregor ลักษณะผู้นำ 3 แบบของ Kurt Lewin ฯลฯ กล่าวโดยสรุป เห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมมุ่งเน้นระดับความสัมพันธ์กันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้นำองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานภายในองค์กร

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theories)

ทฤษฎีดังกล่าวมีวิวัฒนาการต่อเนื่องจากทฤษฎีในยุคก่อนหน้า ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่เกิดจากการมุ่งแสวงหาภาวะผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ แต่ในช่วงทศวรรษ 1960 ต่างพบว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์ นักวิจัยจึงหันมาให้ความสนใจภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้นำ ผู้ตาม หรือสภาพแวดล้อม (วิโรจน์ สารรัตน์ และคนอื่นๆ 2547: 45) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและผู้นำและผู้นำมองเห็นปัญหาโดยหาทางแก้ไขด้วยอาศัยความร่วมมือจากปวงชน แล้วตัดสินใจดำเนินตามโครงการที่ตั้งเอาไว้ การศึกษาของสตอกคิลล์ต่อทหารเรือ 470 คนทุกตำแหน่ง ได้พบว่า ความสามารถของผู้นำมีผลกระทบต่อสถานการณ์แวดล้อมขององค์กรและบทบาทของผู้นำ ซึ่งการศึกษาในสมัยใหม่นี้พบว่าประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับผลตอบสนองของสิ่งแวดล้อม (ยงยุทธ เกษสาคร 2542: 71)

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theories)

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ราวกลางทศวรรษ 1970 นักวิชาการก็เริ่มให้ความสนใจในภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership) ที่มุ่งให้ความสนใจต่อทฤษฎีในยุคต่างๆ ก่อนหน้า อันได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยมองว่าทฤษฎีต่างๆ ล้วนมีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันซึ่งหากสามารถนำมาประสานรวมกันก็น่าจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคสมัยปัจจุบันได้ทฤษฎีภาวะผู้นำที่หน้าสนใจมีอยู่ 3 ทฤษฎี ได้แก่ (วิโรจน์ สารรัตน์ และคนอื่นๆ 2547: 47-48)

(1) ภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและข้อตกลงหลักของสมาชิกในองค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

(2) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการให้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม

(3) *ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership)* เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกระบวนการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างและนำไปสู่การปฏิบัติของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำหรือกระบวนการทัศน์ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันสามารถจำแนกได้ 4 ช่วงโดยเริ่มต้นจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะที่มุ่งศึกษาเฉพาะคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำโดยเฉพาะเปลี่ยนแปลงสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมโดยมุ่งให้ความสนใจถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาที่คำนึงถึงรูปแบบการบริหาร ความสัมพันธ์ภายในองค์กร ฯลฯ จากนั้นมาสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งก่อนหน้านั้นนักวิชาการพยายามแสวงหาภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบในทุกสถานการณ์ แต่กลับพบว่า ไม่มีรูปแบบผู้นำที่สมบูรณ์แบบในทุกสถานการณ์ จึงให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์อย่างจริงจังต่อมาเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการขึ้นเนื่องจากเห็นว่าสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่นั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งเป็นการเฉพาะย่อมไม่เกิดประโยชน์ในปัจจุบันนักวิชาการจึงหันมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น (วิโรจน์ สารรัตนะ และคนอื่น ๆ 2547: 49)

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการจูงใจ ผลักดัน รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรดำเนินการในสิ่งต่างๆ ตามที่ต้องการอย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการของหน่วยงานใดๆ ประสบความสำเร็จ

สำหรับหัวข้อต่อไป จะได้กล่าวถึงเนื้อหาสาระที่สำคัญของแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ซึ่งเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่อนุโลมอยู่ในแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของประชาชนเกิดมาจากความเชื่อที่ว่า การพัฒนาที่ดีที่สุดและถาวรที่สุดนั้นควรจะเกิดจากพลังและขีดความสามารถของประชาชนที่ผนึกกำลังร่วมกันพัฒนา รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมกันอย่างมากที่สุดในการวางแผนพัฒนาชุมชนของตนเอง จะทำให้สามารถพัฒนาตรงกับความต้องการของประชาชน ทำให้ประชาชนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลผลิตการพัฒนานั้นด้วย (เจษฎา นกน้อย และคณะ 2550:99) โดยเป็นเรื่องที่ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดประชาธิปไตยในแนวใหม่ซึ่งประกอบด้วยอย่างน้อย 2 แนวคิดที่สำคัญ คือแนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและแนวคิดชุมชนนิยม

1) *แนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy)* เป็นแนวคิดที่ตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองโดยตรงและดูแลปกครองตนเอง โดยเรียกร้องให้ทบทวนและเปลี่ยนแปลงกระบวนการนโยบายสาธารณะเสียใหม่เพื่อเปิดให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนในการเสนอวาระนโยบายและกำหนดนโยบายให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตน รวมทั้งสามารถเข้าร่วมในการนำนโยบายไปปฏิบัติและ

การประเมินผลนโยบายเพื่อให้มั่นใจถึงความสุจริต ถูกต้อง เป็นธรรมและสัมฤทธิ์ผล

2) *แนวคิดชุมชนนิยม (Communitarianism)* แนวคิดในเรื่องชุมชนนิยมตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดของการยอมรับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์และการคงอยู่ร่วมกัน

การบริหารจัดการภาครัฐในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาและในปัจจุบัน เห็นได้อย่างชัดเจนว่าให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นอย่างมาก คือยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางนอกเหนือจากรัฐธรรมนูญฯ แล้ว ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้เขียนไว้ชัดเจนว่าในการบริหารราชการแผ่นดินต้องให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชน ดังข้อความที่ปรากฏในกฎหมายฉบับดังกล่าวว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน...”

ดังนั้น ในการพัฒนาประเทศให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติสุขและยั่งยืนนั้น กระบวนการบริหารจัดการประเทศต้องเป็นประชาธิปไตยที่มีลักษณะเปิดให้ทุกภาคส่วนในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนประเทศให้พัฒนาไปข้างหน้าพร้อมๆ กัน ช่วยกันดูแลให้การจัดสรรทรัพยากรและจัดสรรผลประโยชน์จากการพัฒนา (ปารีชาติ เทพอารักษ์ 2550: 48) ดังกล่าว ดังนั้น การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญอย่างมากในแง่ที่ว่า จะช่วยให้การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4.2.1 ความหมายของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

สำหรับความหมายของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มีผู้ให้ไว้ดังนี้ ได้แก่

ทาคาโนบุ ฮองโง (อ้างถึงในอรอนงค์ คำแหง 2548: 14) แสดงความเห็นไว้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม คือสถานการณ์ที่ทุกคนกำลังทำงานอยู่และได้ช่วยกันถ่ายทอดความคิดเห็นในเชิงบริหารให้แก่กันและกันทราบและตระหนักรวมกันว่า ตนเองจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

ส่วนจาร์ฟงศ์ พลเดช (2546:1) (อ้างถึงในธงชัย รัตนเจียมรังสี 2547:26) กล่าวว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) คือกระบวนการของการให้คนในองค์กรหรือในทีมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหาร

ในขณะที่นงพะงา บุญปักษ์ (2549: 16) ให้ความหมายของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง ที่ผู้ปฏิบัติในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น ร่วมทำร่วมรับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารเพื่อบริหารจัดการงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายใน

หน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน การปฏิบัติ/ดำเนินการ การจัดสรรผลประโยชน์ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.2.2 คุณลักษณะของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในการบริหารในปัจจุบัน เพราะสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน ซึ่งเป็นกระแสที่มีความสำคัญยิ่งในปัจจุบัน (ทิพวรรณ จันทรสถิตย์ 2546: 15) โดยเฉพาะในการขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมการทำงานในองค์กรเป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น ย่อมต้องพึ่งพาการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจากทรัพยากรด้านบุคคลในองค์กร โดยมีการจัดระเบียบหรือการวางแผนการดำเนินงานภายในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน (อรอนงค์ คำแหง 2548: 27)

กล่าวได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีดังนี้ (ทิพวรรณ จันทรสถิตย์ 2546:15)

1. เป็นกระบวนการของการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ

2. เป็นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของบุคคล

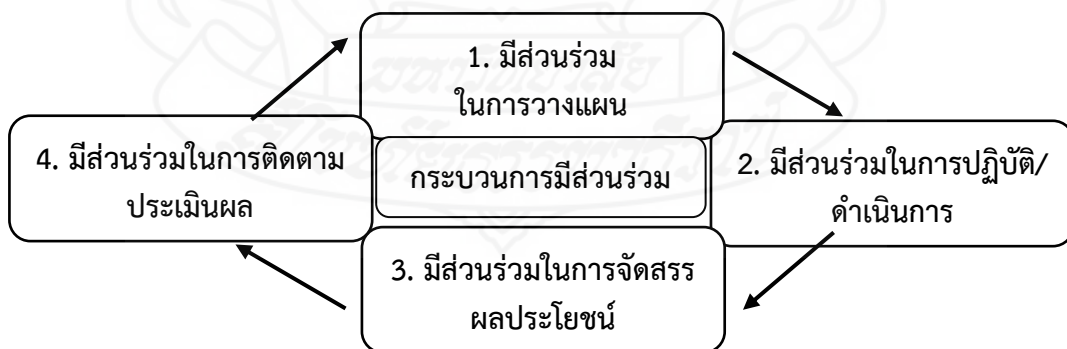
3. ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหาร

4. ผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

4.2.3 กระบวนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ถวิลวดี บุรีกุล (2551: 254) กล่าวว่ากระบวนการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปจะประกอบด้วยมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมของการปฏิบัติ/ดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงกระบวนการมีส่วนร่วม

ที่มา : ดัดแปลงจาก ถวิลวดี บุรีกุล (2551: 254)

กระบวนการมีส่วนร่วมสามารถจัดแบ่งขั้นตอนง่ายๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 มีส่วนร่วมในการวางแผน ประกอบด้วย การรับรู้ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนและการวางแผนกิจกรรม

ขั้นที่ 2 มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินการ ประกอบด้วย การเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจ

ขั้นที่ 3 มีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์เป็นการมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์หรือผลของกิจกรรมหรือผลของการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 4 มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลของโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ และพิจารณาวิธีการที่จะดำเนินการต่อเนื่องต่อไป ประชาชนจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการคิดเกณฑ์ในการประเมินโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย ซึ่งผลของกระบวนการประเมินนี้จะกลายเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการมีส่วนร่วมขั้นที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวางแผนต่อไป

4.2.4 ประโยชน์ของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ดังนี้ (ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529: 164) และสมยศ นาวิการ (2525: 25-27)

1. ช่วยทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์
 2. ช่วยให้เกิดการทำงานในลักษณะของการมีความรับผิดชอบร่วมกัน
- เพราะถือว่าการตัดสินใจมาจากมติของกลุ่มหรือที่ประชุมได้พิจารณาหรือตัดสินใจร่วมกัน
3. ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปโดยราบรื่น
 4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดความยอมรับต่อผลของความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดังกล่าว
 5. ช่วยให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรมากขึ้น
 6. ช่วยให้การบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีความง่ายขึ้นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการเปลี่ยนแปลงและไว้วางใจผู้บริหารมากขึ้น
 7. ช่วยให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพมากขึ้น
 8. ช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรระดับสูงกับองค์กรระดับล่างดีขึ้น
 9. ช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน การปฏิบัติ/ดำเนินการ การจัดสรรผลประโยชน์ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจึงจัดเป็นแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) แนวคิดหนึ่งที่เป็นการนำเสนอเอาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรหรือทีมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรในฐานะสมาชิกขององค์กรมี

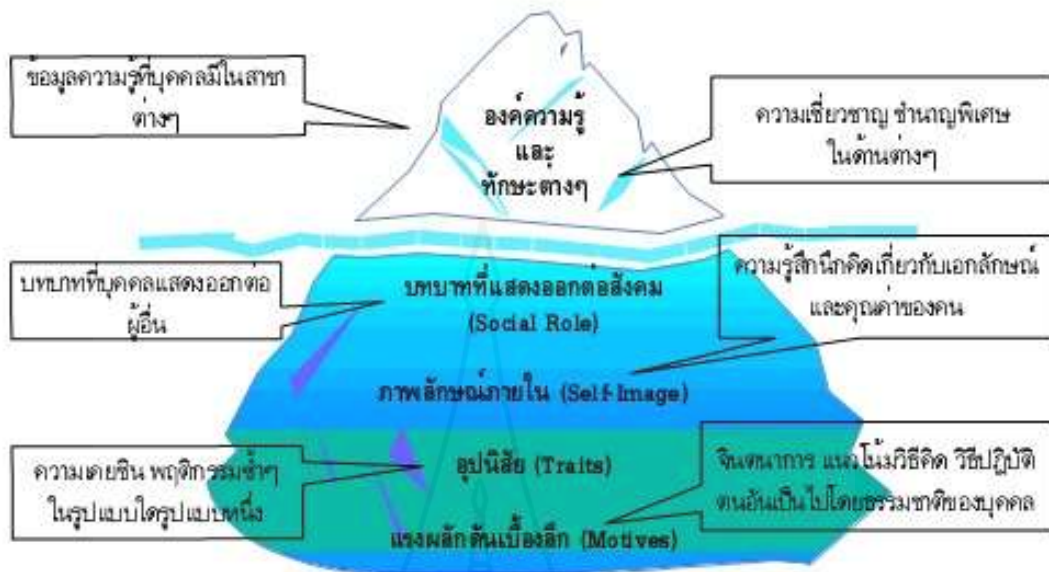
ส่วนร่วมในกระบวนการบริหารตั้งแต่การมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์และมีส่วนในการติดตามผล และในกรณีมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในแต่ละอย่างนั้นมีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ และเสริมแรงในการทำงานของผู้ปฏิบัติหรือทีมงาน โดยเฉพาะในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารแบบมีส่วนร่วม รัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พึ่งตนเองได้และมีความยุติธรรมทางสังคม (นางพะงา บุญปักษ์ 2549: 27)

สำหรับหัวข้อต่อไป จะได้กล่าวถึงเนื้อหาสาระที่สำคัญของแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่จัดอยู่ในประเภทแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่

4.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ศาสตราจารย์เดวิด แม็คเคลลแลนด์ (David McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรและได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่นและผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด นอกจากนี้บทความเรื่อง Testing Competence Rather than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ 2.6 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : ปรับปรุงจาก รัตนารณ ศรีพยัคฆ์ (2548: 66)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่ก็ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งคือทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ (รัตนารณ ศรีพยัคฆ์ 2548: 66)

4.3.1 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการตลอดทั้งหน่วยงานต่างๆ ได้กำหนดความหมายหรือคำนิยามของสมรรถนะ (Competency) ที่น่าสนใจไว้ดังนี้ ได้แก่

บอยาซีส (Boyatzis) (1982: 58) ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึงสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ส่วนรัตนารณ ศรีพยัคฆ์ (2548: 67-68) ให้นิยามของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

ในขณะที่สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนสำนักงาน ก.พ. (2553: 3) ให้ความหมายของสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนไว้ว่า

หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นในองค์การ

สำหรับบริษัทเฮย์ กรุ๊ป (อ้างถึงในรัตนารมย์ ศรีพยัคฆ์ (2548: 67)

ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า Competency คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ถ้าเช่นนั้นความรู้ ทักษะ และความสามารถไม่ใช่ Competency หรืออย่างไร ความจริงแล้วความรู้ ทักษะและความสามารถก็เป็น Competency เช่นกัน แต่บริษัทเฮย์ กรุ๊ป แยกออกไว้ต่างหากเนื่องจากความรู้ ทักษะและความสามารถต่างๆ นั้นกล่าวว่าเป็นสิ่งที่วัดได้ง่ายและตรงไปตรงมา ขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่าและวัดได้ยาก การแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการนั่นเอง

จากความหมายหรือคำนิยามของสมรรถนะข้างต้นทำให้พอสรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถรวมทั้งคุณลักษณะอื่นที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้

4.3.2 ประเภทของสมรรถนะ

นอกจากความหมายสมรรถนะข้างต้นแล้ว นักวิชาการหลายท่านยังได้จัดแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้แตกต่างกันออกไป ได้แก่

จิระประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่าสมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภทได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัตินี้ความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การ
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของคนที่เหมาะสมให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้าง ผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึงบุคลิก ลักษณะ ของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่ส่งเสริมให้คนนั้นๆ มี ความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือ อสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

4.3.3 สมรรถนะที่ระบบราชการไทย

รัตนารณ ศรีพิชัย (2548: 68-71) อธิบายว่า สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ

1. ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบ บรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นผลการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่ง ประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และสมรรถนะที่ จำเป็นของตำแหน่งงาน

2. การกระทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นใน แต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละ ท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

3. จากข้อมูล Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์ กรุ๊ป ซึ่งมีข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐต่างประเทศ

ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับราชการพลเรือนไทยประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการ พลเรือนทุกคนและ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

4.2.4 สมรรถนะหลัก (Core Competency)

สมรรถนะหลัก คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ ขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ (สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนสำหรับ ก.พ. (2552: 7-25) และมาริสสา ไกรฤกษ์ (2549: 54-55))

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะ ปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของ ตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายชนิดอาจไม่มีผู้ใดสามารถ กระทำได้มาก่อน

2) การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของ ข้าราชการในการบริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) *การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)* หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) *จริยธรรม (Integrity)* หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5) *ความร่วมมือแรงร่วมใจ หรือการทำงานเป็นทีม (Teamwork)* หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการโดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

4.3.5 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่เจ้าหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่ง โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานบริหารที่ระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) ถึงตรงนี้มีคำใหม่ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นมาอีกหนึ่งคำคือ กลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกระบบและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่ม การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกจ้าง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้น งานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็ตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงานคือ (1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support) (2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะก้าน (Technical Support) (3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory) (4) กลุ่มงานบริหาร (Executive) (5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning) (6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research) (7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation) (8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Development Design) (9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations) (10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement) (11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion) (12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development) (13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)

- (14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services) (15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services) (16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record) (17) กลุ่มงานปกครอง (Public Governance) และ (18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) (2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) (3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) (5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) (6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) (7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) (8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) (9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) (10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) (11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) (13) ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (Communication & Influencing) (14) สภาวะผู้นำ (Leadership) (15) คุณภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) (16) วิสัยทัศน์ (Visioning) (17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) (18) ศักยภาพเพื่อการนำปรับเปลี่ยน (Change Leadership) (19) การควบคุมตนเอง (Self Control) และ (20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดไว้ 5-6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่างๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลงานที่เกิดขึ้นคือข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่างๆ ในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้นหากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มียุทธศาสตร์ตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่า ข้าราชการจะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนดรวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรให้ต้องสอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

หลักการของการนำเอาสมรรถนะ (Competency) มาผูกไว้กับค่าตอบแทนเพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น (เพราะ Competency) คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ) และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถรวมทั้งคุณลักษณะอื่นที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นกว่าคนอื่นในองค์กร เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว

จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ดังนั้น หลักสมรรถนะที่ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีจึงประกอบไปด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สำหรับหัวข้อสุดท้ายที่จะได้กล่าวถึง ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่ตั้งอยู่ในประเภทแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ คือ แนวคิดกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญที่จะนำเสนอเป็นลำดับต่อไป

4.4 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน

(I AM READY)

ในช่วงระยะเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายของแรงงานเงินทุน และสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจัดระเบียบใหม่ในมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย

ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานานและ การเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็งอันจะช่วยให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากภาวะวิกฤติและแก้ไขปัญหาบ้านเมืองให้บรรลุไปด้วยดีรวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ

กระบวนการทัศน์ของระบบราชการไทยที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการที่ดีก็คือ “ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ชยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม มีคุณธรรม ปรับตัวทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและมีการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยและทำงานมุ่งเน้นผลงาน” เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์ (อารูธ วรรณวงศ์: 38-39)

ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	Integrity
ชยันตั้งใจทำงาน	Activeness
มีศีลธรรม คุณธรรม	Morality
รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม	Relevancy
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	Efficiency
รับผิดชอบต่อผลงาน	Accountability
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย	Democracy

มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

Yield

I AM READY

กล่าวได้ว่า “I AM READY” จัดเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่

กระบวนการที่ต้นของระบบราชการไทยดังกล่าวมีมาตรการที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดผลจริงอยู่ 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment) ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์ปฏิบัติจริงๆ (Action Learning) ด้วยวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนา ร่วมกันการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้วิธีคิดอย่างเป็นระบบ

2. เสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านทรัพยากรของรัฐ การผลักดันในเชิงกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้นว่า

- การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยอาจครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งได้รับมอบหมายภารกิจเป็นผู้นำกลุ่มภารกิจ

- การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง เช่น การร่วมกันวางแผนแปลงยุทธศาสตร์สำคัญๆ ของรัฐบาลออกสู่ภาคปฏิบัติด้วยกัน

- การฝึกอบรม จัดหาวิทยากร กระบวนการเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้

- การพัฒนาเครื่องมือต่างๆ อาทิชุดวิชาต่างๆ การวางแผนการเรียนรู้ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

- การวางเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชนที่มีศักยภาพในการดำเนินงานด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

- การวิจัยและพัฒนา เน้นการบริหารความรู้ การสร้างองค์ความรู้ ผ่านการปฏิบัติ การวิจัย การทดสอบและการสะท้อนผล

- การรวบรวมองค์ความรู้ในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจากส่วนต่างๆ ของโลก การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนำไปประยุกต์ใช้

- การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่สำเร็จและล้มเหลวต่างๆ

- การติดตามผลการดำเนินงาน การศึกษาผลกระทบของการสร้างกระบวนการเรียนรู้

3. ให้แต่ละส่วนราชการจัดทำคำแถลงค่านิยมสร้างสรรค์ (Value Statement) ประกาศมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อลดปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมถึงการรณรงค์และวัดผลระดับผลการยอมรับและปฏิบัติตามค่านิยม มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมอย่างจริงจัง

4. สร้างการมีส่วนร่วมในการแสวงหากระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ ที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งระดมการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ และดำเนินยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและเผยแพร่กระบวนทัศน์ใหม่ให้เป็นวาระแห่งชาติ

กล่าวโดยสรุปว่า ข้าราชการในยุคปัจจุบันจะต้องมีกระบวนทัศน์ที่ส่งเสริมให้ ทุกฝ่ายทำงานร่วมกัน ใช้ความพยายามร่วมกันและไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันโดยการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Interactive Learning through Action) ในขณะเดียวกันหน่วยงานราชการจะต้องปรับเปลี่ยนความคิด และทัศนคติในการทำงานให้มีความรวดเร็ว มีคุณภาพทันสมัยและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับประชาชนตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ (อาวุธ วรรณวงศ์ 2551 : 42) ดังนั้นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการไทยที่เรียกว่า I AM READY จึงมีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการนำมาใช้ในระบบราชการไทย ในยุคสมัยปัจจุบัน

อย่างไรก็ตามนอกจากภาครัฐจะให้ความสนใจต่อการนำเครื่องมือและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ต่างๆ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ที่จะกล่าวไปแล้วนั้น การบริหารจัดการตามแนวคิดแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ก็ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์การ เนื่องจากเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีความชัดเจน มีความครอบคลุมปัจจัยต่างๆ มากที่สุด เป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้อ้างอิงอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน มีการนำมาใช้ในการประเมินขีดความสามารถภายในองค์การและยังถือได้ว่าเป็นกุญแจที่สำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่ ซึ่งจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

5. การบริหารจัดการตามแนวคิดแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework)

ก่อนที่จะกล่าวถึงการบริหารจัดการตามแนวคิดแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ในเบื้องต้นจะได้ทำความเข้าใจในส่วนความหมายของการบริหารจัดการ ต่อจากนั้น จึงกล่าวถึงการบริหารจัดการตามแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ซึ่งมีสาระสำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้

5.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

การบริหารเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ไม่ว่าการศึกษา การตลาด การเงิน การคลัง ทรัพยากรมนุษย์ การป้องกันประเทศ บริการสาธารณะ การดูแลและสุขภาพ ธุรกิจ ศาสนา กระบวนการยุติธรรม ฯลฯ (อิสระ สุวรรณกุล 2552: 6) คำว่า “การบริหาร” นั้น นอกจากใช้คำในภาษาอังกฤษว่า “administration” ยังมีอีกคำหนึ่งที่ใช้แทนกันได้คือ “management” ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกัน (กมล อุดุลพันธ์ 2545: 19) แม้ว่าจะมีความหมายเหมือนกัน แต่ในปัจจุบันก็ได้มีการตั้งข้อสังเกตว่า “การบริหาร” (administration) น่าจะมีหน้าที่แคบและจำกัดกว่า “การจัดการ” (management) ประเด็นนี้ทำให้เห็นเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงของ “การบริหารรัฐกิจหรือรัฐประศาสนศาสตร์” (public administration) มาเป็น “การบริหารจัดการภาครัฐ” (public management) ที่ถือกันว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงทฤษฎี และหน้าที่ที่สำคัญ (จุมพล นิมพานิช 2550: 8)

ในแง่ของรูปศัพท์ “การบริหาร” และ “การจัดการ” มีความแตกต่างกันในการนำไปใช้ในภาครัฐกล่าวคือ

ประการที่หนึ่งในขณะที่ “การบริหารรัฐกิจ” เป็นกิจกรรมที่มุ่งตอบสนองต่อประชาชนและตัวข้าราชการ (public servants) มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการปฏิบัติ การแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ขณะเดียวกันยังเกี่ยวข้องกับการบริหารสำนักงาน แต่สำหรับ “การบริหารจัดการภาครัฐ” ได้รวมเอา “การบริหาร” เข้าไว้ด้วย ขณะเดียวกันยังเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเช่นเดียวกันกับจะต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องของผลลัพธ์

ประการที่สองในขณะที่ “การบริหารรัฐกิจ” มุ่งเน้น “กระบวนการ” (process) ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องของระเบียบปฏิบัติและความเหมาะสม แต่ “การบริหารจัดการภาครัฐ” ผู้บริหารมุ่งเน้น หรือให้ความสำคัญไปที่การทำให้ผลลัพธ์บรรลุอย่างมีความรับผิดชอบ (จุมพล หนีมพานิช 2550: 10-11)

Oxford Dictionary (อ้างถึงในจุมพล หนีมพานิช 2550: 8) ให้คำจำกัดความของ “การบริหารจัดการ” ว่า การดำเนินการ หรือการปฏิบัติการ การควบคุมแนวทางการดำเนินการกิจการด้วยการกระทำของตนเองอย่างมีความรับผิดชอบ

ส่วน webster’s Dectonary (อ้างถึงในจุมพล หนีมพานิช 2550: 9) ให้คำจำกัดความของ “การบริหารจัดการ” ไว้ว่า หมายถึงการดำเนินการ หรือหมายถึงศิลปะของการบริหารจัดการ การปฏิบัติการ หรือการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างที่เป็นเรื่องกของธุรกิจโดยมีหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การควบคุม และการอำนวยความสะดวก โครงการ อุตสาหกรรมหรือธุรกิจด้วยความรับผิดชอบในผลลัพธ์ โดยใช้เครื่องมือที่จะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลอย่างสุขุมรอบคอบ

สำหรับทัศนะของนักวิชาการที่มีต่อการบริหารจัดการนั้น มีผู้ให้ความหมายที่หลากหลายและน่าสนใจ ซึ่งจะขอนำมาแสดงไว้พอเป็นตัวอย่างโดยสังเขป ดังนี้

มอนตানা และชาร์นอฟ (Montana and Charnov) (2002: 2) กล่าวว่าในปี ค.ศ. 1980 ประธานสมาคมการบริหารจัดการแห่งอเมริกา (AMA) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการและการบริหารจัดการว่า การจัดการ หมายถึงการทำงานให้บรรลุผลโดยอาศัยคนอื่น ส่วน การบริหารจัดการ หมายถึงการทำงานที่ต้องอาศัยคนอื่นซึ่ง ไม่เพียงบรรลุเป้าหมายขององค์การ หากยังหมายรวมถึงเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนที่อยู่ในองค์การนั้นๆ ด้วย ซึ่งมอนตানাและชาร์นอฟได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างคำจำกัดความทั้งสองโดยเฉพาะความหมายอย่างหลังว่ามีลักษณะสำคัญ 3 ประการดังนี้

1. ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ที่อยู่ภายในองค์การ
2. ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่จะบรรลุผลและเป้าหมาย มากกว่าสิ่งของหรือกิจกรรมต่างๆ
3. เพิ่มเติมในส่วนผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายส่วนบุคคลของสมาชิกบูรณาการเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ จอห์นสันและสตินสัน (Johnson and Stinson) (อ้างถึงใน Carlos C. Lorenzana, 1998: 4) เห็นว่า การบริหารจัดการ คือ กระบวนการทำงานที่ดำเนินการร่วมกับคนอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในขณะที่ริกกี กริฟฟิน (Ricky Griffin) (2003: 3) เห็นว่าการบริหารจัดการเป็นกลุ่มของกิจกรรม (รวมถึงการวางแผน และการตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำและการควบคุม) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และข้อมูลสารสนเทศเพื่อมุ่งหมายให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วนคาร์ลอส ซี ลอเรนซาน่า (Carlos C.Lorenzana) (1998: 4) สรุปลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การบริหารจัดการมีลักษณะเป็นกระบวนการ (แนวทางที่เป็นระบบในการดำเนินการสิ่งใดๆ)

2. การบริหารจัดการมุ่งใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารจัดการคือการทำงานให้บรรลุผลโดยอาศัยผู้อื่น

4. การบริหารจัดการมุ่งบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เมื่อพิจารณาจากลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมา ลอเรนซาน่า เห็นว่าการบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการที่ผู้จัดการองค์การใดองค์การหนึ่งนำทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในภาพรวมในระดับที่ใช้จ่ายเงินน้อยแต่ได้กำไรมาก

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการนำทรัพยากรต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน รวมถึงสมาชิกทุกคนที่อยู่ภายในหน่วยงานนั้นๆ ด้วย

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความหมายดังกล่าวข้างต้น ทำให้เห็นว่า การบริหารจัดการจะประกอบไปด้วยทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ดังนี้

1. คน (Man) หมายถึงคนทุกคนที่อยู่ในองค์การ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและเป็นสิ่งที่องค์การจะขาดเสียมิได้ ในทางการบริหารจัดการมีการใช้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เพื่อให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

2. เงิน (Money) หมายถึงงบประมาณ เงินกู้ ดอกเบี้ย เงินคงคลัง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี

3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง วัตถุดิบ เครื่องจักรอุปกรณ์ เทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น ๆ

4. การจัดการ (Management) หมายถึง วิธีการจัดการองค์การ อาจเรียกว่าหน้าที่ของการจัดการก็ได้ซึ่งมีอยู่หลายวิธีการด้วยกัน โบวี และคณะ (Bovee and others) (1993: 5)

(อ้างถึงในอรรถพร ธนะราช 2546: 41) กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของการจัดการมี 4 ประการ คือ

1) การวางแผน (Planning) ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และการพัฒนาแผนย่อยเพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดว่าจะทำงานอะไร บุคคลใดมีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้น วิธีการที่จะจัดกลุ่มงาน ใครรายงานขึ้นตรงต่อใครและจุดใดที่จะต้องมีการตัดสินใจเกิดขึ้น การจัดองค์การจะต้องมีการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถ ในงานทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3) การนำ (Leading) ประกอบด้วย การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งการ การคัดเลือกช่องทางสื่อสารที่มีประสิทธิผลที่สุด ตลอดจนการแก้ปัญหาด้วยความขัดแย้ง

4) การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมการติดตามผลและการแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่ยังจำเป็นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่างานบรรลุผลตามที่ได้วางแผนไว้

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดอื่นๆ ที่น่าสนใจ เช่น แนวคิด POSLC ซึ่งประกอบด้วย

(1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) (4) การนำ (Leading) (5) การควบคุม (Controlling) เป็นต้น

ดังนั้นทรัพยากรทางการบริหารจึงนับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร ทั้งนี้เพราะการบริหารจัดการทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตามจำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการองค์การเป็นองค์ประกอบที่จะขาดเสียมิได้

5.2 การบริหารจัดการตามแนวคิดแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework)

ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1977 บริษัทแมคคินซี (Mckinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จโดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลก ตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้างยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ข้อ หรือที่เรียกว่า 7S ซึ่งหมายถึงประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์การที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก ดังนี้ (จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ 2552 : 127-128 และ <http://gotoknow.org/blog/kaewpon/401214>, ค้นคืนวันที่ 20 สิงหาคม 2555)

1. กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไรและใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาจ้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นมาตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดการคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ

มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญ อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

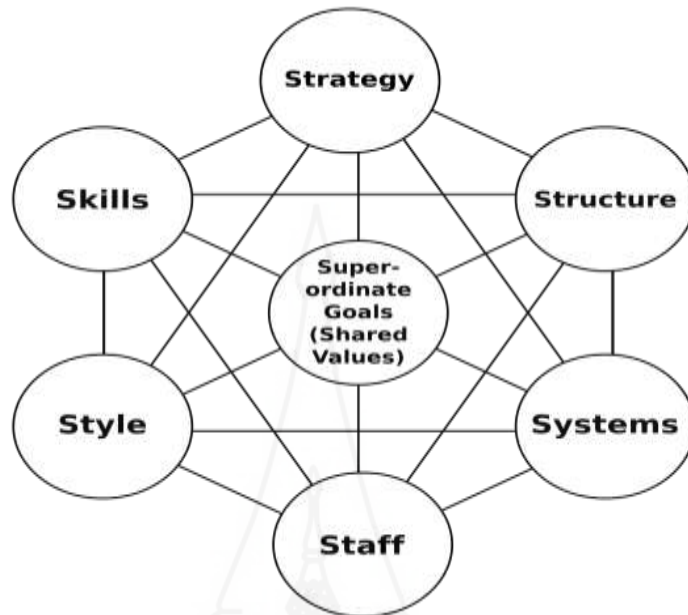
4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้นับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษนั้น (Aptitudes and special talents) อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อถือจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อ ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรม ที่เข้มแข็ง

กรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) แสดงได้ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แสดงกรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework)

ที่มา : ดัดแปลงจาก พสุ เดชะรินทร์ (2551: 27)

ตัวแปร 2 ตัวแรก คือโครงสร้างและกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่า *ฮาร์ดแวร์* ซึ่งผู้จัดการในอดีตให้ความสนใจ ส่วนตัวแปรอีก 5 ตัวที่ค้นพบใหม่ในอดีตผู้จัดการมักไม่ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเปรียบเสมือน *ซอฟต์แวร์* แมคคินซี เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า กรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) อย่างไรก็ตามกรอบ 7-S ยังคงเป็นแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ทำให้ผู้จัดการต่างๆ เข้าใจถึงการจัดการให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังไม่ได้บ่งบอกถึงวิธีการในการนำตัวแปรไปปฏิบัติ แมคคินซีจึงได้มอบหมายให้โทมัส เจ. ปีเตอร์สและโรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.) ทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกา 62 บริษัท ศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติในกรอบ 7-S ของบริษัทดีเด่นเหล่านี้ผลการศึกษาได้นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหาความเป็นเลิศ” (In Search of Excellence) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

โครงสร้าง (Structure) พบว่าในบริษัทดีเด่นโครงสร้างขององค์กรมีรูปแบบเรียบง่าย (simple form) และบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนจำกัด การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละแผนก ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานใหญ่จึงมีจำนวนไม่มากนัก

กลยุทธ์ (strategy) บริษัทที่เด่นมักใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ คือความใกล้ชิดกับลูกค้าและเน้นการทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือบริษัทเน้นความใกล้ชิดกับลูกค้าโดยอาศัยคุณภาพการบริการและความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์และเน้นการทำธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญและมีความเชื่อมโยง

บุคลากร (Staff) บริษัทที่เด่นให้ความสำคัญและความเป็นผู้ประกอบการแก่บุคลากร โดยให้สิทธิ์ในการตัดสินใจแก่บุคลากรในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคุมไปกับการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากรโดยตระหนักดีว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ในองค์กร และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ

สไตล์การจัดการ (Style) ผู้จัดการบริษัทที่เด่นจะถ่ายทอดสิ่งที่ต้องการให้แก่บุคลากรระดับต่างๆ อย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานการใช้แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงานและสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร

ระบบ (systems) ในการวางระบบของบริษัทที่เด่นได้มุ่งเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติใน 3 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ การทำให้องค์การมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำให้ระบบง่ายต่อการนำไปใช้

ค่านิยมร่วม (shared values) บริษัทที่เด่นให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรงขับเคลื่อนซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้มีลักษณะระคล้อยกัน 3 ประการ คือ หนึ่ง การให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ สอง การเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และสามเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดี

ทักษะ (skills) ได้เน้นไปที่ความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน กล่าวคือเข้มงวดในทักษะที่ควรเข้มงวด แต่ผ่อนคลายในสิ่งที่ควรผ่อนคลายเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ โดยบริษัทที่เด่นยึดถือดังนี้

1. เข้มงวดต่อการเอาใจใส่ลูกค้า
2. เข้มงวดในด้านคุณภาพและผ่อนคลายในด้านต้นทุน
3. เข้มงวดในความเล็กกะทัดรัดเพื่อความคล่องตัวยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ
4. เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกแก่บุคลากร
5. เข้มงวดต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง
6. เข้มงวดต่อบุคลากรในเรื่องการแข่งขันภายใน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการเปิดกว้างต่อสิ่งต่างๆ
7. เข้มงวดต่อการให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มทดลองและผู้นำ
8. เข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในค่านิยม และ
9. เข้มงวดต่อคุณค่าที่ให้กับลูกค้า

โทมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ผลของการศึกษาโดย Thomas J. Peters ซึ่งเสนอในหนังสือชื่อ In Search of Excellence และเรียบเรียงเป็นไทยโดย

วีรชัย ตันติวีระวิทยา โดยใช้ชื่อหนังสือว่า “ต้นต้นหาความเป็นเลิศ : ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำของโลก (2530)” คุณลักษณะ 8 ประการของเชิงการบริหารของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (a bias for action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย

2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า

3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (autonomy and entrepreneurship) บริษัทได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิด ค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ อีกด้วย

4. การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people) บริษัทดีเด่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเด่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on and value driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเด่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ตีต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting) บริษัทดีเด่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่า การทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยดีอยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวางและอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า economy of scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวกหรือส่วนกลางมีจำกัด (simple form and lean staff) บริษัทดีเด่นได้จัดองค์การของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบโครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือสายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนวยความสะดวกและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อย ไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเด่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนวยความสะดวก

8. ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties) บริษัทดีเด่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้าคุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตองและการต้องคิดค้นสิ่งแปลกใหม่

เป็นต้น ขณะเดียวกันก็ได้ผ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่ผ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารจัดการตามกรอบ 7-5 ของแมคคินซี ถือได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีความชัดเจนและมีความรอบคอบปัจจัยต่างๆ มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้อ้างอิงโดยทั่วไปอยู่บ่อยครั้ง และยิ่งถือได้ว่าเป็นกุญแจที่สำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกหลักการบริหารจัดการตามแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

สำหรับหัวข้อต่อไปจะได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับเทศบาลซึ่งจะกล่าวถึงประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหารงานและอำนาจหน้าที่ ดังที่จะนำเสนอต่อไป

6. แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล

เทศบาลถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประวัติความเป็นมายาวนานมากที่สุดในปัจจุบัน ซึ่งถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2476 ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ภายใต้รัฐบาลของพระยาพหลพลพยุหเสนา นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น โดยมีนายปรีดี พนมยงค์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่นำแนวคิดเรื่องการปกครองท้องถิ่นที่ใช้อยู่แพร่หลายในตะวันตกเข้ามาใช้ในประเทศไทยและผลักดันให้เกิดการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 ซึ่งจะได้นำเสนอในสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

6.1 ประวัติความเป็นมาของเทศบาล

ความเป็นจริงแล้ว ประเทศไทยมีความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลหลายครั้ง ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เช่น พระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ต้องการให้ประเทศไทยมีการปกครองท้องถิ่น เพื่อทำการปกครองตนเองขึ้น ตามแบบอย่างประเทศตะวันตกที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อแบ่งเบาภาระของ รัฐบาล ดังจะเห็นได้จากการให้พระราชทานสัมภาษณ์แก่ผู้สื่อข่าวหนังสือพิมพ์ The New York Times ฉบับประจำวันที 28 เมษายน พ.ศ. 2474 ซึ่งมีใจความสำคัญตอนหนึ่งว่า

“เรากำลังเตรียมออกพระราชบัญญัติเทศบาลขึ้นมาใหม่ เพื่อทดลองเกี่ยวกับสิทธิเลือกตั้งภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายนี้ ประชาชนจะมีสิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล...ข้าพเจ้าเห็นว่าสิทธิการเลือกตั้งของประชาชนควรจะมีเริ่มต้นที่การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล ข้าพเจ้าเชื่อว่าประชาชนควรมีสิทธิมีเสียงในกิจการของท้องถิ่น เรากำลังพยายามให้การศึกษาเรื่องนี้แก่เขา ข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นการผิดพลาด ถ้าเราจะมีกรปกครองระบอบรัฐสภาก่อนที่ประชาชนจะมีโอกาสเรียนรู้ และมีประสบการณ์อย่างดีเกี่ยวกับการใช้สิทธิเลือกตั้งใน กิจการปกครองท้องถิ่น”

นอกจากนี้เรายังมีข้อเท็จจริงที่ว่า มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเทศบาลในประเทศไทยขึ้นคณะหนึ่งซึ่งมีนายอาร์ ดี เรก เป็นประธาน โดยที่คณะกรรมการชุดดังกล่าวเสนอให้มีการจัดตั้ง “ประชาภิบาล” ซึ่งภายหลังต่อมาเรียกว่า “เทศบาล” และความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลยังปรากฏให้เห็นอีกครั้งในการจัดตั้งคณะกรรมการอีก

คณะหนึ่งเพื่อทำหน้าที่ในการร่างพระราชบัญญัติเทศบาลในปลายรัช สมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งไม่มีการประกาศใช้ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวแต่อย่างใด

นักวิชาการส่วนใหญ่ที่ศึกษาเรื่องเทศบาลในประเทศไทยมองว่า เทศบาลมาจาก “พัฒนาการของสุขาภิบาล” กล่าวคือ มองว่าเทศบาลในปัจจุบันถือเป็นผลพวงประการสำคัญของสุขาภิบาล ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองคล้ายการปกครองท้องถิ่นรูปแบบแรกของไทย นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้ยกตัวอย่างอันเป็นที่น่าสนใจเพื่อสนับสนุนแนวคิดของตนดังกล่าวว่า ในระหว่างรัชกาลที่ 5 ถึงรัชกาลที่ 7 ประเทศไทยมีสุขาภิบาลตามหัวเมืองต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น 35 แห่ง ซึ่งในระยะนี้สุขาภิบาลแทบจะไม่มี การขยายตัวในแง่ของจำนวนเลย จนทำให้พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริเพื่อกระจายอำนาจให้มากขึ้นดังกล่าวที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้จึงได้ทรงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในประเทศไทย อันเป็นแนวคิดที่จะให้เทศบาลขึ้นมาทำหน้าที่แทนสุขาภิบาลที่มีอยู่ จึงปฏิเสธไม่ได้เลย ว่า เทศบาลที่มีขึ้นในปัจจุบัน เป็นผลพวงประการหนึ่งของการจัดตั้งสุขาภิบาลในอดีตที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการด้านการปกครองท้องถิ่นส่วนใหญ่มองว่า สุขาภิบาลไม่ใช่การ ปกครองท้องถิ่นที่แท้จริง กล่าวคือ สุขาภิบาล มีองค์ประกอบบางประการที่ไม่เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ เพราะมีกรรมการสุขาภิบาลหลายตำแหน่งมาจากการแต่งตั้งของรัฐบาล ไม่ได้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่น เช่น การกำหนดให้ประธานสุขาภิบาลบางแห่งเป็นนายอำเภอ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ “เทศบาล” ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2476 จึงเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเต็มรูปแบบประเภทแรกของไทย

ปัจจุบันประเทศไทยมีกฎหมายแม่บทเทศบาล ทั้งสิ้น 4 ฉบับ (ที่ไม่นับรวมกฎหมายแก้ไขเพิ่มเติม) และยังมีกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทศบาลอีก เช่น กฎหมายว่าด้วยรายได้เทศบาล กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรรายได้ประเภทภาษีให้แก่เทศบาล และกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล รวมอีกหลายฉบับ กฎหมายแม่บทของเทศบาล ทั้ง 4 ฉบับมีดังต่อไปนี้

- 1) พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476
- 2) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2481
- 3) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2486 แก้ไขเพิ่มเติม 1 ครั้งในปี พ.ศ. 2487
- 4) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบันรวม 13 ครั้ง

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 เทศบาลมี 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทก็มีลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไปดังมีรายละเอียดดังนี้

เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลนคร การจัดตั้งเทศบาลนครจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร เทศบาลนครประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี (หรือนายกเทศมนตรี) แล้วแต่กรณี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 24 คน โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่แตกต่างไปจากเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลอีกด้วย

เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมือง การจัดตั้งเทศบาลเมืองจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองเทศบาลเมืองประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 18 คน และมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล (เทศบาลตำบลไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรในพื้นที่ไว้อย่างชัดเจนเหมือนกับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร) เทศบาลตำบลประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 12 คน โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

6.2 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 11) ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ฝ่ายนิติบัญญัติคือ สภาเทศบาล และ ฝ่ายบริหารคือ คณะเทศมนตรี โดยการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของเทศบาลแล้วจะมีโครงสร้างเพิ่มขึ้นอีกส่วนคือ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น ต่อมาในพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546 ระบบการบริหารงานเทศบาลในรูปแบบเทศมนตรีได้ยกเลิกมาเป็นระบบนายกเทศมนตรี โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลตามกฎหมายจึงประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี

1. สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นตามจำนวนดังต่อไปนี้

- 1) *เทศบาลตำบล* ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 12 คน
- 2) *เทศบาลเมือง* ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 18 คน
- 3) *เทศบาลนคร* ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 24 คน

สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) อำนาจหน้าที่ในการตราเทศบัญญัติ
- 2) อำนาจหน้าที่ในการควบคุมฝ่ายบริหาร
- 3) อำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งคณะกรรมการของสภาเทศบาล

2. นายกเทศมนตรี พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 11) มีข้อกำหนดไว้ในมาตรา 36 ให้คณะเทศมนตรีทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหารกิจการของเทศบาล ในกรณีที่ประชาชนในเขตเทศบาลออกเสียงประชามติให้มีการบริหารเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี โดยแต่ละเทศบาลจะมีองค์ประกอบในเชิงจำนวนของคณะเทศมนตรีตามรูปแบบเทศบาล กล่าวคือ ในกรณีที่เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ให้มีเทศมนตรีได้ 2 คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้วมีจำนวน 3 คน (สำหรับเทศบาลเมืองที่มีรายได้จากการจัดเก็บปีละ 20 ล้านบาทขึ้นไป ให้มีเทศมนตรีเพิ่มขึ้นอีก 1 คน) ส่วนกรณีที่เป็นเทศบาลนครให้มีเทศมนตรีได้ 4 คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้วมีจำนวน 5 คนภายหลังเมื่อมีการแก้ไขพระราชบัญญัติ

เทศบาล พ.ศ.2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้มีบทบัญญัติให้ยกเลิกความ ในมาตรา 36 ดังกล่าว พร้อมกับยกเลิกเงื่อนไขให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งสมาชิกสภาเทศบาล เป็นนายกเทศมนตรี และเทศมนตรีโดยความเห็นชอบของสภาเทศบาล ตามมาตรา 37 โดยสร้าง บทที่ 2 ทวิ ว่าด้วยนายกเทศมนตรี ในมาตรา 48 ทวิ ไว้เป็นการเฉพาะ ซึ่งมีเนื้อความในลักษณะที่ให้ใช้รูปแบบการบริหารงานเทศบาลเป็นแบบนายกเทศมนตรี ซึ่งได้รับการเลือกตั้งมาจากราษฎรในเขตเทศบาล แทนระบบคณะเทศมนตรี โดยนายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาล ตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมายได้ตามเกณฑ์ดังนี้

- 1) เทศบาลตำบล ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน
- 2) เทศบาลเมือง ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน
- 3) เทศบาลนคร ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขาธิการนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาลได้ โดยเทศบาลตำบลให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 2 คน เทศบาลเมืองให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 3 คน และเทศบาลนครให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 5 คน

นายกเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย
- 2) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขาธิการนายกเทศมนตรี
- 3) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล
- 4) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
- 5) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

3. โครงสร้างส่วนราชการในเทศบาล ข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงาน หรือนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด โดยการทำงานงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นนั้นจะมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของงาน ส่วนการบรรจุแต่งตั้งการให้มีความดีความชอบ ตลอดจนการออกจากตำแหน่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2519 เป็นสำคัญ

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2541 ได้กำหนดให้เทศบาลอาจแบ่งส่วนการบริหารออกได้ 12 ส่วน คือ

- 1) สำนักปลัดเทศบาล
- 2) กองการหรือฝ่ายการประปา
- 3) กองการหรือฝ่ายการแพทย์
- 4) สำนักหรือกองการศึกษา
- 5) สำนักการคลัง กองคลังหรือฝ่ายคลัง
- 6) สำนักการช่าง กองช่าง หรือฝ่ายช่าง

- 7) กองช่างสุขาภิบาล หรือฝ่ายช่างสุขาภิบาล
- 8) กองวิชาการและแผนงานหรือฝ่ายวิชาการและแผนงาน
- 9) กองสวัสดิการสังคมหรือฝ่ายสวัสดิการสังคม
- 10) สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม หรือฝ่ายสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- 11) หน่วยงานตรวจสอบภายใน
- 12) แขวง (เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเทศบาลในอนาคต หรือกรณีที่เป็นเทศบาลขนาดใหญ่)

6.3 หน้าที่ของเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้กำหนดหน้าที่ของเทศบาลไว้ดังต่อไปนี้

1. เทศบาลตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ตามมาตรา 50 ดังต่อไปนี้

- 1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- 2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- 3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

- 4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- 5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

นอกจากนี้ เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใดๆ ในเขตเทศบาล ตามมาตรา 51 ดังต่อไปนี้

- 1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- 4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ

9) เทศพาณิชย์

2. เทศบาลเมือง มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ตามมาตรา 53 ดังต่อไปนี้

1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50

2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา

3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์

4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้

5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ

6) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ

7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

8) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

นอกจากนี้ เทศบาลเมืองอาจจัดทำกิจการใดๆ ในเขตเทศบาล ตามมาตรา 54

ดังต่อไปนี้

1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม

2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน

3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก

5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล

6) ให้มีการสาธารณสุข

7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข

8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา

9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา

10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น

12) เทศพาณิชย์

3. เทศบาลนคร มีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ตามมาตรา 56 ดังต่อไปนี้

1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 53

2) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก

3) กิจการอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข

4) การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงแรมสรรพ และ

สถานบริการอื่น

5) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม

6) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

7) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง

8) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว

นอกจากนี้เทศบาลนครอาจจัดทำกิจการอื่นๆ ตามมาตรา 54 ได้
นอกจากหน้าที่ของเทศบาลตามกฎหมายว่าด้วยเทศบาลแล้ว ในพระราชบัญญัติ
กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังได้กำหนดหน้าที่ของ
เทศบาลไว้ด้วยดังนี้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำและทางระบายน้ำ
- 3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
- 4) การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- 5) การสาธารณสุขการ
- 6) การส่งเสริม การฝึกและประกอบอาชีพ
- 7) การพาณิชย์และส่งเสริมการลงทุน
- 8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9) การจัดการศึกษา
- 10) การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ
ผู้ด้อยโอกาส
- 11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดี
ของท้องถิ่น
- 12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14) การส่งเสริมกีฬา
- 15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
- 19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย
โรงมหรสพและสาธารณสุขสถานอื่น ๆ
- 24) การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้
ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 25) การผังเมือง
- 26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- 27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- 28) การควบคุมอาคาร

29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31) กิจกรรมอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

จากที่กล่าวมา การที่พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดหน้าที่ของเทศบาลไว้อย่างกว้างขวาง ก็เพื่อให้เทศบาลเตรียมตัวรับการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ งบประมาณ และบุคลากรจากหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคนั่นเอง

สำหรับในหัวข้อต่อไปจะได้นำเสนอการประมวลผลงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนประเด็นการวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดดังจะนำเสนอต่อไป

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจและประมวลผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนประเด็นการทำวิจัย ดังนี้

เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ทำวิจัยเรื่อง “ความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต (2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล และ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลให้เกิดผลสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต ประชาชนผู้ใช้บริการเห็นว่ามีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ขณะที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเห็นว่าสามารถนำหลักการดังกล่าวเข้ามาใช้และประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้แต่ละเทศบาลมีความแตกต่างกัน (2) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารเทศบาล คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการดำเนินงาน รูปแบบการบริหาร ทักษะของบุคลากร และการจัดการด้านบุคลากร ส่วนค่านิยมร่วมของเทศบาลเป็นปัจจัยเชิงลบต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาล สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัย ได้แก่ เทศบาลควรกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเชิงรุก เพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน เพิ่มช่องทางรับฟังความคิดเห็น และลดขั้นตอนการดำเนินงาน ควรปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับชุมชน เพิ่มช่องทางและวิธีการกระจายข้อมูลด้านกฎระเบียบ เพิ่มทักษะพนักงานและลูกจ้างด้วยการจัดอบรมความรู้และทักษะ

การปฏิบัติงานดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการดำเนินงานของเทศบาลให้มากยิ่งขึ้น

พระสุวิทย์ คำมูล (2550) ทำวิจัยเรื่อง “การนำนโยบายการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความแตกต่างของระดับความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร (3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำนโยบายการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร และ (4) เพื่อพัฒนาแนวทางการนำระบบหลักการนำนโยบายการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จของการนำนโยบายการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตชั้นใน ชั้นกลาง และชั้นนอกของกรุงเทพมหานครไม่มีความแตกต่างกัน (2) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มตัวแปรของแนวคิดของแวนมิเตอร์และแวนฮอนน์ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานของนโยบาย ปัจจัยด้านลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ปัจจัยด้านทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยในกลุ่มตัวแปรด้านการพัฒนาองค์การของวอร์เดซ จันทรศร ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม ปัจจัยด้านความผูกพันและการยอมรับ ต่างมีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร (3) ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญคือเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ไม่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในสำนักงานเขต จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่องานที่ทำ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครและสำนักงานเขตควรให้ความสำคัญกับการนำหลักการการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในทุกหน่วยงาน ทุกองค์กรและข้าราชการในทุกระดับ ควรส่งเสริมให้มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในสำนักงานเขต และควรเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็น ควรมีการพัฒนาบุคลากร เช่น มีการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ มีทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อนโยบายรวมทั้งในเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม ควรส่งเสริมจัดหางบประมาณซื้อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มความเร็ว ความถูกต้อง แม่นยำ และสามารถตรวจสอบได้อย่างเที่ยงตรง ควรส่งเสริมและสนับสนุนการนำอุปกรณ์ที่มีอยู่กลับมาใช้ใหม่ ควรส่งเสริมให้ปฏิบัติงานเป็นทีม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาอันนำมาซึ่งความสำเร็จจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในระดับกรุงเทพมหานคร ระดับสำนักงานเขตและระดับหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความชัดเจนในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

วริยา ด้วงน้อย (2550) ทำวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบูรณ์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการบริหารงานตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดี (2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการบริหารจัดการที่ดี และ (3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะที่มีต่อการบริหารงานตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นของประชาชนและบุคลากรที่มีต่อ

การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบูรณ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการต่อบริหารจัดการที่ดี ส่วนใหญ่เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลให้ความสำคัญกับด้านหลักการมีส่วนร่วม และควรให้ความสำคัญกับด้านหลักคุณธรรมเพิ่มมากขึ้น (3) ข้อเสนอแนะที่มีต่อการบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มของประชาชนเสนอให้เน้นในเรื่องคุณภาพของการบริการให้มากขึ้น และบุคลากรเห็นว่าควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจของบุคลากรให้มากขึ้นเพราะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

นาวีรัตน์ จำจด (2551) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีศึกษารวมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมพัฒนาชุมชน (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในกรมพัฒนาชุมชน (3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการพัฒนาชุมชน และ (4) เสนอแนะแนวทางการบริหารงานของกรมพัฒนาชุมชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 70 ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานในสังกัดส่วนกลางของกรมพัฒนาชุมชนมีความแตกต่างกัน (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” และตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของวรเดช จันทรศร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 76.2 (3) จุดแข็ง ที่เสริมให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติประสบความสำเร็จคือ หน่วยงานมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้ในการทำงานพัฒนาชุมชน จุดอ่อนคือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โอกาส คือ หน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ประชาชนและเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติและอุปสรรค คือ บทบาทภารกิจของหน่วยงานซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น (4) จากผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ควรมีการผลักดันการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมทั้งในส่วนของการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สายลม ปิ่นรัตน์ (2551) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ (3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ (4) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่า

(1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ และองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่โดยพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กและขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จสูงกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ (2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (3) จุดแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบลคือการมีงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีอิสระในการบริหารงาน จุดอ่อนคือมีความขัดแย้ง ขาดความสามัคคีภายในหน่วยงาน โอกาส คือมีหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปให้ความสำคัญและให้คำปรึกษาได้ดี อุปสรรคคือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลหรือผู้บริหารบ่อย และขาดความร่วมมือจากชุมชน (4) ข้อเสนอแนะจากการวิจัยได้แก่ (1) ผู้บริหารควรประยุกต์ใช้เครื่องมือและเทคนิคทางการบริหารต่างๆ เช่น การสร้างภาวะผู้นำต้นแบบ การจัดทำประมวลจริยธรรม (2) ควรพัฒนาระบบการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน ที่ปฏิบัติงานดีเด่น เช่น การประกาศเกียรติคุณ รางวัลพนักงานดีเด่น (3) ควรมีการนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในการประเมินความดีความชอบและส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง เช่น E-learning

อรวรรณ ทิพาสุทธิ์ (2551) ทำวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและบริการของเรือนจำพิเศษธนบุรีและทัณฑสถานหญิงธนบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีและทัณฑสถานหญิงธนบุรีเกี่ยวกับการบริหารงานของเรือนจำตามหลักธรรมาภิบาล (2) ศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และผู้มาเยี่ยมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษธนบุรีและทัณฑสถานหญิงธนบุรีเกี่ยวกับการบริการของเรือนจำตามหลักธรรมาภิบาล (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และผู้มาเยี่ยมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษธนบุรีและทัณฑสถานหญิงธนบุรีเกี่ยวกับการบริการของเรือนจำตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำพิเศษธนบุรีและทัณฑสถานหญิงธนบุรีผลการศึกษาพบว่า (1) เจ้าหน้าที่ทั้งสองหน่วยงานมีความคิดเห็นต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในระดับดีมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก (2) ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของทั้งสองหน่วยงานเกี่ยวกับการบริการผู้มาเยี่ยมผู้ต้องขังตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการของผู้มาเยี่ยมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษธนบุรีอยู่ในระดับมาก และขณะที่ผู้มาเยี่ยมผู้ต้องขังในและทัณฑสถานหญิงธนบุรีมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด (3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นด้านบริการระหว่างเจ้าหน้าที่ทั้งสองแห่งไม่แตกต่างกัน ความคิดเห็นระหว่างผู้มาเยี่ยมผู้ต้องขังทั้งสองแห่งไม่แตกต่างกัน ความคิดเห็นระหว่างเจ้าหน้าที่เรือนจำพิเศษธนบุรีกับผู้มาเยี่ยมผู้ต้องขังในเรือนจำพิเศษธนบุรีแตกต่างกันและความคิดเห็นระหว่างเจ้าหน้าที่และทัณฑสถานหญิงธนบุรีแตกต่างกันที่นัยสำคัญ 0.05 (4) สำหรับการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ผลการศึกษาพบว่า หลักธรรมาภิบาล 3 หลักที่หน่วยงานควรส่งเสริมก่อนได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักเทคโนโลยี ข้อควรปรับปรุงได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานทั้งสองควรกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ควรสอดส่องพฤติกรรมเจ้าหน้าที่ เพื่อป้องกันการรับสินบนจากผู้ต้องขังและญาติ ควรมีการลงโทษทางวินัยอย่างเข้มงวดและจริงจัง หน่วยงาน

ต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับแจ้งหรือรับข้อมูลการร้องเรียน ควรนำเทคโนโลยีและการสื่อสารรูปแบบต่างๆ มาใช้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น

สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (2) ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ (3) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงาน และปัจจัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถอธิบายรวมกันได้ร้อยละ 84 และ (3) เสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้บรรลุผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น ที่สำคัญคือ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง เสริมสร้างให้เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานด้วยจิตสาธารณะคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก ส่งเสริมการนำหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เช่น พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมด้วย กำหนดโครงสร้างและอัตรากำลังให้ชัดเจน รวมถึงตลอดทั้งควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินของหน่วยงานทุกขั้นตอน

สำหรับหัวข้อสุดท้ายของบทนี้ มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการสรุปกรอบแนวคิดสำหรับใช้ในการวิจัย โดยจะแสดงให้เห็นถึงการนำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ได้นำเสนอไว้ในตอนต้นทั้งหมด มาทำการสังเคราะห์และบูรณาการใช้ร่วมกัน เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดวิจัยในครั้งนี้ โดยมีเนื้อหารายละเอียดซึ่งจะได้กล่าวถึงเป็นหัวข้อต่อไป

8. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจากสื่อรูปแบบต่างๆ ตามที่นำมาแสดงไว้แล้วในตอนต้น ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของ (I AM READY) และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบ 7-S ของแมคคินซี

(Mckinsey 7-S Framework) ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ เหล่านี้มาทำการสังเคราะห์และบูรณาการเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ในครั้งนี้ ดังนี้

ผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่าด้วยระดับความสำเร็จการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

นอกจากนี้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกเอาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) มาปรับใช้เป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variable) สำหรับการวิจัยครั้งนี้

สำหรับเหตุผลที่เลือกการบริหารจัดการตามกรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) มาปรับใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากเห็นว่าเป็นกรอบแนวคิดที่มีความครอบคลุมปัจจัยต่างๆ ทางการบริหารจัดการมากกว่าแนวคิดอื่นๆ ที่ได้ทำการทบทวนมาพร้อมกันแล้วนี้ อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง รวมทั้งมีการยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ประเมินสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในยุคสมัยปัจจุบันเป็นอย่างดี

ส่วนแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่นอกเหนือจากนี้ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ผู้วิจัยได้นำมาบูรณาการปรับใช้ร่วมกับการบริหารจัดการตามกรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ดังกล่าวข้างต้น เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่าด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ทั้งนี้การที่ผู้วิจัยไม่เลือกแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของ (I AM READY) เป็นตัวแปรหลักที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพราะเนื่องมาจากแนวคิดเหล่านี้ต่างมุ่งเน้นสาระสำคัญเฉพาะเรื่อง กล่าวคือแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวคิดที่มีลักษณะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด โดยให้ความสำคัญในหลายเรื่อง เช่น การประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ซึ่งยากต่อการจำกัดขอบเขตให้ชัดเจนสำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ให้ความสำคัญเฉพาะเรื่องยุทธศาสตร์เท่านั้น ส่วนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ก็มุ่งเน้นให้ความสำคัญ

ในภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่าย แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) สนใจแต่ในเรื่องคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งคุณลักษณะอื่นที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นในองค์กร ในขณะที่แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติในการทำงานให้มีความรวดเร็ว มีคุณภาพทันสมัย และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับประชาชน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปรายละเอียดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่จะนำไปใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไว้ดังนี้

8.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ที่นำมาปรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ กรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ซึ่งมีอยู่ 7 ปัจจัยหลักได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills) ค่านิยมร่วม (Shared values) โดยนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ตัวแปรแต่ละตัวถือว่าเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จ ในแง่ดังกล่าวนี้ได้รับการยืนยันจากนักวิชาการและ/หรือผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งด้วยกัน ในที่นี้ผู้วิจัยจะได้นำเอาตัวแปรเหล่านี้มาปรับใช้ใหม่ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับบริบทของเรื่องที่ศึกษาอีกทั้งเพื่อให้มีความเฉพาะเจาะจง มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้ตัวแปรมีขอบเขตที่กว้างจนเกินไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

8.1.1 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ตามแนวคิดของ แมคคินซี Mckinsey นั้นมีความหมายที่กว้างขวางมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำมาปรับใช้ภายใต้ชื่อใหม่ว่า **“ความชัดเจนของยุทธศาสตร์”** เนื่องจากเห็นว่าหน่วยงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนหนึ่งจะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ในที่นี้ มีความหมายว่า ความชัดเจนของแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และการทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนมาจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตามแนวคิดของเฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2548: 17-18 และ 2552 : 364) ข้างต้นจะเห็นว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้นประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ (1) ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (2) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) ขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ข้างต้น

เป็นตัวชี้วัดของการศึกษาตัวแปรดังกล่าว อย่างไรก็ตามตัวแปรความชัดเจนของยุทธศาสตร์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในหน่วยงาน โดยได้รับการ

ยืนยันจากผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ทำวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาลจังหวัดภูเก็ต

8.1.2 โครงสร้างองค์การ (Structure) ตามแนวคิดของแมคคินซี Mckinsey นั้นมีความหมายที่กว้างขวางมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำมาปรับใช้ภายใต้ชื่อใหม่ว่า “**ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ**” เนื่องจากเห็นว่าหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนและเหมาะสม สอดคล้องกับเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ทำวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาลจังหวัดภูเก็ต

ความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงานในที่นี้ มีความหมายว่า โครงสร้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเหมาะสมและรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ได้แก่ การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนทางความคิดมาจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ข้างต้น โดยเฉพาะแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston) และคณะที่เห็นว่า ควรถ่ายโอนอำนาจการควบคุมของหน่วยงานส่วนกลาง (devolution of centralized power) เพื่อให้อิสระเป็นความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน และควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ แนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) ที่เห็นว่าในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีการแบ่งแยกหน่วยงานของภาครัฐ แนวคิด Reinventing Government และออสเบอร์น (David Osborn) และเกบเลอร์ (Ted Gaebler) ที่เห็นว่าต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้นโดยเน้นที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized Government) ซึ่งตัวแปรความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยได้รับการยืนยันจากผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ทำวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ซึ่งผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาลจังหวัดภูเก็ต

8.1.3 ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ตามแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey) นั้นมีความหมายที่กว้างขวางมาก ดังนั้น ผู้วิจัยนำมาปรับใช้ภายใต้ชื่อใหม่ว่า “**ความพร้อมของระบบงาน**” เนื่องจากเห็นว่าหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความพร้อมของระบบงาน ซึ่งมีความหมายว่า ระบบงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความพร้อมในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ

ในการดำเนินงาน ได้แก่ ความพร้อมด้านระบบงานทะเบียนราษฎรและบัตร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและทรัพย์สิน งานแผนงานและงบประมาณ งานสวัสดิการสังคม งานสาธารณสุขปโภค งานวิศวกรรม งานส่งเสริมการศึกษา งานสุขภาพิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ

ตัวแปรความพร้อมของระบบงานถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยได้รับการยืนยันจากผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ทำวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ผลการศึกษาพบว่า ระบบการดำเนินงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารเทศบาลจังหวัดภูเก็ต เป็นต้น

8.1.4 บุคลากร (Staff) ตามแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey) นั้นมีความหมายที่กว้างขวางมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาปรับใช้ภายใต้ชื่อใหม่ “การมีส่วนร่วมของข้าราชการ” เนื่องจากเห็นว่าหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอนของหน่วยงาน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ซึ่งมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือทีมงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้คนในองค์กรในฐานะสมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ตั้งแต่การมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์และมีส่วนในการติดตามผล

การมีส่วนร่วมของข้าราชการในที่นี้ หมายความว่า ข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน การปฏิบัติ/การดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนมาจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยนำแนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการใช้ร่วมกับตัวแปรการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ โดยจะยึดถือแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของถวิลวดี บุรีกุล (2551: 254) ที่เห็นว่ากระบวนการมีส่วนร่วมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ/ดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล โดยจะนำมาปรับให้เกิดความเหมาะสมเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดของการศึกษาตัวแปรดังกล่าวด้วย อย่างไรก็ตามตัวแปรการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยได้รับการยืนยันจากผลงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวข้อง เช่น พระสุวิทย์ คำมูล (2550) ทำวิจัยเรื่อง “การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร

8.1.5 ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills) ตามแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey) นั้นมีความหมายที่กว้างขวางมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาปรับใช้ภายใต้ชื่อใหม่ “**ทักษะของข้าราชการ**” เนื่องจากเห็นว่าหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะร่วมของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สอดคล้องกับสายลมปีนรัตน์ (2551) ที่ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านมรรณนะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ทักษะของข้าราชการในที่นี้ มีความหมายว่า ความสามารถของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)

ส่วนนี้ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนมาจากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) โดยนำแนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการใช้ร่วมกับตัวแปรสมรรถนะของเจ้าหน้าที่โดยจะขอถือเอาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักพัฒนาระบบงานประจำตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ. ช่างต้น ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การมีจริยธรรม (Integrity) และความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) เป็นตัวชี้วัดของการศึกษาตัวแปรดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ตัวแปรสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนสำคัญของการนำหลัก ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยได้รับการยืนยันจากผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ทำวิจัยเรื่อง “ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ผลการศึกษาพบว่า ทักษะของบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาลจังหวัดภูเก็ต

8.1.6 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ตามแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey) นั้นมีความหมายที่กว้างขวางมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำมาปรับใช้ภายใต้ชื่อใหม่ “**ภาวะผู้นำของผู้บริหาร**” เนื่องจากเห็นว่าหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในที่นี้ หมายความว่า คุณสมบัติของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มุ่งเน้นภาระงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับ เพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนมาจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยนำมาบูรณาการใช้ร่วมกับตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในที่นี้ นำเอาแนวคิดของวิเชียร อุดม (2550: 15) ที่ได้สรุปรูปแบบของผู้นำโดยแบ่งตามจุดมุ่งหมายของผู้นำไว้ 2 ประการคือ (1) ผู้นำที่มุ่งงาน (Task Oriented Leaders) (2) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented Leaders) โดยจะ

นำมาปรับให้เกิดความเหมาะสมเพื่อให้เป็นตัวชี้วัดของการศึกษาตัวแปรดังกล่าวด้วย อย่างไรก็ตามตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยได้รับการยืนยันจากนักวิชาการและ/หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ ประเวศ วะสี (2540: 85-89) ที่เห็นว่า การที่ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้และวิสัยทัศน์อย่างแจ่มชัด สามารถพองค์กรให้ก้าวหน้าไปในทิศทางที่ถูกต้อง พระสุวิทย์ คำมูล (2550) ที่ทำวิจัยเรื่อง “การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร

8.1.7 ค่านิยมร่วม (Shared values) ตามแนวคิดของแมคคินซี (Mckinsey) นั้นมีความหมายที่กว้างขวางมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำมาปรับใช้ภายใต้ชื่อใหม่ “**ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร**” เนื่องจากเห็นว่าหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการปรับเปลี่ยนความคิดและทัศนคติในการทำงานให้มีความรวดเร็ว มีคุณภาพทันสมัย และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับประชาชน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีความแข็งแกร่ง สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ สอดคล้องกับสายลม ปันรัตน์ (2551) ที่ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรในที่นี้มีความหมายว่า คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของเจ้าหน้าที่ทุกคนของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเอื้อต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วยทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม (Morality) รู้ทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) มีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย (Democracy) มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน (Yield)

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนมาจากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ข้างต้น โดยนำแนวคิดดังกล่าวมาบูรณาการใช้ร่วมกับตัวแปรค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยจะขอถือเอากระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) เป็นตัวชี้วัดการศึกษาตัวแปรดังกล่าว อย่างไรก็ตามตัวแปรค่านิยมรวม และวัฒนธรรมองค์กรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยรับการยืนยันจากผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น นาวิรัตน์ จำจด (2551) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรศึกษากรรมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน

วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมพัฒนาชุมชน

8.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่นำมาใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ กรอบแนวคิดธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ประกอบด้วย 10 ประการข้างต้น ซึ่งได้แก่ หลักประสิทธิผลหลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ(Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) โดยนำมาใช้ศึกษาระดับความสำเร็จการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1) มีรายละเอียดดังนี้

8.2.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8.2.2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดผลิตภาพและประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนรวม โดยลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงาน มีระบบประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

8.2.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชสามารถให้บริการ/ดำเนินงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

8.2.4 หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามพันธกิจ โดยมีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบต่อร่วมกัน และมีระบบการควบคุมตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ และทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

8.2.5 หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ เข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบความถูกต้องโปร่งใสได้

8.2.6 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมประเมินผลหน่วยงาน

8.2.7 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการให้บริการ

8.2.8 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชยึดถือระเบียบ ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงาน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน

8.2.9 หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชดำเนินงานหรือให้บริการแก่ประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ

8.2.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง เทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชให้ความสำคัญต่อการแสวงหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์ และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

ทั้งนี้ผู้วิจัยจะได้นำเอาตัวแปรต่างๆ เหล่านี้ไปปรับใช้ในขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือ การวิจัยสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาซึ่งจะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่างๆ ไว้ในบทที่ 3 ที่ว่าด้วยเรื่องวิธีดำเนินการวิจัย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะนำเอาแนวคิดและทฤษฎีรวมทั้งผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่ง นำเสนอไว้แล้วในบทนี้ไปใช้ในขั้นตอนของการอภิปรายผล เพื่อนำไปสนับสนุนข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ซึ่งในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงรายละเอียดไว้ในบทที่ 5 ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการอภิปรายผลต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชและเสนอแนะแนวทางดำเนินการเพื่อให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

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

สำหรับหัวข้อต่างๆ เหล่านี้มีรายละเอียดที่ผู้วิจัยจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

2.1 ประชากร

ประชากรที่ศึกษา คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่ง โดยมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นตัวแทน จำนวน 801 คน ซึ่งเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่เป็นประชากรแต่ละแห่งมีจำนวนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบล รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงประชากรและจำนวนตัวแทนประชากรซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชแต่ละแห่ง

เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	จำนวนข้าราชการ
1. เทศบาลตำบลกะปาง	16
2. เทศบาลตำบลการะเกด	14
3. เทศบาลตำบลขนอม	24
4. เทศบาลตำบลขุนทะเล	13
5. เทศบาลตำบลฉวาง	19
6. เทศบาลตำบลชะมาย	25
7. เทศบาลตำบลชะอวด	14
8. เทศบาลตำบลดอนตรอ	15
9. เทศบาลตำบลถ้ำใหญ่	21
10. เทศบาลตำบลทางพูน	21
11. เทศบาลตำบลที่วัง	28
12. เทศบาลตำบลทุ่งไเส	28
13. เทศบาลตำบลท่าจั่ว	19
14. เทศบาลตำบลท่าประจะ	20
15. เทศบาลตำบลท่ายาง	22
16. เทศบาลตำบลท่าศาลา	19
17. เทศบาลตำบลท่าแพ	25
18. เทศบาลตำบลท้องเนียน	21
19. เทศบาลตำบลนาบอน	16
20. เทศบาลตำบลนาสาร	19
21. เทศบาลตำบลบางจาก	25
22. เทศบาลตำบลปากนคร	27
23. เทศบาลตำบลพรหมคีรี	14
24. เทศบาลตำบลพรหมโลก	21
25. เทศบาลตำบลพิปูน	22
26. เทศบาลตำบลร่อนพิบูลย์	22
27. เทศบาลตำบลลานสกา	32
28. เทศบาลตำบลลิซล	25
29. เทศบาลตำบลหน้าสตน	23
30. เทศบาลตำบลหัวไทร	15
31. เทศบาลตำบลหินตก	31
32. เทศบาลตำบลอ่าวขนอม	18

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	จำนวนข้าราชการ
33. เทศบาลตำบลเกาะทวด	14
34. เทศบาลตำบลเกาะเพชร	14
35. เทศบาลตำบลเขาชุมทอง	20
36. เทศบาลตำบลเขาพระ	18
37. เทศบาลตำบลเชียรใหญ่	18
38. เทศบาลตำบลโพธิ์เสด็จ	20
39. เทศบาลตำบลไม้เรียง	19
รวม	801

ที่มา: ข้อมูลข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบล ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2555
สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดนครศรีธรรมราช

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ ตัวแทนของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ ข้าราชการในสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 267 คน โดยได้จากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และมีขนาดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของแต่ละเทศบาลตำบล ซึ่งมีรายละเอียดดังจะได้กล่าวถึงตามลำดับนี้

2.2.1 ขั้นตอนการกำหนดของกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นแรกนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาในครั้งนี โดยนำสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) มาใช้ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และขนาดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 5 ทั้งนี้ สำหรับเหตุผลที่เลือกใช้สูตรดังกล่าวเนื่องจากผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนมีสูตรดังนี้

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

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของการเลือกสุ่มตัวอย่าง

จากสูตรข้างต้น นำมาใช้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จากประชากรซึ่งเป็นเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่ง โดยมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นตัวแทน จำนวน 801 คน สามารถนำมาแทนค่าลงในสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{801}{1 + 801(0.05)^2} \\ &= \frac{801}{1 + 801(0.0025)} \\ &= 267 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 267 คน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนของเทศบาลตำบลซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 267 คน

2.2.2 ขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อทราบขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการศึกษาโดยเลือกใช้หลักความน่าจะเป็น (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของประชากรของแต่ละเทศบาลตำบลซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{จำนวนตัวอย่างของแต่ละ} \\ \text{เทศบาล} \end{array}} = \boxed{\frac{\text{จำนวนตัวแทนทั้งหมด} \times \text{จำนวนตัวแทนแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนตัวแทนประชากรทั้งหมด}}}$$

เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้นทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของแต่ละเทศบาลตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับการใช้ในการศึกษา ดังปรากฏตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชแต่ละแห่ง

เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	จำนวนข้าราชการ	
	ตัวแทนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. เทศบาลตำบลกะปาง	16	5
2. เทศบาลตำบลเกาะเกด	14	5
3. เทศบาลตำบลขนอม	24	8
4. เทศบาลตำบลขุนทะเล	13	4
5. เทศบาลตำบลฉวาง	19	6
6. เทศบาลตำบลชะมาย	25	8
7. เทศบาลตำบลชะอวด	14	5

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	จำนวนข้าราชการ	
	ตัวแทนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
8. เทศบาลตำบลดอนตรอ	15	5
9. เทศบาลตำบลถ้ำใหญ่	21	7
10. เทศบาลตำบลทางพูน	21	7
11. เทศบาลตำบลที่วัง	28	9
12. เทศบาลตำบลทุ่งใส	28	9
13. เทศบาลตำบลท่าจิว	19	6
14. เทศบาลตำบลท่าประจะ	20	7
15. เทศบาลตำบลท่ายาง	22	7
16. เทศบาลตำบลท่าศาลา	19	6
17. เทศบาลตำบลท่าแพ	25	8
18. เทศบาลตำบลท้องเนียน	21	7
19. เทศบาลตำบลนาบอน	16	5
20. เทศบาลตำบลนาสาร	19	6
21. เทศบาลตำบลบางจาก	25	8
22. เทศบาลตำบลปากนคร	27	9
23. เทศบาลตำบลพรหมคีรี	14	5
24. เทศบาลตำบลพรหมโลก	21	7
25. เทศบาลตำบลพิปูน	22	7
26. เทศบาลตำบลร่อนพิบูลย์	22	7
27. เทศบาลตำบลลานสกา	32	11
28. เทศบาลตำบลลิซล	25	8
29. เทศบาลตำบลหน้าสตน	23	8
30. เทศบาลตำบลหัวไทร	15	5
31. เทศบาลตำบลหินตก	31	10
32. เทศบาลตำบลอ่าวขนอม	18	6
33. เทศบาลตำบลเกาะทวด	14	5
34. เทศบาลตำบลเกาะเพชร	14	5
35. เทศบาลตำบลเขาชุมทอง	20	7
36. เทศบาลตำบลเขาพระ	18	6
37. เทศบาลตำบลเชียรใหญ่	18	6

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	จำนวนข้าราชการ	
	ตัวแทนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
38. เทศบาลตำบลโพธิ์เสด็จ	20	7
39. เทศบาลตำบลไม้เรียง	19	6
รวม	801	267

ที่มา: ข้อมูลข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบล ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2555
สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดนครศรีธรรมราช

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับความสำเร็จและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดของโครงสร้างและขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaires)

แบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

3.1.1 โครงสร้างของแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ให้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยแบบสอบถามมีทั้งแบบปลายปิด (Closed form) และแบบปลายเปิด (Open form) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดหน่วยงานภายในและอายุราชการซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed - ended question) มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล มาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยนำหลักธรรมาภิบาล 10 ประการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาใช้เป็นกรอบการศึกษา ได้แก่ (1) หลักประสิทธิผล (2) หลักประสิทธิภาพ (3) หลักการตอบสนอง (4) หลักการรับผิดชอบต่อ (5) หลักความโปร่งใส (6) หลักการมีส่วนร่วม (7) หลักการกระจายอำนาจ (8) หลักนิติธรรม (9) หลักความเสมอภาค และ(10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นข้อความเชิงบวก

เป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed – ended question) ซึ่งกำหนดให้แบบผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายละเอียดที่กำหนดให้ กำหนดมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 40 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อใช้วิเคราะห์หาปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นข้อความเชิงบวก เป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายการที่กำหนดให้ กำหนดมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 50 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ในแต่ละข้อ มีข้อความทั้งสิ้นจำนวน 2 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรตาม มีโครงสร้างของแบบ-สอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ดังมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.3



ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
ตัวแปรตาม		
ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล		
10 ประการ ประกอบด้วย		
หลักประสิทธิผล	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด	
(Effectiveness)	นครศรีธรรมราช มีผลการดำเนินงานที่	
	บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงาน	
	ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้	
	เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยมี	
	จุดมุ่งหมายและทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	
	มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน	
	รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนา	
	ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยตัวชี้วัด	
	ที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	ของการดำเนินงานประจำปี	
	- ระดับความชัดเจนของการกำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
	จุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาของ	
	การดำเนินงาน	
	- ระดับการมีกระบวนการปฏิบัติงานที่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
	เป็นไปตามมาตรฐานของกรมการปกครอง	
	ส่วนท้องถิ่น	
	- ระดับการมีระบบติดตามและประเมินผล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
	การปฏิบัติงานที่ชัดเจน	
	- ระดับการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดผลผลิตภาพและประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนรวม โดยลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงาน มีระบบประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
	- ระดับการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
	- ระดับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
	- ระดับการใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
	- ระดับการลดขั้นตอนการให้บริการหรือการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกหรือลดค่าใช้จ่ายลง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
	- ระดับการมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช สามารถให้บริการ/ ดำเนินงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองตามความคาดหวัง และความต้องการของประชาชนที่มีความ หลากหลายและแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับความสามารถในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อ 11
	- ระดับความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 12
	- ระดับการตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อ 13
หลักการรับผิดชอบ (Accountability)	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชรับผิดชอบต่อการทำงาน ตามพันธกิจ โดยมีความกระตือรือร้นและ ใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงานตามพันธกิจ ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมและรับผิดชอบต่อร่วมกันและมีระบบการ ควบคุมตรวจสอบที่น่าเชื่อถือและทำการ ควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
	- ระดับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน/ดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อ 14
	- ระดับความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อ 15

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
หลักความโปร่งใส (Transparency)	- ระดับการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และ รับผิดชอบร่วมกัน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
	- ระดับการมีระบบการตรวจสอบควบคุมการ ปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
	- ระดับของการให้ความสำคัญต่อระบบการ ตรวจสอบควบคุมการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงาน ที่เป็นประโยชน์ เข้าใจง่ายและมีกระบวนการ - การให้ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบ ความถูกต้องโปร่งใสได้ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ให้แก่สาธารณะ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	- ระดับการมีขั้นตอนในการทำงานที่โปร่งใส และตรวจสอบได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	- ระดับการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้ สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
	- ระดับการกระจายข้อมูลข่าวสารของ หน่วยงานอย่างเปิดเผยให้บุคลากรรับทราบ อย่างทั่วถึง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
	- ระดับการเปิดโอกาสให้สาธารณะสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน ทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมประเมินผลหน่วยงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมคิดและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26
	- ระดับการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27
- ระดับการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการให้บริการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรมชาติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29
	- ระดับความเหมาะสมของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
	- ระดับความเหมาะสมของการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
หลักนิติธรรม (Rule of Law)	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชยึดถือระเบียบ ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงาน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32
	- ระดับความทันสมัยของกฎระเบียบข้อบังคับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
	- ระดับการให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพของบุคลากรและประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
หลักความเสมอภาค (Equity)	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชดำเนินงานหรือให้บริการ แก่ประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35
	- ระดับความเสมอภาคการบังคับใช้ กฎระเบียบ ข้อบังคับ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 36
	- ระดับความเสมอภาคในการจัดสรร งบประมาณพัฒนาเขตพื้นที่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 37
หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชให้ความสำคัญต่อการ แสวงหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มที่มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจาก การใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่ม บุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่ง ต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่ สำคัญ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับความเต็มใจในการฟังความคิดเห็น ของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 38
	- ระดับความตั้งใจในการรับฟังข้อตกลงของ กลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 39
	- ระดับการสนองตอบต่อข้อเสนอของกลุ่ม ที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 40

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ มีโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ดังมีรายละเอียดประกฏตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 โครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรอิสระ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
<p>ตัวแปรอิสระ ได้แก่ กรอบ 7 ปัจจัย ซึ่งปรับใช้จาก 7-S ของ แมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ประกอบด้วย ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy)</p>	<p>หมายถึง แนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราชมีความชัดเจน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และการทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้</p>	
<p>- การกำหนดยุทธศาสตร์ฯ</p> <p>- วิสัยทัศน์</p>	<p>- ระดับความชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์</p>	<p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1</p>
<p>- พันธกิจ</p>	<p>- ระดับความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจ</p>	<p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2</p>
<p>- การวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่น</p>	<p>- ระดับความชัดเจนของการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่น</p>	<p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3</p>
<p>- จุดมุ่งหมายการพัฒนา</p>	<p>- ระดับความชัดเจนของการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา</p>	<p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4</p>

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
- ตัวชี้วัด	- ระดับความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
- เป้าหมาย	- ระดับความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
- แนวทางการพัฒนา	- ระดับความชัดเจนของการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
- แผนงาน/โครงการ	- ระดับความชัดเจนของการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
- การนำยุทธศาสตร์การพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติ	- ระดับความชัดเจนของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
- การทบทวนยุทธศาสตร์การพัฒนา	- ระดับความชัดเจนของการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)	หมายถึง โครงสร้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเหมาะสมและรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติได้แก่ การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
- โครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ	- ระดับความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบัน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
- การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน	- ระดับความชัดเจนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
- การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	- ระดับความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
- การกระจายอำนาจการตัดสินใจ	- ระดับการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
ความพร้อมของระบบงาน (Systems)	หมายถึง ระบบงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความพร้อมในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน ได้แก่ ความพร้อมด้านระบบงาน ทะเบียนราษฎรและบัตร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและทรัพย์สิน งานแผนงานและงบประมาณ งานสวัสดิการสังคม งานสาธารณสุขโรค งานวิศวกรรม งานส่งเสริมการศึกษา งานสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานทะเบียนราษฎรและบัตร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานการเจ้าหน้าที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานการเงินและบัญชี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานพัสดุและทรัพย์สิน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสวัสดิการสังคม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสาธารณูปโภค	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานวิศวกรรม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานส่งเสริมการศึกษา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26
	- ระดับการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
การมีส่วนร่วมของข้าราชการ (Staff)	หมายถึง ข้าราชการในเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราชมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ/ ดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
- การวางแผน	- ระดับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามา มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28
- การปฏิบัติ/ดำเนินการ	- ระดับการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 29
- การร่วมรับผลประโยชน์	- ระดับการมีส่วนร่วมในการได้รับ ผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานของข้าราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 30
- การติดตามประเมินผล	- ระดับการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 31

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
ทักษะของข้าราชการ (Skills)	หมายถึง ความสามารถของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมีจริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	- ระดับการให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 32
- การบริการที่ดี	- ระดับการมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 33
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	- ระดับการมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 34
- การมีจริยธรรม	- ระดับการปฏิบัติงานด้วยความ สุจริต	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 35
- ความร่วมแรงร่วมใจ	- ระดับการทำงานเป็นทีม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 36
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style)	หมายถึง คุณสมบัติของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มุ่งเน้นภาระงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับ เพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
- การมุ่งงาน	- ระดับการให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานของนายกเทศมนตรี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 37

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
- การมุ่งความสัมพันธ์	- ระดับความชัดเจนของวิสัยทัศน์และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 38
	- ระดับความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 39
	- ระดับการให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 40
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values)	หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเอื้อต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วยทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม (Morality) รู้ทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) มีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย (Democracy) มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน (Yield) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
- ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)	- ระดับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เพียรอุตสาหะ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 41
	- ระดับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 42

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
- ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)	- ระดับของความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 43
- มีศีลธรรมคุณธรรม (Morality)	- ระดับการยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 44
- รู้ทันโลกปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม (Relevancy)	- ระดับของความตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 45
- มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)	- ระดับการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 46
- รับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability)	- ระดับการถูกตรวจสอบได้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 47
- มีใจและการกระทำที่เป็น ประชาธิปไตย (Democracy)	- ระดับการให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 48
	- ระดับการยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 49
- มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน (Yield)	- ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 50

3.1.2 ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

ในการสร้างแบบสอบถามข้างต้นของการดำเนินการที่สำคัญดังนี้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์ 2547: 113-121)

1) **ขั้นเตรียมข้อมูล** คือ การพิจารณากรอบแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีรวมทั้งงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยโดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นกรอบสำคัญในการศึกษาทำให้ได้ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย (1) แปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ การบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด 7 ปัจจัย ซึ่งได้ปรับปรุงมาจากกรอบแนวคิด 7 ปัจจัยของปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (7s' Peters and Waterman) หรือ McKinsey 7s Framework และ (2) ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 10 ประการ

2) **ขั้นเลือกชนิดหรือรูปแบบของคำถาม** กล่าวคือ เมื่อได้แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาแล้ว จึงได้พิจารณาเลือกชนิดหรือรูปแบบของคำถามประเภทปลายปิด (Closed – ended question) และคำถามประเภทปลายเปิด (Open– ended question) เพื่อให้ง่ายแก่การตอบและเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนยิ่งขึ้น

3) *ขั้นกำหนดคำถามที่ต้องการถามเรียงตามเรื่องที่ต้องการถามจากมากที่สุดลงมา* หมายความว่า หลังจากได้กำหนดชนิดหรือรูปแบบของคำถามแล้ว ในลำดับต่อมาได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่กำหนดไว้มาแปลงเป็นคำถามโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นสำคัญ ซึ่งกำหนดคำถามเรียงตามเรื่องที่ต้องการถามจากมากที่สุดลงมา (เรียงตามตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ) ในขั้นนี้ได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษามาบูรณาการใช้เป็นตัวชี้วัด สร้างเป็นข้อคำถามในแต่ละข้อ ได้แก่ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาบูรณาการ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กรได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาบูรณาการ ปัจจัยความพร้อมของระบบงานได้นำแนวคิดระบบงานของเทศบาลตำบลมาบูรณาการ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการได้นำแนวคิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมมาบูรณาการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการได้นำแนวคิดสมรรถนะมาบูรณาการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารได้นำแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำมาบูรณาการและปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรได้นำแนวคิดกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) มาบูรณาการ

4) *ขั้นยกร่างแบบสอบถาม* ในขั้นตอนนี้ ได้จัดแบ่งการยกร่างแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนได้แก่ *ส่วนแรก* เป็นคำชี้แจง มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบว่าแบบสอบถามมีทั้งหมดกี่ส่วน แต่ละส่วนประกอบด้วยเรื่องอะไร มีข้อคำถามจำนวนกี่ข้อ และการตอบจะอย่างไร *ส่วนที่สอง* เป็นส่วนที่เกี่ยวกับสถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนนี้จะพิจารณาจากตัวแปรที่ศึกษาแล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถาม เนื่องจากส่วนนี้เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงหรือใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเลือกตอบ (โปรดดูหัวข้อ 3.1.1 ส่วนที่ 1 ข้างต้นประกอบ) *ส่วนที่สาม* เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในส่วนนี้ได้ทำการจัดแบ่งเนื้อหาออกเป็นกลุ่มๆ ตามตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากส่วนนี้เป็นข้อคำถามในส่วนของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง (โปรดดูหัวข้อ 3.1.1 ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ข้างต้นประกอบ) เพื่อให้ง่ายต่อการตอบ และ*ส่วนที่สี่* เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ส่วนนี้เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) ที่เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ

5) *ขั้นตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ* ในขั้นนี้ ดำเนินการต่อเนื่องจากขั้นยกร่างแบบสอบถามกล่าวคือ เมื่อยกร่างแบบสอบถามเสร็จ ผู้วิจัยก็ได้้นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาถึงความเหมาะสมของประเด็นคำถามในแต่ละข้อ และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เมื่อดำเนินการปรับปรุงจนแล้วเสร็จ ก็ได้จัดส่งให้ท่านพิจารณาอีกครั้ง เมื่อเห็นว่าไม่มีข้อแก้ไขใดๆ แล้ว ได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับตัวแทนกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับตัวแทนกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ในขั้นนี้ได้แก่ ข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบลหลักช้างและข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบลจันดี ต่อจากนั้นนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสมหรือมีความง่ายเพียงใด โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha - Coefficient) ในขั้นนี้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น

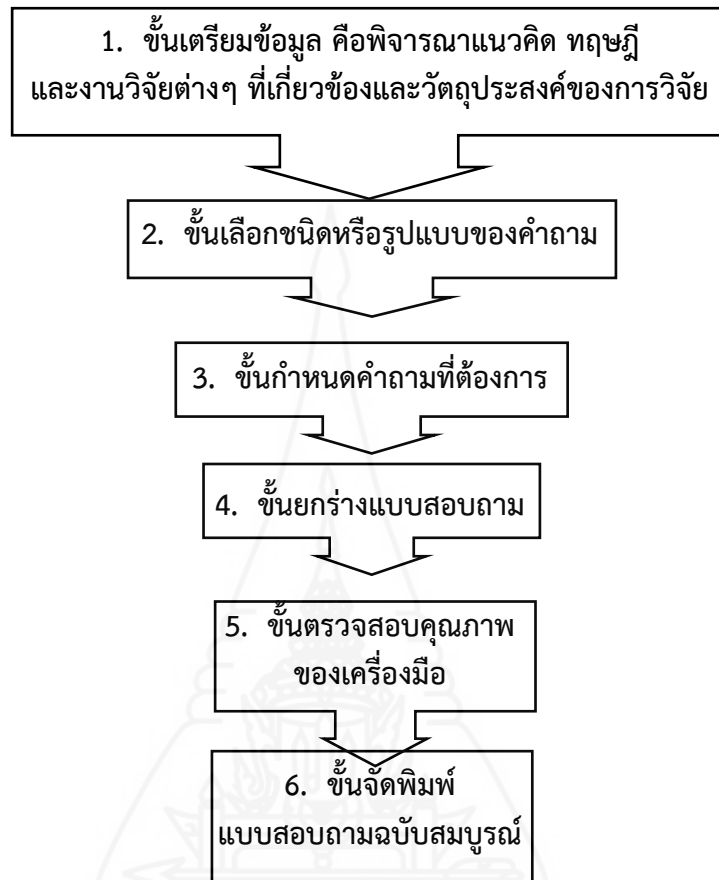
ในการแปลค่าผลความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค์โดยหลักการจะต้องมีค่า 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าใช้ได้ แบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 90 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.979 มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ตัวแปรด้านหลักธรรมภิบาล (ตัวแปรตาม)	0.954
ตัวแปรด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ (ตัวแปรอิสระ) ได้แก่	0.968
- ตัวแปรความชัดเจนของยุทธศาสตร์	0.938
- ด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ	0.840
- ด้านความพร้อมของระบบงาน	0.954
- ด้านการมีส่วนร่วมของข้าราชการ	0.907
- ด้านสมรรถนะของข้าราชการ	0.732
- ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	0.876
- ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	0.898

6) *ขั้นจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์* กล่าวคือ หลังจากที่ได้นำแบบสอบถามซึ่งสร้างขึ้นไปทดลองใช้กับตัวแทนกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับตัวแทนกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน และนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น จนกระทั่งว่าได้แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูงดังกล่าว ในลำดับสุดท้ายผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวแทนกลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

โดยสรุป สามารถแสดงขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังปรากฏตามภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

โดยสรุป สามารถแสดงเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังปรากฏในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือการวิจัย	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้
1. แบบสอบถาม มีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ (1) สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) เกี่ยวกับตัวแปรตาม (3) เกี่ยวกับตัวแปรอิสระ และ (4) เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนและข้อเสนอแนะ แนวทางพัฒนาปรับปรุง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979	- ตัวแทนของประชากรคือข้าราชการในสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 267 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่งทั้งจากเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ หนังสือตำรา พจนานุกรม สารานุกรม คู่มือ รายงานประจำปีและสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ซึ่งจัดเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความทางวิชาการ รายงานผลการวิจัย วิทยานิพนธ์และการแจกแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติรวมทั้งการเสนอแนะแนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองประเภทดังกล่าวมีวิธีดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิทั้งจากวรรณกรรมปฐมภูมิและแบบสอบถาม กล่าวคือการเก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่จัดเป็นวรรณกรรมปฐมภูมิ ได้แก่ บทความทางวิชาการ รายงานผลการวิจัยและวิทยานิพนธ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้มีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือการวิจัยสำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวโดยใช้เครื่องมือหลักคือแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับดังนี้

4.1.1 ในเบื้องต้นหลังจากได้แบบสอบถามซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้แล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการขอหนังสือราชการจากทางสาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช เพื่อส่งไปยังนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่ง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

4.1.2 จากนั้นผู้วิจัยนำหนังสือความอนุเคราะห์จากทางสาขาฯ พร้อมแบบสอบถาม แจกให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและให้ส่งคืนทางไปรษณีย์ โดยกำหนดวันส่งกลับคืนมา ภายในวันที่ 10 เมษายน 2556 โดยแจกแบบสอบถามให้ตัวแทนกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการในสังกัดเทศบาล ตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

4.1.3 รวบรวมแบบสอบถามแบบปลายปิดที่ได้รับกลับคืนมาลงรหัสเพื่อนำไปสู่การ วิเคราะห์และแปลผล โดยนำเสนอผลในรูปของสถิติพร้อมทั้งคำบรรยาย ส่วนแบบสอบถามแบบ ปลายเปิดจะนำมาจัดระเบียบข้อมูลแยกหมวดหมู่ตามตัวแปรและนำไปวิเคราะห์ในรูปแบบการ พรรณนาบรรยาย (Descriptive Analysis) ต่อไป

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลทุติยภูมิซึ่งเป็นข้อมูลจากเอกสารต่างๆ นั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้ มีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ เรื่องที่ศึกษาจากวรรณกรรมทุติยภูมิต่างๆ ได้แก่ หนังสือตำรา พจนานุกรม สารานุกรม คู่มือ รายงาน ประจำปีและสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์นำมาประมวล วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อ ใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย นอกจากนี้ยังได้นำไปใช้เป็นประเด็นสนับสนุน/โต้แย้งข้อค้นพบ ที่ได้จากการศึกษาในหัวข้อการอภิปรายผลการวิจัยต่อไป

โดยสรุป สามารถแสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประเภทข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังปรากฏในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 แสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ประเภทข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	- เก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่จัดเป็นวรรณกรรมปฐมภูมิ ได้แก่ บทความทางวิชาการ รายงานผลการวิจัยและวิทยานิพนธ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้มีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ ประมวลผลสร้างเป็นแบบสอบถาม - ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากข้าราชการในสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 267 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	- เก็บรวบรวมข้อมูลจากวรรณกรรมทุติยภูมิต่างๆ ได้แก่ พจนานุกรม วารสาร หนังสือ ตำรา รายงานการวิจัย และสื่อสิ่งพิมพ์ รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ โดยเก็บข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ก่อนการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุดในเบื้องต้น และเมื่อเห็นว่าข้อมูลมีความถูกต้องและสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์เป็นลำดับต่อไป โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) และ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงปริมาณใน 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

1) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สำหรับ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนามีอยู่ 2 ส่วนดังนี้

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสอบถามส่วนที่ 1) จะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) พร้อมนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรตาม,แบบสอบถามส่วนที่ 2) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรอิสระ, แบบสอบถาม ส่วนที่

3) จะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย ทั้งนี้ได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ ดังนี้คือ

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

และได้กำหนดการแปลผลระดับความสำเร็จและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ เพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อันตรภาคชั้น) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่า} &= \frac{(5 - 1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้นระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับความสำเร็จต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรตาม) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึง	ระดับความสำเร็จมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึง	ระดับความสำเร็จมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึง	ระดับความสำเร็จปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึง	ระดับความสำเร็จน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึง	ระดับความสำเร็จน้อยที่สุด

และระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรอิสระ) สามารถแสดงผลได้ใน 5 ระดับเช่นกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นที่น้อยที่สุด

โดยสรุป สามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนาดังปรากฏในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

รายการ	สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้
1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	- การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) - ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ความคิดเห็นเรื่องระดับความสำเร็จของการนำ หลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ (ตัวแปรตาม) และ ความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการ นำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ)	- ค่าเฉลี่ย (Mean) - ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

(1) การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ซึ่งจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ (เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2551: 87) คือ

$$(1) \frac{\text{Sig. (2-tailed)} < 0.05}{2}$$

$$(2) t > 0$$

(2) การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ว่าในจำนวนปัจจัยทั้ง 7 ประการเหล่านี้มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยจะนำเสนอผลในรูปแบบของตารางและการบรรยายต่อไป

โดยสรุป สามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ดังปรากฏในตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน

รายการ	สถิติเชิงอนุมานที่ใช้
1. ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	การทดสอบค่าที (t-test)
2. ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ความพร้อมของระบบงาน การมีส่วนร่วมของข้าราชการ ทักษะของข้าราชการ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมี อิทธิพลต่อผลสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนนี้จะเป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิดโดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันและนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยาย นอกจากนี้ยังได้นำค่าสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์อีกด้วย ซึ่งได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อคำถามนั้นๆ โดยมีแนวทางในการดำเนินการที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) ในลำดับแรก นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาจากแบบสอบถามที่มีข้อคำถามแบบปลายเปิดมาทำการจัดระเบียบข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบให้กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่าด้วยข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2) ลำดับต่อจากนั้น จะทำการตรวจสอบปริมาณของข้อมูลที่ได้ว่ามีน้ำหนักเพียงพอที่จะตอบวัตถุประสงค์การวิจัยชัดเจนได้หรือไม่ อย่างไร จากนั้นผู้วิจัยก็จะได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Analysis) เป็นลำดับต่อไป นอกจากนี้ ยังได้นำค่าสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อคำถามนั้นๆ ด้วย

6. ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยไว้ 10 เดือน คือ ระหว่างเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2555 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2556 มีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.10

ตารางที่ 3.10 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินการวิจัย										
	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	
1. ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	----	----	----	----	----						
2. สร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย							----	---			
3. ตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ								--	-----	-	
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม										---	--
5. ดำเนินการวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล										--	----
6. สรุปและจัดทำเป็นรูปเล่ม											---

โดยสรุป การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่ง มีตัวแทนประชากรเป็นข้าราชการในสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบล จำนวน 801 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวแทนของประชากร จำนวน 267 คน โดยได้มาจากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 พร้อมดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของแต่ละเทศบาลตำบล สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.979 โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิจะมีอยู่ 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ทำการวิเคราะห์โดยใช้การหาค่าทางสถิติซึ่งประกอบด้วย การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน โดยนำโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้ในการวิเคราะห์ และจะนำเสนอการแปลผล

ข้อมูลในรูปของตารางและคำบรรยายใต้ตาราง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา โดยจะนำเสนอการแปลผลข้อมูลใน รูปแบบการพรรณนาบรรยาย การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาดำเนินการทั้งสิ้น 10 เดือน คือ ระหว่าง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2555 ถึง เดือนเมษายน พ.ศ. 2556 ในแง่ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจะยึดถือปฏิบัติตาม ระเบียบวิธีวิจัยดังกล่าวโดยเคร่งครัด

ในบทต่อไปซึ่งเป็นบทที่ว่าด้วยเรื่องผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูลอันเกิดจากการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยดังกล่าวไว้อย่างละเอียด



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ในครั้งนี้ ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) ซึ่งได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช 39 แห่ง จำนวน 267 คน โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรตาม) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรอิสระ) และเสนอแนะแนวทางดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะนำข้อมูลตามที่ได้เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ในรูปของตารางและการบรรยาย การวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นต้น (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยนำเสนอผลในรูปตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อความแบบปลายเปิด โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันและนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยาย พร้อมกับการนำค่าสถิติ เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์อีกด้วย ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อความนั้นๆ อันจะเป็นการช่วยเพิ่มน้ำหนักความน่าเชื่อถือได้ดียิ่งขึ้น การดำเนินการดังกล่าวสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอนผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	การทดสอบค่าที (t-test)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน
P	แทน	ค่าแสดงระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถ่วงน้ำหนัก
R ² Change	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถ่วงน้ำหนักที่เปลี่ยนไปเมื่อเพิ่มตัวแปรทำนายทีละตัว
F	แทน	อัตราส่วนที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
H ₀	แทน	สมมติฐานว่าง (Null Hypothesis)
H ₁	แทน	สมมติฐานทางเลือก (Alternative Hypothesis)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 267 คน โดยเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามในส่วนที่ 1 จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป มีผลการวิเคราะห์ที่จำแนกตามข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงานภายในและอายุราชการ สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดหน่วยงานและอายุราชการ

n = 267		
สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	83	31.10
หญิง	184	68.90
รวม	267	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

n = 267		
สถานภาพทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	5	1.90
25 – 30 ปี	23	8.60
31 – 35 ปี	69	25.80
36 – 40 ปี	76	28.50
41 – 45 ปี	46	17.20
มากกว่า 45 ปี	48	18.00
รวม	267	100
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	23	8.60
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	166	62.20
ปริญญาโท	78	29.20
รวม	267	100
สังกัดหน่วยงานภายใน		
สำนักปลัดเทศบาล	130	48.70
กองคลัง	66	24.70
กองวิชาการและแผนงาน	2	0.70
กองการศึกษา	16	6.00
กองช่าง	30	11.20
กองสวัสดิการสังคม	2	0.70
กองสาธารณสุข	21	7.90
รวม	267	100
อายุราชการ		
น้อยกว่า 5 ปี	40	15.00
5 – 10 ปี	117	43.80
11 – 15 ปี	35	13.10
มากกว่า 15 ปี	75	28.10
รวม	267	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 267 ราย มีรายละเอียดดังนี้

ด้านเพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 68.90 และเพศชาย จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 31.10

ด้านอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 36-40 ปี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 28.50 รองลงมา มีอายุ 31-35 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 25.80 มากกว่า 45 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 อายุ 41-45 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 อายุ 25-30 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60 และน้อยกว่า 25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 62.20 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60 ตามลำดับ

ด้านสังกัดหน่วยงานภายใน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดสำนักปลัดเทศบาล จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 48.70 รองลงมา คือ กองคลัง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 24.70 กองช่าง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 11.20 กองสาธารณสุข จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 กองการศึกษา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.00 กองวิชาการและแผนงาน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 และกองสวัสดิการสังคม จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.70 ตามลำดับ

และด้านอายุราชการ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการ 5-10 ปี จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 รองลงมา คือ มากกว่า 15 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 และอายุราชการ 11-15 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 13.10 ตามลำดับ

ตอนที่ 2. ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช หมายถึงผลสำเร็จอันเกิดจากการในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ซึ่งเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามในตอนที่ 2 ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 267 คน และตัวแปรที่นำมาศึกษาในเรื่องความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในครั้งนี้ คือ กรอบแนวคิดธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นฉันทามติ จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปสามารถแบ่งการนำเสนอผลออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

2.1 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวม

ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นฉันทามติ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวม

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
1.	หลักประสิทธิผล	3.63	0.501	มาก
2.	หลักประสิทธิภาพ	3.59	0.541	มาก
3.	หลักการตอบสนอง	3.77	0.537	มาก
4.	หลักการระับผิดชอบ	3.71	0.556	มาก
5.	หลักความโปร่งใส	3.84	0.562	มาก
6.	หลักการมีส่วนร่วม	3.74	0.622	มาก
7.	หลักการกระจายอำนาจ	3.66	0.592	มาก
8.	หลักนิติธรรม	3.80	0.599	มาก
9.	หลักความเสมอภาค	3.87	0.602	มาก
10.	หลักมุ่งเน้นฉันทามติ	3.72	0.596	มาก
เฉลี่ยรวม		3.73	0.570	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.570 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการนำหลักหลักความเสมอภาคมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.602 ประสพความสำเร็จรองลงมา คือ หลักความโปร่งใสอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.562 หลักนิติธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.599 หลักการตอบสนองอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.537 หลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.622 หลักมุ่งเน้นฉันทามติอยู่ในระดับ

มาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.596 หลักการะับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.556 หลักการกระจายอำนาจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.592 หลักประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.501 และน้อยที่สุด คือ หลักประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.541 ตามลำดับ

2.2 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจำแนกตามรายด้าน

เมื่อแยกพิจารณาออกเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นฉันทามติ มีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

2.2.1 ความสำเร็จด้านหลักประสิทธิผล

หลักประสิทธิผล หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยายมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักประสิทธิผล

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
หลักประสิทธิผล				
1.	การบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการดำเนินงานประจำปีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.73	0.632	มาก
2.	ความชัดเจนของการกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.81	0.613	มาก
3.	การมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานของกรมการปกครองส่วนท้องถิ่นของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.65	0.646	มาก

n = 267

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
4.	การมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.48	0.701	มาก
5.	การปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.48	0.722	มาก
เฉลี่ยรวม		3.63	0.501	มาก

n = 267

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักประสิทธิผลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.501 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่า ความชัดเจนของการกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.613 รองลงมา คือ การบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการดำเนินงานประจำปีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.632 การมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานของกรมการปกครองส่วนท้องถิ่นของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.646 การมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.48 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.701 และน้อยที่สุด คือ การปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.48 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.722 ตามลำดับ

2.2.2 ความสำเร็จด้านหลักประสิทธิภาพ

หลักประสิทธิภาพ หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดผลิตภาพและประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนรวม โดยลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงาน มีระบบประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล มาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลัก ประสิทธิภาพ

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
หลักประสิทธิภาพ				
1.	การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.74	0.749	มาก
2.	การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.61	0.681	มาก
3.	การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่าของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.56	0.730	มาก
4.	การลดขั้นตอนการใช้บริการหรือการทำงานลงเพื่ออำนวยความสะดวกหรือลดค่าใช้จ่ายของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.72	0.656	มาก
5.	การมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.32	0.771	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม		3.59	0.541	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักประสิทธิภาพมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.541 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.749 รองลงมา คือ การลดขั้นตอนการใช้บริการหรือการทำงานลงเพื่ออำนวยความสะดวกหรือลดค่าใช้จ่ายของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.656 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.681 การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่าของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.730 และน้อยที่สุด คือ การมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.32 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.771 ตามลำดับ

2.2.3 ความสำเร็จด้านหลักการตอบสนอง

หลักการตอบสนอง หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถให้บริการ/ดำเนินงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านการตอบสนอง

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
หลักการตอบสนอง				
1.	ความสามารถในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.85	0.621	มาก
2.	ความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.78	0.649	มาก
3.	การตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.69	0.624	มาก
เฉลี่ยรวม		3.77	0.537	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักการตอบสนองมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.537 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ความสามารถในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.85 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.621 รองลงมา คือ ความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.649 และน้อยที่สุด คือ การตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.624 ตามลำดับ

2.2.4 ความสำเร็จด้านหลักการรับผิดชอบ

หลักการรับผิดชอบ หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช รับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามพันธกิจโดยมีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบต่อร่วมกัน มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่น่าเชื่อถือและทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล มาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลัก ภาระรับผิดชอบ

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
หลักการรับผิดชอบ				
1.	ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน/ดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.86	0.651	มาก
2.	ความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.87	0.695	มาก
3.	การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และรับผิดชอบต่อร่วมกันของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.60	0.767	มาก
4.	การมีระบบการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.61	0.714	มาก
5.	การให้ความสำคัญต่อระบบการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.64	0.720	มาก
เฉลี่ยรวม		3.71	0.556	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักการรับผิดชอบต่อมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.556 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.695 รองลงมา คือ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน/ดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.651 การให้ความสำคัญต่อระบบการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

0.720 การมีระบบการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714 และน้อยที่สุด คือ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบร่วมกันของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.767 ตามลำดับ

2.2.5 ความสำเร็จด้านหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ เข้าใจง่ายและมีกระบวนการให้ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบความถูกต้องโปร่งใสได้ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักความโปร่งใส

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
หลักความโปร่งใส				
1.	การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้แก่สาธารณะของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	4.03	0.735	มาก
2.	การมีขั้นตอนในการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.92	0.734	มาก
3.	การปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.70	0.737	มาก
4.	การกระจายข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานอย่างเปิดเผยให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.80	0.697	มาก
5.	การเปิดโอกาสให้สาธารณะสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.73	0.679	มาก
เฉลี่ยรวม		3.84	0.562	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักความโปร่งใสมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.562 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้แก่สาธารณะของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก

โดยมีค่าเฉลี่ย 4.03 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.735 รองลงมา คือ การมีขั้นตอนในการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.734 การกระจายข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานอย่างเปิดเผยให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.697 การเปิดโอกาสให้สาธารณะสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679 และน้อยที่สุด คือ การปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.737 ตามลำดับ

2.2.6 ความสำเร็จด้านหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์และร่วมประเมินผลหน่วยงาน แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักการมีส่วนร่วม

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
n = 267				
หลักการมีส่วนร่วม				
1.	การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมคิดและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.87	0.730	มาก
2.	การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.79	0.701	มาก
3.	การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.72	0.704	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
4.	การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.69	0.735	มาก
5.	การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.66	0.684	มาก
เฉลี่ยรวม		3.74	0.622	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักการมีส่วนร่วมมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.622 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมคิดและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73 รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.701 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.704 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.735 และน้อยที่สุด คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.684 ตามลำดับ

2.2.7 ความสำเร็จด้านหลักการกระจายอำนาจ

หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพื่อผลการดำเนินงานที่ดี โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการให้บริการ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยายมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านการกระจายอำนาจ

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
n = 267				
หลักการกระจายอำนาจ				
1.	การกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.72	0.670	มาก
2.	ความเหมาะสมของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.61	0.745	มาก
3.	ความเหมาะสมของการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.66	0.705	มาก
เฉลี่ยรวม		3.66	0.592	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักการกระจายอำนาจมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.592 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.670 รองลงมา คือ ความเหมาะสมของการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.705 และน้อยที่สุด คือ ความเหมาะสมของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.745 ตามลำดับ

2.2.8 ความสำเร็จด้านหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชยึดถือระเบียบ ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงาน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักนิติธรรม

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
หลักนิติธรรม				
1.	ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.82	0.670	มาก
2.	ความทันสมัยของกฎระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.67	0.703	มาก
3.	การให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพ ของบุคลากรและประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.91	0.743	มาก
เฉลี่ยรวม		3.80	0.599	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพ รวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.599 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพของบุคลากรและประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.743 รองลงมา คือ ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.670 และน้อยที่สุด คือความทันสมัยของกฎระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.703 ตามลำดับ

2.2.9 ความสำเร็จด้านหลักความเสมอภาค

หลักความเสมอภาค หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชดำเนินงานหรือให้บริการแก่ประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านหลักความเสมอภาค

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
หลักความเสมอภาค				
1.	การให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกันของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	4.04	0.659	มาก
2.	ความเสมอภาคการบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.81	0.787	มาก
3.	ความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณพัฒนาเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.75	0.679	มาก
เฉลี่ยรวม		3.87	0.602	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักความเสมอภาคมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.602 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกันของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.04 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.659 รองลงมา คือ ความเสมอภาคการบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.787 และน้อยที่สุด คือ ความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณพัฒนาเขตพื้นที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679 ตามลำดับ

2.2.10 ความสำเร็จด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้ความสำคัญต่อการแสวงหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้ง คำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความสำเร็จ		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
หลักมุ่งเน้นฉันทามติ				
1.	ความเต็มใจในการฟังความคิดเห็นของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.74	0.675	มาก
2.	ความตั้งใจในการรับฟังข้อตกลงของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.73	0.645	มาก
3.	การสนองตอบต่อข้อเสนอของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.68	0.654	มาก
เฉลี่ยรวม		3.72	0.596	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความสำเร็จของการนำหลักมุ่งเน้นฉันทามติมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.596 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ความเต็มใจในการฟังความคิดเห็นของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.675 รองลงมา คือ ความตั้งใจในการรับฟังข้อตกลงของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.645 และน้อยที่สุด คือ การสนองตอบต่อข้อเสนอของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.654 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำ หลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามในส่วนที่ 3 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 267 คน และตัวแปรที่นำมาศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในครั้งนี้ครอบคลุม 7 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป ขอนำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 2 ประเด็น ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวม

ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ครอบคลุม 7 ปัจจัย ได้แก่ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ความพร้อมของระบบงาน การมีส่วนร่วมของข้าราชการ ทักษะของข้าราชการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวม

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
1.	ความชัดเจนของยุทธศาสตร์	3.69	0.554	มาก
2.	ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ	3.68	0.548	มาก
3.	ความพร้อมของระบบงาน	3.80	0.542	มาก
4.	การมีส่วนร่วมของข้าราชการ	3.72	0.714	มาก
5.	ทักษะของข้าราชการ	3.81	0.577	มาก
6.	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.81	0.781	มาก

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
7.	ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	3.74	0.537	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.75	0.468	มาก

n = 267

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.468 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ ทักษะของข้าราชการมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.577 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.781 ความพร้อมของระบบงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.542 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.537 การมีส่วนร่วมของข้าราชการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.554 และน้อยที่สุดคือ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.548 ตามลำดับ

3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจำแนกตามรายด้าน

เมื่อแยกพิจารณาออกเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชครอบคลุม 7 ปัจจัย ได้แก่ ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ความพร้อมของระบบงาน การมีส่วนร่วมของข้าราชการ ทักษะของข้าราชการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

3.2.1 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์

ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความชัดเจน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และการทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยายมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
ความชัดเจนของยุทธศาสตร์				
1.	ความชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.89	0.666	มาก
2.	ความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.79	0.694	มาก
3.	ความชัดเจนของการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนา ท้องถิ่นของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.62	0.696	มาก
4.	ความชัดเจนของการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาของ เทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.77	0.687	มาก
5.	ความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.64	0.720	มาก
6.	ความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัด ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.58	0.712	มาก
7.	ความชัดเจนของการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนาของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.66	0.689	มาก
8.	ความชัดเจนของการกำหนดแผนงาน/โครงการที่ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช	3.77	0.693	มาก
9.	ความชัดเจนของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนา ไปสู่ภาคปฏิบัติของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.58	0.738	มาก
10.	ความชัดเจนของการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการ ของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปของเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช	3.63	0.626	มาก
เฉลี่ยรวม		3.69	0.554	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความชัดเจนของยุทธศาสตร์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.554 เมื่อพิจารณาข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ความชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีค่าเบี่ยงเบน

มาตรฐาน 0.666 รองลงมา คือ ความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.694 ความชัดเจนของการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.687 ความชัดเจนของการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.693 ความชัดเจนของการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนาของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.689 ความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.720 ความชัดเจนของการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.626 ความชัดเจนของการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.696 ความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.712 และน้อยที่สุด คือ ความชัดเจนของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.738 ตามลำดับ

3.2.2 ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ

ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ หมายถึง โครงสร้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเหมาะสมและรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ได้แก่ การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ				
1.	ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบันของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.58	0.640	มาก
2.	ความชัดเจนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.85	0.658	มาก

n = 267

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
3.	ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.68	0.684	มาก
4.	การกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.59	0.753	มาก
เฉลี่ยรวม		3.68	0.548	มาก

n = 267

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.548 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ความชัดเจนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.658 รองลงมา คือ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.684 การกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.753 และน้อยที่สุด คือ ความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบันของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.640 ตามลำดับ

3.2.3 ความพร้อมของระบบงาน

ความพร้อมของระบบงาน หมายถึง ระบบงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความพร้อมในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน ได้แก่ ความพร้อมด้านระบบงานทะเบียนราษฎรและบัตร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและทรัพย์สิน งานแผนงานและงบประมาณ งานสวัสดิการสังคม งานสาธารณสุขปโภค งานวิศวกรรม งานส่งเสริมการศึกษา งานสุขภาพีบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความพร้อมของระบบงาน

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
ความพร้อมของระบบงาน				
1.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน ทะเบียนราษฎรและบัตรของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.71	0.807	มาก
2.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช	3.72	0.714	มาก
3.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน รักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของเทศบาล ตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.77	0.702	มาก
4.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน การเจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.82	0.660	มาก
5.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน การเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.97	0.660	มาก
6.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน พัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.90	0.713	มาก
7.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน แผนงานและงบประมาณของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.81	0.686	มาก
8.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน สวัสดิการสังคมของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.89	0.709	มาก
9.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน สาธารณูปโภคของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.80	0.656	มาก
10.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน วิศวกรรมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.73	0.732	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
ความพร้อมของระบบงาน				
11.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานส่งเสริมการศึกษาของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.80	0.706	มาก
12.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสุขาภิบาลและอนามัยและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.69	0.679	มาก
13.	การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.75	0.665	มาก
เฉลี่ยรวม		3.80	0.542	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อความพร้อมของระบบงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.542 เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานการเงินและบัญชีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.97 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 รองลงมา คือ การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.90 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.713 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสวัสดิการสังคมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.709 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานการเจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.686 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสาธารณูปโภคของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.656 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานส่งเสริมการศึกษาของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.706 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.702 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.665 การยึดถือหลัก

ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานวิศวกรรมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.732 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานทะเบียนราษฎรและบัตรของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.807 และน้อยที่สุด คือ การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสุขภาพและอนามัยและสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679 ตามลำดับ

3.2.4 การมีส่วนร่วมของข้าราชการ

การมีส่วนร่วมของข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมปฏิบัติการ/ดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ ร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของข้าราชการ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
การมีส่วนร่วมของข้าราชการ				
1.	การเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.80	0.868	มาก
2.	การมีส่วนร่วมของข้าราชการในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.81	0.838	มาก
3.	การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานของข้าราชการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.67	0.772	มาก
4.	การมีส่วนร่วมของข้าราชการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.59	0.743	มาก
เฉลี่ยรวม		3.72	0.714	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของข้าราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การมีส่วนร่วมของข้าราชการในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.838 รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.868 การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานของข้าราชการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.772 และน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมของข้าราชการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.743 ตามลำดับ

3.2.5 ทักษะของข้าราชการ

ทักษะของข้าราชการ หมายถึง ความสามารถของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การมีจรรยาบรรณ (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านทักษะของข้าราชการ

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
ทักษะของข้าราชการ				
1.	การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.88	0.681	มาก
2.	การมีความมุ่งมั่นในการให้บริการของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.87	0.673	มาก
3.	การมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.79	0.644	มาก
4.	การปฏิบัติงานด้วยความสุจริตของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.93	0.684	มาก

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
5.	การทำงานเป็นทีมของข้าราชการในเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช	3.57	0.812	มาก
เฉลี่ยรวม		3.81	0.577	มาก

n = 267

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อทักษะของข้าราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.577 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานด้วยความสุจริตของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.684 รองลงมา คือ การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.681 การมีความมุ่งมั่นในการให้บริการของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.673 การมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.644 และน้อยที่สุด คือ การทำงานเป็นทีมของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.812 ตามลำดับ

3.2.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง คุณสมบัติของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มุ่งเน้นภาระงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

n = 267

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร				
1.	การให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.83	0.876	มาก
2.	ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.78	0.885	มาก
3.	ความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.73	0.841	มาก
4.	การให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.89	0.858	มาก
เฉลี่ยรวม		3.81	0.781	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.781 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.858 รองลงมา คือ การให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการดำเนินงานของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.876 ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.885 และน้อยที่สุดคือ ความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.841 ตามลำดับ

3.2.7 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชซึ่งเอื้อต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จประกอบด้วยทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม (Morality)

รู้ทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) มีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย (Democracy) มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน (Yield) แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในรูปแบบตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร				
1.	การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เพียรอดสาหัสของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช	3.75	0.676	มาก
2.	การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความ เสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของข้าราชการทุกคน ในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.62	0.679	มาก
3.	ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมายของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช	3.75	0.655	มาก
4.	การยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.86	0.688	มาก
5.	ความตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ของข้าราชการทุกคน ในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.71	0.668	มาก
6.	การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพของข้าราชการ ทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.66	0.694	มาก
7.	การถูกตรวจสอบได้ของข้าราชการทุกคนในเทศบาล ตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.85	0.635	มาก
8.	การให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของเพื่อนร่วมงานของ ข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.76	0.717	มาก
9.	การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานของ ข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช	3.70	0.678	มาก

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	SD	การแปลผล
10.	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	3.72	0.676	มาก
เฉลี่ยรวม		3.74	0.537	มาก

n = 267

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.537 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมากที่สุดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.688 รองลงมา คือ การถูกตรวจสอบได้ของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.635 การให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของเพื่อนร่วมงานของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.76 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.717 การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เพียรอดสหาะของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.676 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.655 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.676 ความตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.668 การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.678 การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.694 และน้อยที่สุด คือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช 3.62 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่นำมาทดสอบครั้งนี้เป็นสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 ประการ คือ

4.1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

4.2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้แสดงให้เห็นถึงความละเอียดของผลการทดสอบสมมติฐาน 2 ประการ ดังนี้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1: เพื่อวิเคราะห์หาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ในเบื้องต้นได้กำหนดเป็นสมมติฐานว่าง (H_0) เป็นสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีต่ำกว่าร้อยละ 70 ($\mu \leq 3.50$)

H_1 : ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ($\mu > 3.50$)

ในการปฏิเสธ H_0 จะต้องมีเงื่อนไข 2 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตน์ 2551: 87)

$$1) \frac{\text{sig.}(2\text{-tailed}) < .05}{2} \text{ และ}$$

$$2) t \text{ ที่ได้จากการทดสอบ} > 0$$

ผลการวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการระดับความสำเร็จของการนำ
 หลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัด
 นครศรีธรรมราช โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

ตัวแปร	n	\bar{X}	SD	Std.Error Mean	t	Sig. (2-tailed)	Sig. (1-tailed)
ความสำเร็จ	267	3.73	.455	.028	8.160	.000*	.000*

*P < .05

จากตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวแปลผล พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.455 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 0.028 และเมื่อนำมาทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 โดยมีเกณฑ์การแปลผล คือ sig.(2-tailed)/2 < 0.5 และ t > 0 ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าของ t เท่ากับ 8.160 มีค่า significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ .05 ซึ่งนั่นหมายความว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยอมรับสมมติฐาน H_1 ที่กล่าวว่าระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 : เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานวิจัยข้อที่ 2 “ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในเบื้องต้นได้กำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยไว้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ

ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร**ไม่มีอิทธิพล**ต่อผลสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

H_1 : ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 1 ปัจจัย**มีอิทธิพล**ต่อผลสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจะใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

n=267

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (Model)				
	1	2	3	4	5
ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (X_3)	.699	.457	.289	.253	.219
ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (X_7)		.395	.338	.308	.277
ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (X_2)			.308	.271	.212
ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (X_1)				.134	.135
ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (X_4)					.134
Constant	1.500	1.020	.795	.710	.778
R	.699	.766	.799	.805	.809
R^2	.489	.586	.638	.835	.655
R^2 Change	.489	.098	.052	.010	.007
Std.Error of the Estimate	.326	.294	.275	.272	.270
F	253.275	187.021	154.509	120.705	99.009
Sig.(2-tailed)	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*

*P < .05

จากตารางที่ 4.22 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พบว่า ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (X_3) เป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ได้ร้อยละ 48.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .489$, $P = .000$) ตัวแปรที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (X_7) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 9.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .098, $P = .000$) ตัวแปรที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (X_2) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 5.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .052, $P = .000$) ตัวแปรที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (X_1) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 1.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 Change = .010, $P = .000$) และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (X_4) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ .07 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (R^2 change = .007, $P = .000$)

โดยเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 5 ตัวอันได้แก่ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (X_3) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (X_7) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (X_2) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (X_1) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (X_4) เข้าด้วยกันปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง “ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ได้ร้อยละ 65.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($R^2 = .655$, $P = .000$)

อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง “ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่นๆ ให้คงที่แล้วพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง “ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ (1) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ($Beta = .277$, $P < .05$) (2) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ($Beta = .219$, $P < .05$) (3) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ($Beta = .212$, $P < .05$) (4) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ($Beta = .135$, $P < .05$) และ(5) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ($Beta = .134$, $P < .05$)

โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร อันได้แก่ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เมื่อเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำปัจจัยทั้ง 5 ปัจจัย อันได้แก่ ปัจจัยความ

พร้อมของระบบงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการไปปรับใช้แล้วนั้น ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลจะ ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = .778 + .135 x_1 + .212 x_2 + .219 x_3 + .134 x_4 + .277 x_7$$

โดยที่

Y คือ ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

- x_3 คือ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน
- x_7 คือ ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร
- x_2 คือ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างขององค์กร
- x_1 คือ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์หน่วยงาน
- x_4 คือ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ

สรุปได้ว่า มีปัจจัยด้านตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ปัจจัย อันได้แก่ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2.

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 2 ประการข้างต้น สามารถสรุปผลการทดสอบได้ ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อ	สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
		ยอมรับ	ปฏิเสธ
1.	ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	✓	
2.	ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยสมรรถนะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช	✓	

ตอนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ในส่วนของประเด็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นได้นำข้อมูลจากส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา/ปรับปรุงการหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ สามารถสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

5.1 ข้อคิดเห็นของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

5.1.1 จุดแข็งของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวข้องกับจุดแข็งของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ข้อ	ประเด็น/จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ความชัดเจนของยุทธศาสตร์			
1.	แผนพัฒนาเทศบาลมียุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เหมาะสมกับภูมิประเทศ	18	10.59
2.	แผนงาน/โครงการสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนานำมาปฏิบัติได้ จริงและตอบสนองความต้องการของชุมชน	15	8.82
ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ			
3.	โครงสร้างเทศบาลมีการแยกเป็นกอง แยกสัดส่วนการปฏิบัติที่ ชัดเจน บุคลากรที่มีภาระหน้าที่ที่ชัดเจน	21	12.35
4.	โครงสร้างถูกกำหนดขึ้นตาม พ.ร.บ. การปกครองท้องถิ่น ซึ่งมี ความเหมาะสมดีแล้ว	5	2.94
ความพร้อมของระบบงาน			
5.	การปฏิบัติงานเป็นระบบเป็นไปตามระเบียบราชการและมี เครื่องมือในการปฏิบัติงานที่พร้อม	14	8.24
6.	มีการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล/กอง/ฝ่าย อย่างต่อเนื่อง	7	4.12
7.	ระบบการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น	3	1.76
การมีส่วนร่วมของข้าราชการ			
8.	บุคลากรของเทศบาลให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เป็นอย่างดี	16	9.41
9.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะใน การทำงาน ที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน	6	3.53
10.	เทศบาลให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ บุคลากรและชุมชน	3	1.76
สมรรถนะของข้าราชการ			
11.	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีศักยภาพ มี สมรรถนะเหมาะสมกับงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต	24	14.12
12.	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการบริการ ให้ความสำคัญต่อภาระงานที่ ปฏิบัติและทำงานเป็นทีม	7	4.12

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น/จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร			
13.	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถ ให้ความสำคัญและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	14	8.24
14.	ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อต่อบุคลากร	5	2.94
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร			
15.	บุคลากรมีความตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ในการพัฒนาตน และพัฒนางาน	4	2.35
16.	บุคลากรมีความรักสามัคคีพร้อมเพรียงกันดี	2	1.18
17.	บุคลากรมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรการไปมาลาไหว้	2	1.18
18.	บุคลากรให้เกียรติกันระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการและลูกจ้าง	1	0.59
19.	บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรักษาวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น	1	0.59
20.	บุคลากรไม่เรียกร้องผลประโยชน์อันมิชอบจากการปฏิบัติงาน	1	0.59
21.	บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจและเต็มใจให้บริการ	1	0.59
รวม		170	100

จากตารางที่ 4.24 กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งของการนำหลัก ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชสรุปได้ 21 ประเด็น โดยสรุปจากข้อคิดเห็นจำนวนทั้งหมด 170 ข้อคิดเห็น สามารถแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน ได้ดังนี้

จุดแข็งด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า แผนพัฒนาเทศบาลมียุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนเหมาะสมกับภูมิประเทศ ร้อยละ 10.59 แผนงาน/โครงการสอดคล้องกับแนวทางพัฒนามาปฏิบัติได้จริงและตอบสนองความต้องการของชุมชน ร้อยละ 8.82

จุดแข็งด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่า โครงสร้างเทศบาลมีการแยกเป็นกอง แยกสัดส่วนการปฏิบัติที่ชัดเจน บุคลากรที่มีภาระหน้าที่ที่ชัดเจน ร้อยละ 12.35 โครงสร้างถูกกำหนดขึ้นตาม พ.ร.บ. การปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีความเหมาะสมดีแล้ว ร้อยละ 2.94

จุดแข็งด้านความพร้อมของระบบงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานเป็นระบบเป็นไปตามระเบียบราชการและมีเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่พร้อม ร้อยละ 8.24 มีการติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล/กอง/ฝ่าย อย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 4.12 ระบบการปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่น ร้อยละ 1.76

จุดแข็งด้านการมีส่วนร่วมของข้าราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าคุณภาพของเทศบาลให้ความร่วมมือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เป็นอย่างดี ร้อยละ 9.41 บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในการทำงาน ที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน ร้อยละ 3.53 เทศบาลให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของ บุคลากรและชุมชน ร้อยละ 1.76

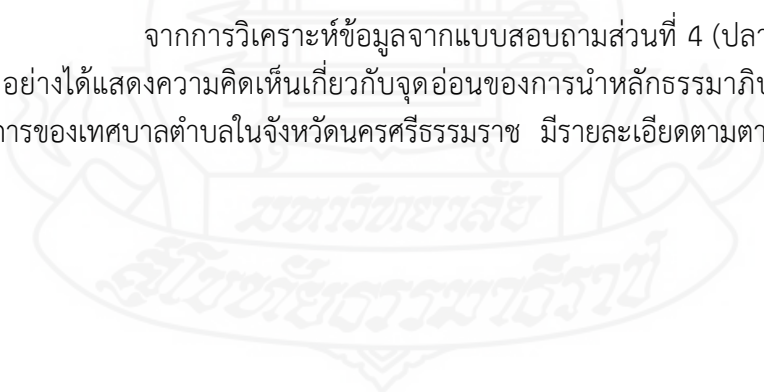
จุดแข็งด้านสมรรถนะของข้าราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าคุณภาพบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีศักยภาพ มีสมรรถนะเหมาะสมกับงาน มีความซื่อสัตย์ สุจริต ร้อยละ 14.12 บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการบริการ ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติและทำงานเป็นทีม ร้อยละ 4.12

จุดแข็งด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าคุณภาพผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ ความสามารถ ให้ความสำคัญและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ร้อยละ 8.24 ผู้บริหารมีความเอื้อเฟื้อต่อบุคลากร ร้อยละ 2.94

จุดแข็งด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าคุณภาพบุคลากรมีความตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ร้อยละ 2.35 บุคลากรมีความรักสามัคคีพร้อมเพรียงกันดี ร้อยละ 1.18 บุคลากรมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การไปมาลาไหว้ ร้อยละ 1.18 บุคลากรให้เกียรติกันระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการ และลูกจ้าง ร้อยละ 0.59 บุคลากรให้ความสำคัญต่อการรักษาวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น ร้อยละ 0.59 บุคลากรไม่เรียกร้องผลประโยชน์อันมิชอบจากการปฏิบัติงาน ร้อยละ 0.59 บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจและเต็มใจให้บริการ ร้อยละ 0.59

5.1.2 จุดอ่อนของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.25



ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ข้อ	ประเด็น/จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ความชัดเจนของยุทธศาสตร์			
1.	การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติขาดความชัดเจน	10	12.99
2.	จุดมุ่งหมายการพัฒนาไม่บรรลุผลตามระยะเวลาของแผนพัฒนา	8	10.39
ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ			
3.	อัตรากำลังบางส่วนงานมีน้อยเมื่อมีการเพิ่มภาระงานทำให้มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ	8	10.39
4.	การกำหนดแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นของแต่ละส่วนงาน	5	6.49
ความพร้อมของระบบงาน			
5.	การสั่งการของผู้บริหารไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา	7	9.09
6.	เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	4	5.19
การมีส่วนร่วมของข้าราชการ			
7.	เทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานน้อย	11	14.29
สมรรถนะของข้าราชการ			
8.	บุคลากรขาดการอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน	9	11.69
9.	บุคลากรปฏิบัติงานมุ่งสนองนโยบายผู้บริหารฝ่ายการเมืองมากเกินไป	2	2.60
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร			
10.	นายกเทศมนตรีขาดทักษะการจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรมักใช้หลักการบังคับ ชูเชิญ คาดโทษ	5	6.49
11.	นายกเทศมนตรีขาดวิสัยทัศน์ในการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	3	3.90
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ			
12.	ข้าราชการไม่กล้าคัดค้านโครงการ/การปฏิบัติงานที่ขัดกับหลักวิชาการ	3	3.90
13.	ข้าราชการมีอคติกับผู้บริหาร	2	2.60
รวม		77	100

จากตารางที่ 4.25 กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนของการนำหลัก ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชสรุปได้ 13 ประเด็น โดยสรุปจากข้อคิดเห็นจำนวนทั้งหมด 77 ข้อคิดเห็น สามารถแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน ได้ดังนี้

จุดอ่อนด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติขาดความชัดเจน ร้อยละ 12.99

จุดมุ่งหมายการพัฒนาไม่บรรลุผลตามระยะเวลาของแผนพัฒนา ร้อยละ 10.39

จุดอ่อนด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการจัดโครงสร้างบางส่วนมีน้อยเมื่อมีการเพิ่มภาระงานทำให้มีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ร้อยละ 10.39 การกำหนดแผนอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภาระงานที่เพิ่มขึ้นของแต่ละส่วนงาน ร้อยละ 6.49

จุดอ่อนด้านความพร้อมของระบบงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการสั่งการของผู้บริหารไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ร้อยละ 9.09 เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ร้อยละ 5.19

จุดอ่อนด้านการมีส่วนร่วมของข้าราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานน้อย ร้อยละ 14.29

จุดอ่อนด้านสมรรถนะของข้าราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการขาดการอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความชำนาญเฉพาะด้าน ร้อยละ 11.69 บุคลากรปฏิบัติงานมุ่งสนองนโยบายผู้บริหารฝ่ายการเมืองมากเกินไป ร้อยละ 2.60

จุดอ่อนด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการขาดทักษะการจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรมักใช้หลักการบังคับ ชูเชิญ คัดโทษ ร้อยละ 6.49 นายกเทศมนตรีขาดวิสัยทัศน์ในการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ร้อยละ 3.90

จุดอ่อนด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นว่าการไม่กล้าคัดค้านโครงการ/การปฏิบัติงานที่ขัดกับหลักวิชาการ ร้อยละ 3.90 ข้าราชการมีอคติกับผู้บริหาร ร้อยละ 2.60

5.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

5.2.1 แนวทางการพัฒนาปรับปรุงด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลัก ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาปรับปรุงด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางพัฒนา ปรับปรุงด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ข้อ	แนวทางการพัฒนาปรับปรุง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
ความชัดเจนของยุทธศาสตร์			
1.	การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนายังต้องสามารถปฏิบัติได้และคำนึงถึงผลประโยชน์ของท้องถิ่นและความต้องการของประชาชนเป็นหลัก	5	6.25
2.	ควรทบทวนยุทธศาสตร์ทุกๆ ปีเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4	5.00
3.	ควรมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนายังไปสู่การปฏิบัติในรูปของโครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน	3	3.75
ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ			
4.	ควรเพิ่มอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้เพียงพอกับภารกิจที่ได้รับเพิ่มขึ้น	9	11.25
5.	ควรลดระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น	4	5.00
6.	ควรกำหนดโครงสร้างส่วนงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ	3	3.75
ความพร้อมของระบบงาน			
7.	ควรเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอยู่เสมอ	7	8.75
8.	ควรจัดอบรมให้ความรู้การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากร	4	5.00
การมีส่วนร่วมของข้าราชการ			
9.	ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน	8	10.00

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางการพัฒนาปรับปรุง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
สมรรถนะของข้าราชการ			
10.	ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน	3	3.75
11.	ควรใช้งานบุคลากรให้ตรงตามความรู้ ความสามารถ	5	6.25
12.	ควรพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานโดยการฝึกอบรมตามสายการปฏิบัติงานของตนหรือศึกษาดูงานนอกสถานที่	3	3.75
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร			
13.	ผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการอย่างจริงจัง	7	8.75
14.	ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและความรู้ ความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4	5.00
ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร			
15.	ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน	6	7.50
16.	ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น เสียสละ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	4	5.00
17.	ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน	1	1.25
รวม		80	100

จากตารางที่ 4.26 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาปรับปรุงด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชสรุปได้ 17 ประเด็น โดยสรุปจากข้อคิดเห็นจำนวนทั้งหมด 80 ข้อคิดเห็นสามารถแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน ได้ดังนี้

ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจะต้องสามารถปฏิบัติได้และคำนึงถึงผลประโยชน์ของท้องถิ่นและความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ร้อยละ 6.25 ควรทบทวนยุทธศาสตร์ทุกๆ ปี เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ร้อยละ 5.00 ควรมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในรูปของโครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน ร้อยละ 3.75

ด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรเพิ่มอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้เพียงพอกับภารกิจที่ได้รับเพิ่มขึ้น

ร้อยละ 11.25 ควรลดระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ร้อยละ 5.00 ควรกำหนดโครงสร้างส่วนงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ ร้อยละ 3.75

ด้านความพร้อมของระบบงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอยู่เสมอ ร้อยละ 8.75 ควรจัดอบรมให้ความรู้การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากร ร้อยละ 5.00

ด้านการมีส่วนร่วมของข้าราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ร้อยละ 10.00 ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน ร้อยละ 3.75

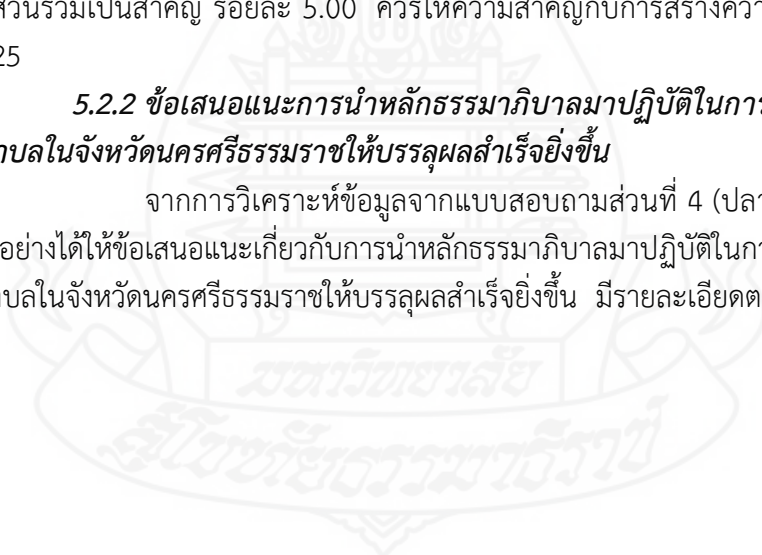
ด้านสมรรถนะของข้าราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรใช้งานบุคลากรให้ตรงตามความรู้ ความสามารถ ร้อยละ 6.25 ควรพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานโดยการฝึกอบรมตามสายการปฏิบัติงานของตนหรือศึกษาดูงานนอกสถานที่ ร้อยละ 3.75

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการอย่างจริงจัง ร้อยละ 8.75 ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและความรู้ ความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ร้อยละ 5.00

ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน ร้อยละ 7.50 ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น เสียสละ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ร้อยละ 5.00 ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ร้อยละ 1.25

5.2.2 ข้อเสนอแนะการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 (ปลายเปิด) ทำให้เห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.27



ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น

ข้อ	แนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
หลักประสิทธิผล			
1.	ควรมีแผนพัฒนาเทศบาลที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง	9	4.92
2.	ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	7	3.83
3.	ควรมีผลการดำเนินงานมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3	1.67
หลักประสิทธิภาพ			
4.	ควรใช้จ่ายงบประมาณและใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง	12	6.56
5.	ควรปรับปรุงระบบการทำงานลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง	7	3.83
6.	ควรประเมินความคุ้มค่า คุ้มทุนของโครงการต่างๆ	3	1.64
หลักการตอบสนอง			
7.	ควรจัดทำโครงการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยผ่านการทำประชาคม	13	7.10
8.	ควรมุ่งเน้นการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและสร้างความประทับใจ	7	3.83
9.	ควรมีการประเมินผลความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงาน	3	1.64
หลักการรับผิดชอบ			
10.	ควรปลูกฝังค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และสาธารณะ	14	7.65
11.	ควรมอบหมายภาระหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน	6	3.28
หลักความโปร่งใส			
12.	ควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2539	12	6.56

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

ข้อ	แนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
13.	ควรเปิดโอกาสและช่องทางให้สาธารณะสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ทุกขั้นตอน หลักการมีส่วนร่วม	7	3.83
14.	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน	18	9.84
15.	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง หลักการกระจายอำนาจ	3	1.64
16.	ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างทั่วถึง	14	7.65
17.	ควรกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรม หลักนิติธรรม	1	0.55
18.	ควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	8	4.37
19.	ควรกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่ชัดเจนและมีความทันสมัย หลักความเสมอภาค	6	3.28
20.	ควรให้บริการอย่างเสมอภาค เท่าเทียม เหมาะสมตามสถานะภาพของผู้รับบริการ	12	6.56
21.	ควรให้บริการโดยตระหนักถึงสิทธิ เสรีภาพและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้รับบริการ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ	3	1.64
22.	ควรรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและยอมรับข้อติงของประชาชน	9	4.92
23.	ควรนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขของหลักความถูกต้อง ชอบธรรมมีเหตุผล	6	3.28
รวม		183	100

จากตารางที่ 4.27 กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น สรุปได้ 23 ประเด็น โดยสรุปจากข้อคิดเห็นจำนวนทั้งหมด 183 ข้อคิดเห็น สามารถแยกพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 10 ด้าน ได้ดังนี้

ด้านหลักประสิทธิผล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีแผนพัฒนาเทศบาลที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง ร้อยละ 4.92 ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 3.83 ควรมีนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 1.67

ด้านหลักประสิทธิภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าควรใช้จ่ายงบประมาณและใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ร้อยละ 6.56 ควรปรับปรุงระบบการทำงานลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง ร้อยละ 3.83 ควรประเมินความคุ้มค่า คุ่มทุนของโครงการต่างๆ ร้อยละ 1.64

ด้านหลักการตอบสนอง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าควรจัดทำ โครงการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยผ่านการทำประชาคม ร้อยละ 7.10 ควรมุ่งเน้นการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและสร้างความประทับใจ ร้อยละ 3.83 ควรมีการประเมินผลความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงาน ร้อยละ 1.64

ด้านหลักการรับผิดชอบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าควรปลูกฝังค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และสาธารณะ ร้อยละ 7.65 ควรมอบหมายภาระหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน ร้อยละ 3.28

ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2539 ร้อยละ 6.56 ควรเปิดโอกาสและช่องทางให้สาธารณะสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ทุกขั้นตอน ร้อยละ 3.83

ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ร้อยละ 9.84 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ร้อยละ 1.64

ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างทั่วถึง ร้อยละ 7.65 ควรกระจายงบประมาณ ไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรม ร้อยละ 0.55

ด้านหลักนิติธรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ร้อยละ 4.37 ควรกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่ชัดเจนและมีความทันสมัย ร้อยละ 3.28

ด้านหลักความเสมอภาค พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรให้บริการอย่างเสมอภาค เท่าเทียม เหมาะสมตามสถานะภาพของผู้รับบริการ ร้อยละ 6.56 ควรบริการโดยตระหนักถึงสิทธิ เสรีภาพและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้รับบริการ ร้อยละ 1.64

ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและยอมรับข้อตกลงของประชาชน ร้อยละ 4.92 ควรนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขของหลักความถูกต้อง ชอบธรรมมีเหตุผล ร้อยละ 3.28

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจะนำไปสรุปผลอภิปรายผลและจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ไว้ในบทต่อไป

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” เพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ ได้แก่ (1) ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการนำเสนอผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว แบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็นคือ สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการสรุปผลการวิจัยไว้ 4 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยและผลการวิจัย ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช
- 1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช
- 1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

1.2 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย 2 ประการ ดังนี้

- 1.2.1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70
- 1.2.2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของ

ข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารและปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาล ตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยเป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมด เพียงครั้งเดียวเท่านั้น มีวิธีดำเนินการวิจัยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว ดังนี้

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ เทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 39 แห่ง มีตัวแทนซึ่งเป็นข้าราชการในสังกัดเทศบาลที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 801 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทน ของประชากรซึ่งเป็นข้าราชการในสังกัดเทศบาลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช จำนวน 267 คน ซึ่งกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และมีขนาดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 และ ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของละเทศบาลตำบล

1.3.2 เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้ในการตรวจสอบถ่วงน้ำหนักความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับความสำเร็จ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ รวมตลอดทั้งการเสนอแนะแนวทางพัฒนาปรับปรุงการนำหลัก ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบ ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยแบบสอบถามมีทั้งแบบปลายปิด (Closed form) และแบบปลายเปิด (Open form) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ *ส่วนที่ 1* เป็นสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดหน่วยงานภายใน และอายุราชการ ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 5 ข้อ *ส่วนที่ 2* เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการ บริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรตาม) ซึ่งเป็นข้อคำถามเชิงบวกแบบ เลือกตอบ (Check List) มีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 40 ข้อ *ส่วนที่ 3* เป็น แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการ บริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรอิสระ) ซึ่งเป็นข้อคำถามเชิงบวกแบบ เลือกตอบ (Check List) มีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 50 ข้อ และ *ส่วนที่ 4* เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงการหลัก ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ประสบ

ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้กรอบที่กำหนด มีข้อความทั้งสิ้นจำนวน 2 ข้อ

1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ สำหรับการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับตัวแทนกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึงกับตัวแทนกลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน ในที่นี้ได้แก่ ข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบลหลักช้างและข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบลจันดี จากนั้นนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อตรวจสอบว่าข้อความคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสม หรือมีความยากง่ายเพียงใด โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha - Coefficient) ซึ่งได้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 90 ข้อ เท่ากับ 0.979

1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและการข้อมูลทุติยภูมิ

1) **การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ** ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิทั้งจากวรรณกรรมปฐมภูมิและแบบสอบถาม กล่าวคือการเก็บข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ที่จัดเป็นวรรณกรรมปฐมภูมิ ได้แก่ บทความทางวิชาการ รายงานผลการวิจัยและวิทยานิพนธ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้มีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือการวิจัยสำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวโดยใช้เครื่องมือหลักคือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้วและผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับความสำเร็จและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และข้อเสนอแนะแนวทางดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยได้แจกแบบสอบถามด้วยตนเองจำนวนทั้งสิ้น 280 ชุด และให้กลุ่มตัวอย่างส่งคืนทางไปรษณีย์ ในการนี้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 267 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.35 โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างวันที่ 15 มีนาคม 2556 ถึงวันที่ 10 เมษายน 2556

2) **การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ** ข้อมูลทุติยภูมิซึ่งเป็นข้อมูลจากเอกสารต่างๆ นั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากวรรณกรรมทุติยภูมิต่างๆ ได้แก่ หนังสือ ตำรา พจนานุกรม สารานุกรม คู่มือ รายงานประจำปีและสื่อสิ่งพิมพ์รูปแบบอื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์นำมาประมวล วิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย นอกจากนี้ยังได้นำไปใช้เป็นประเด็นสนับสนุน/โต้แย้งข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาในหัวข้อการอภิปรายผลการวิจัยด้วย

1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1) **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** ได้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงปริมาณใน 2 รูปแบบ คือ

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรตาม) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (ตัวแปรอิสระ)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1. ที่ว่า “ระดับความสำเร็จการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2. ที่ว่า “ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช”

2) **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ในส่วนนี้จะเป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามที่ส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิดโดยการวิเคราะห์เนื้อหา นำค่าสถิติมาช่วยในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อคำถามนั้นๆ และนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยาย

1.4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ในครั้งนี้ แบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 5 ประเด็น คือ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งครอบคลุมข้อมูลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัดหน่วยงานภายในและอายุราชการ (2) ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชซึ่งครอบคลุมข้อมูลความสำเร็จด้านหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นฉันทามติ (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชซึ่งครอบคลุมข้อมูลในด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ความพร้อมของระบบงาน

การมีส่วนร่วมของข้าราชการ ทักษะของข้าราชการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยซึ่งครอบคลุมสมมติฐานการวิจัย ทั้ง 2 ข้อ และ (5) ข้อเสนอที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา ทั้งนี้ได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยเป็นหลัก โดยมีผลสรุปตามลำดับดังนี้

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาในด้านข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.90 ซึ่งมีจำนวนมากกว่าเพศชายเป็น 2 เท่า โดยมีกลุ่มที่มีอายุ 36-40 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.50 และประมาณร้อยละ 62.20 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยส่วนใหญ่สังกัดสำนักปลัดเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 48.70 และส่วนมากมีอายุราชการ 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.80

1.4.2 ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีดังนี้

จากการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งครอบคลุมข้อมูลความสำเร็จในด้านหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.455 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ หลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.602 รองลงมา คือ หลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.84 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.562 หลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.599 หลักการตอบสนอง มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.537 หลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.622 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.596 หลักการรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.556 หลักการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.592 หลักประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ย 3.63 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.501 และหลักประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.541 ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

1) ความสำเร็จด้านหลักประสิทธิผล เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีผล

การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช นำหลักประสิทธิผลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

โดยมีค่าเฉลี่ย 3.63 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.501 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.613 รองลงมา คือ การบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการดำเนินงานประจำปี มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.632 การมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานของกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.646 การมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.48 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.701 และการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.48 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.722

2) *ความสำเร็จด้านหลักประสิทธิภาพ* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดผลิตภาพและประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแก่ส่วนรวมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงาน มีระบบประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักประสิทธิภาพมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.541 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.749 รองลงมา คือ การลดขั้นตอนการให้บริการหรือการทำงานลงเพื่ออำนวยความสะดวกหรือลดค่าใช้จ่าย มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.656 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.681 การใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.730 และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ การมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการ มีค่าเฉลี่ย 3.32 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.771

3) *ความสำเร็จด้านหลักการตอบสนอง* เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถให้บริการ/ดำเนินงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองตามความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสมของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักการตอบสนองมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.537 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความสามารถในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.621 รองลงมา คือ ความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.78 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.649 และการตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.624

4) *ความสำเร็จด้านหลักภาระรับผิดชอบ* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามพันธกิจของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามพันธกิจ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่น่าเชื่อถือและทำการควบคุมตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักภาระรับผิดชอบมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.556 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.695 รองลงมา คือ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน/ดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.651 การให้ความสำคัญต่อระบบการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.720 การมีระบบการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714 และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีค่าเฉลี่ย 3.60 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.767

5) *ความสำเร็จด้านหลักความโปร่งใส* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ เข้าใจง่ายและมีกระบวนการให้ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบความถูกต้องโปร่งใสได้ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักความโปร่งใสมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.84 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.562 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้แก่สาธารณะ มีค่าเฉลี่ย 4.03 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.735 รองลงมา คือ การมีขั้นตอนในการทำงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.734 การกระจายข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานอย่างเปิดเผยให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.697 การเปิดโอกาสให้สาธารณะสามารถตรวจสอบการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679 และการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.737

6) *ความสำเร็จด้านหลักการมีส่วนร่วม* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์และร่วมประเมินผลหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักการมีส่วนร่วมมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.622 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมคิดและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.73

รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมตัดสินใจดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.701 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.704 การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.735 และการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.684

7) *ความสำเร็จด้านหลักการกระจายอำนาจ* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการ พึงพอใจในการให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักการกระจายอำนาจมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.592 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.670 รองลงมา คือ ความเหมาะสมของการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.705 และความเหมาะสมของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีค่าเฉลี่ย 3.61 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.745

8) *ความสำเร็จด้านหลักนิติธรรม* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการยึดถือระเบียบข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้ทันสมัยอยู่เสมอและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักนิติธรรมมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.599 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.743 รองลงมา คือ ความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.670 และความทันสมัยของกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.703

9) *ความสำเร็จด้านหลักความเสมอภาค* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานหรือให้บริการแก่ประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักความเสมอภาคมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.602 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.04 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.659 รองลงมา คือ ความเสมอภาคของการบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.787 และความเสมอภาคในการจัดสรรงบประมาณพัฒนาเขตพื้นที่มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679

10) *ความสำเร็จด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการให้

ความสำคัญต่อการแสวงหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชนำหลักฉันทามติมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.596 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความเต็มใจในการฟังความคิดเห็นของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.675 รองลงมา คือ ความตั้งใจในการรับฟังข้อตกลงของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.645 และการสนองตอบต่อข้อเสนอของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.654

1.4.3 *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลัก*

ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีดังนี้

จากการศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งครอบคลุมปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ความพร้อมของระบบงาน การมีส่วนร่วมของข้าราชการ ทักษะของข้าราชการ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.468 เมื่อพิจารณารายด้านก็พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ทักษะของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.577 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.781 ความพร้อมของระบบงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.542 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.537 การมีส่วนร่วมของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.554 และความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.548 ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1) *ความชัดเจนของยุทธศาสตร์* เป็นเรื่องเกี่ยวกับความชัดเจนของแนวทางการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจนและการทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชน

ที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความชัดเจนของยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.554 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ความชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.666 ความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจ มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.694 ความชัดเจนของการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.687 ความชัดเจนของการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.693 ความชัดเจนของการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.689 ความชัดเจนของการกำหนดตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.720 ความชัดเจนของการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ย 3.63 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.626 ความชัดเจนของการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.62 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.696 ความชัดเจนของการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.58 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.712 และความชัดเจนของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติของเทศบาล 3.58 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.738

2) *ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ* เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเหมาะสมด้านการจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเพื่อรองรับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ได้แก่ การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความเหมาะสมด้านโครงสร้างขององค์การอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.548 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ความชัดเจนของการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.658 ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.68 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.684 การกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.753 และความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบันของเทศบาลมีค่าเฉลี่ย 3.58 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.640

3) *ความพร้อมของระบบงาน* เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีความพร้อมในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน ได้แก่ ความพร้อมด้านระบบงานทะเบียนราษฎรและบัตร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและทรัพย์สิน งานแผนงานและงบประมาณ งานสวัสดิการสังคม งานสาธารณสุขปโภค งานวิศวกรรม งานส่งเสริมการศึกษา งานสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมและงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมความพร้อมของระบบงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.542 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติใน

การดำเนินงานการเงินและบัญชี มีค่าเฉลี่ย 3.97 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานพัสดุและทรัพย์สิน มีค่าเฉลี่ย 3.90 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.713 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสวัสดิการสังคม มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.709 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานการเจ้าหน้าที่ มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.66 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณ มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.686 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสาธารณูปโภค มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.656 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานส่งเสริมการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.706 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง มีค่าเฉลี่ย 3.77 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.702 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อมีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.665 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานวิศวกรรมมีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.732 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714 การยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานทะเบียนราษฎรและบัตร มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.807 และการยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานสุขภาพและอนามัยและสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ย 3.69 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679

4) *การมีส่วนร่วมของข้าราชการ* เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในการวางแผนดำเนินงาน การปฏิบัติ/การดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมการมีส่วนร่วมของข้าราชการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.714 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การมีส่วนร่วมของข้าราชการในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.838 การเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.80 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.868 การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.67 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.772 และการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.743

5) *ทักษะของข้าราชการ* เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของข้าราชการในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork) ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมทักษะของข้าราชการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.577 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่

ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การปฏิบัติงานด้วยความสุจริต มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.684 การให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.88 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.681 การมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 3.87 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.673 การมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.79 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.644 และการทำงานเป็นทีมของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.57 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.812

6) *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร* เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณสมบัติของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มุ่งเน้นภาระงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อให้สามารถจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเต็มใจและมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมภาวะผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.81 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.781 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.858 การให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.876 ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.78 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.885 และความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.841

7) *ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร* เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของข้าราชการทุกคนในเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชซึ่งเอื้อต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วยทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม (Morality) รู้ทันโลกตรงกับสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) มีใจและการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย (Democracy) มีผลงานมุ่งเน้นผลงาน (Yield) ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.74 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.537 เมื่อพิจารณารายข้อก็พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.688 การถูกตรวจสอบได้ของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.635 การให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.76 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.717 การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท เพียรอุตสาหะ มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.676 ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.655 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด มีค่าเฉลี่ย 3.72 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.676 ความตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.668 การยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.70 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.678 การใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.66 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.694 และการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม 3.62 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.679

1.4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย มีดังนี้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70”

จากการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่าของ t เท่ากับ 8.160 มีค่า significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1.

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช”

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการศึกษาพบว่า มี 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมของระบบงานมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 48.9 ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 9.8 ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กรมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 5.2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 1.0 และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ .07 โดยตัวแปรปัจจัยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 5 เข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามคือ “ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ได้ร้อยละ 65.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2.

1.4.5 ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 สามารถสรุปได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีข้อสรุปที่สำคัญ คือ

(1) ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจะต้องสามารถปฏิบัติได้และคำนึงถึงผลประโยชน์ของท้องถิ่นและความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ควรทบทวนยุทธศาสตร์ทุกๆ ปีเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และควรมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในรูปของโครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน

(2) ด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ ควรเพิ่มอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้เพียงพอกับภารกิจที่ได้รับเพิ่มขึ้น ควรลดระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นและควรกำหนดโครงสร้างส่วนงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ

(3) ด้านความพร้อมของระบบงาน ได้แก่ ควรเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอยู่เสมอและควรจัดอบรมให้ความรู้การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากร

(4) ด้านการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ได้แก่ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน และควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน

(5) ด้านทักษะของข้าราชการ ได้แก่ ควรใช้งานบุคลากรให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และควรพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานโดยการฝึกอบรมตามสายการปฏิบัติงานของตนหรือศึกษาดูงานนอกสถานที่

(6) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการอย่างจริงจัง และผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและความรู้ ความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

(7) ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้ชัดเจน ควรมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น เสียสละ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ และ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

2) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น มีข้อสรุปที่สำคัญคือ

(1) ด้านหลักประสิทธิผล ได้แก่ ควรมีแผนพัฒนาเทศบาลที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีการรายงานผลการดำเนินงานและนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(2) ด้านหลักประสิทธิภาพ ได้แก่ ควรใช้จ่ายงบประมาณและใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ควรปรับปรุงระบบการทำงานลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลงและควรประเมินความคุ้มค่า คุ้มทุนของโครงการต่างๆ

(3) ด้านหลักการตอบสนอง ได้แก่ ควรจัดทำโครงการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยผ่านการทำประชาคม ควรมุ่งเน้นการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและสร้างความประทับใจและควรมีการประเมินผลความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงาน

(4) ด้านหลักการรับผิดชอบ ได้แก่ ควรปลูกฝังค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และสาธารณะและควรมอบหมายภาระหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน

(5) ด้านหลักความโปร่งใส ได้แก่ ควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบตาม พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2539 และควรเปิดโอกาสและช่องทางให้สาธารณะสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ทุกขั้นตอน

(6) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

(7) ด้านหลักการกระจายอำนาจ ได้แก่ ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างทั่วถึงและควรกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรม

(8) ด้านหลักนิติธรรม ได้แก่ ควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและควรกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ แนวปฏิบัติที่ชัดเจนและมีความทันสมัย

(9) ด้านหลักความเสมอภาค ได้แก่ ควรให้บริการอย่างเสมอภาค เท่าเทียม เหมาะสมตามสถานะภาพของผู้รับบริการ และควรให้บริการโดยตระหนักถึงสิทธิ เสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้รับบริการ

(10) ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ได้แก่ ควรรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและยอมรับข้อตกลงของประชาชนและควรนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการดำเนินงานภายใต้เงื่อนไขของหลักความถูกต้อง ชอบธรรมมีเหตุผล

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1. ที่ว่า “ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อประเมินระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งประเมินครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ คือ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จของ

การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1. สำหรับการอภิปรายในประเด็นนี้ ผู้วิจัยจะทำการอภิปรายในภาพรวมโดยยึดผลการวิจัยเป็นหลัก ดังนี้

กรณีพบความสำเร็จดังกล่าว น่าจะเป็นเพราะเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจนเพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ และมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สาธารณะ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมคิดและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงาน มีการกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรม ให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ โดยให้บริการแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกันและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง

ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมอันวามความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี...”

และยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน...”

อีกทั้งยังสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ได้กำหนดขอบเขต แบบแผนและแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centered) ซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ได้แก่ การปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก ดังต่อไปนี้ คือ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความเป็นจริง 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ และ 7) มีการประเมินการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

ดังนั้นจากแนวทางการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่มีความสอดคล้องกับแนวทางต่างๆ ที่กล่าวแล้วข้างต้น จึงน่าจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ประสบความสำเร็จในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจะประสบความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่เมื่อพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะพบว่า ในบางด้านมีบางเรื่องที่ประสบความสำเร็จต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพในเรื่องการมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการ (ดูตารางที่ 4.4) ด้านหลักประสิทธิผลในเรื่องการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและการมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (ดูตารางที่ 4.3) และมีด้านที่มีเรื่องประสบความสำเร็จสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดเพียงเล็กน้อย ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพในเรื่องการใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่า (ดูตารางที่ 4.4) ดังนั้น เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าวเหล่านี้ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าหากเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้ความสำคัญดำเนินการปรับปรุงเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่องชัดเจนเป็นรูปธรรมแล้ว ก็จะทำให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จได้ถึงร้อยละ 75 หรือสูงกว่านี้แน่นอน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) เรื่อง “ความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการเห็นว่าสามารถนำหลักการดังกล่าวเข้ามาใช้และประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

และสอดคล้องกับผลการวิจัยของอรพรรณ ทิพาสุทธิ์ (2551) เรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและบริการของเรือนจำพิเศษธนบุรีและทัณฑสถานหญิงธนบุรี” ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ทั้งสองหน่วยงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) เรื่อง “ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2. ที่ว่า “ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและ

วัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่ามี 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2. แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้ง 5 นี้เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยสามารถอภิปรายผลตามลำดับที่ของสมการถดถอย ได้ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน กรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพร้อมของระบบงานกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช หมายความว่า ความพร้อมของระบบงานจะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เนื่องจากระบบงานคือการนำปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (People) ทรัพยากร (Resource) แนวคิด (Concept) และกระบวนการ (Process) มาผสมผสานทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ได้วางแผนไว้ ทั้งนี้ภายในระบบอาจประกอบไปด้วยระบบย่อย (Subsystem) ต่างๆ ที่ต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ดังนั้น ความพร้อมของระบบงานจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

สอดคล้องกับแนวคิดของจิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552 : 127-128และ<http://gotoknow.org/blog/kaewpon/401214>, ค้นคืนวันที่ 20 สิงหาคม 2555) ที่แสดงไว้ว่า ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) เรื่อง “ความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยระบบการดำเนินงานส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต

2.2.2 ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร กรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช หมายความว่า ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชที่เข้มแข็งจะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร

เป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานซึ่งเอื้อต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้น ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

สอดคล้องกับอาวุธ วรรณวงศ์ (2551: 42) ที่เห็นว่ากระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการไทยที่เรียกว่า I AM READY มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับการนำมาใช้ในระบอบราชการไทยในยุคสมัยปัจจุบัน

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนาวิรัตน์ จำจด (2551) เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีศึกษารวมการพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของข้าราชการ “I AM READY” มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมพัฒนาชุมชน

สอดคล้องกับงานวิจัยของสายลม ปิ่นรัตน์ (2551) เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.3 ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ กรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช หมายความว่า โครงสร้างของเทศบาลตำบลตาม พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496 มีการจัดไว้อย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างองค์การจะแสดงให้เห็นการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่และภาระความรับผิดชอบของบุคลากร โดยการมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

สอดคล้องกับแนวคิดของจิรวัดน์ อัครบรรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552: 127-128 และ <http://gotoknow.org/blog/kaewpon/401214>, ค้นคืนวันที่ 20 สิงหาคม 2555) ที่เห็นว่าโครงสร้างองค์การ คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นมาตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดย

มีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดการคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

และสอดคล้องกับแนวคิดของโจนาธาน บอสตัน (Jonathan Boston)

และคณะ ที่เห็นว่า ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ และแนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) ที่เห็นว่าในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีการแบ่งแยกหน่วยงานของภาครัฐ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิด Reinventing Government ของออสเบอร์น (David Osborn) และเกบเลอร์ (Ted Gaebler) ที่ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นที่ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized Government)

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) เรื่อง “ความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยโครงสร้างระบบการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต

และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) เรื่อง “ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.4 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ กรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความชัดเจนของยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช หมายความว่า ความชัดเจนของยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มีผลทำให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์เป็นแนวทางหรือวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล (จุมพล หนิมพานิช 2552: 270) เป็นแบบแผนที่ชี้แนะพฤติกรรมปัจเจกบุคคลหรือองค์การในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้นเป็นแผนที่ชี้แนะพฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์กร หรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ (ชลธิศ ธีระฐิติ 2551: 189-190) และยังเป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เกิดขึ้นเพื่อใช้วิธีการดำเนินการนั้นได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการจะเกิดขึ้นในระยะยาว (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ 2552: 352) ดังนั้น ความชัดเจนของยุทธศาสตร์จึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

สอดคล้องกับแนวคิดของเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2548: 26) ที่แสดงเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้องค์การภาครัฐมียุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ชี้ทิศทางของการบริหารองค์การในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยทุกยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมากเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยองค์การที่มีการนำแนวคิดที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ จะทำให้เกิดการทำงานในเชิงรุกที่จะมุ่งสร้างผลสำเร็จให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ในระยะยาว จะทำให้มีการประสานแผนต่างๆ ในองค์การให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้เกิดการระดมสรรพกำลังของหน่วยงานต่างๆ และทรัพยากรต่างๆ ในองค์การตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

และสอดคล้องแนวคิดของจินตนา บุญบงการและณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545: 11) ในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการตัดสินใจในกำหนดแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้และควบคุมกลยุทธ์ ที่ถูกนำไปใช้เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของกิ่งพร ทองใบ (2547: 23) ที่เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไปที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมากมายในองค์การ โดยที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศหรือความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะเป็นกระบวนการอันต่อเนื่องโดยเริ่มจากความพยายามในการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ ที่จะมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตแห่งการประกอบการขององค์การธุรกิจหรือองค์การของภาครัฐ

รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของจิรวัดน์ อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552: 127-128 และ <http://gotoknow.org/blog/kaewpon/401214>, ค้นคืนวันที่ 20 สิงหาคม 2555) ที่ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหน ในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ จากความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวแล้ว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความชัดเจนของยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) เรื่อง “ความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยกลยุทธ์ส่งผลต่อระดับระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ต

และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) เรื่อง “ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยความชัดเจน

ของยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2.5 ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ กรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างการมีส่วนร่วมของข้าราชการกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช หมายความว่า การมีส่วนร่วมของข้าราชการมีผลทำให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เนื่องจากการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน การปฏิบัติ/ดำเนินการ การจัดสรรผลประโยชน์และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การมีส่วนร่วมของข้าราชการจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของออสบอร์น (David Osborne) และ เกบเลอร์ (Ted Gaebler) ในหนังสือ Reinventing Government ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ว่า ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community - owned government) และต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government) (อ้างอิงในเทศกัตต์ บุญรัตพันธุ์ 2551: 205 – 206)

และสอดคล้องกับแนวคิดของทาคาโนบุ ฮองโง (อ้างอิงในอรอนงค์ คำแหง 2548: 14) ที่แสดงไว้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม คือ สถานการณ์ที่ทุกคนกำลังทำงานอยู่และได้ช่วยกันถ่ายทอดความคิดเห็นในเชิงบริหารให้แก่กันและกันทราบและตระหนักรู้ว่า ตนเองจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของจาร์พุงค์ พลเดช (2546:1) (อ้างอิงในธงชัย รัตนเจียมรังสี 2547: 26) ที่ให้ทรรศนะว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม คือกระบวนการของการให้คนในองค์กรหรือในทีมงานมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการบริหาร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของนางพะงา บุญปักษ์ (2549: 16) ที่ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่อยู่ปฏิบัติในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น ร่วมทำร่วมรับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารเพื่อบริหารจัดการงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดของประทาน คงกฤทธิศึกษากร (2529: 164) และ สมยศ นาวิการ (2525: 25-27) ที่แสดงไว้ว่า การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ช่วยทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยให้เกิดการทำงานในลักษณะของการมีความรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปโดยราบรื่น ช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดความยอมรับต่อผลของความเปลี่ยนแปลง ช่วยให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กรมากขึ้น ช่วยทำให้การบริหารงานของผู้บังคับบัญชามีความง่ายขึ้น ช่วยให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพ

มากขึ้น ช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การระดับสูงกับองค์การระดับล่างดีขึ้นและช่วยให้เกิดการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) เรื่อง “ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำหรับกรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างสมรรถนะของข้าราชการและภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช สามารถอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยทักษะของข้าราชการ กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างทักษะของข้าราชการกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช น่าจะเป็นเพราะว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูง กล่าวคือ ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความสุจริต ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบ และมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยทักษะของข้าราชการไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กรณีที่ไม่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช น่าจะเป็นเพราะว่านายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นผู้ที่มุ่งมั่นทั้งทางด้านภาระงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเป็นอย่างดีอยู่แล้ว โดยการให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินโดยกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและมีทักษะความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงน่าจะเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

3. ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการวิจัยในครั้งนี้ โดยแยกการนำเสนอออกเป็น 2 ประเด็นคือ ประเด็นแรกเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ และประเด็นที่สองเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากการวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ทำให้มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น โดยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราชและข้อเสนอแนะด้านความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการมีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ดังนั้นเพื่อให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในแต่ละด้านตามปัจจัยทั้ง 5 ที่กล่าวแล้วข้างต้น โดยเรียงตามลำดับที่ของสมการถดถอย ดังนี้

1) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นโดยดำเนินการ ดังนี้

(1) ควรเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร อยู่เสมอ โดยการมีกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือในระหว่างเพื่อนร่วมงาน กำหนดหรือมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดหรือความชอบของบุคลากร ให้บำเหน็จรางวัลที่เหมาะสมตามผลงานและยุดิธรรม ส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร เป็นต้น

(2) ควรจัดอบรมให้ความรู้การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

(3) ควรลดกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นลงเพื่อช่วยให้การบริการแก่ประชาชนมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

(4) ควรนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาของการให้บริการ

2) ปัจจัยค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นโดยดำเนินการ ดังนี้

(1) ควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น พุ่มเท เพียรอดุสาหะ เสียสละเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมและมีความความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความรอบคอบ รวดเร็ว

- (2) ควรส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน
 - (3) ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอตามทันวิทยาการสมัยใหม่ นำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน
 - (4) ควรส่งเสริมให้บุคลากรใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดต่อหน่วยงานหรือประชาชน
 - (5) ควรส่งเสริมให้บุคลากรรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งด้านดีและไม่ดีและพร้อมรับการถูกตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา
 - (6) ควรส่งเสริมให้บุคลากรเคารพในสิทธิเสรีภาพของเพื่อนร่วมงานและยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
 - (7) ควรส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการวัดผลงานและประเมินโดยเปิดเผย
- 3) *ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ* เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นโดยดำเนินการ ดังนี้
- (1) ควรกำหนดโครงสร้างส่วนงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจและเพิ่มอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้เพียงพอกับภารกิจที่ได้รับเพิ่มขึ้น
 - (2) ควรมอบหมายภาระงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจนเหมาะสมตรงตามความรู้ ทักษะความสามารถ
 - (3) ควรลดระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นลงเพื่อความคล่องตัว สะดวก รวดเร็วในการให้บริการ
- 4) *ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์* เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นโดยดำเนินการ ดังนี้
- (1) ควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านธรรมาภิบาลให้ชัดเจนเป็นอัตลักษณ์สอดคล้องกับศักยภาพการพัฒนาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT
 - (2) ควรถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนในรูปแบบของแผนงาน/โครงการ
 - (3) ควรมีการทบทวนแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นเป็นประจำทุกปีเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นที่เปลี่ยนแปลงไป
- 5) *ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ* เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นโดยดำเนินการ ดังนี้
- (1) ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ตู้รับฟังความคิดเห็น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น (Focus Group) การบริการสายด่วนถึงผู้บริหาร (Hotline) เป็นต้น

(2) ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร ติดตามประสานงานและขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

(3) ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตามจุดมุ่งหมาย เป้าหมายและตัวชี้วัดของการดำเนินงาน

3.1.2 ข้อเสนอแนะด้านความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

จากผลการวิจัย ถึงแม้ว่าจะสะท้อนให้เห็นว่าในภาพรวมเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเมื่อเทียบกับเกณฑ์ร้อยละ 70 ที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีด้านที่ยังถือได้ว่าประสบความสำเร็จอยู่ในระดับที่ไม่สูงมากนักเมื่อเทียบกับเกณฑ์ร้อยละ 70 จำนวน 7 ด้าน คือด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักการระมัดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักการกระจายอำนาจและด้านหลักฉันทามติ ดังนั้นเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรดำเนินพัฒนาปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรมในการนำหลักธรรมาภิบาลด้านต่างๆ มาปฏิบัติในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมีแนวทางที่จะเสนอแนะ ดังนี้

1) **ด้านหลักประสิทธิผล** มีข้อเสนอแนะในเรื่องการมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จต่ำมาก ดังนั้น เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ และที่สำคัญจะต้องนำผลการดำเนินงานมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) **ด้านหลักประสิทธิภาพ** มีข้อเสนอแนะในเรื่องการใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่าและการมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการ ทั้งนี้เนื่องจากพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จต่ำมาก ดังนั้น เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรปลูกฝังสร้างเสริมจิตสำนึกให้บุคลากรมีความตระหนักและใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดและควรมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการ เช่น จัดตั้งคณะทำงานประเมินความคุ้มค่าของการดำเนินกิจกรรม/โครงการต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่า เป็นต้น

3) **ด้านหลักการตอบสนอง** มีข้อเสนอแนะในเรื่องการตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ เนื่องจากพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จค่อนข้างต่ำ ดังนั้นเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรจัดทำโครงการ/ดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยผ่านการทำประชาคม มุ่งเน้นการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และสร้างความประทับใจและควรมีการประเมินผลความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงาน

4) **ด้านหลักการระมัดชอบ** มีข้อเสนอแนะในเรื่องการให้ความสำคัญต่อระบบการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงาน การมีระบบการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานที่

นำเชื่อถือ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบร่วมกัน ทั้งนี้ เนื่องจากพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จค่อนข้างต่ำ ดังนั้น เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงาน มีระบบการตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานที่น่าเชื่อถือ และการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบร่วมกัน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ เป็นต้น

5) *ด้านหลักการมีส่วนร่วม* มีข้อเสนอแนะในเรื่องการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ เนื่องจากพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จค่อนข้างต่ำ ดังนั้น เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น (Focus Group) การบริการสายด่วนถึงผู้บริหาร (Hotline) การประเมินความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของเทศบาล เป็นต้น

6) *ด้านหลักการกระจายอำนาจ* มีข้อเสนอแนะในเรื่องความเหมาะสมของการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจากพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จต่ำ ดังนั้น เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่ออำนวยความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการ

7) *ด้านหลักฉันทามติ* มีข้อเสนอแนะในเรื่องการสนองตอบต่อข้อเสนอของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งนี้ เนื่องจากพบว่าค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จค่อนข้างต่ำ ดังนั้น เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชควรสนองตอบต่อข้อเสนอของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น การกำหนดโครงการตามแผนพัฒนาโดยผ่านการทำประชาคม เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางการศึกษาต่อไปสำหรับผู้สนใจจะทำวิจัยเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ดังนี้

3.2.1 ควรขยายขอบเขตการศึกษาให้ครอบคลุมถึงประชากรกลุ่มอื่นๆ เช่น นายกเทศมนตรีและสมาชิกสภาเทศบาล บุคลากรที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ ครูอาจารย์ในสังกัดของเทศบาล ผู้รับบริการและประชาชนทั่วไป เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบถึงความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อจะได้นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลให้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน ประชาชนทุกกลุ่มในพื้นที่อย่างแท้จริงต่อไป

3.2.2 ควรศึกษาตัวแปรประเภทอื่นๆ ที่อยู่ภายใต้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เช่น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เป็นต้น เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาต่อไป

3.3.3 ควรศึกษาแบบเจาะลึกในแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาล เช่น ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ควรศึกษาเรื่องการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนากไปสู่การปฏิบัติ ด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร ควรศึกษาเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานและอัตรากำลังของเทศบาลตำบล ด้านความพร้อมของระบบงานควรศึกษาในเรื่องปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (People) ทรัพยากร (Resource) แนวคิด (Concept) และกระบวนการ (Process) เป็นต้น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กมล อุดลยพันธ์ (2545) *การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น* บทที่ 1 หน้า 19 – 45 กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยรามคำแหง คณะรัฐศาสตร์
- กรีซ แร่งสูงเนิน (2546) “กลยุทธ์แห่งการจัดการองค์กรยุคใหม่อย่างสัมฤทธิ์ผลด้วยวิธี Balanced Scorecard” *วารสารศูนย์บริการวิชาการ* 12, 1 (มกราคม – มีนาคม): 39-45
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) “ธรรมนูญภาคเมือง : บทบาทภาคเมือง” *รัฐสภาสาร* 46, 9 (กันยายน): 1-33
- _____ . (2550) *สุดยอดภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ซีคเซส มีเดีย
- _____ . (2553) *การคิดเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร ซีคเซส มีเดีย
- กิงพร ทองใบ (2547) *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- โกวิท หังสนันท์ (2552) “ธรรมาภิบาลภาครัฐ: รากฐานและความท้าทายต่อรัฐบาลไทย”
วารสารสถาบันพระปกเกล้า 7, 1 (มกราคม – เมษายน): 27- 46
- จักร ดิงศัทธิย์ และกฤษฎา ปราโมทย์ธนา (2552) *การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : มิติใหม่
การนำภาครัฐ* แปลจาก *Governing by Network* by William D. Eggers & Stephen
Goldsmith กรุงเทพมหานคร เอ็กชเปอร์เน็ท
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร
ซีเอ็ดยูเคชั่น
- จิระประภา อัครบวร (2549) *สร้างคนสร้างผลงาน* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์ (1996)
- จิระพรรณ กาญจนะจิตรา (2549) “ภาวะผู้นำ” *วารสารรามคำแหง* 26, 1 (มกราคม - มิถุนายน):
138-150
- จิรวัดน์ รจนาวรรณ (2546) *ปฏิรูปการเมืองและระบบราชการ* กรุงเทพมหานคร ฟิงตัน
- จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552) *แผนที่ยุทธศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 3
(ฉบับปรับปรุง) กรุงเทพมหานคร คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา
- จุมพล หนิมพานิช (2550) *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่าง
ของไทย* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- _____ . (2551) *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ (2546) “คำศัพท์ในการเข้าใจแนวคิดการจัดการสาธารณะใหม่” *วารสารการ
จัดการภาครัฐและเอกชน* 11, 2 (พฤศจิกายน – สิงหาคม): 107 – 126
- เจษฎา นกน้อย และคนอื่นๆ (2550) “ธรรมาภิบาลกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการ
ภาครัฐ” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 7, 23 (เมษายน - มิถุนายน 2550): 89 -112
- เฉลิม ศรีมดุง (2550) “การบริหารส่วนราชการท้องถิ่นเพื่อประชาชน” *วารสารพัฒนาท้องถิ่น* 2, 1
(มิถุนายน – กันยายน): 30 – 51

- ชลธิศ ชีระฐิติ (2552) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 8 หน้า 143 – 184 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2552) “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน่วยที่ 9 หน้า 185 - 227 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- ชัชวาล ทัดศิวิชัย (2550) “ธรรมาภิบาล : จากแนวคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ” *รัฐสภาสาร* 55, 4 (เมษายน): 61-108
- ชินรัตน์ สมสืบ (2551) “รัฐประศาสนศาสตร์มีการมีส่วนร่วม” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 15 หน้า 249 - 312 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- ไชรัตน์ เจริญสินโอฬาร (2549) “วาทกรรมการพัฒนาในสังคมไทย” *วารสารร่มพญักษ์* 24, 1-2 (ตุลาคม 2548 – พฤษภาคม 2549): 1-27
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553) “ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา ขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 9 หน้า 89 -139 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ
- ถวิลวดี บุรีกุล (2551) “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร ภาครัฐ* หน่วยที่ 10 หน้า 229 - 272 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- _____ . (2551) *ระบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัด : ทำอย่างไรให้เป็นจริง* กรุงเทพมหานคร ส เจริญ การพิมพ์
- _____ . (2552) *พลวัตการมีส่วนร่วมของประชาชน* กรุงเทพมหานคร เอ.พี. กราฟิก ดีไซน์ด์ และการพิมพ์
- เถลิงศก โสมทิพย์ (2551) “ธรรมาภิบาล: ความหมายหลักการ และความเป็นไปได้” *วารสาร ศึกษาศาสตร์* มหาวิทยาลัยนเรศวร 10, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม): 100 – 112
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
- _____ . (2551) “ทิศทางแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 15 หน้า 439 - 476 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- ทิพวรรณ จันทรสติธัย (2546) “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” *วารสารวิชาการสถาบันราชภัฏธนบุรี* 3, 1 (มกราคม – ธันวาคม): 13 – 19
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) *เครื่องมือการจัดการ (Management Tools)* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร รัตนไตร

- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2547) “KPI & Balanced Scorecard กับการบริหารงานภาครัฐ”
วารสารการจัดการสมัยใหม่ 2, 2 (กรกฎาคม): 1-14
- _____. (2548) “การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่” วารสาร
การจัดการสมัยใหม่ 2, 2 (กรกฎาคม) : 16-26
- _____. (2549) “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของภาครัฐ : แนวคิดใหม่ของการ
จัดการภาครัฐ” วารสารการจัดการสมัยใหม่ 3, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม): 16-26
- _____. (2551) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 11 หน้า 189 - 247
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- _____. (2551) “การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลทางวิจัยด้วยคอมพิวเตอร์” ใน
ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 3 หน้าที่ 13 หน้า 80 - 133 นนทบุรี มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- _____. (2552) “นโยบายสาธารณะกับการวางแผนกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ* หน้าที่ 7 หน้า 347 - 397 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- _____. (2552) “ภาพรวมและความคิดทั่วไปเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวล
สาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 1 หน้า 1- 50
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ (2546) *การปฏิรูประบบราชการโดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบริหารร่วม
สมัย* กรุงเทพมหานคร สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ธานี ศิลปจารุ (2553) *การวิจัยและการวิเคราะห์ด้วย SPSS* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร
ปิสซิเนสอาร์แอนด์ดี
- นงพะงา บุญปักข์ (2549) “ตัวแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการเขต
กรุงเทพมหานครอย่างยั่งยืน” *ดุชนิพนธ์ปริญาการจัดการดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชา
จัดการภาครัฐ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*
- นฤมล ทับจุมพล (2546) “แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วย: ธรรมรัตน์แห่งชาติ” ใน *ธรรมมาภิบาล
กับคอร์ปชั่นในสังคมไทย* หน้า 59 - 82 กรุงเทพมหานคร สถาบันวิสิทัศน์
- นาวิรัตน์ จำจด (2551) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: ศึกษาเฉพาะกรณีศึกษารวมการพัฒนาชุมชนในสังกัด
ส่วนกลาง” *วิทยานิพนธ์ปริญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- นิตยา กมลวิทนินิตา (2546) “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546 - 2550”
วารสารเศรษฐกิจและสังคม 40, 4 (กันยายน-ตุลาคม) : 72 - 73
- นิตยา เงินประเสริฐศรี (2547) “การบริหารเชิงกลยุทธ์: คู่มือสู่การปฏิบัติ” *วารสารสังคมศาสตร์
และมนุษยศาสตร์* 30, 3 (กันยายน - ธันวาคม): 145-176

- เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) “ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บุตรี จารุโรจน์ (2550) *ภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- บุรชัย ศิริมหาสาคร (2549) *ผู้นำพันธุ์แท้* กรุงเทพมหานคร แสงดาว
- เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ และจินดา ขลิบทอง (2547) “แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในงานส่งเสริมการเกษตร” หน้าที่ 3 หน้า 91 - 112 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ประทาน คงกฤทธิศึกษากร (2529) *การบริหารและการจัดระเบียบบริหารราชการ* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- ประโยชน์ สังกิ้น (2551) “การปฏิรูปการจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยและสิงคโปร์” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประเวศ วะสี (2540) “ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข” ในสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ *ภาวะผู้นำ ความสำเร็จต่ออนาคตไทย* หน้า 53 - 89 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ไทย
- ประเวศ วะสี (2545) *การสร้างธรรมาภิบาลในขบวนการพัฒนา* กรุงเทพมหานคร สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
- ประเสริฐ วงศ์ภูธร (2555) “ธรรมาภิบาลในสังคมไทย” สารระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 14 กรกฎาคม 2555 จาก http://web.parliament.go.th/parcy/sapa_db/committeupload/520101021135751Good%20governance.pdf
- ปรีชา วัชรากัย (2550) “ทิศทางการบริหารราชการแผ่นดินและการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลภาครัฐ” วารสารดำรงราชานุภาพ 7, 23 (เมษายน - มิถุนายน 2550) : 1-11
- ปัญญา ฉายจินดาวงศ์ และรัชณี ภูตระกูล (2546) “ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย” วารสารดำรงราชานุภาพ 3, 7 (ธันวาคม 2545 - มีนาคม 2546) : 1-7
- ปารีชาติ เทพอารักษ์ (2550) “สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาล รากฐานสังคมอยู่เย็นเป็นสุข” *วารสารเศรษฐกิจและสังคม* 44, 1 (มกราคม - มีนาคม): 48 - 55
- ปารีชาติ เทพอารักษ์ และคนอื่นๆ (2546) “ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : แนวคิดและทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืน” *วารสารเศรษฐกิจและสังคม* 44, 1 (มกราคม-มีนาคม) : 13-20
- ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับการบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน้าที่ 4 หน้า 183 - 252 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- ปีเตอร์ ดร็คเกอร์ *โลกใหม่ไร้พรมแดน* แปลจาก POST-CAPITALIST SOCIETY โดยสุเรษฐ บัวชาติ (2537) กรุงเทพมหานคร ภาพพิมพ์ 187
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2552) “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการกับรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 2 หน้า 51- 86 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชา วิทยาการจัดการ
- พงศ์โพยม วาศภูติ (2550) “มหาดไทยกับการบริหารสมัยใหม่” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 7, 23 (เมษายน – มิถุนายน 2550): 12 – 19
- พรอัมรินทร์ พรหมเกิด (2543) “ธรรมเนียมกับการปฏิรูปสังคมและการเมือง” *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์* 17, 2 (มกราคม – มีนาคม) : 94-110
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2549) *พุทธวิธีบริหาร* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2545) *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ* กรุงเทพมหานคร ธรรมสภาและสถาบันบันลือธรรม
- _____ (2546) *พจนานุกรมพุทธศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- มหาปริวัฒน์ ฐิตวิริโย (2552) “ความคิดเห็นของพระภิกษุที่มีต่อการบริหารจัดการวัดตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาวัดในเขตอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- พระมหาศัฎฐา กนกอรียสิน (2552) “ตัวแบบการใช้พุทธธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” (2546, 9 ตุลาคม) *ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา* เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก หน้า 1-16
- “พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2552 (ฉบับที่ 13)” (2552, 13 พฤศจิกายน) *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 126 ตอนที่ 85 ก หน้า 7
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545” (2545 , 2 ตุลาคม) *ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา* เล่ม 119 ตอนที่ 99 ก หน้า 1-13
- พระสุวิทย์ คำมูล (2550) “การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขต กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พสุ เดชะรินทร์ (2551) *ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์* กรุงเทพมหานคร วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย

- พิทยา บวรวัฒนา (2552) “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 1” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 3 หน้า 87- 47 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชา วิทยาการจัดการ
- _____ (2552) “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 2” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 4 หน้า 88 - 219 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขา วิทยาการจัดการ
- พิสิฐ จอมบุญเรือง (2551) “โน้มของการปกครองท้องถิ่นในกระบวนการทัศน์ใหม่” *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์* 6, 1: 93 - 117
- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540) “ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต” ใน *สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ สุทธิภรณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ ภาวะผู้นำ ความสำเร็จของอนาคตไทย* หน้า 91-99 กรุงเทพมหานคร พิมพ์ไทย
- ภาณี ชนาธิป และธีระพงษ์ มาลัยทอง (2546) “การบริหารจัดการที่ดีภาครัฐ : เป้าหมายเพิ่ม ประสิทธิภาพการจัดการ” *วารสารเศรษฐกิจและสังคม* 40, 4 (กันยายน – ตุลาคม): 27-31
- มาริส่า ไกรฤกษ์ (2549) “สมรรถนะผู้บริหารพยาบาล” *วารสารคณะพยาบาลมหาวิทยาลัย ขอนแก่น* 29, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม) : 53 - 60
- ยงยุทธ เกษสาคร (2542) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- ยุค ศรีอาริยะ (2546) “โลกาภิวัตน์กับ Good Governance” ใน *ธรรมาภิบาลกับคอร์ปชั่นใน สังคมไทย* หน้า 41 – 58 กรุงเทพมหานคร สถาบันวิถึทัศน์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนัชการพิมพ์
- _____ (2551) “ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์* 2 หน่วยที่ 6 หน้า 1- 52 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550” (2550, 24 สิงหาคม) *ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา* เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก หน้า 1 – 127
- รัตนารณ์ ศรีพิยัคฆ์ (2548) “ขีดสมรรถนะ การบริหารทรัพยากรบุคคล” *วารสารดำรงราชานุ ภาพ* 5, 15 (เมษายน – มิถุนายน) : 65 - 81
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ.2542)* กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์
- รุ่ง แก้วแดง (2538) *รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย* กรุงเทพมหานคร มติชน
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2545) *การปฏิรูประบบราชการภายใต้ประแสการจัดการภาครัฐใหม่และข้อ วิพากษ์* กรุงเทพ บพิธการพิมพ์
- ลัดดาวัลย์ เพชรวิโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์ (2547) *ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดีการพิมพ์

- วรรณกร จันทรร (2541) *ปรัชญาการบริหารภาครัฐ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สหายบล็อก และการพิมพ์
- วรรณกร โดณะเกษม (2541) “การสร้าง (Good Governance) ในภาคเอกชน” *วารสาร กรมบัญชีกลาง* 39, 3 (พฤษภาคม - มิถุนายน): 19 - 28
- วรรณกร จุลปานนท์ (2546) *รายงานการวิจัยการปกครองและการพัฒนาในแอฟริกา* กรุงเทพมหานคร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วรรณกร รุ่งเรืองกลกิจ (2551) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน้าที่ 13 หน้า 313 - 362 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการ จัดการ
- วริยา ต้วงน้อย (2550) “การบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบูรณ์” *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- วัลลภ ลำพวย (2551) *เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วิเชียร วิทย์อุดม (2550) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ _____ (2551) *แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ และทฤษฎีระบบราชการ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์
- วิทยากร เชียงกุล (2549) *แนวทางปราบคอร์รัปชันอย่างได้ผล: เปรียบเทียบไทยกับประเทศอื่น* กรุงเทพมหานคร สายธาร _____ (2550) *อธิบายศัพท์สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา* กรุงเทพมหานคร สายธาร
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551) “แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา* หน้าที่ 1 หน้า 1 - 84 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการ จัดการ
- วิโรจน์ สารรัตน์ และคนอื่นๆ (2547) “ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนา บุคลากร” *วารสารศึกษาศาสตร์* มหาวิทยาลัยขอนแก่น 27 (มีนาคม - พฤษภาคม): 40 - 52
- วิรุทธิ์ ชาตะกาญจน์ (2546) “การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ Balanced Scorecard: BSC” *วารสารวิชา* 22, 1 - 2 (มิถุนายน 2545 - ตุลาคม 2546): 63-72
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ (2554) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการ บริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” *วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- ศรีนวล สติวิทยานัน (2547) “การบริหารจัดการองค์กรพยาบาลสู่ธรรมาภิบาล” *วารสาร พยาบาล* มสธ. 1, 1 (สิงหาคม): 15-22

- ศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร (2552) “การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน”
Veridian E-Journal, Silpakorn University. 2, 1 (สิงหาคม): 155-174
- ศุภชัย ยาวะประภาษ และปิยากร หวังมหาพร (2551) “การประเมินผลนโยบายสาธารณะและการประเมินผลระบบราชการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ* หน้าที่ 14 หน้า 157-212 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เศวานิต เศวานานนท์ (2537) *ภาวะผู้นำ* นครราชสีมา ภาควิชาพื้นฐานการึกา คณะวิชาครู ศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา
- สถาบันพระปกเกล้า (2546) *รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
 ครุสภาลาดพร้าว
- _____. (2549) *ทศธรรม : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี* กรุงเทพมหานคร
 ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) (2546) *คู่มือคำอธิบายและแนวปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546* กรุงเทพมหานคร
 สิริบุตรการพิมพ์
- สมยศ นาวิการ (2525) *การบริหารแบบมีส่วนร่วม* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สยมพร ปุณฺณาคม (2541) “การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) กับหลักสูตรพระพุทธศาสนา” สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สรชัย พิศลบุตร และคนอื่นๆ (2550) *การสร้างและประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถาม* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร วิทย์พัฒน์
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) *รัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร
 เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สายลม ปันรัตน์ (2551) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552) *คู่มือการจัดระบบการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)* กรุงเทพมหานคร พรีเมียร์ โปร
- _____. (2555) “การพัฒนากระบวนการตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” ค้นคืนวันที่ 2 สิงหาคม 2555 จาก
http://thai2learn.com/opdc2/index.php?option=com_contedt&task=view&id=1948&Itemid=27

- สำนักงานระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนสำนักงาน ก.พ. (2552) *คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้* กรุงเทพมหานคร พี.เอ.ลีฟวิ่ง
- สุกิจ ศรีพรหม (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับแบบแผนการบริหารราชการแนวใหม่ : กรณีศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุจิตรา บุญรัตพันธุ์ (2546) *ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุทิน แก้วพล (2555) “กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7 s Framework)” สารสังเขปออนไลน์ 2555 ค้นคืนวันที่ 25 สิงหาคม 2555 จาก <http://gotoknow.org/blog/kaewpon/401214>
- สุพพตา ประภาสิริ (2549) “การศึกษาธรรมาภิบาลในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุเมธ แสงนันทนวล (2552) *ภาวะผู้นำธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* กรุงเทพมหานคร ส.เจริญ การพิมพ์
- สุวกิจ ศรีปัดถา (2545) *การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาเฉพาะสถาบันราชภัฏมหาสารคาม* รายงานการวิจัย สถาบันราชภัฏมหาสารคาม
- เสนีย์ คำสุข (2544) “ธรรมรัฐ” *รัฐสภาสาร* 49, 7 (กรกฎาคม) : 62 - 84
- เสรี ลีลาลัย (2547) *เศรษฐกิจโลก - เศรษฐกิจไทยในสถานการณ์ปัจจุบัน* กรุงเทพมหานคร เสริมมิตร
- อภิวัฒน์ จันตะนี (2555) “แนวคิดหลักการ และทฤษฎีการจัดการ” สารสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 25 สิงหาคม 2555 จาก <http://aphinant.aru.ac.th/wpcontent/uploads/2008/10/robert-2.ppt#266,3>, ภาพนิ่ง 3
- อมรา พงศาพิชญ์ (2546) “ธรรมนุญกับประชาสังคม” ใน *ธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย* หน้า 83 - 101 กรุงเทพมหานคร สถาบันวิไลทัศน์วิไลทัศน์
- อรรถัย กักผล (2552) *คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น* กรุงเทพมหานคร ส.เจริญ การพิมพ์
- อรรวรรณ ทิพาสุทธิ (2551) “การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและบริการของเรือนจำพิเศษธนบุรี และทัณฑสถานหญิงธนบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อรรวรรณ ณะราช (2546) “การบริหารเรือนนอนโรงเรียนในสังกัดกองการศึกษาสงเคราะห์เขตการศึกษาที่ 8” บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏลำปาง

- อรอนงค์ คำแหง (2548) “การบริหารแบบมีส่วนร่วมในองค์กรพัฒนาเอกชนที่ปฏิบัติงานด้านเด็กถูก
ทารุณกรรม” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อริย์รัช แก้วเกาะสะบ้า (2548) “ธรรมาภิบาลกับหลักสิทธิเสรีภาพในรัฐธรรมนูญ” *รัฐสภาสาร*
53, 10 (ตุลาคม): 105 - 112
- อาวุธ วรรณวงศ์ (2551) “กระบวนการทัศน์การบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร
ภาครัฐ* หน่วยที่ 11 หน้า 1 - 44 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการ
- อิสระ สุวรรณบล (2552) “การพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหาร
ภาครัฐ* หน่วยที่ 1 หน้า 1- 56 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการ
- เอเจอร์ แชม *ธรรมาภิบาลการบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม* แปลจาก Promoting
Good Governance โดย ไชยวัฒน์ คำชู และคนอื่นๆ (2545) กรุงเทพมหานคร
น้ำฝน
- Abdul Noor. (2008). Ethics, Religion and Good Governance”. *Journal of
Administration and Governance*. 3, 2 (December): 62 – 77.
- Ahmed Shafiqul Hogue. (2007). “Local Leadership: Development, Problems and
Potential in Bangladesh”. *The Asia Pacific Journal of Public Administra-
tion*. 29, 2 (December): 223 – 239.
- Alyson Brody .(2009). “Gender and Governance”. Retrieved August 20, 2012 from
http://www.bridge.ids.ac.uk/reports/Governance_OR_final.pdf
- Asian Development Bank. (1999). *Governance: Sound Development Management*.
Manila: Asian Development Bank.
- B. Guy peters and John Pierre. (1998). “Governance Without Government?
Rethinking Public Administration”. *Journal of Public Administration
Research and Theory*. 8, 2 (April): 223 - 243.
- “Balanced Scorecard (BSC) เครื่องมือแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ” ค้นคืนวันที่ 21 สิงหาคม 2555
จาก <http://www.thaitrainingzone.com/TrainingDetail.asp?id=1153>
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Bruce E. Winston and Kathleen Patterson (2006) “An Integrative Definition of
Leadership”. *International Journal of Leadership Study*. 1, 2: 6 – 66.
- Carlos C. Lorenzana. (1998). *Management Theory and Practice*. Manila, Phillippines :
Rex Printing.
- Denhardt, Janet V. and Robert B. Denhardt. 2003. *The New Public Service: Serving,
not Steer*, New York: M.E. Sharpe, Inc.

- Hiroshi Yamamoto. (2003). *New Public Management-Japan's Practice*.
Japan : Institute for International Policy Studies publications.
- Imran Sharif Chudhry and Others. (2009). "Factors Affecting Good Governance in Pakistan: An Empirical Analysis". *European Journal of Scientific Research*. 35, 3: 337-346.
- Jose C. Alves and others. (2005). "Developing Leadership Theory in Asia: The Role of Chinese Philosophy". *International Journal of Leadership Study*. 1,1: 3-27.
- Kuotsai Tom Luoi. (2007). "Applying Good Governance Concept to Promote Local Economic Development : contribution and Challenge". *International Journal of Economic Development*. 9, 1-2: 1-35.
- Mark Eastby Smith and Others. (2004). *Management Research An Introduction*. 2nd ed. London : SAGE Publications.
- Masayoshi Eguchi. (2007). "New public Management: As a Means to Reform". *Quarterly Journal of Public Polity & Management*. 1 (Special Issue): 1-23.
- Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov. (2000). *Management*. 3rd ed. USA: Barron's Educational Series Publications.
- Ramanie Samarantunge and Lynne Bennington. (2002). "New Public Management: Challenge for Sri Lanka". *Asian Journal of Public Administration*. 24, 1 (June): 87-109.
- Raza Ahmad. (2008). "Governance, Social Accountability and the Civil Society". *Journal of Administration and Governance*. 3,1 (July): 10-21.
- Ricky Griffin. (2003). *Fundamentals of Management*. 5th ed. USA: Houghton Mifflin.
- Robert B. Denhardt and Joseph W. Grubbs. (2003). *PUBLIC ADMINISTRATION; AN ANTI-ORIENTATION*. 6th ed. USA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Shalendra D. Sharma. (2007). "Democracy, Good Governance and Economic Development" *Taiwan Journal of Democracy*. 3, 1: 29 – 62.
- Sowaribi Tolofari. (2005). "New Public Management and Education". *Policy Futures in Education*. 3, 1: 75 – 89.
- UNESCAP. (2012). "What is Good Government?". Retrieved August 20, 2012 from <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>.
- Wikipedia Encyclopedia. (2010). "New Public Management". Retrieved August 20, 2012 From http://en.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management.

ภาคผนวก



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

--	--	--

เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล
ในจังหวัดนครศรีธรรมราช

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาสำหรับในการทำวิทยานิพนธ์ ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยใช้สอบถามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ข้อมูลที่ได้รับจากท่านในครั้งนี้จะใช้เป็นประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้นและจะถือเป็นความลับ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันของท่านแต่อย่างใด ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริง เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

2. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย (โปรดตอบให้ครบทุกส่วน)

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีข้อความ จำนวน 40 ข้อ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีข้อความ จำนวน 50 ข้อ

ส่วนที่ 4 จุดแข็ง จุดอ่อนและข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาปรับปรุงการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น มีข้อความ 2 ข้อ

3. ขอความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากท่านได้ช่วยส่งแบบสอบถามชุดนี้กลับคืนมาถึงผู้วิจัย ภายในวันที่ 10 เมษายน 2556 หรือ เร็วกว่านี้ถ้าหากเป็นไปได้ เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำไปวิเคราะห์แปลผลและสรุปผลนำเสนอข้อมูลต่อไป

ขอเจริญพรอนโมทนาที่ท่านได้เสียสละเวลาตอบแบบสอบถามชุดนี้

พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูวงศ์

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ที่ตรงตามความเป็นจริงตามสถานภาพของท่าน

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุ

1. น้อยกว่า 25 ปี 2. 25 – 30 ปี 3. 31 – 35 ปี
 4. 36 – 40 ปี 5. 41 – 45 ปี 6. มากกว่า 45 ปี

3. ระดับการศึกษา

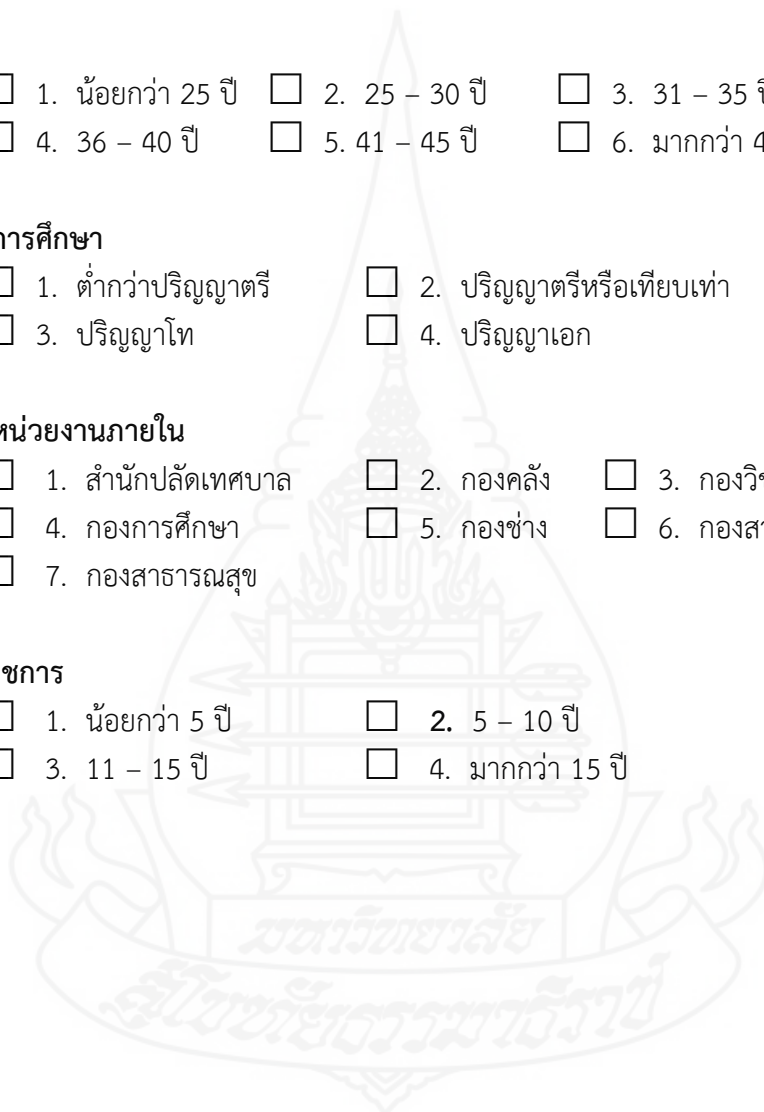
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 3. ปริญญาโท 4. ปริญญาเอก

4. สังกัดหน่วยงานภายใน

1. สำนักปลัดเทศบาล 2. กองคลัง 3. กองวิชาการและแผนงาน
 4. กองการศึกษา 5. กองช่าง 6. กองสวัสดิการสังคม
 7. กองสาธารณสุข

5. อายุราชการ

1. น้อยกว่า 5 ปี 2. 5 – 10 ปี
 3. 11 – 15 ปี 4. มากกว่า 15 ปี



ส่วนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการ ของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามส่วนนี้มีข้อความจำนวน 40 ข้อ (เพื่อความสมบูรณ์โปรดตอบทุกข้อ)
2. กรุณาอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (ข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น) ในฐานะที่ท่านเป็นข้าราชการคนหนึ่งที่
ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ท่านคิดว่าเทศบาลของท่าน
ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	หลักประสิทธิผล					
1	ในภาพรวมเทศบาลของท่านดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงานประจำปี มากน้อยเพียงใด					
2	เทศบาลของท่านได้กำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3	เทศบาลของท่านมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน มากน้อยเพียงใด					
4	เทศบาลของท่านมีระบบระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
5	เทศบาลของท่านนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
	หลักประสิทธิภาพ					
6	ในภาพรวมเทศบาลของท่านมีการใช้จ่ายตามแผนงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มากน้อยเพียงใด					
7	เทศบาลของท่านมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	เทศบาลของท่านมีการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่า มากน้อยเพียงใด					
9	เทศบาลของท่านมีการลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงานลงเพื่ออำนวยความสะดวก/ลดค่าใช้จ่าย มากน้อยเพียงใด					
10	เทศบาลของท่านมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่างๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
	หลักการตอบสนอง					
11	ในภาพรวมเทศบาลของท่านให้บริการ/ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวมเทศบาลท่านมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวมเทศบาลของท่านสามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
	หลักการรับผิดชอบ					
14	ในภาพรวมเทศบาลของท่านมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
15	ในภาพรวมเทศบาลของท่านมีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวมเทศบาลของท่านมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบร่วมกัน มากน้อยเพียงใด					
17	เทศบาลของท่านมีระบบการควบคุมตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
	หลักความโปร่งใส					
19	เทศบาลของท่านมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สาธารณะ มากน้อยเพียงใด					
20	เทศบาลของท่านมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มากน้อยเพียงใด					
21	เทศบาลของท่านมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มากน้อยเพียงใด					
22	เทศบาลของท่านมีการกระจายข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง มากน้อยเพียงใด					
23	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้สาธารณะสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ มากน้อยเพียงใด					
	หลักการมีส่วนร่วม					
24	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมคิดและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
25	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
26	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
28	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
	หลักการกระจายอำนาจ					
29	เทศบาลของท่านมีการกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรม มากน้อยเพียงใด					
30	เทศบาลของท่านมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
31	เทศบาลของท่านมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
	หลักนิติธรรม					
32	เทศบาลของท่านมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
33	เทศบาลของท่านมีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย มากน้อยเพียงใด					
34	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพของบุคลากร และประชาชนทั่วไปผู้ขอรับบริการ มากน้อยเพียงใด					
	หลักความเสมอภาค					
35	ในภาพรวมเทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างเสมอภาค มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36	เทศบาลของท่านมีการบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ มากน้อยเพียงใด					
37	เทศบาลของท่านจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแต่ละพื้นที่ อย่างเสมอภาค มากน้อยเพียงใด					
38	หลักมุ่งเน้นฉันทามติ เทศบาลของท่านรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
39	เทศบาลของท่านรับฟังข้อตกลงของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
40	เทศบาลของท่านสนองตอบข้อคิดเห็นหรือข้อตกลงของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					



ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามส่วนนี้มีข้อความจำนวน 50 ข้อ (เพื่อความสมบูรณ์โปรดตอบทุกข้อ)
2. กรุณาอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด (ข้อความละ 1 คำตอบเท่านั้น) ในฐานะที่ท่านเป็นข้าราชการคนหนึ่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ท่านคิดเห็นว่ามีปัจจัยด้านใดบ้างที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลของท่านให้ประสบความสำเร็จ

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์เทศบาลของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2	เทศบาลของท่านมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
3	เทศบาลของท่านการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
4	เทศบาลของท่านมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
5	เทศบาลของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
6	เทศบาลของท่านมีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
7	เทศบาลของท่านมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนา ไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
8	เทศบาลของท่านมีการกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
9	เทศบาลของท่านมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
10	เทศบาลของท่านมีการทบทวนแนวทางการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					

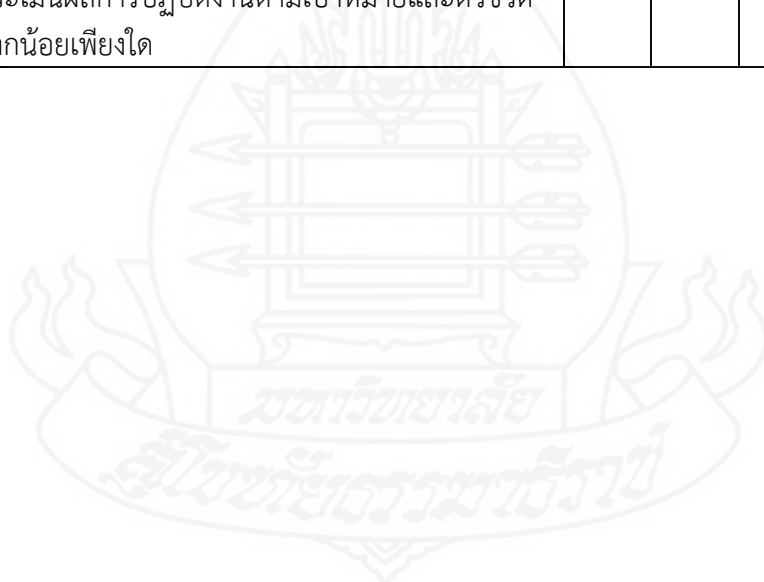
ข้อ	ประเด็นคำถาม (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลของท่านในปัจจุบันมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
12	เทศบาลของท่านมีการกำหนดแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
13	เทศบาลของท่านมีการลดกฎระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อช่วยเสริมความคล่องตัว มากน้อยเพียงใด					
14	เทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
15	ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ในภาพรวมระบบงานทะเบียนราษฎรและบัตรของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวมระบบงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมระบบงานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวมระบบงานการเจ้าหน้าที่ของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	ในภาพรวมระบบงานการเงินและบัญชีของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
20	ในภาพรวมระบบงานพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
21	ในภาพรวมระบบงานแผนงานและงบประมาณของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
22	ในภาพรวมระบบงานสวัสดิการสังคมของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
23	ในภาพรวมระบบงานสาธารณสุขของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
24	ในภาพรวมระบบงานวิศวกรรมของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
25	ในภาพรวมระบบงานส่งเสริมการศึกษาของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
26	ในภาพรวมระบบงานสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
27	ในภาพรวมระบบงานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อของเทศบาลของท่านยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
28	ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
29	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการผลักดันการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลให้บรรลุเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					
30	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
31	เทศบาลของท่านเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
32	ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ข้าราชการในเทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
33	ข้าราชการในเทศบาลของท่านมีความมุ่งมั่นในการให้บริการ มากน้อยเพียงใด					
34	ข้าราชการในเทศบาลของท่านมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในด้านงานรับผิดชอบ มากน้อยเพียงใด					
35	ข้าราชการในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
36	ข้าราชการในเทศบาลของท่านมีการทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด					
37	ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ท่านคิดว่านายกเทศมนตรีของท่านให้ความสำคัญต่อ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
38	นายกเทศมนตรีของท่านมีวิสัยทัศน์ และนโยบายใน การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ชัดเจน มากน้อย เพียงใด					
39	นายกเทศมนตรีของท่านมีความสามารถในการจูงใจ ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตาม หลักธรรมาภิบาลให้บรรลุเป้าหมาย มากน้อยเพียงใด					
40	นายกเทศมนตรีของท่านให้ความสำคัญต่อการทำงาน เป็นทีม มากน้อยเพียงใด					
41	ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ข้าราชการในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานในหน้าที่ รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น ทุมเท และเพียรอดสาหัส มากน้อยเพียงใด					
42	ข้าราชการในเทศบาลของท่านปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบด้วยความเสียสละ เพื่อประโยชน์ต่อ ส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
43	ข้าราชการในเทศบาลของท่านมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย มากน้อย เพียงใด					
44	ข้าราชการในเทศบาลของท่านยึดมั่นในหลักความ ถูกต้องในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม (ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
45	ข้าราชการในเทศบาลของท่านมีความตื่นตัวต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มากน้อยเพียงใด					
46	ข้าราชการในเทศบาลของท่านมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด					
47	ข้าราชการในเทศบาลของท่านมีความพร้อมต่อการถูกตรวจสอบมากน้อยเพียงใด					
48	ข้าราชการในเทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของเพื่อนร่วมงาน มากน้อยเพียงใด					
49	ข้าราชการในเทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มากน้อยเพียงใด					
50	ข้าราชการในเทศบาลของท่านให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัด มากน้อยเพียงใด					



จุดแข็ง / จุดอ่อน	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา/ปรับปรุง
ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values)	ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values)
จุดแข็ง	แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง
จุดอ่อน	แนวทางการปรับปรุงจุดอ่อน

2. ท่านคิดเห็นว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลของท่าน ให้บรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นนั้นควรจะมีวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการอย่างไร (โปรดแสดงความคิดเห็น)

ด้านหลักประสิทธิผล

.....

.....

.....

.....

ด้านหลักประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

ด้านหลักการตอบสนอง

.....

.....

.....

ด้านหลักความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

ด้านหลักความโปร่งใส

.....

.....

.....

ด้านหลักการมีส่วนร่วม

.....

.....

.....

ด้านหลักการกระจายอำนาจ

.....

.....

.....

ด้านหลักนิติธรรม

.....

.....

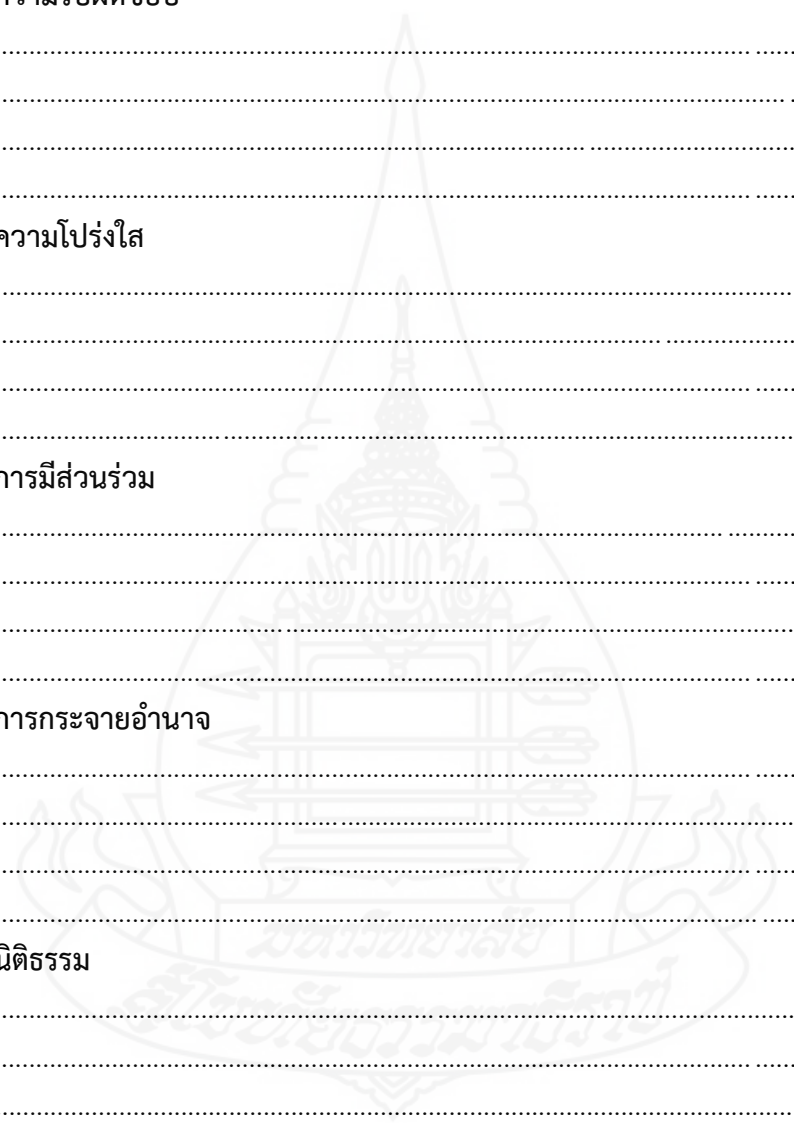
.....

ด้านหลักความเสมอภาค

.....

.....

.....



ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

.....

.....

.....

.....

ขออนุโมทนาขอบคุณที่ท่านได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูยงค์
วัน เดือน ปีเกิด	5 กุมภาพันธ์ 2522
สถานที่เกิด	อำเภอช้างกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเจ้าคณะตำบลช้างกลาง อำเภอช้างกลาง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ตำแหน่ง	เจ้าคณะตำบลช้างกลาง

