

ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล  
ในเขตจังหวัดอุดรธานี

นางสาวจิราพรรณ คุณจินดา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Achievement in the Provision of Public Services of  
Municipalities in Udonthani Province**

**Miss Jirapan Kunjinda**



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

2015

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี  
ชื่อและนามสกุล นางสาวจิราพรรณ คุณจินดา  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

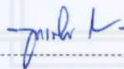
วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



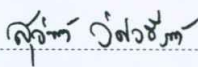
..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

**ผู้วิจัย** นางสาวจิราพรรณ คุณจินดา **รหัสนักศึกษา** 2573003015 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม (2) รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

**ปีการศึกษา** 2558

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (3) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาล และ (4) เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาคือ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 71 แห่ง โดยมีพนักงานเทศบาล จำนวน 1,618 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา คือ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 60 แห่ง โดยมีพนักงานเทศบาลเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 321 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ใช้วิธีการจัดหมวดหมู่ตามเนื้อหา การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดอันดับ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 (2) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (3) ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน (4) จุดแข็งในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีอันดับแรกคือ หน่วยงานมีบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ แนวทางการพัฒนาจุดแข็งอันดับแรกคือ จูงใจให้เจ้าหน้าที่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ สร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่อย่างสม่ำเสมอ จุดอ่อนอันดับแรกคืองบประมาณมีไม่เพียงพอในการดำเนินการให้บริการสาธารณะ แนวทางการแก้ไขจุดอ่อนอันดับแรกคือ ลดภาระค่าใช้จ่ายประจำ เพื่อนำงบประมาณมาพัฒนาท้องถิ่น โอกาสอันดับแรก คือ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บริการสาธารณะ อุปสรรคอันดับแรก คือ พื้นที่รับผิดชอบกว้างขวาง ทำให้การบริการสาธารณะไม่ทั่วถึง แนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรคอันดับแรกคือ จัดลำดับความสำคัญในการให้บริการสาธารณะในแต่ละพื้นที่ และพัฒนาต่อไปตามลำดับความสำคัญอย่างทั่วถึง

**คำสำคัญ** ผลสัมฤทธิ์ การให้บริการสาธารณะ เทศบาล จังหวัดอุดรธานี

**Thesis title:** Achievement in the Provision of Public Services of Municipalities in Udonthani Province

**Researcher:** Miss Jirapan Kunjinda; **ID:** 2573003015; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; (2) Dr. Chira Prateep, Associate Professor;

**Academic year:** 2015

### **Abstract**

The objectives of this research were to: (1) study level of achievement in the provision of public services; (2) study factors influencing achievement in the provision of public services; (3) compare achievement in the provision of public services; and (4) recommend approaches to improve and develop public services of municipalities in Udonthani Province.

Population was 1,618 personnel working for the municipalities in Udonthani Province totally 71 municipalities of which 60 municipalities were randomly selected to be samples according to the formula of Taro Yamane. Consequently 321 personnel were samples by stratified random sampling accidental sampling method. Research instruments was a questionnaire. Statistical analysis were descriptive statistics such as; frequency, percentage, mean, standard deviation and referential statistics such as; one sample t-Test, independent sample t-Test and multiple regression. For content analysis regarding problems and recommendation employed classification the category of content and describe by frequency, percentage and order ranking of finding.

The results revealed that: (1) level of the percentage of achievement in the provision of public services was higher than 70; (2) factors relating to attitudes, culture and value, result based management, competency, administrative resources and leadership influenced achievement in the provision of public services; (3) achievement in the provision of public services classified by size of municipalities were different at statistical significance level at 0.05; and (4) Problems and recommendations which were analyzed by using SWOT technique, it was found that strength of public service of municipalities in Udonthani Province was sufficient manpower to serve the people and recommendation was motivation driving the personnel to work with their existing capacity and potential regularly and continuously. Weakness was an insufficient budget allocation to implement job and recommendation was economizing unnecessary routine expenses to add up to public service work. Opportunity was giving chances of people participation to implement public work. Threat was the responsible area was very vast so that the services were hard to access thoroughly and recommendation was prioritizing the services in each area and implementing under the priorities.

**Keywords:** Achievement, Public Service, Municipality, Udonthani Province

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ รวมทั้งติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดและให้กำลังใจมาโดยตลอด จนถูกต้อง และสมบูรณ์ ทั้งที่ท่านก็ไม่ได้มีเวลามากมายก็ตาม แต่ท่านก็เสียสละเวลาให้นับตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา ทุกท่านที่กรุณาได้ให้ความรู้ในการศึกษา จนสามารถนำความรู้มาใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย นครราชสีมา และ ว่าที่พันตรี ดร.จตุรงค์ อาจมุงคุณ ปลัดเทศบาลตำบลหนองแวงโนนสะอาด ที่ได้ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือ ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่อง ให้การจัดทำ วิทยานิพนธ์สำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหาร พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ทุกท่าน ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการให้ข้อมูลในการทำวิจัยใน ครั้งนี้ ขอขอบพระคุณครอบครัวของข้าพเจ้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณา ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจมาโดยตลอด อันส่งผลให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

จิราพรรณ คุณจินดา

สิงหาคม 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา.....	1
ประเด็นปัญหาการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
พัฒนาของแนวคิดเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	31
แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม.....	36
แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร.....	42
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	43
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	56
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	65
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารท้องถิ่น.....	71
แนวคิดเกี่ยวกับการบริการสาธารณะ.....	85
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	97

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	103
รูปแบบการวิจัย.....	103
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	104
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	111
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	126
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
ระยะเวลาในการวิจัย.....	130
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	133
ส่วนที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	137
ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	146
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย.....	164
ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากข้อคิดเห็น สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	173
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	183
สรุปการวิจัย.....	183
อภิปรายผล.....	197
ข้อเสนอแนะ.....	208
บรรณานุกรม.....	213
ภาคผนวก.....	218
ก รายนามอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์.....	219
ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม.....	221
ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล.....	224
ง แบบสอบถาม.....	226
ประวัติผู้วิจัย.....	242



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงข้อแนะนำเพื่อให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์.....	40
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนเทศบาลและพนักงานเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	104
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เรียงลำดับตาม เทศบาลประเภทสามัญไปจนถึงเทศบาลประเภทพิเศษ.....	109
ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามแสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและ ตัวแปรตาม.....	114
ตารางที่ 3.4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	125
ตารางที่ 3.5 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	131
ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	134
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็น พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการ สาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในภาพรวม.....	137
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็น พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการ สาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้าน โครงสร้างพื้นฐาน.....	139
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็น พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการ สาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้าน งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต.....	140
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็น พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการ สาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้าน การจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย.....	142

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้าน การวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว.....	143
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้าน การบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม.....	144
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้าน ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น.....	146
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวม.....	147
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ.....	148
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ.....	150
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม.....	153
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรกลุ่มปัจจัย ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	156
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัย ด้านทรัพยากรการบริหาร.....	157
ตารางที่ 4.15	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัย ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	158
ตารางที่ 4.16	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัย ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	159

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัย ด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership).....	162
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร.....	163
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์สมมติฐาน ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะ ของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยใช้สถิติทดสอบ T-Test โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test.....	165
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะ ของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภท สามัญและเทศบาลประเภทพิเศษ โดยใช้สถิติทดสอบ T-Test โดยใช้ การวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test.....	168
ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการ สาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยใช้การวิเคราะห์ การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน.....	170
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามที่มี ต่อ จุดแข็ง ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	173
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามที่มี ต่อ แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	175
ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามที่มี ต่อ จุดอ่อน ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	176
ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามที่มี ต่อ แนวทางการแก้ไขปัญหาคือจุดอ่อน ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	177
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามที่มี ต่อ โอกาส ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี.....	179

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามที่มี ต่อ อุปสรรค ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี .....	180
ตารางที่ 4.28 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามที่มี ต่อ อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ในการให้บริการ สาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี .....	181



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	27
ภาพที่ 2.2 อธิบายทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow.....	34
ภาพที่ 2.3 ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (I AM READY).....	39
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์.....	45
ภาพที่ 2.5 ตัวชี้วัดการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ประกอบด้วย ตัวชี้วัดหลัก 8 ด้าน (ขั้นตอน).....	48
ภาพที่ 2.6 แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis).....	61
ภาพที่ 2.7 แสดงระบบการให้บริการสาธารณะ.....	86



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management-NPM) ถือเป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ภาครัฐที่นำมาใช้ตั้งแต่ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่าการเกิดขึ้นของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในหลายๆประเทศ ก็เพื่อต้องการสร้างหน่วยงานให้มีการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่ยืดหยุ่น มีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน ความต้องการที่จะให้หน่วยงานเป็นไปในแนวทางดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ในฐานะผู้รับบริการสาธารณะได้อย่างครอบคลุม สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น อิทธิพลของกระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ส่งผลถึงการบริหารภาครัฐของไทย การบริหารจัดการแบบภาคเอกชนถูกนำมาใช้ในภาครัฐ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงาน โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นองค์กรกลางที่มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาระบบราชการ ได้มีความพยายามอย่างต่อเนื่อง ในการนำเครื่องมือและเทคนิคการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้กับส่วนราชการเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุด และปฏิรูประบบราชการให้ทันสมัยทัดเทียมนานาประเทศ เมื่อประเทศมีการพัฒนามากขึ้น พลเมืองมีมากขึ้น ภารกิจที่รัฐต้องรับผิดชอบและตอบสนองความต้องการของประชาชนก็เพิ่มขึ้น ด้วยศักยภาพของรัฐบาลที่บริหารประเทศด้วยองค์กรเพียงองค์กรเดียว ไม่อาจสนองตอบความต้องการและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้ทั่วถึง ดังนั้น แนวคิดการกระจายอำนาจ การบริหารการปกครองให้ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเองจึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของรัฐบาลกลาง และสามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึงและรวดเร็ว โดยกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเองในรูปแบบของ การปกครองท้องถิ่น

(local government) ประชาชนในท้องถิ่นที่ได้รับอำนาจจากรัฐบาล จะดำเนินการปกครองท้องถิ่นของตนเอง โดยจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใช้อำนาจแทนประชาชน เรียกว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น อย่างเป็นทางการ ภายใต้ กรอบนโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแลของรัฐ

เทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการบริหารงานประชาชนในท้องถิ่น โดยมีการดำเนินงานที่จัดระบบการบริการสาธารณะ สรุปได้จำนวน 6 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษา ความสงบเรียบร้อย 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริม การลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อแก้ไขปัญหา พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุน เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

จังหวัดอุดรธานี เป็นพื้นที่ที่กำลังจะจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมอุดรธานี โดยผู้ว่าการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) นำทัพนักลงทุนเปิดตัวโครงการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอุดรธานี บนพื้นที่กว่า 2,000 ไร่ รับการเปิดประชาคมอาเซียน คาดว่าจะเริ่มพัฒนาพื้นที่โครงการฯ ได้ภายในปี 2558 โดยจะสามารถรองรับการเติบโตของภาคอุตสาหกรรมในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ ได้มีการนำหลักการเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มาใช้ในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอุดรธานี มุ่งสู่การเป็นเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ เพื่อทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน และพร้อมรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 เพื่อเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าในกลุ่มประเทศประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน พื้นที่โครงการอยู่ใกล้ศูนย์กลางคมนาคมหลัก มีโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ที่เอื้อต่อการประกอบอุตสาหกรรม อาทิเช่น ระบบถนนที่เชื่อมโยงไปยังภูมิภาคอื่นได้สะดวก เป็นต้น (ที่มา: ASTV ผู้จัดการออนไลน์ จาก [www.manager.co.th](http://www.manager.co.th)) และการที่จังหวัดอุดรธานีกำลังจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรม เทศบาลซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีความสำคัญที่ต้องให้บริการสาธารณะทั้ง 6 ด้าน แก่ประชาชนที่กำลังเพิ่มมากขึ้น พร้อมรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่นกัน และเนื่องจากการให้บริการสาธารณะเป็นบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่เป็นอำนาจหน้าที่ของเทศบาลซึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับเทศบาลมีภารกิจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะที่มากกว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเฉพาะเทศบาล โดยสนใจที่จะศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีว่า มีผลสัมฤทธิ์มากน้อยเพียงใด มี



ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะรวมทั้งปัญหาและข้อเสนอแนะ ตลอดจนแนวทางพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ โดยผลการวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะ เป็นประโยชน์ให้เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในเขตจังหวัด อุดรธานี ได้ใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ วางแผนและปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ อันจะเป็น ประโยชน์สูงสุดสำหรับการบริหารงานของเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

## 2. ประเด็นปัญหาการวิจัย

2.1 ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ตาม ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลอยู่ในระดับใด

2.2 อะไรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี

2.3 ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนก ตามประเภทของเทศบาล มีความแตกต่างกันหรือไม่

2.4 ถ้าต้องการให้การให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเกิด ผลสัมฤทธิ์ควรทำอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัด อุดรธานี

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี

3.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขต จังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาล

3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี



#### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด โดยมีตัวแปรซึ่งนำมาจากแนวคิดต่างๆ ดังต่อไปนี้

##### 4.1 กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

**4.1.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะ** ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม นำมาจากแนวคิดสมรรถนะหลักของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้ เพราะเป็นแนวคิดที่ใช้จริงในระบบราชการส่วนท้องถิ่น และคาดว่าแนวคิดดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป

**4.1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ** ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา นำมาจากทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา ของเฟรดริค เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้ เพราะเป็นแนวคิดที่เป็นสากล และคาดว่าแนวคิดดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป

**4.1.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (I AM READY)** ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield) นำมาจากแนวคิดเรื่องกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ (I AM READY) ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้ เพราะเป็นแนวคิดที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการ และคาดว่าแนวคิดดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาต่อไป

## 4.2 กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

**4.2.1 ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร** ประกอบด้วย บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) นำมาจากแนวคิดปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร (4M's) สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้เพราะแนวคิดที่สำคัญที่เป็นปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร และคาดว่าแนวคิดดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาคือต่อไป

**4.2.2 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์** (Result Based Management – RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) นำมาจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้เพราะเป็นแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่มุ่งผลของงานมากกว่าวิธีการทำงานและให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นศูนย์กลาง และคาดว่าแนวคิดดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาคือต่อไป

**4.2.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์** (Strategic Management) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ นำมาจากแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้เพราะเป็นแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ในการพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กรและใช้จริงในระบบราชการไทย และคาดว่าแนวคิดดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาคือต่อไป

**4.2.4 ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)** ประกอบด้วย การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น การมีความมั่นคงทางอารมณ์ การใช้แรงจูงใจ การมีทักษะในการแก้ปัญหา การมีทักษะด้านการบริหาร นำมาจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของ ฮอดเกตต์ส (Hodgetts) สาเหตุที่ใช้แนวคิดนี้เพราะเป็นแนวคิดที่เป็นสากล และคาดว่าแนวคิดดังกล่าวอาจมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาคือต่อไป

สำหรับเนื้อหาสาระของตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยจะกล่าวโดยละเอียดในบทที่ 2 ต่อไป

## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม

<p><b>1. กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล</b> ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ</p> <p><b>1.1 ปัจจัยด้านสมรรถนะ</b> ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม 3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน 4) การบริการเป็นเลิศ และ 5) การทำงานเป็นทีม</p> <p><b>1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b> ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้า 6) เงินเดือน 7) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 8) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 9) สถานะของอาชีพ 10) นโยบายและการบริหาร 11) สภาพการทำงาน 12) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 13) ความมั่นคงในงาน และ 14) วิธีการปกครองบังคับบัญชา</p> <p><b>1.3 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม (I AM READY)</b> ได้แก่ 1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี 2) ขยันตั้งใจทำงาน 3) มีศีลธรรม คุณธรรม 4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม 5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม 7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส และ 8) มุ่งเน้นผลงาน</p>
<p><b>2. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร</b> ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ</p> <p><b>2.1 ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร (4M's)</b> ได้แก่ 1) บุคลากร 2) เงิน 3) วัสดุอุปกรณ์ และ 4) การจัดการ</p> <p><b>2.2 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)</b> ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) ปัจจัยนำเข้า 3) กระบวนการหรือกิจกรรม</p> <p><b>2.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)</b> ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ 4) เป้าประสงค์ 5) ตัวชี้วัด 6) เป้าหมาย 7) กลยุทธ์ และ 8) แผนงาน/โครงการ</p> <p><b>2.4 ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)</b> ได้แก่ 1) การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น 2) การมีความมั่นคงทางอารมณ์ 3) การใช้แรงจูงใจ 4) การมีทักษะในการแก้ปัญหา และ 5) การมีทักษะด้านการบริหาร</p>

**ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการ  
สาธารณะของเทศบาลในเขต**

**จังหวัดอุดรธานี**

ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
2. ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต
3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย
4. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว
5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
6. ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 5. สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยดังต่อไปนี้

5.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

5.2 ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน

5.3 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

## 6. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยแต่ละด้าน ดังนี้

6.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** เป็นการศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม 6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วย 1) กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม 2) กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)

**6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา** เป็นการศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วยเทศบาลประเภทสามัญ จำนวน 59 แห่ง และเทศบาลประเภทพิเศษ จำนวน 1 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 60 แห่ง

### **6.3 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรในการศึกษาประกอบด้วย**

#### **6.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่**

##### 1) กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย

(1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

(2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าเงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา

(3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield)

##### 2) กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

(1) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร (4M's) ประกอบด้วย บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management)

(2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการหรือกิจกรรม (Process)

(3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนงาน/โครงการ (Initiatives)

(4) ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ประกอบด้วย การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น การมีความมั่นคงทางอารมณ์ การใช้แรงจูงใจ การมีทักษะในการแก้ปัญหา และการมีทักษะด้านการบริหาร

**6.3.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ใน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยว 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### 6.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**6.4.1 ประชากร** มีหน่วยการศึกษา คือ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 71 แห่ง โดยมีตัวแทนเป็นพนักงานเทศบาล ซึ่งเป็นข้าราชการประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลทั้งสิ้น 1,618 คน

**6.4.2 กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 60 แห่ง โดยมีพนักงานเทศบาล เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 321 คน ได้มาจากสุตรการคำนวณโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05

**6.5 ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่จะดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดไว้ 12 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 - เดือนสิงหาคม 2559

## 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

**7.1 ผลสัมฤทธิ์การให้บริการสาธารณะ** หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้ในการให้บริการสาธารณะ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยว 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542)



**7.2 เทศบาล** หมายถึง เทศบาลทุกประเภท คือ เทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ทุกแห่งในเขตจังหวัดอุดรธานี

**7.3 พนักงานเทศบาล** หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งเป็นข้าราชการประจำของเทศบาลแต่ละแห่งในเขตจังหวัดอุดรธานี

**7.4 พนักงานส่วนท้องถิ่น** หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งเป็นข้าราชการประจำของเทศบาลแต่ละแห่งในเขตจังหวัดอุดรธานี

**7.5 บริการสาธารณะ** หมายถึง การให้บริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

**7.5.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน** หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการคมนาคมและการขนส่ง อาทิ ถนน สะพาน ไฟฟ้า สาธารณูปโภค อาทิ น้ำสำหรับอุปโภค บริโภค น้ำสำหรับการเกษตร การดูแลรักษาแหล่งน้ำ สาธารณูปการ อาทิ การจัดให้มีตลาด

**7.5.2 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต** หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพ อาทิ การฝึกอบรมและพัฒนากลุ่มอาชีพ งานสวัสดิการสังคม อาทิ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพคนพิการ และการสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้ป่วยเอดส์ นันทนาการ อาทิ การส่งเสริมการกีฬา สวนสาธารณะ การศึกษา อาทิ การจัดการศึกษาในระบบและนอกระบบ การสาธารณสุข อาทิ การรักษาพยาบาล การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ

**7.5.3 ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย** หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค สิทธิเสรีภาพของประชาชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบ เรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

**7.5.4 ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว** หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น การพัฒนาเทคโนโลยี การส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว

**7.5.5 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม** หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการคุ้มครองดูแลบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่างๆ และการดูแลรักษาที่สาธารณะ

**7.5.6 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น** หมายถึง การให้บริการเกี่ยวกับการอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

**7.6 ปัจจัยด้านสมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และบรรลุผลสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น ประกอบด้วย

**7.6.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่

**7.6.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม** หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการ

**7.6.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน** หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

**7.6.4 การบริการเป็นเลิศ** หมายถึง ความตั้งใจและพยายามให้บริการต่อประชาชน ผู้มารับบริการได้รับความพึงพอใจ ประทับใจ มีความสุข และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

**7.6.5 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความตั้งใจ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

**7.7 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ** หมายถึง แรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้นด้วย ประกอบด้วย

**7.7.1 ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล** หมายถึง ความสามารถทำงานได้ เสร็จสิ้นตามกำหนดระยะเวลา และประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

**7.7.2 การได้รับการยอมรับนับถือ** หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป

**7.7.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ** หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

**7.7.4 ความรับผิดชอบ** หมายถึง ความพอใจ ความเอาใจใส่ต่องาน ในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย และมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

**7.7.5 ความก้าวหน้า** หมายถึง โอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม



**7.7.6 เงินเดือน** หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พึงพอใจของบุคลากรในการทำงาน

**7.7.7 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต** หมายถึง โอกาสที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน โอกาสความก้าวหน้าในทักษะ วิชาชีพ

**7.7.8 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน** หมายถึง การติดต่อพูดคุย ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

**7.7.9 สถานะของอาชีพ** หมายถึง ลักษณะของอาชีพและตำแหน่งเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

**7.7.10 นโยบายและการบริหาร** หมายถึง หลักในการปฏิบัติงานและหลักการบริหารองค์การ ที่ชัดเจน

**7.7.11 สภาพการทำงาน** หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน

**7.7.12 ความเป็นอยู่ส่วนตัว** หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดี ที่ได้รับจากงานในหน้าที่ และความพึงพอใจกับการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะห่างไกลจากครอบครัว

**7.7.13 ความมั่นคงในงาน** หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

**7.7.14 วิธีการปกครองบังคับบัญชา** หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

**7.8 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยม (I AM READY)** หมายถึง กรอบหรือแนวทางการประพฤติตน สำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการในยุคปัจจุบัน ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วย

**7.8.1 ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity)** หมายถึง การทำงานอย่างมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมและที่สำคัญต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน

**7.8.2 ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness)** หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกุศโลบายในการทำงาน

**7.8.3 มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality)** หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่เลือกปฏิบัติยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค รวมทั้งคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

**7.8.4 รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy)** หมายถึง มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน และมีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการทำงาน

**7.8.5 มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง การจัดการภายในที่ดีของหน่วยงาน ทำให้ผลผลิตที่ได้มีมาตรฐาน ประหยัดทรัพยากรและเกิดความคุ้มค่า

**7.8.6 รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability)** หมายถึง การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน โดยคำนึงผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นสำคัญ พร้อมเสมอที่จะรับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

**7.8.7 มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy)** หมายถึง การมีใจและกระทำในสิ่งที่เป็นประชาธิปไตย โดยการสร้างเครือข่ายในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความโปร่งใสในการทำงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

**7.8.8 มุ่งเน้นผลงาน (Yield)** หมายถึง การปฏิบัติงาน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ โดยจะต้องตั้งเป้าหมายของการทำงานแล้วปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งสามารถวัดและประเมินผลงานได้

**7.9 ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร** หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารงานของหน่วยงาน (4M's) ประกอบด้วย

**7.9.1 บุคลากร (man)** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน

**7.9.2 เงิน (money)** หมายถึง เงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณที่อนุญาตให้จ่ายได้เพื่อดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่

**7.9.3 วัสดุอุปกรณ์ (materials)** หมายถึง วัสดุอุปกรณ์ สิ่งของเครื่องมือ และครุภัณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานตามหน้าที่

**7.9.4 การจัดการ (management)** หมายถึง การดำเนินงานใดๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารคน การบริหารงบประมาณ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์

**7.10 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM)** หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเป็นหลัก การปฏิบัติงานของหน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนดประกอบด้วย

**7.10.1 วัตถุประสงค์ (Objective)** หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเฉพาะเจาะจงตามการดำเนินงานของหน่วยงาน

**7.10.2 ปัจจัยนำเข้า (Input)** หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เช่น คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

**7.10.3 กระบวนการหรือกิจกรรม (Process)** หมายถึง การดำเนินงานตามแผนของงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

**7.11 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** หมายถึง แนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วย

**7.11.1 วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งเป็นส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

**7.11.2 พันธกิจ (Mission)** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานต้องทำตามอำนาจหน้าที่ การกำหนดพันธกิจที่ดีต้องสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่กฎหมายได้กำหนด และเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ รวมถึงมีการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง

**7.11.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)** หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

**7.11.4 เป้าประสงค์ (Goals)** หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ขึ้นำการปฏิบัติงาน

**7.11.5 ตัวชี้วัด (KPI)** หมายถึง เกณฑ์ที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม

**7.11.6 เป้าหมาย (Target)** หมายถึง เป้าหมายหลักของหน่วยงาน โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดเป้าหมายที่ดีจะต้องขยายหลักการ สาระสำคัญต่างๆ ที่ระบุในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

**7.11.7 กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย อันถือเป็นกลยุทธ์สำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ

**7.11.8 แผนงาน/โครงการ (Initiatives)** หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**7.12 ปัจจัยด้านการนำองค์กร (ภาวะผู้นำ - Leadership)** หมายถึง ศิลปะในการบริหารงานของผู้บริหาร (ผู้นำ) เป็นพลังความสามารถและกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

**7.12.1 การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น** หมายถึง การมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีการนำเอาองค์ความรู้ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ มีการนำเอานวัตกรรมทางความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

**7.12.2 การมีความมั่นคงทางอารมณ์** หมายถึง การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความมั่นคงทางจิตใจไม่ตัดสินใจรวนเร มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ และมีความยุติธรรมของผู้บริหาร (ผู้นำ)

**7.12.3 การใช้แรงจูงใจ** หมายถึง การมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) ทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

**7.12.4 การมีทักษะในการแก้ปัญหา** หมายถึง การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีของผู้บริหาร (ผู้นำ)

**7.12.5 การมีทักษะด้านการบริหาร** หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหาร (ผู้นำ) สามารถประสานการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับทุกระดับได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทุกระดับทำงานร่วมกันได้

## 8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้ คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ในทางวิชาการและในทางปฏิบัติ ดังนี้

**8.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ** คือ จะช่วยพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับนิสิต นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป รวมทั้งสถาบันการศึกษาต่างๆ นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการเรียนการสอน และการทำวิจัยต่อไป

**8.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ** คือ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี และจังหวัดอื่น รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ไปปรับใช้เป็นแนวทางดำเนินงาน ปรับปรุง และพัฒนา การให้บริการสาธารณะให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เพื่อประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาใช้ประกอบการศึกษาดังต่อไปนี้

1. พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
5. แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์
8. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
9. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารท้องถิ่น
10. แนวคิดเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์

รัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) เป็นวิชาที่ว่าด้วยการบริหารและการปกครองประเทศ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามนโยบายของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด เป็นองค์ความรู้ (body of knowledge) ที่เกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจ ซึ่งองค์ความรู้ก็ถูกพัฒนาในรูปแบบของแนวคิด ทฤษฎี กฎ หลักการต่างๆ แนวคิด ทฤษฎี กฎ หลักการต่างๆ ก็ถูกพัฒนาภายใต้เหตุของการคิดที่เป็นปรัชญาหรือข้อเท็จจริงที่มีเหตุและผล เกี่ยวกับ 1) การยอมรับสิทธิ เสรีภาพ และศักดิ์ศรีของมนุษย์ 2) การยอมรับในความสามารถและธรรมชาติของมนุษย์ 3) อำนาจและรูปแบบการปกครอง 4) ที่เป็นค่านิยมทางการบริหาร หรืออาจกล่าวได้ว่า รัฐประศาสนศาสตร์ เน้นเรื่องระบบ



การดำเนินงานที่รัฐเข้าไปจัดทำเพื่อประโยชน์สาธารณะ หรือเป็นวิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับบริหารงาน สาธารณะโดยรวม การศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ของนักวิชาการในแต่ละยุคสมัย ให้ความสนใจ แตกต่างกันไป กล่าวคือ ยุคสมัยเปลี่ยนไปก็ทำให้จุดสนใจของการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป

พัฒนาการของกรอบแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ อาจพิจารณาได้เป็น ดังนี้ (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2554: 75)

1. ยุคบุกเบิก/ยุคคลาสสิก เป็นยุคที่ “เน้นการออกแบบโครงสร้าง” นักวิชาการที่สำคัญ มีดังนี้

1.1 Woodrow Wilson ได้รับการยกย่องให้เป็น บิดาของวิชารัฐประศาสนศาสตร์ Woodrow Wilson ได้เผยแพร่บทความวิชาการเรื่อง “The Study Of Administration” ถือได้ว่าจุด กำเนิดของวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หลักใหญ่ใจความคือการมุ่งแยกการบริหารออกจากการเมือง ทั้งนี้เพราะ ฝ่ายนิติบัญญัติย่อมมีหน้าที่กำหนดนโยบายในรูปของกฎหมาย ในขณะที่ฝ่ายบริหารมี หน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การแยกทั้งฝ่ายออกจากกันก็เพื่อลดอิทธิพลของระบบอุปถัมภ์ และลดการทุจริตคอร์รัปชันในวงราชการ พร้อมทั้งส่งเสริมการปฏิรูประบบราชการให้มีความ แข็งแกร่ง นักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดการเมืองแยกจากการบริหาร ได้แก่ 1) Frank Goodnow เห็นว่า หน้าที่ทางการเมืองแยกจากหน้าที่ทางการบริหารได้ 2) Leonard White เห็นว่า การเมืองไม่ ควรเข้ามาแทรกแซงการบริหาร

1.2 Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ทำการศึกษาระบบโครงสร้างของ องค์กร และได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์การขนาดใหญ่ที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “ระบบ ราชการ” หรือ “Bureaucracy” หรือ ทฤษฎีระบบราชการดั้งเดิม (Classic Bureaucratic Theory) โดย เน้นย้ำเรื่อง การจัดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น การสั่งงาน และการดำเนินงานอย่างเป็นทางการเป็น ลายลักษณ์อักษร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปตามตัวบทกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ใช้ระบบคุณธรรมเป็น แนวทางในการบริหารงานบุคคล

การพัฒนาองค์ความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ในยุคบุกเบิก/ยุคคลาสสิกนี้ยัง ไม่ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบนัก โดยมีทฤษฎี 3 หลักใหญ่ในการสร้างสม องค์ความรู้คือ 1) หลัก ประสบการณ์นิยม คือ การลองผิดลองถูกของบุคคล และตั้งสมประสบการณ์ที่เหมาะสมถ่ายทอด ต่อไป 2) หลักอำนาจนิยม คือ การอ้างเทวสิทธิ์ ความเชื่อในสิ่งศักดิ์สิทธิ์และขนบธรรมเนียม และ 3) หลักเหตุผลนิยม คือ การใช้ความสมเหตุสมผล โดยการใช้เหตุผลเชิงอุปมาน

2. ยุคโครงสร้างหน้าที่/ยุคนีโอคลาสสิก/ทฤษฎีจัดการดั้งเดิม ในยุคนี้ได้รับอิทธิพลทางความคิดหลักจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่ให้ความสนใจศึกษาการทำงานระดับปฏิบัติการ และหลักองค์การบริหาร ที่มุ่งความสนใจศึกษาการทำงานระดับบริหาร นักวิชาการที่สำคัญ ได้แก่

2.1 Frederick Taylor ได้ชื่อว่าเป็น บิดาของการจัดการทางวิทยาศาสตร์ Taylor เขียนหนังสือเล่มแรกชื่อว่า “Shop Management” ซึ่งให้เห็นถึงข้อดีของวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์มีความสำคัญและดีกว่าการจัดการแบบความเคยชิน ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ การแสวงหาและพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด หรือ “One Best Way” โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

2.2 Henry Fayol ได้เสนอหลักการบริหาร POCCC ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

2.3 Gulick และ Urwick เสนอหลักกระบวนการบริหาร POSDCORB หน้าที่ของฝ่ายบริหาร จะต้องทำหน้าที่สำคัญอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการหรือมอบหมายงาน การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ เรียกว่า POSDCORB

ยุคที่สองของรัฐประศาสตร์ (ยุคโครงสร้างหน้าที่/ยุคนีโอคลาสสิก) ได้รับอิทธิพลทางความคิดจากยุคแรกในการแยกการเมืองออกจากการบริหาร ยุคโครงสร้างหน้าที่ที่จึงมุ่งเน้นการทำงานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร นอกจากนั้นยุคนี้จัดเป็นยุคที่เริ่มนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ยุคพฤติกรรมนิยม/สำนักจัดการกึ่งดั้งเดิม “เน้นการบริหารคนในองค์กร” สนใจคนในองค์กร สำนักนี้ประกอบด้วยสองแนวคิด คือ 1) กลุ่มมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสนใจต่อโครงสร้างอุปนิสัยขององค์กร 2) กลุ่มมนุษยนิยมองค์กร ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร นักวิชาการที่สำคัญ ได้แก่

3.1 Elton Mayo เป็นคนแรกที่พูดถึง หลักมนุษยสัมพันธ์ และบิดาของวิชามนุษยสัมพันธ์ เริ่มวิจัยการบริหาร โรงงาน ฮาวทอร์น พอสรุปได้คือ คนงานมุ่งตอบสนองต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงานยิ่งกว่ามุ่งตอบสนองต่อการควบคุมบังคับบัญชาของผู้บริหาร สภาพทางสังคมและการเรียนรู้ทางสังคม จัดได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

3.2 Abraham Maslow ได้รับการยกย่องในฐานะนักวิชาการผู้บุกเบิกกลุ่มมนุษยนิยมองค์กร ตามทฤษฎีของมาสโลว์ มนุษย์เป็นสัตว์ที่เปี่ยมไปด้วยความต้องการและความต้องการของมนุษย์มีกระบวนการเปรียบเทียบเหมือนขั้นบันได 5 ขั้น ที่เริ่มจากต่ำไปสู่สูง เรียกว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ คือ ความต้องการด้านกายภาพ ปัจจัย 4 ความต้องการด้านมั่นคง



ความต้องการด้านสังคม ขอมรับจากกลุ่ม ความต้องการด้านชื่อเสียงเกียรติยศและการได้รับการยอมรับและความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในชีวิต บรรลุถึงสมรรถนะเฉพาะตน

3.3 Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ลูกน้องต้องการจึงจะทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย McGregor ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นการมองธรรมชาติของมนุษย์ในองค์กรมี 2 แบบ Theory X มองว่าพื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน เป็นคนเกียจคร้าน Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคนขยัน คนเก่ง มีศักยภาพในตนเอง มั่นใจในตนเอง ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนส่งเสริม

3.4 Frederick Herzberg ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา (Motivator-Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้น จูงใจในการทำงาน สำคัญสำคัญของทฤษฎีนี้คือปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่สามารถสร้างความพอใจในงานให้กับคนงานได้

3.5 Chris Argyris ได้เสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับ “วุฒิภาวะ” โดยวิเคราะห์การพัฒนาบุคลิกภาพ ออกเป็น 7 มิติ คือ

- มิติที่ 1 จากความเฉื่อยชา สู่วามว่องไวกระฉับกระเฉง
- มิติที่ 2 จากการพึ่งพา สู่วามเป็นอิสระ
- มิติที่ 3 จากกระสวนพฤติกรรมจำกัด สู่วามพฤติกรรมซับซ้อน
- มิติที่ 4 จากความสนใจผิวเผิน สู่วามสนใจเจาะลึก
- มิติที่ 5 จากเวลาช่วงสั้น สู่วามช่วงยาว
- มิติที่ 6 จากบทบาทของผู้ได้บังคับบัญชา สู่วามบทบาทของเพื่อน
- มิติที่ 7 จากความไม่ตระหนักในตนเอง สู่วามตระหนักในตนเอง

รัฐประศาสนศาสตร์ยุคพฤติกรรมนิยม ได้มุ่งเน้นความสำคัญของการศึกษาบุคคลในองค์กร เน้นการบริหารคนในองค์กร จนได้ขนานนามว่า “มนุษย์ที่ปราศจากองค์กร” ทั้งนี้เพราะสำนักพฤติกรรมนิยมได้มุ่งความสนใจในการศึกษาวิจัยบุคคลในองค์กร

4. ยุคหลังพฤติกรรมนิยม/ยุกรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (New Public Administration: NPA) เกิดจากการประชุมที่ Minnowbrook ของนักรัฐประศาสนศาสตร์รุ่นใหม่ ร่วมกันเสนอเป็นรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ New Public Administration (NPA) สนใจประชาชนผู้รับบริการ ลูกค้ำประชาชนผู้มาติดต่อ “สนใจประชาชน คนนอกองค์กร” จุดเน้นของ NPA คือ ให้ความสำคัญต่อ

การศึกษาผลกระทบขององค์การต่อผู้รับบริการและผลกระทบของผู้รับบริการต่อองค์การ ให้ ความสำคัญต่อปัญหาสาธารณะ ให้ความสำคัญต่อความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม นักวิชาการที่สำคัญ ได้แก่

4.1 Dwight Waldo ผู้สนับสนุนการประชุมให้เกิดขึ้น การบริหารที่เน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลรวมถึงประหยัดนั้นเป็นเรื่องของข้าราชการ การบริหารน่าจะพูดถึงเรื่องการเมือง ด้วย เพราะการเมืองคือการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

4.2 John Rehfuss เชื่อว่ารัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่พอจะมีคุณลักษณะ ร่วมกันคือ ก่อนข้างจะให้ความสนใจเรื่องมนุษย์ ต่อความมีเหตุผล มีความสงสัยในความเหมาะสม ของเทคโนโลยี และมีความสงสัยในความสามารถขององค์การต่างๆ ในปัจจุบันในการปรับตัวให้ เข้ากับสภาวะของสังคมที่กำลังผันแปรอย่างรวดเร็ว

4.3 Allen Schick โดยถือว่ารรัฐประศาสนศาสตร์เป็นปัญหาการเมือง ระบบ ราชการซึ่งเป็นเครื่องมือฝ่ายการเมืองเป็นสถาบันที่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นเผด็จการของสังคม

4.4 Frank Marini ได้เขียนบทความที่มุ่งไปสู่การเป็นรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ NPA มีลักษณะ คือ เกี่ยวข้องโดยตรงกับโลกของความเป็นจริง คือ ท้นต่อสภาพการณ์ที่ผันแปรไป ตลอดเวลาในปัจจุบัน ต้องตามให้ทันปัญหาต่างๆ ของคนอเมริกัน และต้องเป็นประโยชน์ต่อนัก ปฏิบัติและปัจจัยให้เข้าใจโลกความเป็นจริงดีขึ้น

4.5 Larry Kirkhart ได้สอนให้จัดทำแผนเปิด โอกาสให้มีการจ้างลูกค้าให้เข้าไปมี ส่วนในการตัดสินใจร่วมกับผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน (professionals) บางท่านเสนอให้เปิดโอกาส ลูกค้าประเมินผลการทำงานของหน่วยงานและให้ผลการประเมินดังกล่าวมีผลในทางปฏิบัติ

4.6 Michael Harmon ต้องการใช้ความรู้จากพฤติกรรมศาสตร์ทำให้ความสัมพันธ์ ระหว่างลูกค้าและนักบริหารมีความสนิทสนมเป็นกันเองมากขึ้น

5. ยุคปรับโฉมภาครัฐแนวใหม่ / Reinventing Government มีแรงแนวคิดมาจาก การจัดการเอกชน ได้รับอิทธิพลจากผลงานในหนังสือเรื่อง Reinventing Government ซึ่งเขียน โดย David Osborne และ Ted Gaebler ซึ่งต้องการให้ระบบราชการเปลี่ยนบทบาทใหม่ ถือว่าเป็นการ ปฏิวัติการบริหารภาครัฐอย่างมาก โดย จะต้องปรับตัวไปสู่การมุ่งเน้นใน 10 เรื่องที่สำคัญ คือ

5.1 ทำหน้าที่เป็นที่เล็ขงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง

5.2 เป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบ อำนาจให้กับประชาชน ไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่ อย่างเดียว

5.3 มีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ

5.4 เป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ

5.5 เป็นระบบที่ทำให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่า สนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย

5.6 เป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้า มากกว่าที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง

5.7 ดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย

5.8 เป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้

5.9 ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่าง ตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงาน เป็นทีม

5.10 เป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด

6. ยุทธการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) เป็นการบริหารที่เน้นวัตถุประสงค์ หรือผลสัมฤทธิ์ทั้งในแง่ของผลผลิต + ผลลัพธ์และความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพอใจแก่ผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้มากขึ้น จุดเน้นสำคัญที่สำคัญของ NPM มีดังนี้

6.1 การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

6.2 ประสิทธิภาพที่เน้นความคุ้มค่าของเงิน

6.3 คุณภาพ

6.4 ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

6.5 เทคนิค และวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น KPI, Balanced Scorecard, SWOT, Strategic Management, KM, Risk Management, e-Government เป็นต้น โดยแนวคิดของ NPM ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของศาสตร์ต่างๆ จำนวน 4 ศาสตร์ ที่สำคัญ คือ 1) เศรษฐศาสตร์ มาจากแนวคิดเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิก ซึ่งแนวคิดนี้จะมองภาครัฐว่ามักไม่มีประสิทธิภาพ 2) รัฐศาสตร์ โดยมีแนวคิดประชาธิปไตยแนวทางใหม่ มีองค์ประกอบ คือ แนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และแนวคิดชุมชนนิยม 3) การบริหารธุรกิจ ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของศาสตร์ด้านบริหารธุรกิจ โดยในทางรัฐประศาสนศาสตร์เรียกว่า แนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) โดยมองว่าการบริหารภาครัฐก็เช่นเดียวกับกับเอกชน (ต่างกันแค่เป้าหมาย คือ ธุรกิจ เน้นผลกำไร และผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ขณะที่รัฐประศาสนศาสตร์เน้นประโยชน์สุขของประชาชน)

ดังนั้น แนวคิดและเทคนิคเครื่องมือใดที่ใช้ในภาคเอกชน ก็สามารถนำมาใช้กับภาครัฐได้เช่นกัน 4) นิติศาสตร์หรือด้านกฎหมาย แนวคิดที่มีอิทธิพลต่อ รัฐประศาสนศาสตร์ในปัจจุบัน คือ แนวคิดกฎหมายมหาชน (Rule of Law) ที่เน้นหลักนิติธรรม หลักความเป็นธรรม และการไม่เลือกปฏิบัติ

นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังมีแนวคิดที่น่าสนใจที่ไม่ได้กล่าวถึงข้างต้น คือ

แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) คือ ชุดของแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของการบริหารภาครัฐภายใต้ระบบการบริหารปกครองที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการสาธารณะ การบริหารปกครองระบอบประชาธิปไตย และการสร้างความผูกพันของพลเมือง ซึ่งปฏิเสศตรรกะที่ของกลุ่มการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) Robert B. Denhardt and Janet Vinzant Denhardt ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการนำเสนอแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ได้กล่าวไว้ในส่วนบทนำของหนังสือของเขาว่า “ข้าราชการไม่ได้ส่งมอบบริการผู้ถูกค้าแต่เขาส่งมอบประชาธิปไตย” (อ้างถึงใน นราธิป ศรีราม 2559) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า NPS เป็นแนวคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์สายรัฐศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่าหรืออุดมการณ์ โดยเฉพาะคุณค่าความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าเรื่องประสิทธิภาพ NPS เป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมประชาธิปไตย ความเป็นพลเมือง และผลประโยชน์สาธารณะ สำหรับรากฐานของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่นั้น ประกอบด้วยรากฐาน 4 ประการหลัก คือ 1) ทฤษฎีประชาธิปไตยพลเมือง 2) ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม 3) มนุษย์นิยมองค์การและรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ 4) รัฐประศาสนศาสตร์หลังสมัยใหม่ ในส่วนสาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) นั้น พบว่า NPS เป็นแนวคิดที่ดีความและวิพากษ์แนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ในอดีต โดยเฉพาะการวิพากษ์แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ตามทัศนะของ David Osborne และ Ted Gaebler ในเรื่อง Reinventing Government ซึ่งได้ถูกหยิบยกมาทำการวิพากษ์ ตีความ และสรุปออกมาเป็นสาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) 7 ประการ คือ

1. บริการรับใช้พลเมือง ไม่ใช่ลูกค้า
2. เน้นการค้นหาผลประโยชน์สาธารณะ
3. เน้นคุณค่าความเป็นพลเมืองมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ
4. คิดเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติแบบประชาธิปไตย
5. การตระหนักในความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย
6. การให้บริการมากกว่าการกำกับทิศทาง
7. ให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่แค่ผลผลิตภาพ

กล่าวโดยสรุป การศึกษาพัฒนาของแนวคิดเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์ ทำให้เห็นภาพรวมของแนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางรัฐประศาสตร์ ซึ่งอยู่ภายใต้แต่ละยุคสมัย ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจว่า เราจะเลือกแนวคิด ทฤษฎี และหลักการใด มาใช้เป็นกรอบในดำเนินงาน อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารภาครัฐต่อไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นแนวคิดการศึกษาที่นำมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเริ่มต้นในช่วงต้นของทศวรรษที่ 70 โดย เดวิด ซี แม็คคลีแลนด (David C. McClelland) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักได้นำสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถที่จะระบุได้ว่าบุคคลผู้มีความสามารถที่ประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง (Attitudes and Habits) ซึ่งศาสตราจารย์ McClelland ได้ถูกขอร้องให้ช่วยแก้ไขปัญหของเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (USIA) คือ “ทำอย่างไรจึงจะสามารถระบุหาทัศนคติและอุปนิสัยของการเป็นเจ้าหน้าที่ของ USIA ผู้ซึ่งมีผลงานยอดเยี่ยม” McClelland ตอบตกลงเริ่มโครงการ โดยขอรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าเป็นผู้มีผลงานเยี่ยมที่สุด (Most outstanding employees) และเจ้าหน้าที่ที่ทำงานมานานแต่ไม่มีผลงานโดดเด่น เพื่อหาความแตกต่างของคนทั้งสองกลุ่ม หลังจากนั้นได้สัมภาษณ์และวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (pattern) ว่าสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นนั้นต่างจากสมรรถนะของคนที่มีผลงานปกติอย่างไร และได้พบว่าสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือ “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” (Social Sensitivity)

ใน ค.ศ. 1973 David C. McClelland ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา และเป็นจุดเริ่มต้นให้ ศาสตราจารย์ McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for Competency Rather than for Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความนี้ระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้นำมาพยากรณ์ความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” (McClelland David.C. (1973)) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่ทำงานเก่ง ไม่ได้หมายถึงบุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความ



สำเร็จในการทำงาน อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะ หลังจากนั้น ศาสตราจารย์ McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ตั้งบริษัทชื่อ Mcber เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลทำให้มีการนำแนวคิดและตัวแบบสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น แม้ว่าช่วงหลังจะมีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่แตกต่างออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังยึดหลักการที่ศาสตราจารย์ McClelland วางไว้ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น (เสนห์ จุ้ยโต 2554: 120 - 123)

## 2.2 ความหมายของสมรรถนะ

David C. McClelland (1970) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น

Spencer and Spencer (1993) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

จากความหมายที่ผู้นิยามให้ไว้แตกต่างกัน สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และบรรลุผลสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น

## 2.3 ลักษณะของสมรรถนะ

หากพิจารณาคำนิยามของ Spencer and Spencer ที่ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น นั้นพบว่า สมรรถนะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ (เสนห์ จุ้ยโต 2554: 124)

1) เป็นสิ่งซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล (underlying characteristic) กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมทำงานได้ด้วย

2) มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally Related) หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3) สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion Referenced) หมายความว่า สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

#### 2.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

เมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะ (Competency) ตามแนวคิดของ Spencer and Spencer ที่ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่นนั้น พบว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ (เสนห์ จุ้ยโต 2554: 124)

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่มีในบุคคลสาขาต่างๆ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้การบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

2) ทักษะ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะในการคำนวณ เป็นต้น

3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกัน ก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ผู้ประสาน ผู้ประกอบการ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประชาสัมพันธ์ ผู้เป็นสัญลักษณ์ เป็นต้น

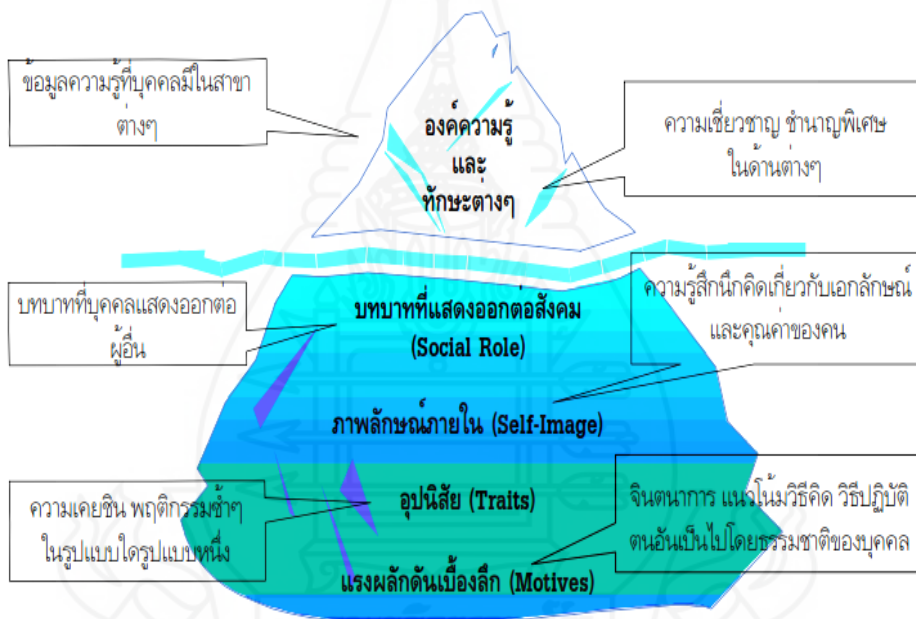
4) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของงาน ซึ่งแสดงออกในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาได้ การยึดถือค่านิยมในความจริงจัง ความสมานฉันท์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ และความเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5) อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits) คือ ความเคยชินพฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเป็นที่น่าเคารพนับถือเป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (drive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ปังจัยไฟสัมฤทธิ์และระดับไฟสัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นต้น

องค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer สรุปได้ดังภาพที่

2.1



ภาพที่ 2.1 แสดง โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงาน ก.พ. (2548: 4) การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์



จากภาพที่ 2.1 อธิบายได้ว่าองค์ประกอบสมรรถนะเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) โดยแบ่งองค์ประกอบตามความยากง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skill” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) นั้นจัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่าเพราะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งอยู่ใต้น้ำรวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาส่วนนี้ถือว่าทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลานาน นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้ว่า “Soft Skill” จากแนวคิดของ Spencer and Spencer อาจสรุปได้ว่าสมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะและความรู้ กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ และแรงผลักดันเบื้องต้น ที่สำคัญสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงานตลอดจนมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

## 2.5 สมรรถนะในระบบราชการส่วนท้องถิ่น

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ต.) ได้จัดทำบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แนบท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่องกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 โดยกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ซึ่งจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำสายงาน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น 2557: 2-3)

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ โดย ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม และกำหนดให้มีครบทั้ง 5 สมรรถนะ ในสายงานทุกประเภทและระดับตำแหน่ง ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่

1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการ

1.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

1.4 การบริการเป็นเลิศ หมายถึง ความตั้งใจและพยายามให้บริการต่อประชาชนผู้มารับบริการได้รับความพึงพอใจ ประทับใจ มีความสุข และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่

1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการประจำตำแหน่งและประเภทบริหารและอำนาจการ ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ

2.1 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยสร้างแรงบันดาลใจเพื่อเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมงานและหน่วยงาน อีกทั้งพัฒนาความสามารถของเพื่อนร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

2.2 ความสามารถในการเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้อำนาจให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.3 ความสามารถในการพัฒนาคน หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถเพิ่มความรู้และทักษะ การทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถในการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด และมีความยืดหยุ่น พลิกแพลง ได้ภายใต้สภาวะการณ์ต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3. สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งในสายงานต่างๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะ และกำหนดให้เป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานและระดับตำแหน่งอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะประจำสายงานทั้ง 22 สมรรถนะ มีดังนี้

- 3.1 การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- 3.2 การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- 3.3 การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- 3.4 การค้นหาและบริหารจัดการข้อมูล
- 3.5 การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- 3.6 การคิดวิเคราะห์
- 3.7 การบริหารความเสี่ยง
- 3.8 การบริหารทรัพยากร
- 3.9 การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
- 3.10 การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- 3.11 การวางแผนและการจัดการ
- 3.12 การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- 3.13 การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- 3.14 การสั่งสมความรู้และเชี่ยวชาญในสายงานอาชีพ
- 3.15 การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- 3.16 ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- 3.17 ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- 3.18 ความคิดสร้างสรรค์
- 3.19 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน

3.20 จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

3.21 ศิลปะการโน้มน้าวใจ

3.22 สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และบรรลุผลสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน คือ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### 3.1 ความเป็นมาของแรงจูงใจ

ในยุคพฤติกรรมนิยม กรอบรัฐประศาสนศาสตร์ได้เปลี่ยนแนวมาให้ความสนใจเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์กร ที่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และความพอใจในงาน ซึ่งเรียกว่ากลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ทฤษฎีและปรัชญามนุษย์สัมพันธ์ได้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้นจากการศึกษาเรื่องการจูงใจและความพอใจในงาน นักทฤษฎีกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ ได้พิจารณาศึกษาว่าธรรมชาติมนุษย์มีความต้องการอะไรบ้าง โดยยึดถือความเชื่อที่ว่า ถ้าความต้องการของคนงานได้รับการตอบสนอง คนงานเหล่านั้นก็จะตั้งใจปฏิบัติงานให้หน่วยงาน ส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปด้วย นักวิชาการกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ ที่สนับสนุนแนวคิดการจูงใจและความพอใจในงาน ได้แก่ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้พัฒนาทฤษฎีว่าด้วยการจูงใจ ซึ่งมองว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่เปี่ยมไปด้วยความต้องการ จึงได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) เฟรดริค เฮอริซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งได้เสนอทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา เป็นทฤษฎีที่จะกระตุ้นให้คนขยันทำงานมากขึ้น จูงใจในการทำงานมากขึ้น คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) เป็นนักวิชาการชั้นนำในทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์อีกท่านหนึ่ง ได้เสนอกรอบความคิดเกี่ยวกับวุฒิภาวะ ที่เปิดโอกาสให้คนในองค์กรสามารถเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ได้ โดยลดการควบคุมให้น้อยลง ส่งเสริมประชาธิปไตยในการทำงาน และ ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็น

การมองธรรมชาติของมนุษย์ในองค์กรณี 2 แบบ คือมนุษย์ X เป็นคนขี้เกียจ ส่วนมนุษย์ Y เป็นคนขยันชอบทำงาน ผู้บริหารก็จะบริหารคนเหล่านี้ในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป (พิทยา บวรวัฒนา 2557: 158-164)

### 3.2 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (motivate) เกิดขึ้นจากแรงปรารถนา ความใฝ่ฝัน หรือความต้องการของแต่ละบุคคล ในการที่จะไปให้ถึงจุดหมาย ยิ่งถ้าใครมีแรงจูงใจมาก ก็จะมีพลังมากยิ่งขึ้นมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง โดยนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ดังนี้

จุมพล หนีมวานิช (2541: 42) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547: 185) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของพนักงาน ที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์การจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนเองด้วย

ณัฐยา ไพรสสงบ (อ้างถึงใน ธัญญารัตน์ เรียนกะศิลป์ 2555: 84) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง พลังจูงใจหรือสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรม หรือกระทำกิจกรรมด้วยความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด และประสบผลสำเร็จ

จากความหมายที่ผู้นิยามให้ไว้แตกต่างกัน สรุปได้ว่า แรงจูงใจ (motivate) หมายถึง แรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้นด้วย

### 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

#### 3.3.1 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อความคิดของรัฐประศาสนศาสตร์มากในปี ค.ศ. 1954 ได้เสนอ “ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์” (Hierarchy of Needs Theory) ซึ่งนับได้ว่าเป็นทฤษฎีการจูงใจแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง มีความสำคัญดังนี้ (พิทยา บวรวัฒนา 2557: 158-160)

1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการหลายอย่างซึ่งจัดเป็นลำดับความสำคัญมาก่อนมาหลัง คือ

ขั้นที่ 1 มนุษย์มีความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน และสิ่งอื่นๆ ซึ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิต

ขั้นที่ 2 มนุษย์มีความต้องการทางด้านความปลอดภัย คือ ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายและการข่มขู่ต่างๆ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนความปลอดภัยจากความไม่มั่นคงหรือความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน

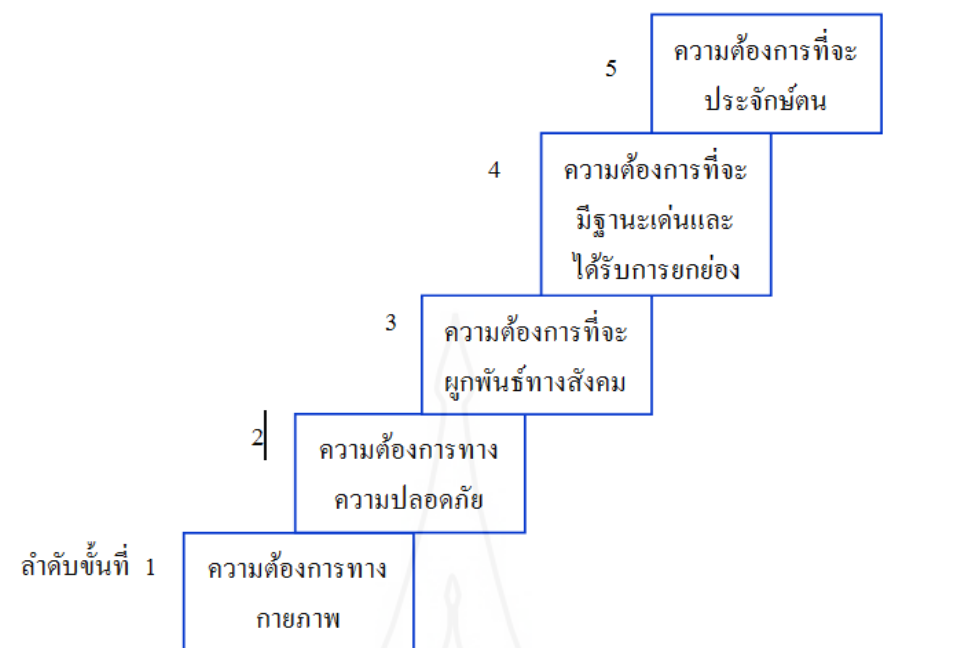
ขั้นที่ 3 มนุษย์มีความต้องการทางสังคม คือ ความต้องการที่จะมีความอบอุ่นทางใจ กับครอบครัว เพื่อนฝูง สังคมกลุ่มต่างๆ รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน

ขั้นที่ 4 มนุษย์มีความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่น คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ มีความรู้ มีความสามารถเชื่อมั่นในตัวเองสูง ส่วนการได้รับการยกย่องในสังคมนั้น คือ ความต้องการที่จะมีสถานภาพสูง และได้รับการยกย่องสรรเสริญจากคนในสังคม

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประจักษ์ตน ให้เกิดความสำเร็จในชีวิต คือ การใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ความต้องการที่จะประจักษ์ตน ให้เกิดความสำเร็จในชีวิตนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์

2) หลักของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow มีอยู่ว่า ถ้าความต้องการของมนุษย์ในลำดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความต้องการลำดับขั้นถัดขึ้นไป เมื่อเป็นเช่นนี้ การจูงใจให้มนุษย์ทำงาน ได้ดีนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการเข้าใจความต้องการของพนักงาน หากขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วก็พยายามตอบสนองความต้องการในลำดับขั้นถัดไป ซึ่งหลักทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow สรุปได้ดังภาพ ที่ 2.2





ภาพที่ 2.2 อธิบายทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

ที่มา: (พิทยา บวรวัฒนา 2557: 160)

### 3.3.2 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา

เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร คือ Motivator-Hygiene Theory หรือเป็นภาษาไทยอาจเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา Herzberg เชื่อว่า บุคคลจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮอร์ซเบิร์ก กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (อ้างถึงใน แก้วตา อู๋เข้มแข็ง จาก [www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org) 20 พฤศจิกายน 2558)



1) ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

(1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้ เสร็จสิ้นตามกำหนดระยะเวลา และประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป

(3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

(4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพอใจ ความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย และมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

(5) ความก้าวหน้า หมายถึง โอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานและนำไปสู่ความพยายามและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้แก่องค์กรและช่วยตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตได้ เช่น การเพิ่มความท้าทาย ความมีอิสระ และความรับผิดชอบในงาน ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการระดับสูงได้

2) ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

(1) นโยบายและการบริหารงาน คือการจัดการและการบริหารองค์กร

(2) เงินเดือน หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึงความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

(3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุย แต่ไม่ได้หมายถึงการยอมรับนับถือ

(4) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

(5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร

(6) สภาพภาพในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน

(7) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

(8) ความมั่นคงในการทำงาน คือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

(9) สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

ปัจจัยเหล่านี้ แม้หน่วยงานจะจัดให้มีมากมาย ก็ไม่สามารถจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทความพยายามมากขึ้นได้ เพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ (motivate) หมายถึง แรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้นประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา ผู้บริหารหรือผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจและเข้าถึงความต้องการทางจิตใจของบุคคลเพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้นด้วย

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

##### 4.1 ความเป็นมาของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

เมื่อโลกได้เปลี่ยนแปลงสู่การเป็นยุคโลกาภิวัตน์ เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาอย่างมากมาย ทำให้หลายๆ ประเทศต้องปรับตัวให้ทันต่อโลกของการเปลี่ยนแปลงประเทศไทย จึงจำเป็นเร่งรัดให้มีการพัฒนาระบบราชการ เนื่องจากเป็นกลไกของรัฐที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองภายใต้การปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบาย และยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน รวมถึงการดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย อันมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

จากเดิมที่มีปัญหาขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เนื้อหาล่าช้า ไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ (I AM READY) นำมาใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการ เพื่อสนองรับกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ในด้านการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งดำเนินการตามระเบียบกฎหมายและมติคณะรัฐมนตรี ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และเมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คืบจาก <http://www.opdc.go.th> เมื่อ 20 กันยายน 2558)

#### 4.2 ความหมายของกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คืบจาก <http://www.opdc.go.th> เมื่อ 20 กันยายน 2558: 3-4) ให้ความหมายไว้ดังนี้

กระบวนการทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด ซึ่งเป็นที่คุ้นเคยกับคนส่วนใหญ่ในชุมชนที่ใช้ในการอธิบายสภาพปัญหาหรือการวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป

วัฒนธรรม คือ วิถีชีวิตของหมู่คณะ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมทางวัตถุ วัฒนธรรมทางความประพฤติ และวัฒนธรรมทางความเชื่อ มีผู้ให้ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กรว่า หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่ผู้เป็นสมาชิกขององค์กรยึดถือด้วยกัน

ค่านิยม หมายถึง มาตรฐานความคิดที่กำหนดว่าสิ่งใดมีค่า เป็นมาตรฐานความคิดของสังคมและเป็นสิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ รวมทั้งกำหนดการกระทำของตนเองหรือสิ่งที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนิยมยึดถือเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เมื่อปฏิบัติซ้ำๆ บ่อยๆ จนเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อกันไปเป็นวัฒนธรรมได้

### 4.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ ดังต่อไปนี้ (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ค้นจาก <http://www.opdc.go.th> เมื่อ 20 กันยายน 2558: 4-5)

1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ไม่คดโกงไม่หลอกลวง มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบ เมื่อทำงานผิดพลาดและยินดีแก้ไข

2) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ไม่เกียจคร้าน ทำงานในเชิงรุก

3) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใดๆ มีความอดทนหรือยับยั้งชั่งใจ ต่อผลประโยชน์ที่มีผู้เสนอให้

4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) หมายถึง การเรียนรู้และปรับตัวทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โลกและสังคมอยู่ตลอดเวลา นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ

5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ ได้ผลคุ้มค่า ไม่ใช่ทรัพยากรที่จำกัดอย่างฟุ่มเฟือย ได้ประโยชน์ตอบแทนไม่คุ้มค่า

6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) หมายถึง การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงาน และการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระยะเวลาให้ผู้ติดต่อ ได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบตามสมควรแก่กรณี โดยถือว่าการเปิดเผยเป็นหลักเกณฑ์ การปกปิดเป็นข้อยกเว้น ความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสาธารณะ มีความรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ไม่ใช่รับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) หมายถึง การยึดถือหลักการนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล โดยคำนึงถึงเสรีภาพ เสมอภาค และหลักนิติธรรม สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการให้การทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในลักษณะที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered Approach)

8) มุ่งเน้นผลงาน (Yield) หมายถึง การทำงานที่เน้นผลตอบแทนหรือผลลัพธ์สุดท้าย ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (I AM READY) สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 2.3 และเพื่อให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงมีข้อเสนอแนะ ดังตารางที่ 2.1



ภาพที่ 2.3 ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (I AM READY)

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการ ค้นจาก <http://www.opdc.go.th> เมื่อ 20 กันยายน 2558: 6)

ตารางที่ 2.1 แสดงข้อเสนอแนะเพื่อให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์

ค่านิยมใหม่	ข้อเสนอแนะสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติราชการ
<b>I (Integrity)</b> ข้าราชการ ปฏิบัติงานอย่าง มีศักดิ์ศรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามที่ส่วนราชการได้จัดทำค่านิยม สร้างสรรค์ มาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม</li> <li>- ทำงานด้วยความเสียสละ อุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่ กำหนดไว้ และมีความซื่อสัตย์ที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม</li> <li>- มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้ง กับการปฏิบัติหน้าที่</li> </ul>
<b>A (Activeness)</b> มีการปฏิบัติงาน เชิงรุก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนา องค์ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน</li> <li>- มีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- ไม่ยึดติดกับปัญหาเดิมๆ โดยไม่คิดแก้ไข</li> <li>- การวางแผนการทำงานเน้นการทำงาน โดยมีเป้าหมายเป็นตัวกำหนดทิศทาง</li> <li>- สามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนด</li> </ul>
<b>M (Morality)</b> มีศีลธรรม คุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค</li> <li>- กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง - มีความขยันหมั่นเพียร</li> <li>- มีมาตรฐานในการให้บริการที่เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ</li> <li>- คำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อประชาชน รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน</li> <li>- มีคุณธรรมในการบริหารจัดการ เช่น การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน ฯลฯ</li> </ul>
<b>R (Relevancy)</b> มีการเรียนรู้และ ปรับตัวให้ทันโลก ทันปัญหาและ สิ่งท้าทายต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ตามโอกาส</li> <li>- ปรับปรุงให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ โดยพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- รับรู้ว่าหน่วยงานมีความต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีจิตสมรรถนะอย่างไร และปรับตัวพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน</li> <li>- สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว</li> <li>- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>- มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการ เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น</li> </ul>



## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ค่านิยมใหม่	ข้อเสนอแนะสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติราชการ
<b>E (Efficiency)</b> มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	- มีแผนการทำงาน มีความรอบคอบ - ทำงานได้ผลผลิตตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด - ประหยัดทรัพยากร - คำนึงถึงความคุ้มค่า อัตราต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วย - ทำงานได้ทันเวลาที่กำหนด
<b>A (Accountability)</b> มีความรับผิดชอบ ต่อผลงาน ต่อสังคม	- ตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนทั้งต่อหน้าที่การงานและสังคม - สามารถแก้ปัญหาได้เมื่อได้รับข้อร้องเรียน - พร้อมรับการตรวจสอบ
<b>D (Democracy)</b> มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส	- รับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - ประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีม - สร้างเครือข่ายในการทำงาน - ปรับปรุงการทำงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ
<b>Y (Yield)</b> มีผลงาน มุ่งเน้น ผลงาน	- ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย - มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน - มีผลงานที่ประจักษ์ และเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ค้นจาก <http://www.opdc.go.th> เมื่อ 20 กันยายน 2558: 7-9)

กล่าวโดยสรุป กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม หมายถึง กรอบหรือแนวทางการประพฤติตน เพื่อให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield) หากดำเนินการตามแนวทางนี้แล้วเป็นที่คาดหวังว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะมีวัฒนธรรมในการทำงานตาม I AM READY มีความพร้อมเพื่อที่จะทำงานเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร

### 5.1 แนวคิดพื้นฐานของการบริหาร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554: 7-8) ได้อธิบายว่าควรทำความเข้าใจแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารก่อน เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม (social animal) ซึ่งโดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยว เช่น ฤๅษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะ หลายระดับ และเรียกต่างกัน เช่น ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) ประชาคมโลก (world community) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ย่อมเป็นธรรมชาติที่ในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำ” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศ อาจเรียกว่า ผู้บริหาร ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มของรัฐนั้น อาจเรียกว่า การปกครอง การบริหารราชการ การบริหารราชการแผ่นดิน หรือการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นต้น ในเวลาเดียวกันย่อมต้องมีการดำเนินงานหรือการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มหรือในหน่วยงานเอกชน ซึ่งอาจเรียกว่า การควบคุมดูแล การบริหารงาน การจัดการ เกิดควบคู่ไปกับภาครัฐด้วย ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ง่าย และทำให้กล่าวได้ว่า “ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร”

### 5.2 ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ดังนี้  
สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2556: 11) ในปี พ.ศ. 2514 มีความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปีเตอร์ เอฟ ดรึคเกอร์ (Peter F Drucker) (อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2556: 14) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวานั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่จะเข้าร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

พจนานุกรมฉบับออกฟอร์ด (Oxford Dictionary) (อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ 2556: 1-2) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง “การกระทำเกี่ยวกับการบริหาร” ซึ่งตามความหมายดังกล่าว หมายถึง การจัดการทางกิจกรรมทางการบริหาร สิ่งการ และควบคุมทางการบริหาร

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานของรัฐหรือคนในหน่วยงานของรัฐ นำทรัพยากรการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.3 ทรัพยากรการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของทรัพยากรการบริหาร ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ประภากร เอี่ยมไผ่ 2552: 32) กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ หรือเรียกว่า 4M's ได้แก่ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ 4) การจัดการ (Management)

อัครเดช ไชยเพิ่ม (2557: 108) กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหาร หมายถึง ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร ซึ่งมีศักยภาพในเชิงขีดความสามารถใช้งาน ที่สามารถวัดและประเมินค่าได้ และมีช่วงเวลาของการใช้งานที่แน่นอนชัดเจน

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรการบริหาร คือ ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และการจัดการที่ใช้ในการบริหารหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หากขาดทรัพยากรสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาจทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่สามารถสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

### 6.1 ความเป็นมาของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result - Based Management) เป็นการบริหารแนวทางหนึ่งทำนองเดียวกับการบริหารแบบรีอปรับระบบ การบริหารโดยวัตถุประสงค์ และการบริหารตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น สำหรับแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ได้พัฒนาขึ้นในหน่วยงานภาครัฐของประเทศสวีเดนเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระบบราชการ โดยแนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของการวิจัยและประสบการณ์จาก

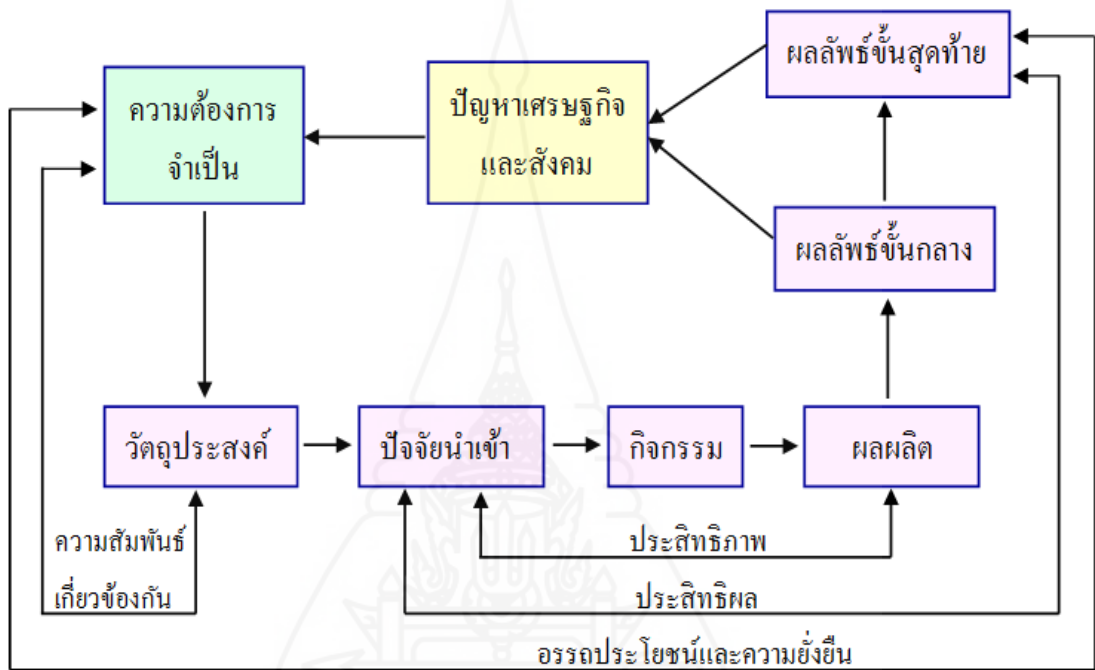
การปฏิบัติงานในประเทศสวีเดน และยังได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดทำนองเดียวกับที่ได้รับการพัฒนาขึ้นในประเทศอื่นๆ เช่น อังกฤษ สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ เป็นต้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น ได้พัฒนาขึ้นมาจากเหตุการณ์วิกฤติทางเศรษฐกิจในโลกตะวันตก ประกอบกับทรัพยากรสำหรับภาครัฐขาดลง การบริหารแบบนี้จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารภาครัฐมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ ได้เข้ามาในประเทศไทยเมื่อ พ.ศ. 2515 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรีให้ริเริ่มการปฏิรูประบบราชการไทย และได้รับความช่วยเหลือจากประเทศสวีเดน (Sweden) ผ่านหน่วยงานที่เรียกว่า Swedish International Development Authority โดยสถาบันที่เรียกว่า The Swedish Institute for Public Administration (SIPA) ได้รับเลือกเป็นที่ปรึกษาให้แก่สำนักงาน ก.พ. ภายใต้โครงการย่อย คือ โครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการไทย ซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ปี 2537 และกล่าวได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหนึ่งในโครงการย่อยดังกล่าว ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยค่านิยมของผลสำเร็จของงานเป็นหลัก มีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน มีต้นทุนการปฏิบัติงานที่คุ้มค่า มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ แต่การดำเนินงานดังกล่าวก็มีลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจในไทย โดยมีสาเหตุคือ หน่วยงานภาครัฐขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ไม่อาจปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ทั้งภายในภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หน่วยงานราชการในไทยเกิดการขยายตัว และโครงสร้างส่วนราชการมีความซับซ้อนและขาดความคล่องตัว สาเหตุเหล่านี้เป็นตัวเร่งให้รัฐบาลไทยต้องเร่งดำเนินการปฏิรูประบบราชการ ผนวกกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบแผนแม่บทปฏิรูประบบราชการภาครัฐ พ.ศ. 2540-2544 ซึ่งแผนดังกล่าวภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการปฏิบัติราชการ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นแนวทางการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ที่คำนึงถึงประชาชนและความสำเร็จของงาน เน้นผลสำเร็จของงานมากกว่ากฎระเบียบที่เคร่งครัด ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานและมีการประเมินผลที่ชัดเจน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2556: 8 - 10)

## 6.2 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2555: 26) อธิบายไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความพยายามในการบูรณาการ หรือเชื่อมโยงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระบบการงบประมาณ และระบบการวัดผลงาน เข้าด้วยกันอย่างครบวงจร ดังภาพที่ 2.4 ตัวแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

ที่มา: ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2555: 27)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556: 10) อธิบายไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารหรือการดำเนินงานใดๆ ของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นไปที่ผลของงาน อันได้แก่ผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นหลัก โดยไม่เน้นที่กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน แต่มุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ การบริหารงานแบบนี้ยังได้ใช้การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator หรือ KPI) โดยการประเมินผลนี้ จะนำมาใช้เพื่อแสดงถึงความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน แสดงผลงานต่อสาธารณะ และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

จากความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของนักวิชาการที่กล่าวมาสามารถอธิบายได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากผลของการดำเนินงานนั้น (ผลผลิต+ผลลัพธ์) โดยไม่เน้นที่กิจกรรมและกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารและได้รับประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยตัวชี้วัดในการประเมินผลของการดำเนินงาน

### 6.3 ตัวชี้วัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรืออาจเรียกว่า การวิเคราะห์หรือการประเมินผลหน่วยงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือความสำเร็จเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นตัวสะท้อนผลงานของหน่วยงานเพื่อนำมาสู่การเพิ่มประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 8 ด้าน (ขั้นตอน) คือ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2556: 11-12)

1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อให้รู้ทิศทางของหน่วยงานในอนาคตและเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor (s) หรือ CSF) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจของหน่วยงานโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

- (1) มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
- (2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (3) มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
- (4) ผู้บริหารให้การยอมรับ
- (5) หน่วยงานสามารถควบคุมผลให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

3) การกำหนดตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงาน ใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่หน่วยงานได้กำหนด หรือได้ตกลงกันไว้ สำหรับคุณลักษณะของตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงานที่ดีควรมีลักษณะที่เรียกว่า สมาร์ท (SMART) ที่ประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ



- (1) มีความเฉพาะเจาะจง (Specific)
- (2) วัดผลการปฏิบัติได้จริง (Measurable)
- (3) บรรลุผลได้อย่างสมเหตุสมผล (Attainable)
- (4) สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic)
- (5) วัดผลการปฏิบัติงานได้ตามเวลาที่กำหนด (Timely)

4) การกำหนดแหล่งข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงานมีอยู่ที่หน่วยงานใดบ้าง และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงาน ประจำเดือน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเกณฑ์สำหรับนำผลการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับว่าดีเพียงพอหรือไม่ เพียงใด

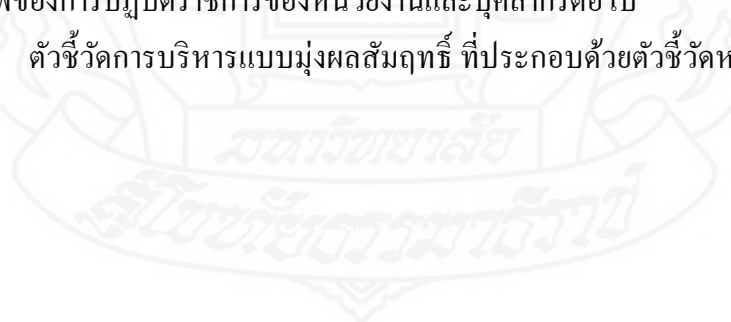
6) การรวบรวมข้อมูล หน่วยงานดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงานในกรอบระยะเวลาที่กำหนด

7) การบันทึกและการอนุมัติข้อมูล เป็นการดำเนินงาน โดยอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์

8) การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงวิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำ หรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไป เพื่อหาแนวทางแก้ไขและเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการของหน่วยงานและบุคลากรต่อไป

ตัวชี้วัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 8 ด้าน (ขั้นตอน)

ดังภาพที่ 2.5





ภาพที่ 2.5 ตัวชี้วัดการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 8 ด้าน (ขั้นตอน)

ที่มา: วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2554: 12)

#### 6.4 การนำแนวคิด Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผล

ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากผลของการดำเนินงานนั้น (ผลผลิต+ผลลัพธ์) โดยไม่เน้นที่กิจกรรมและกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารและได้รับประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยตัวชี้วัดในการประเมินผลของการดำเนินงานนั้น Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารแบบหนึ่งที่น่าไปใช้ในการประเมินผล ตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### 6.4.1 ความหมายของ *Balanced Scorecard*

คำว่า *Balanced Scorecard* ได้มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่านได้แปลเป็นคำในภาษาไทยไว้อย่างหลากหลาย อาทิเช่น การวัดผลแบบสมดุล การประเมินผลแบบสมดุล การประเมินผลเชิงคุณภาพ เป็นต้น เพื่อเป็นการไม่สับสนในที่นี้จึงขอใช้คำว่า *Balanced Scorecard*

จีระ ประทีป (2555: 45) ได้อธิบายว่า *Balanced Scorecard* หมายถึง รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์กรตามมุมมอง ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้อย่างสมดุล

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556: 22) ได้อธิบายว่า *Balanced Scorecard* เป็นตัวชี้วัดการบริหารที่เน้นเรื่องความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประเมินผลหน่วยงาน เพื่อให้การวิเคราะห์หรือประเมินผลเป็นไปอย่างครอบคลุม ครบถ้วน ไม่หนักไปด้านใดด้านหนึ่ง ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ด้าน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส. แคปแลน และเดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต และด้านการเงิน

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2557: 34) ได้อธิบายว่า *Balanced Scorecard* หมายถึง การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่างๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต รวมถึงการสร้างสมดุลในแต่ละด้าน ตลอดจนการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปถึงระดับต่างๆขององค์กร

กล่าวโดยสรุป *Balanced Scorecard (BSC)* คือ ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน รวมถึงการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่างๆ ในองค์กร ทั้งนี้ *Balanced Scorecard* ยังเน้นการวัดผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ออกมาเป็นตัวเลขที่เป็นรูปธรรมด้วย โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

#### 6.4.2 ความเป็นมาของ *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่คิดค้นขึ้นโดย โรเบิร์ต เอส. แคปแลน และเดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ศาสตราจารย์ด้านการบัญชีจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และประธานเจ้าหน้าที่สถาบันโนแลน นอร์ตัน โดยเสนอว่าองค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เหตุที่เรียก Balanced Scorecard ก็เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จะต้องพิจารณาให้มีความสมดุลกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัด แนวคิด Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนถึงปี 2543 แคปแลน และนอร์ตัน ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ “The Strategy-Focused Organization” โดยนำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้นแต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและช่วยทำให้องค์กรให้ความสำคัญกลยุทธ์มากขึ้น (จิระ ประทีป 2555: 45 - 46)

#### 6.4.3 ความสำคัญของ *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรในหลายประการ ได้แก่ (จิระ ประทีป 2555: 46 - 47)

1) ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร แคปแลน และนอร์ตัน ได้พัฒนา Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ครบถ้วนในมุมมองต่างๆ ประกอบด้วยมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่

- (1) มุมมองด้านการเงิน
- (2) มุมมองด้านลูกค้า
- (3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน
- (4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

มุมมองในการประเมินผลตามแนวทาง Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมอง ได้มีการกำหนดขึ้นโดยมีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล (cause and effect) โดยองค์กรจะมีกำไรได้ต้องมาจากลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการและได้รับความพึงพอใจ ซึ่งการจะหาลูกค้าให้ได้มากและมีความพึงพอใจก็จะต้องมีกระบวนการดำเนินงานภายในที่ดี และการจะกระบวนการดำเนินงานภายในที่ดีได้ พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาและพร้อมในการทำงาน จากความสัมพันธ์ดังกล่าว ทำให้ Balanced Scorecard มีความสำคัญและมีความแตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลทั่วๆ ไป

2) ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้เริ่มมีการนำเทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard มาใช้มากขึ้น อาทิ การจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ (Strategy map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมอง Balanced Scorecard โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และกิจกรรมที่จะต้องกระทำสำหรับวัตถุประสงค์แต่ละประการ

3) ความสำคัญในฐานะที่เป็นระบบในการบริหารองค์กร จากการที่ Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และนำมาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว โดยอาศัยวิธีการเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งต่างๆ Balanced Scorecard จึงเข้ามาช่วยเสริมระบบการบริหารงานภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจร (loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ทำให้การบริหารงานเป็นระบบ และชัดเจนมากขึ้น

#### 6.4.4 กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard

นิลส์ โกราน โอล์ฟ และคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแนวคิด Balanced Scorecard และได้อธิบายกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ว่าประกอบด้วย 11 ขั้นตอน ดังนี้ (จิระ ประทีป 2555: 48 - 49)

ขั้นที่ 1 การศึกษาสถานการณ์ในภาพรวม เป็นการศึกษาและสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงลักษณะธุรกิจ บทบาท โดยศึกษาข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้บริหารรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต่อไป

ขั้นที่ 2 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนา Balanced Scorecard จึงต้องดำเนินการในช่วงเริ่มต้น โครงการ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 3 การกำหนดมุมมองที่เหมาะสม โดยพิจารณากำหนดมุมมองให้เหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจขององค์กร และมีความสัมพันธ์กันในทุกมุมมอง

ขั้นที่ 4 การกระจายวิสัยทัศน์ออกไปแต่ละมุมมอง โดยการจัดประชุมสัมมนา ร่วมกันกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงมาตรการหลักๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 5 การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ควรตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมารับผิดชอบในการเก็บรวบรวมความคิดเห็น และจัดทำข้อสรุปให้ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกัน

ขั้นที่ 6 การพัฒนาวิธีการวัด ดำเนินการโดยจัดให้มีการระดมสมองเพื่อให้ได้เครื่องมือวัดที่เหมาะสม

ขั้นที่ 7 การกำหนด Scorecard ระดับองค์การให้ชัดเจน คณะทำงานต้องสรุปรายงานเพื่อนำไปเสนอให้ผู้บริหารอนุมัติและเห็นชอบ

ขั้นที่ 8 การกระจาย Scorecard และวิธีการวัดไปยังหน่วยงานต่างๆ ใช้กรณีองค์การใหญ่ๆ เพื่อประยุกต์ให้เหมาะสมกับหน่วยงานที่อยู่ในระดับต่างๆ

ขั้นที่ 9 การกำหนดเป้าหมาย การวัดในทุกๆด้าน จำเป็นต้องมีเป้าหมายเพื่อติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงให้ดีขึ้น

ขั้นที่ 10 การจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการนี้ต้องระบุผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม ซึ่งเป็นเอกสารสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการควบคุมติดตามความก้าวหน้าของ Balanced Scorecard ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 11 การนำ Balanced Scorecard ไปใช้งานในขั้นนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ และการจัดทำรายงานที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

#### 6.4.5 การประยุกต์ใช้ *Balanced Scorecard* ในภาครัฐราชการไทย

แนวคิด *Balanced Scorecard* ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในภาครัฐราชการไทยโดยผ่านการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดำเนินการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลการปฏิบัติราชการโดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อให้ส่วนราชการต่างๆ สามารถจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการได้อย่างเหมาะสม และมีการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้อย่างมีคุณภาพและน่าเชื่อถือ ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ

ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการประเมินหรือกำหนดมุมมองตามแนวทางของ *Balanced Scorecard* โดยจำแนกเป็น 4 มิติ ดังนี้ (สืบค้นจาก สำนักงาน ก.พ.ร. จาก <http://www.opdc.go.th> เมื่อ 20 กันยายน 2558)



**มติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ**

แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยกำหนดตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักรวมร้อยละ 50

**มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ**

แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ โดยกำหนดตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักรวมร้อยละ 10

**มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ**

แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น โดยกำหนดตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักรวมร้อยละ 10

**มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร**

แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดตัวชี้วัดมีค่าน้ำหนักรวมร้อยละ 30

กล่าวโดยสรุป Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารแบบหนึ่งที่น่าไปใช้ในการประเมินผล ตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงาน เป็นสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากผลของการดำเนินงานนั้น (ผลผลิต+ผลลัพธ์) โดยไม่เน้นที่กิจกรรมและกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารและได้รับประโยชน์สูงสุด Balanced Scorecard ได้ถูกคิดค้นโดยแคปแลน และนอร์ตัน และได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานในภาคราชการไทย โดยผ่านการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการโดย สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นผู้กำหนดกรอบการประเมินออกเป็น 4 มิติ คือ มติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ, มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ, มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการมีการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ

**6.5 ลักษณะของหน่วยงานที่นำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปรับใช้**

หน่วยงานที่นำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปปรับใช้ จะมีลักษณะทั่วไป 9 ประการ ดังนี้ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2556: 17)

- 1) มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงานที่ชัดเจน โดยไม่เน้นที่กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงาน แต่มุ่งไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ
- 2) ผู้บริหารทุกระดับในหน่วยงานต่างมีและยึดถือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน
- 3) เป้าหมายที่กำหนดสามารถวัดได้อย่างเป็นทางการโดยตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้
- 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
- 5) เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องรู้ว่าหน่วยงานคาดหวังอะไร และตระหนักถึงงานที่ดำเนินการอยู่ว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร
- 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารงาน และการบริหารคน ลงสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ
- 7) มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบของการปฏิบัติงาน สถานที่และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน
- 8) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ และเป็นหน่วยงานที่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 9) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐมีขวัญและกำลังใจดี มีโอกาสปรับปรุงงาน ทำให้ประชาชนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

#### 6.6 ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จที่สำคัญมี 4 ปัจจัย ดังนี้ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2556: 18)

- 1) ผู้บริหารทุกระดับมีเจตจำนงที่แน่วแน่ในการสนับสนุนการบริหารตามแนวคิดนี้ โดยให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในการจัดระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลที่ได้ในการบริหารงานเพื่อแก้ปัญหาได้ตรงจุด
- 2) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานตามแนวคิดนี้ รวมทั้งนำไปยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง

3) มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและนำไปใช้ประโยชน์ ระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายของหน่วยงานได้

4) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

### 6.7 ประโยชน์สำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชนที่สำคัญมี 9 ประการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2556: 18-19)

1) ทำให้ประเทศชาติมีแนวคิดการบริหารแนวใหม่ในระบบราชการไทย โดยเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนที่มุ่งผลสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของการปฏิรูประบบราชการของไทยให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

2) ทำให้ผู้บริหารทราบและเข้าใจตำแหน่งตำแหน่งของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะพิจารณาศึกษารายงานผลการปฏิบัติงาน และระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ทราบและเข้าใจความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานว่าเป็นไปในทิศทางใด และสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3) ทำให้การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ เนื่องจากขั้นตอนสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor (s) หรือ CSF) โดยช่วยทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนเป็นจริง ด้วยการแยกย่อยยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งมอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ แล้วจึงประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดหลักดังกล่าว

4) ทำให้ผู้บริหารเกิดความรับผิดชอบต่อหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ช่วยเพิ่มความโปร่งใสหรือตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานได้

5) ทำให้หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน สื่อสาร และเข้าใจตรงกัน

6) การมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบและชัดเจนตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะทำให้หน่วยงานภาครัฐและผู้บริหารเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน

7) เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจในการจัดสรรเงิน และบริหารงบประมาณ ให้ตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เป็นจริงเพิ่มมากขึ้น

8) ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่เป็นผลผลิตที่ชัดเจนขึ้น ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดและตรงตามความต้องการ

9) ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์ในทางวิชาการ เช่น เป็นประโยชน์ด้านการเรียนการสอน การศึกษาวิจัย เป็นต้น ประโยชน์สำหรับประชาชนที่จะทำให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของรัฐให้เป็นไปตามบทบาทอำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎหมาย และประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกิดจากการปฏิรูประบบราชการ เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ไม่อาจปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ทั้งภายในภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นศูนย์กลาง แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้มาพร้อมกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากผลของการดำเนินงานนั้น (ผลผลิต+ผลลัพธ์) โดยไม่เน้นที่กิจกรรมและกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารและได้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยตัวชี้วัดในการประเมินผลของการดำเนินงานเป็นสำคัญ หน่วยงานภาครัฐโดยส่วนมากนิยมใช้เครื่องมือในการประเมินผลที่เรียกว่า Balanced Scorecard การประเมินผลนี้ยังเป็นตัวสะท้อนผลการดำเนินงานว่ามีความสำเร็จหรือไม่เพียงใด เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงานต่อไป

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

### 7.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

คำว่า กลยุทธ์ อาจใช้เรียกขานกันในภาษาทางการทหารว่า ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี แต่ในภาคธุรกิจเอกชนใช้อธิบายความหมายที่ยอมรับกันโดยทั่วไปของคำนี้ว่า หมายถึง แนวทางการดำเนินงานในแง่วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า นโยบาย เป้าหมายและแผนงานขององค์กร เพื่อกำกับและควบคุมการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขันสูงสุดมุ่งสู่การมีชัยชนะทางการ

แข่งขัน สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ และมีผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาวมีความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีสถานะที่เข้ากันได้เป็นอย่างดีเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

พิจารณาจากความหมายในเชิงนิยามของคำว่ากลยุทธ์จะพบประเด็นที่ควรตั้งเป็นข้อสรุปไว้ ดังนี้ (ชนชัย ยมจินดา 2555: 9)

1) การจัดการกลยุทธ์ของกิจการหรือองค์กรใดๆ จะต้องมองในบริบทของการแข่งขัน โดยมุ่งจะกำกับใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ขององค์กร

2) การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งสู่แนวทางการสร้างและพัฒนาศักยภาพของการแข่งขันให้กับองค์กร เนื่องจากศักยภาพหรือความสามารถทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว

3) การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งมีการชัยชนะทางการแข่งขัน อันหมายถึงการมองในบริบทของการดำเนินการด้านการสร้างคุณค่าและความพอใจและด้านอื่นๆ ที่เหนือกว่า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของการตลาดได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4) การจัดทำกลยุทธ์นั้นจะต้องมองอนาคตในระยะยาว ว่าสถานะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงในทิศทางอย่างไรและจัดเตรียมตัวเองเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และมีความยั่งยืนในระยะยาว

5) การจัดทำกลยุทธ์จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งหากองค์กรสามารถครอบครองและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ก็จะมีศักยภาพหรือความสามารถที่ดีกว่าในการเผชิญและปรับตัวต่อสถานะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงที่นับวันจะมีความรุนแรง รวดเร็วและพลิกผันตลอดเวลา

6) การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งการสร้างพัฒนาตัวเองขององค์กรที่มีความเหมาะสมเข้ากันได้กับสถานะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา

7) การจัดทำกลยุทธ์มิได้ทำโดยผู้บริหารระดับสูงสุดเพียงกลุ่มเดียว โดยฝ่ายบริหารระดับสูงจะกำหนดแนวทางเชิงแผนงานหลักขององค์กรขึ้นมา ซึ่งเรียกกันในส่วนนี้ว่ากลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intented strategy) แต่สามารถมีการกำหนดกลยุทธ์จากจุดต่างๆ หรือระดับล่างลงมาได้ด้วย

การจัดการกลยุทธ์ (strategic management) จึงเป็นเรื่องของการกำหนดกรอบแนวคิด และแนวทางการดำเนินการให้กับองค์กรในด้านของเป้าหมาย แผนงานและวิธีการ ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เพื่อให้องค์กรดำรงสถานะมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีตัวแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบรรลุผลกำไรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

## 7.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ก่อให้เกิดประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้ (ธนชัย ยมจินดา 2555: 10)

- 1) ช่วยให้องค์กรคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณานำเอาปัจจัยต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมมาเป็นประเด็นพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดและจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร
- 2) ช่วยให้องค์กรมีกรอบ บทบาทและจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยองค์กรจะกำหนดจุดมุ่งหมายในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญา เพื่ออธิบายบทบาทขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ
- 3) ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนด้านแผนงานต่างๆ โดยองค์กรจะทำการกำหนดเป้าหมายในระดับต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายโดยมีชัยชนะทางการแข่งขัน
- 4) ช่วยให้องค์กรเน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน
- 5) ช่วยให้องค์กรมีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการสร้างตัวแบบองค์กรที่เหมาะสม
- 6) ช่วยให้องค์กรดำรงสถานะของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์กรจะเน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องของส่วนต่างๆ

## 7.3 การกำหนดทิศทางหลักและกลยุทธ์ขององค์กร

โดยทั่วไปการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรจะประกอบด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้ (ธนชัย ยมจินดา 2555: 19)

- 1) วิสัยทัศน์ (vision) คือ ภาพอนาคตที่อยากจะเป็น บุคคลที่มีวิสัยทัศน์คือ บุคคลที่สามารถมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปรเป็นโอกาสให้กับธุรกิจ



2) ภารกิจหรือพันธกิจ (mission) เป็นข้อความซึ่งแสดงภารกิจหลักขององค์กร จะเป็นการประกาศกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมายที่ใช้ในการเจริญเติบโตและอยู่รอดขององค์กร

3) ปรัชญา (philosophy) หรือค่านิยมหรือคุณค่า (value) เป็นการกำหนดเพื่อให้บุคลากรในองค์กรยึดถือไว้ในใจในการปฏิบัติงาน

4) เป้าหมายขององค์กร (organization goals) เป็นการแปรภารกิจขององค์กร ให้ออกมาเป็นตัวหลักชัยที่บุคลากรในองค์กรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจนขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) เป้าหมายกลยุทธ์ เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กรที่มุ่งหวังจะทำให้สำเร็จ 2) เป้าหมายยุทธวิธี เป็นเป้าหมายร่วมกันที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางขององค์กร เป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะบรรลุในระดับฝ่าย 3) เป้าหมายปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้จัดการระดับกลางและระดับต้น เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จในระดับแผนกหรือระดับบุคคล มักจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์และเป้าหมายยุทธวิธี

5) นโยบาย (policies) หมายถึง กฎเกณฑ์หรือกติกาสำหรับการทำภารกิจที่กำหนดไว้ว่าสิ่งใดที่อนุญาตให้กระทำและสิ่งใดที่ไม่อนุญาตให้กระทำ อาจกำหนดได้หลายระดับ ในระดับสูงเรียกว่า นโยบายเชิงกลยุทธ์ ในระดับของฝ่ายต่างๆ เรียกว่า นโยบายระดับปฏิบัติการ

6) กลยุทธ์ (strategy) เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ สามารถแบ่งแยกได้ เป็น 1) กลยุทธ์ในระดับสังคม เป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างภาพพจน์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม 2) กลยุทธ์ในระดับบริษัทหรือระดับทั้งองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มีทิศทางกว้างๆ ที่องค์กรจะดำเนินการ 3) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจหรือหน่วยงานอิสระ เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีหน่วยงานเดียวให้บริการอยู่ในตลาดที่ไม่หลากหลาย 4) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ธุรกิจหรือระดับฝ่าย เป็นกลยุทธ์ที่แสดงขอบเขตการปฏิบัติในเชิงแผนงานที่ชัดเจนของฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับสูงกว่าดังที่กล่าวมา

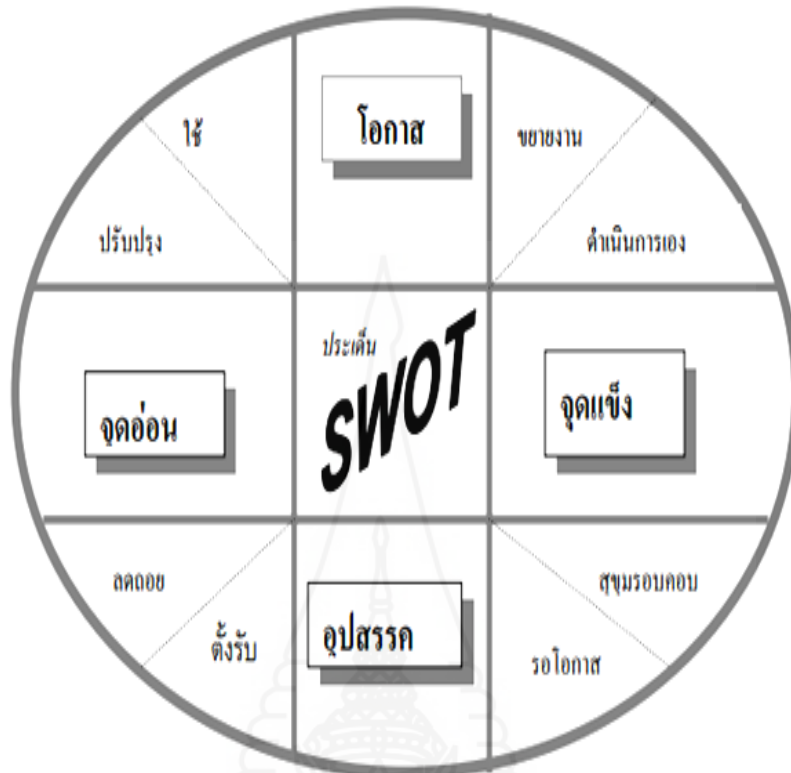
#### 7.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ (ธนชัย ชมจินดา 2555: 43)

1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (environment analysis) เป็นการวิเคราะห์ 1) สภาวะแวดล้อมทั่วไป เพื่อระบุปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี และกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ 2) วิเคราะห์อุตสาหกรรม เพื่อระบุปัจจัยแวดล้อมด้านอุตสาหกรรมว่ามีแนวโน้มและทิศทางจะเปลี่ยนไปอย่างไร 3) วิเคราะห์การแข่งขัน เพื่อระบุปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่าเป็นอย่างไร 4) การวิเคราะห์บริษัท เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการในด้านต่างๆ

2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยในด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดขององค์กรโดยผู้คิดค้นเทคนิคนี้คือ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) ซึ่งหลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (situation analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ดังภาพที่ 2.6 แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)





ภาพที่ 2.6 แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

ที่มา: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

องค์ประกอบของ SWOT มีดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบเป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้นสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส การที่สภาพแวดล้อมภายนอกของ บริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้นเช่น การเมือง การปกครอง กฎหมาย ราคาน้ำมัน ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ข้อจำกัด ซึ่งเกิด จากสภาพแวดล้อมภายนอก บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ เช่น ค่าเงินบาท คู่แข่ง เป็นต้น

ข้อดีของ SWOT มีดังนี้

(1) ใช้ประเมินสถานะแวดล้อมและสถานภาพขององค์กรโดยเน้นศักยภาพและความพร้อมที่องค์กรมีอยู่และพยายามหลีกเลี่ยงภัยคุกคามหรือความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอกรวมทั้งแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรด้วยเนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีโอกาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น

(2) นำไปใช้ปรับปรุงแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดทำแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานให้มีโอกาสสร้างความสำเร็จมากขึ้น

(3) ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงานความก้าวหน้าและขีดจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ และระบบงานเป็นการป้องกันการแทรกแซงการทำงานจากปัจจัยภายนอกได้มากขึ้น

ข้อเสียของ SWOT การวิเคราะห์ SWOT มีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ คือ

(1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า องค์กรต้องการที่จะทำอะไร  
 (2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น  
 (3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง

(4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

3) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategies analysis) เป็นขั้นตอนในการนำเทคนิค TOWS เพื่อช่วยจับคู่กันระหว่าง SW และ OT ซึ่งการจับคู่กันด้วยเทคนิค TOWS matrix จะทำให้ได้ข้อสรุปกลยุทธ์ที่ชัดเจน 4 ด้านได้แก่

SO เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อแสวงหาโอกาสจากสถานะแวดล้อมที่เป็นโอกาส

ST เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อจัดการแก้ปัญหาการคุกคามจากสถานะแวดล้อมที่ถูกคุกคาม

WO เป็นกลยุทธ์ที่เอาชนะจุดอ่อนเพื่อแสวงหาโอกาสจากสถานะแวดล้อมที่เป็นโอกาส

WT เป็นกลยุทธ์ที่แก้ไขจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดหรือการคุกคามจากสถานะแวดล้อม

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategies implementation) เป็นขั้นตอนเกี่ยวกับการพิจารณาด้านต่างๆ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร ว่าสามารถรองรับพันธกิจและกลยุทธ์ใหม่หรือไม่ อาจมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนระบบวิธีการประสานงาน เน้นความยืดหยุ่น คล่องตัว 2) วัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นให้ความสำคัญกับด้านคุณภาพ การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น 3) ระบบการควบคุม คือการพิจารณาให้ความสำคัญกับมาตรวัดต่างๆ เพื่อยืนยันการดำเนินการต่างๆ ว่าเป็นไปตามกรอบของแผนและกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การควบคุมโดยใช้เทคนิค Balanced Scorecard (BSC) เป็นต้น

### 7.5 การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระบบราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในรูปแบบของแผนการพัฒนาระบบราชการไทย หน่วยงานภาครัฐเรียกว่า “การบริหารยุทธศาสตร์” เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะขององค์กรรวมถึงใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategy) แผนงาน/โครงการ (Initiatives) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็นหรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

2) พันธกิจ (Mission) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานต้องทำตามอำนาจหน้าที่ การกำหนดพันธกิจที่ดีต้องสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่กฎหมายได้กำหนด และเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ รวมถึงมีการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง

3) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการ ให้บรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ

4) เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุเป้าประสงค์ เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติงาน

5) ตัวชี้วัด (KPI) หมายถึง เกณฑ์ที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยรวม

6) เป้าหมาย (Target) หมายถึง เป้าหมายหลักของหน่วยงาน โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดเป้าหมายที่ที่จะต้องขยายหลักการ สาระสำคัญต่างๆ ที่ระบุในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

7) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวทาง มาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย อันถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบ รับผิดชอบไปดำเนินการต่อ

8) แผนงาน/โครงการ (Initiatives) หมายถึง สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในรูปแบบของแผนการพัฒนาระบบราชการไทย หน่วยงานภาครัฐเรียกว่า “การบริหารยุทธศาสตร์” เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะขององค์กรรวมถึงใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategy) และแผนงาน/โครงการ (Initiatives)



## 8. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 8.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กรทุกประเภท ความเป็นผู้นำมักจะเกี่ยวข้องกับ การเริ่มต้นของกระบวนการกระทำในหลายสิ่งหลายอย่างที่จะกรุยทางไปสู่เป้าหมายและ ความสำเร็จในสิ่งนั้นๆ ซึ่งรูปแบบและวิธีการนำของผู้นำนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับเทคนิค วิธีการ และศิลปะของผู้นำ ที่จะใช้พลังความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญชำนาญในงาน ออกมาประยุกต์ใช้เพื่อเชื่อมโยงองค์ประกอบในแต่ละด้านให้สมบูรณ์

เวคดิโอ (Vechio) (อ้างถึงใน อนันต์ บุญสนอง 2555: 8-5) ให้ความหมายของผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทในการชักนำเพื่อให้บุคคลอื่นๆ ในกลุ่มหรือในองค์กรปฏิบัติให้ได้ผลบางอย่าง ที่ปรารถนา ซึ่งมีพฤติกรรมสำคัญในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มีการดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมาย

คุนส์ และไวทริช (Koontz and Weibrich) (อ้างถึงใน อนันต์ บุญสนอง 2555: 8-5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ เป็นเรื่องศิลปะการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมาย คล้ายกับ โรบบิ้น (Robbin) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบริหารและมีอำนาจเหนือผู้อื่น สามารถใช้อิทธิพล กำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นทำตามเป้าประสงค์ขององค์กร ส่วนภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ (leader) หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในกลุ่ม ในหน่วยงานหรือในองค์กรไม่ว่าจะเป็นทางด้านความคิด หรือพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้งาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง ศิลปะในการบริหารเป็นพลัง ความสามารถและกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคคลอื่นให้เกิดความกระตือรือร้นในการ ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

### 8.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแต่ละด้านนั้นเราจำเป็นต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เห็นถึงลักษณะภาพรวมของภาวะผู้นำดังกล่าว โดยในที่นี้จะขอสรุป แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ คือ (อนันต์ บุญสนอง 2555: 8-7)

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีลักษณะเด่นและคุณสมบัติที่มีประสิทธิผล

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

### กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีลักษณะเด่นและคุณสมบัติที่มีประสิทธิผล

คีท เดวิส (Keith) ได้สรุปไว้ในหนังสือ Human Relations at Work ถึงคุณลักษณะเด่นของผู้ที่มีประสิทธิผลไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด (intelligence) ผู้นำต้องฉลาดจึงจะสามารถพองค์การพัฒนาต่อไปไม่หยุดยั้ง
2. การบรรลุมaturityทางสังคม (social maturity) ผู้นำต้องมีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ วางตัวดี มีความมั่นคงในอารมณ์ไม่อ่อนไหว ไม่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมชมความรู้สึกได้ดี
3. มีการจูงใจภายใน และแรงขับทางความสำเร็จ (inner motivation and achievement drives) ผู้นำจะต้องมีแรงไฟเสมอที่จะเป็นพลังจูงใจจึงจะสามารถนำองค์การให้พัฒนาต่อไป
4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ผู้นำจะต้องทำงานโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำคือผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ดังนั้นจึงต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีปรับตัวเข้ากับคนทุกระดับได้

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts) ได้อธิบายว่า การที่บุคคลได้เป็นผู้นำเพราะบุคคลนั้นมีลักษณะความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ เช่น รูปร่างหน้าตาดี สติปัญญาฉลาด มีนิสัยดี ความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ สำหรับในกลุ่มที่มีโครงสร้างและเป้าหมายที่ต่างกัน ลักษณะของผู้นำก็จะแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม แนวคิดของนักวิจัยดังกล่าวมานั้นยังมีข้อจำกัดอีกมากสำหรับความเป็นภาวะผู้นำ โดยการมุ่งหาลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ดีได้ครบถ้วนทุกประการนั้นเป็นเรื่องที่ยาก เพราะว่าบางครั้งขึ้นอยู่กับผู้ตามและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการนำของผู้นำด้วย

### กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

กลุ่มนี้นักวิจัยสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้า “พฤติกรรมความสำเร็จของผู้นำ” มีอย่างน้อย 4 กลุ่ม ได้แก่ มหาวิทยาลัยไอโอวา มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และรวมทั้งตำราการจัดการหรือตะแกรงภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การค้นคว้าของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอวาและมิชิแกน เคอร์ท เลวิน ซึ่งเป็นหัวหน้าทีมวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ทำการวิจัยกับกลุ่มเด็กๆ ในค่ายพักแรมฤดูร้อน ผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นหัวหน้าใช้ภาวะผู้นำที่ต่างกัน 3 รูปแบบคือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลการวิจัยพบว่า เด็กส่วนมากชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการบริหาร ไม่นิยมการใช้อำนาจเมื่อเกิดปัญหาจะใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อให้คนหมู่มากได้แก้ไขปัญหานั้น ส่วนการศึกษา

ของนักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเรื่องภาวะการณืเป็นผู้นำ ซึ่งเรื่องก็คล้ายๆ กับของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เพียงแต่ใช้กลุ่มเป้าหมายวิจัยที่ต่างกัน

2. การค้นคว้าของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ การวิจัยพบว่ามีพฤติกรรมของผู้นำหลายอย่างที่เป็นประโยชน์แต่ที่โดดเด่นเป็นพิเศษ มี 2 มิติ คือ “มิติดคค่านึงถึงคน” คือการที่ผู้นำสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้ความเป็นกันเองกับลูกน้อง ห่วงใยความรู้สึกและความต้องการของผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ “มิตค่านึงถึงงาน” ซึ่งผู้นำจะตั้งเป้าหมายและกำหนดโครงสร้างเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใ้บังคับบัญชามีบทบาทในการทำงาน

3. ตำข่ายการจัดการ ทฤษฎีตำข่ายการจัดการเป็นที่กล่าวกันมากแนวทางหนึ่งของภาวะการณืเป็นผู้นำที่เสนอโดย Black and Mouton ได้พัฒนาเครื่องมือ 2 มิติเรียกว่า “ตะแกรงการจัดการ” ทฤษฎีนี้จะเน้นที่ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน

### กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก คือความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับตัวผู้นำ 2) โครงสร้างของงาน คือเป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าท้งานเสมือนเป็นตัววัดอย่างหนึ่ง 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ คือผู้นำเป็นผู้ให้ค้คุณให้โทษแก่พนักงานได้เสมือนตัววัด (มากหรือน้อย) Fiedler แนะนำให้มีการคัดสรรรูปแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard โดยพวกเขาได้เสนอรูปแบบผู้นำ 4 แบบคือ 1) ภาวะการณืเป็นผู้นำแบบบอกกล่าว หมายถึง รูปแบบผู้นำที่สั่งการ กำหนดทิศทางการทำงาน (เน้นงานสูง) 2) ภาวะการณืเป็นผู้นำแบบขายความคิด หมายถึง การที่ผู้นำได้อธิบายทิศทางการทำงาน และสนับสนุนชักชวนให้ค้ค้อยตามโดยใช้สไตล์แบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธภาพควบคู่กันไปด้วย 3) ภาวะการณืเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมตัดสินใจโดยใช้สไตล์ผู้นำแบบ เน้นงานต่ำ แต่เน้นสัมพันธภาพสูง เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะ 4) ภาวะการณืเป็นผู้นำแบบมอบหมายงาน หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจและรับผิดชอบเรื่องงาน โดยใช้สไตล์ผู้นำแบบไม่เน้นงานและไม่เน้นสัมพันธภาพ เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะสูงมาก คือมีความพร้อมทุกอย่าง

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่าการปรับเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำไปตามความจำเป็นของสถานการณ์เป็นเรื่องสำคัญ โดยเชื่อว่าผู้ตามก็จะมีคามเปลี่ยนแปลงความพร้อมไปตามกาลเวลาเช่นกัน ดังนั้นแบบภาวะการณืเป็นผู้นำก็ควรต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมเช่นกัน

3. ทฤษฎีเส้นทาง-เป้าหมายของ House โดยเฮาส์ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ภาวะการเป็นผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานให้กับผู้ตามอย่างชัดเจน โดยจะเปิดโอกาสให้กับผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วม 2) ภาวะการเป็นผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นกันเอง ให้ความเอาใจใส่กับผู้ตามอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน เห็นอกเห็นใจผู้ตามอย่างแท้จริง 3) ภาวะการเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานอย่างท้าทายและมุ่งสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ตามเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 4) ภาวะการเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วม โดยใช้การปรึกษาหารือ และรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามในการคิดและตัดสินใจ

จากแนวคิดของเฮาส์ จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของภาวะการเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังเช่นถ้าผู้ตามไม่ค่อยมีประสบการณ์ทำงานผู้นำที่ดีก็ต้องคอยให้คำแนะนำ ในทางตรงกันข้ามถ้าในสถานการณ์ที่ผู้ตามเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความสามารถและประสบการณ์สูงในงานที่ทำ ผู้นำก็ไม่มีควมจำเป็นที่จะชี้แนะให้ทำสิ่งต่างๆแต่ควรจะสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

### 7.3 คุณลักษณะผู้นำที่ดี

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตและมหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2531 ความว่า “...ผู้ที่สร้างความสำเร็จในการทำงานและชีวิตได้แน่นอนนั้น ควรมีคุณสมบัติประกอบอย่างน้อย ประการแรก ควรจะต้องมีความสุจริต ความจริงใจ ความตั้งใจจริง ความอดสาหะอดทน และความเสียสละเป็นพื้นฐานด้านจิตใจ ประการที่สอง ควรที่จะต้องมีวิชาความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำ ชำนาญ พร้อมทั้งความสามารถในเชิงปฏิบัติ เป็นเครื่องมือประกอบการ ประการที่สาม ควรจะต้องมีสติ ความหยังคิดวิจารณ์อันถี่ถ้วนรอบคอบ เป็นเครื่องควบคุมกำกับให้ดำเนินไปได้โดยถูกต้องเที่ยงตรง ประการที่สี่ จะต้องมีความรอบรู้ มีความสามารถประสานงานและประสานประโยชน์กับผู้อื่นอย่างกว้างขวางเป็นปัจจัยเสริมให้การทำงานได้คล่องตัวและก้าวหน้า และประการที่ห้าซึ่งสำคัญที่สุด จะต้องมีความฉลาดรู้ในเหตุผลในผลผิดถูกชั่วดี ในความพอเหมาะพอสม เป็นเครื่องตัดสินใจและสั่งการปฏิบัติงานทั้งหมดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ...”

ซึ่งจากพระบรมราโชวาทดังกล่าวนี้ได้อธิบายเป็นแนวความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ ถึงแม้ว่าพระราชทานมาเป็นเวลานานหลายปีแล้วก็ตาม แต่ยังคงมีความทันสมัยและสอดคล้องกับลักษณะของผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จได้

ฮิลทรอป (Hiltrop) เห็นว่าผู้นำรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญ คือมีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางในสาขาอาชีพนั้นๆ รับผิดชอบต่อความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
2. เป็นผู้สร้างเครือข่าย คือ มีความสามารถเกี่ยวข้องกับผู้อื่น หน่วยงานอื่น ร่วมมือกับบุคคลหลากหลายอาชีพได้ มีความสามารถในการสื่อสาร เจรจาโดยการหาประสบการณ์ข้ามสายงานได้
3. เป็นตัวของตัวเอง คือ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับตนเองได้ ต้องพึ่งพาตนเองได้โดยไม่ต้องให้ใครมาช่วยเหลือ

4. ปรับตัวกลับสู่สภาพปกติได้ คือ เป็นผู้มีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี อดทนต่อความเครียดและแรงกดดันต่างๆ มีความแน่วแน่และยึดมั่นในอุดมการณ์สูง

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts) ได้แสดงแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำว่ามีหลากหลายประการที่ปรากฏในตัวบุคคล ส่งผลให้การบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ แต่จะมีคุณลักษณะพิเศษที่เห็นเด่นชัดในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น (superior intelligence) คือ จะต้องมึระดับสติปัญญาทางสมอง (Intelligence Quotient: IQ) อยู่ในเกณฑ์ 115-130 ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายท่านที่พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารส่วนใหญ่จะมีระดับสติปัญญาสูง
2. การมีความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional maturity) คือ ผู้นำที่ดีต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ และมีความยุติธรรม
3. การใช้แรงจูงใจ (motivation driver) คือ ต้องรู้จักใช้แรงจูงใจให้เกิดประโยชน์ เพราะแรงจูงใจเป็นภาวะความต้องการภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งเป็นบ่อเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีได้
4. การมีทักษะในการแก้ปัญหา (problem-solving skills) คือ ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งที่พิสูจน์ความสามารถของผู้นำในระดับหนึ่ง
5. การมีทักษะด้านการบริหาร (managerial or administrative skills) คือ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารในด้านต่างๆ ดังนี้



5.1 ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับสูง เป็นความรู้ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน

5.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในการประสานการทำงาน มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับกลางในการประสานทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ

5.3 ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะด้านความรู้ความชำนาญในด้านปฏิบัติการว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีมาก

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีกรอบของการเป็นผู้นำอยู่ด้วยกัน 3 ลักษณะใหญ่ๆ คือ 1) จะต้องมีความสมบูรณ์ คือ มีปัจจัยพื้นฐานที่ดีในหลายประการ เช่น สติปัญญาที่เฉลียวฉลาด มีความคิดกว้างไกล มีความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นต้น 2) จะต้องมีรูปสมบัติ คือเป็นคนที่มีบุคลิกทั้งภายในและภายนอกที่เหมาะสมและสง่างามที่แสดงออกทั้งด้านการวางตัวในสังคมและการแต่งกาย มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เป็นต้น 3) ทรรศนะสมบัติ เป็นคนที่มีความพร้อมในเรื่องฐานะทางการเงินที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารและมีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวชักจูงใจของผู้ตามได้ดี

ปัจจัยที่สำคัญซึ่งเกี่ยวกับลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ ได้แก่

1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนสำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลง สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2. มีสติปัญญาที่ฉลาด ในการนำเององค์ความรู้ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ กล่าวคือสามารถที่จะนำเอาความคิดและทฤษฎีที่เป็นนวัตกรรมทางความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3. มีความกล้าที่จะตัดสินใจ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาองค์การพัฒนาประเทศเพื่อรองรับกับการแข่งขัน

4. มีการมอบอำนาจและความไว้วางใจ คือเป็นผู้ที่เข้าใจในแนวความคิดของการเป็นผู้นำ หรือผู้บริหาร ได้ดี คือผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้คนอื่นไปปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งคนอื่นในที่นี้ก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการวางแผน ในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการประสานงานของทุกๆ หน่วยงานทำให้มีข้อมูลสนับสนุนซึ่งกันและกัน



6. มีการกระตุ้นและจูงใจ คือทำให้คนที่ทำงานมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ เป็นต้น

7. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือมีกระบวนการพิจารณาที่สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศส่งเสริมและให้ความสำคัญ เช่น ให้อบรมรัฐบาลไปศึกษาต่อยังต่างประเทศในสาขาวิชาที่สำคัญเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาประเทศและยุทธศาสตร์ความเจริญเติบโตของชาติ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในกลุ่ม ในหน่วยงาน หรือในองค์กรไม่ว่าจะเป็นทางด้านความคิด หรือพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการบริหารเป็นพลังความสามารถและกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคคลอื่นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้นำเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ตามและบุคคลอื่น คุณลักษณะของผู้นำนั้นมีความสำคัญมากสำหรับการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีและเหมาะสมเพื่อสร้างความมั่นใจ และเชื่อมั่นให้กับผู้อื่นที่เป็นผู้ตาม ซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำนั้นมีหลากหลายมากมาย แต่คุณลักษณะพิเศษที่เห็นเด่นชัด คือ การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น การมีความมั่นคงทางอารมณ์ การใช้แรงจูงใจ การมีทักษะในการแก้ปัญหา และการมีทักษะด้านการบริหาร

## 9. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารท้องถิ่น

การบริหารท้องถิ่น (local administration) เป็นรูปแบบการบริหารงานอีกลักษณะหนึ่งซึ่งมีความสำคัญมาก เนื่องจากในประเทศที่ปกครองระบอบประชาธิปไตยส่วนใหญ่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้มีบทบาทหลักในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม การบริหารท้องถิ่นมีลักษณะแตกต่างจากการบริหารงานของรัฐโดยทั่วไป นักวิชาการจึงมักนิยามอธิบายว่าการบริหารท้องถิ่นเป็นการบริหารงานสาธารณะ มากกว่าที่จะอธิบายว่าเป็นการบริหารงานภาครัฐ ings ที่แปลความหมายมาจากคำว่า public administration เช่นกัน (รสคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ 2557: 58)

### 9.1 ความหมายและลักษณะของการบริหารท้องถิ่น

รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2557: 58) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารท้องถิ่น หมายถึง การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่น ดำเนินการบริหารในระดับรองจากระดับชาติหรือระดับรัฐ เกิดจากการที่รัฐบาลที่มีภาระหน้าที่อย่างมากมาในการบริหารประเทศ ได้กระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเองในรูปแบบของ การปกครองท้องถิ่น (local government) ประชาชนในท้องถิ่นที่ได้รับอำนาจจากรัฐบาล จะดำเนินการปกครองท้องถิ่นของตนเอง โดยจัดตั้งองค์กรขึ้นมาใช้อำนาจแทนประชาชน เรียกว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นหน่วยงานปกครองระดับล่างที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดรูปแบบหนึ่ง โดยที่ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองส่วนท้องถิ่น จากหลักการที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นรู้ปัญหาของตนเองดีกว่าองค์กรของรัฐ ส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่นจะเป็นผู้ดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น อย่างเป็นอิสระ ภายใต้ กรอบนโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแลของรัฐ

การบริหารท้องถิ่นมีลักษณะ โดยรวมเช่นเดียวกับการบริหารงานสาธารณะ โดยทั่วไป แต่ก็มีลักษณะเฉพาะบางประการที่แตกต่างจากการบริหารงานภาครัฐในระดับชาติ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ (รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ 2557: 60)

1. การบริหารท้องถิ่นเป็นภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งโดยปกติเป็นอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร คือคณะผู้บริหารท้องถิ่นต่างๆ
2. การบริหารท้องถิ่นเป็นกระบวนการในการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายของท้องถิ่น ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งนำกฎหมายที่ท้องถิ่นกำหนดไปบังคับใช้ในเขตท้องถิ่นด้วย นโยบายและกฎหมายของท้องถิ่นดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของท้องถิ่น กำหนดขึ้นโดยประชาชนหรือตัวแทนในท้องถิ่น เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น
3. การบริหารท้องถิ่นเป็นการผสมผสานความรู้ความสามารถทางการบริหารกับความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น
4. การบริหารท้องถิ่นเป็นการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารของท้องถิ่น อันได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของชุมชนในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

## 9.2 ความสำคัญของการบริหารท้องถิ่น

“เดี๋ยวนี้ไปที่ไหนหรือไปเยี่ยมประชาชนที่ใด เมื่อได้รับข้อร้องเรียนเกี่ยวกับความเดือดร้อนของประชาชนก็บอกว่า ให้ไปร้องที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น” (พระราชดำรัสสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พระราชทานแก่คณะผู้บริหารของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในโอกาสเสด็จพระราชดำเนินเยี่ยมรื้อานกาชาดของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2549)

จากพระราชดำรัสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ จะเห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญ เป็นอย่างมากต่อประชาชนในท้องถิ่นนั้น ซึ่งเป็นองค์กรในระดับล่าง ซึ่งมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ที่ต้อง “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

และในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการบริหารท้องถิ่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในระบอบประชาธิปไตยทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับชาติโดยส่วนรวม ดังมีสาระสำคัญดังนี้ (รศ.ดร. รัตนเสริมพงศ์ 2557: 60 - 62)

1. ความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นและการพัฒนาท้องถิ่น เนื่องจากการบริหารท้องถิ่นทำให้ผู้คนในท้องถิ่นมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างที่ดีเองต้องการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี โดยการนำเอานโยบายของท้องถิ่นที่มาจากปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นมาปฏิบัติ สนองความต้องการของประชาชนได้ถูกต้องตรงจุด

2. ความสำคัญต่อการบริหารและการพัฒนาประเทศ การบริหารท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งของประเทศย่อมส่งผลต่อการบริหารและพัฒนาประเทศในส่วนรวม การบริหารท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เนื่องจากภารกิจของรัฐบาลมีอยู่อย่างกว้างขวาง นับวันจะขยายเพิ่มขึ้น ขณะที่แต่ละท้องถิ่นย่อมมีปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชาชน ความต้องการ และปัญหาข้อมต่างกันออกไป ประชาชนในท้องถิ่นจึงเป็นผู้มีความเหมาะสมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นของตนและพัฒนาท้องถิ่นนั้นมากที่สุด ซึ่งประชาชนในแต่ละท้องถิ่นต่างๆ เป็นผู้ดำเนินการ โดยไม่ต้องรอให้รัฐบาลเข้ามาดำเนินการพัฒนาแต่ละพื้นที่ ส่งผลให้ประเทศได้รับการพัฒนาโดยส่วนรวมไปด้วย

3. ความสำคัญต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตยและการพัฒนาประชาสังคมในท้องถิ่น เนื่องจากการบริหารท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ใช้อำนาจปกครองตนเอง ทำให้เกิดการปกครองแบบประชาธิปไตยอย่างเต็มรูปแบบ ชำรงไว้ซึ่งสิทธิอันชอบธรรมในการปกครองตนเอง อีกทั้งยังเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองและการบริหารของประเทศในอนาคต เพราะผู้นำการปกครองท้องถิ่นย่อมเรียนรู้ประสบการณ์ทางการเมืองในท้องถิ่นได้ดี ก่อนที่จะเป็นผู้นำของประเทศในอนาคต

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการบริหารท้องถิ่น สามารถแบ่งออกเป็นสองด้าน คือ ด้านการเมืองการปกครองและการบริหาร กล่าวคือในด้านการเมืองการปกครองนั้นเป็นการปูพื้นฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตยและเรียนรู้การปกครองตนเอง ส่วนด้านการบริหารนั้นเป็นการแบ่งเบาภาระรัฐบาลและประชาชนในท้องถิ่น ได้หาทางสนองแก้ปัญหาด้วยตนเอง ด้วยกลไกการบริหารต่างๆ โดยการทรัพยากรทางการบริหารของท้องถิ่น อันได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของชุมชนในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

### 9.3 วิวัฒนาการของการบริหารท้องถิ่นของไทย

วิวัฒนาการของการบริหารท้องถิ่นของไทย เริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) กล่าวคือ ได้มีกฎหมายว่าด้วยการจัดกิจการท้องถิ่นฉบับแรก คือ พระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ.116 โดยกำหนดให้สุขาภิบาลกรุงเทพฯ มีหน้าที่ดำเนินการรักษาความสะอาด และป้องกันโรค ทำลายขยะมูลฝอย เป็นต้น ต่อมาได้จัดตั้งสุขาภิบาลท่าฉลอม เมืองสมุทรสาครขึ้นในต่างจังหวัด เป็นแห่งแรกและได้ทรงขยายกิจการสุขาภิบาลไปยังหัวเมืองต่างๆ และทำท่าจะแพร่หลาย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้เสด็จสวรรคตเสียก่อน กิจการสุขาภิบาลจึงเป็นอันระงับไป ในสมัยรัชกาลที่ 6 ก็ทดลองรูปแบบเมืองจำลอง "คูสิดธานี" นับเป็นการปกครองในรูปแบบ "เทศบาล" ครั้งแรก อันเป็นรูปแบบการปกครองอย่างประเทศอังกฤษ โดยกำหนดให้เป็นนิติบุคคลแยกจากส่วนกลาง มีรายได้ของตนเอง อย่างไรก็ดี เมื่อพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้เสด็จสวรรคต โครงการคูสิดธานีที่มีทีท่าว่าจะขยายไปยังเมืองต่างๆ ก็เป็นอันหยุดระงับไป ต่อมาในสมัยของรัชกาลที่ 7 ก็ได้ทรงมีพระราชดำริที่จะให้ประชาชนชาวไทยได้ปกครองตนเองกันอย่างจริงจังขึ้น ตามรูปแบบการปกครองตนเองในนานาประเทศ พระองค์ท่านได้แต่งตั้ง "คณะกรรมการจัดการประชาธิปไตย" ขึ้นมาคณะหนึ่ง เพื่อศึกษาการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลจากประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งได้นำไปสู่การร่างพระราชบัญญัติเทศบาลในระยะเวลาต่อมา แต่ทว่ายังมีได้ดำเนินการได้เป็นผลสำเร็จ เพราะประเทศไทยได้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นการปกครองระบอบประชาธิปไตยในวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 ขึ้นเสียก่อน

หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองของประเทศไทย ในปี พ.ศ.2475 จากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตย ที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญ ประเทศไทยได้จัดระเบียบการบริหารราชการ เป็น 3 ส่วน คือ ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น และภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พื้นที่รับผิดชอบของท้องถิ่นเกิดความทับ

ซ้อนกันแต่หน้าที่รับผิดชอบยังมีความแตกต่าง ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 ได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาลทั้งหมด ราชการส่วนท้องถิ่นของไทย จึงประกอบไปด้วย “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป” คือ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด, เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล และ “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ” คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา นับแต่นั้นมาการบริหารท้องถิ่นจึงครอบคลุมทั่วทั้งราชอาณาจักรไทย กล่าวคือ ทุกพื้นที่ของประเทศไทยจะอยู่ในความรับผิดชอบของ “องค์กรปกครองท้องถิ่น” ไม่รูปแบบใดก็รูปแบบหนึ่ง

#### 9.4 แนวคิดพื้นฐานของการบริหารท้องถิ่น

ภายหลังที่ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นรัฐธรรมนูญที่มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการปกครองส่วนท้องถิ่น และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย และเป็นผลสืบเนื่องมาถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานท้องถิ่นและกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยบัญญัติไว้ในหมวด 14 มาตรา 281 ภายใต้บังคับมาตรา 1 ว่า “รัฐจะต้องให้ความสำคัญเป็นอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ ย่อมมีสิทธิจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ”

จะเห็นได้ว่าแนวคิดพื้นฐานในการบริหารท้องถิ่นมีพื้นฐานมาจากอุดมการณ์ประชาธิปไตย การบริหารท้องถิ่นจึงเป็นการบริหารที่อยู่ภายใต้หลักประชาธิปไตย ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน ต่างมีเกียรติ ศักดิ์ศรี และคุณค่าความเป็นมนุษย์โดยเท่าเทียมกัน แต่ละคนต่างมีความคิด ความเชื่อ และเหตุผลของตนเอง ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระเบียบบ้านเมืองเพื่อให้อยู่ร่วมกันโดยไม่เกิดความวุ่นวาย และมีความสุข ประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการ คือ แนวคิดการปกครองท้องถิ่น (local government) และแนวคิดการกระจายอำนาจ (Decentralization)

##### 9.4.1 แนวคิดการปกครองท้องถิ่น (local government)

เดเนียล วิท (Daniel wit, 1967:14-21) (อ้างถึงในชูวงศ์ ฉายะบุตร 2539: 11) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงการปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมา



จากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลมีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในเขตอำนาจของตน

รศกนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2557: 65) ได้อธิบายว่า การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง การที่ชุมชนท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรของประชาชนในท้องถิ่น มีอำนาจที่จะตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และดำเนินการบริหารท้องถิ่นของตนเองได้อย่างเป็นอิสระตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

การปกครองตนเองเป็นหลักการสำคัญในการปกครองระบอบประชาธิปไตย ที่เชื่อมั่น ศรัทธาในคุณค่าความเป็นมนุษย์ เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรี แต่ละคนต่างมีความคิดและเหตุผลเป็นของตนเอง ตลอดจนมีความสามารถที่จะคิดและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล โดยให้ประชาชนที่อยู่รวมกันเป็นชุมชนมีอำนาจปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น และยังสามารถกำหนดแนวทางการบริหารท้องถิ่นและดำเนินการบริหารท้องถิ่นของตนเองตามความต้องการของชุมชนในท้องถิ่นนั้น ซึ่งชุมชนในท้องถิ่นต้องมีอำนาจปกครองตนเองตามกฎหมาย โดย “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเป็นองค์กรของประชาชนในท้องถิ่นจะต้องได้รับการรับรองโดยกฎหมาย มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารกิจการหน้าที่ของท้องถิ่นได้อย่างเป็นอิสระ โดยไม่ถูกแทรกแซงจากรัฐบาล ยกเว้นในกรณีที่ทำหน้าที่กฎหมายบัญญัติไว้

#### 9.4.2 แนวคิดการกระจายอำนาจ (Decentralization)

รศกนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2557: 66) ได้อธิบายว่า การกระจายอำนาจ เป็นหลักการใช้อำนาจบริหารของรัฐบาลในส่วนกลาง ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารประเทศ มอบอำนาจบางประการให้ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นดำเนินการบริหารท้องถิ่นของตนเอง ทั้งนี้ ประชาชนในท้องถิ่นจะต้องจัดตั้ง “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ขึ้นมาเพื่อใช้อำนาจดังกล่าวนี้แทนประชาชนและดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของชุมชนในท้องถิ่นนั้นอย่างเป็นอิสระ การใช้อำนาจในการบริหารประเทศมีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ โดยการรวมอำนาจรัฐบาลจะเป็นศูนย์กลางของอำนาจในการบริหารประเทศ มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ และบังคับบัญชา ส่วนการใช้อำนาจตามหลักการกระจายอำนาจ เมื่อรัฐบาลกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นแล้ว อำนาจการตัดสินใจและการดำเนินการบริหารกิจการท้องถิ่นก็จะ เป็นของชุมชนในรูปแบบของ “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ที่ประชาชนในท้องถิ่นจัดตั้งขึ้นมา จะเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารท้องถิ่นตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น โดยทั่วไปท้องถิ่น จะได้รับการกระจายอำนาจในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำบริการสาธารณะต่างๆ ในท้องถิ่น อาทิ การจัดสาธารณูปโภคและสาธารณูปการต่างๆ การจัดการศึกษา การบริการสาธารณสุข การรักษาความ



สงบเรียบร้อย เป็นต้น ซึ่ง “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” จะดำเนินการบริหารกิจการเหล่านั้นตามนโยบายของชุมชนท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น เป็นสำคัญ การกระจายอำนาจ เป็นหลักการสำคัญในการจัดการปกครองระบอบประชาธิปไตย เป็นการลดบทบาท และจำกัดอำนาจรัฐบาลกลางลงพร้อมๆ กับเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่นของตนเองอันเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจยังช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลทำให้รัฐบาลสามารถหันไปทุ่มเทกับภาระหลักของประเทศได้อย่างเต็มที่ เกิดการกระจายการพัฒนาไปในทุกท้องถิ่นทั่วประเทศได้อย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องรอรัฐบาลมาดำเนินการให้ ในส่วนที่เป็นผลดีต่อประชาชนในท้องถิ่นการกระจายอำนาจช่วยให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณะที่สอดคล้องกับความต้องการ ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุดอย่างแท้จริง

อนึ่ง เหล่าธรรมทัศน์ (2558: 229) อธิบายว่า แนวคิดใหญ่ๆ ของการกระจายอำนาจ ก็คือ ต้องกระจายทั้งอำนาจ ทรัพยากร รวมทั้งคนด้วย ถ้าเรากระจายแต่หน้าที่แต่ไม่มีคน ไม่มีทรัพยากร ก็ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้

การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

ในปี พ.ศ. 2542 ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ และการจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่รัฐธรรมนูญได้บัญญัติหลักการไว้ และกำหนดให้จัดตั้งคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ โดยคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง ผลของพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการกระจายอำนาจมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยต้องรับผิดชอบจัดบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับการจัดสรรภาษีอากรและรายได้สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตาม มาตรา 16 ของ พระราชบัญญัติฉบับนี้ กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และเมือง

พืชยา มีภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชน  
ในท้องถิ่น รวม 31 ประการ ดังนี้

- (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- (5) การสาธารณูปการ
- (6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- (7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (9) การจัดการศึกษา
- (10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และ  
ผู้ด้อยโอกาส
- (11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรม  
อันดีของท้องถิ่น
- (12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- (13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (14) การส่งเสริมกีฬา
- (15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของ  
ประชาชน
- (16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- (17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- (18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- (19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- (20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- (21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- (22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- (23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย  
โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่นๆ

(24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(25) การผังเมือง

(26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

(27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

(28) การควบคุมอาคาร

(29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

(31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

เมื่อพิจารณาภาพรวมของการกระจายอำนาจ หลังจากประกาศพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 จะพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารปกครองตนเองตามหลักการกระจายอำนาจเพิ่มมากขึ้น มีการกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง รวมถึงมีความพยายามจัดสรรในการจัดสรรภาษีและรายได้ต่างๆ ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นเพิ่มขึ้นมากด้วย แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าช่วงนี้จะเป็นช่วงที่การกระจายอำนาจได้รับความสำคัญมากกว่าช่วงอื่นๆ ที่ผ่านมา จนถือเป็นช่วงจุดเปลี่ยนที่สำคัญที่สุดของการกระจายอำนาจในประเทศไทย แต่การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังไม่บรรลุผลตามเจตนารมณ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐบาล หน่วยงานของรัฐ ตลอดจนภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความสำคัญและต้องมีการดำเนินการกระจายอำนาจให้จริงจังและต่อเนื่อง เพราะการกระจายอำนาจถือเป็นหลักการใช้อำนาจในการบริหารปกครองประเทศที่สอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และยังเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของการพัฒนาทางการเมืองและความเป็นประชาธิปไตยอีกด้วย (รศ.ดร. รัตน์เสริมพงษ์, นราธิป ศรีธรรม 2558: 16 - 20)

### 9.5 รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน มี 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

#### 1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป ได้แก่

1.1 องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ปัจจุบันมี 76 แห่ง มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภามอบการบริหารส่วนจังหวัด และนายกอบการบริหารส่วนจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล

1.2 เทศบาล ปัจจุบันมี 2,440 แห่ง แบ่งเป็นเทศบาลนคร 30 แห่ง เทศบาลเมือง 178 แห่ง และเทศบาลตำบล 2,232 แห่ง มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภามอบการ และนายกเทศมนตรี โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล

1.3 องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ปัจจุบันมี 5,335 แห่ง มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภามอบการบริหารส่วนตำบล และนายกอบการบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอเป็นผู้กำกับดูแล

2. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งมีฐานะเป็นทบวงการเมือง และนิติบุคคล โดยในประเทศไทยมีอยู่ 2 แห่งคือ

2.1 กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหาร คือผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สภากทม. และสภาเขต

2.2 เมืองพัทยา มีโครงสร้างการบริหาร คือสภาเมืองพัทยา นายกเมืองพัทยา (ที่มา: สำนักพัฒนาระบบ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ณ วันที่ 9 มีนาคม 2558 จาก <http://www.dla.go.th/> เมื่อ 18 กันยายน 2558)

### 9.6 อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจากการกระจายอำนาจของรัฐบาล โดยทั่วไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ 1) นโยบายการกระจายอำนาจของรัฐบาล ซึ่งมาจากแนวคิดทางการเมือง ประกอบกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจของรัฐบาลว่าจะรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจมากน้อยเพียงใด 2) ความพร้อมของท้องถิ่น เพราะการที่ท้องถิ่นจะปกครองตนเองและบริหารงานของตนเองนั้น จำเป็นที่ท้องถิ่นจะต้องมีความพร้อมพอสมควร ท้องถิ่นที่มีความพร้อมและขีดความสามารถสูงจึงจะสามารถบริหารท้องถิ่นของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมที่จะได้รับการกระจายอำนาจจากรัฐบาลให้มีอำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ อาจมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้

ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการกระจายอำนาจของรัฐบาล อาจสรุปอย่างกว้างๆ ได้ว่าอำนาจหน้าที่ที่สมควรจัดสรรและกำหนดเป็นความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ รัตคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2557: 71 - 73)

1. การบริการสาธารณะที่เป็นการสนองความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของประชาชน ถือว่าเป็นภารกิจหลักที่สำคัญที่สุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่จะประกอบด้วย การบริการด้านใดบ้าง ต้องแล้วแต่ความต้องการจำเป็นของประชาชนและสภาพแวดล้อมต่างๆ โดยทั่วไปสาธารณะประเภทนี้ ได้แก่ น้ำประปา ไฟฟ้า การสาธารณสุขประเภทต่างๆ ถนน สะพาน การกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล การจัดการศึกษา เป็นต้น

2. การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงปลอดภัย เป็นความจำเป็นอีกประการหนึ่งในการดำรงชีวิตของผู้คนและคนในชุมชน กิจกรรมในด้านนี้ได้แก่ การจัดระเบียบสังคม การรักษาความสงบ การรักษาความปลอดภัย การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การดับเพลิง การกู้ภัย เป็นต้น

3. การจัดสวัสดิการสังคมและการประชาสงเคราะห์ ในสังคมย่อมมีบุคคลที่ด้อยโอกาส หากไร้พึ่งพาตนเองไม่ได้ จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือให้ดีขึ้น เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกิจกรรมด้านนี้มีค่าใช้จ่ายสูง รัฐบาลจึงควรเข้าร่วมรับผิดชอบงบประมาณหรืออุดหนุนงบประมาณด้วย

4. การจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ประชาชนในท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะมีชีวิตรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่น อันได้แก่ การคุ้มครองดูแลและการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม การแก้ไขปัญหามลภาวะในท้องถิ่น การนำทรัพยากร ธรรมชาติในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ เป็นต้น

5. การส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะสืบทอดวิถีทางการดำเนินชีวิตตามแบบอย่างบรรพบุรุษตน จึงควรเป็นภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะส่งเสริมและเผยแพร่ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาของท้องถิ่น อนุรักษ์โบราณสถานและโบราณวัตถุในท้องถิ่น เป็นต้น

6. การอำนวยความสะดวกและบริการประชาชน นอกจากความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตแล้ว ประชาชนยังต้องการที่จะมีชีวิตที่ดี สะดวกและสุขสบายกว่าเดิม ซึ่งเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ ทั้งนี้อาจแตกต่างกันตามแต่ละท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่จัดบริการต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น โทรศัพท์

สาธารณะ ห้างสมุด การขนส่งมวลชน สะพานข้ามถนน สนามกีฬา การจัดการแข่งขันกีฬา รวมทั้งการจัดกิจกรรมสันตนาการ เช่น การแสดงดนตรี การแข่งขันกีฬา เป็นต้น

7. การพัฒนาท้องถิ่น การพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าเป็นภารกิจโดยตรงของท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ที่จะพัฒนาท้องถิ่นและชุมชนให้เติบโตไปแนวทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น เช่น จะพัฒนาไปสู่การเป็นเมืองอุตสาหกรรม จะพัฒนาไปสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น

**9.7 กระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 ประการ ได้แก่**

1. การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น เป็นกิจกรรมหลักสำคัญของการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงาน และเป็นจุดหมายปลายทางในการบริหารท้องถิ่น

2. การจัดองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารการคลังท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะอันเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ องค์กรจะต้องบริหารด้านการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การควบคุมตรวจสอบและการดำเนินกิจการท้องถิ่น เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุผลสำเร็จ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดระบบการควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของท้องถิ่น เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด

### **9.8 ปัญหาการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

ปัญหาการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจเกิดขึ้นได้ในทุกภารกิจ และทุกขั้นตอนของการบริหารงาน ซึ่งอาจสรุปได้ 3 ประเด็น คือ (รศคณฐ์ รัตนเสริมพงศ์ 2557: 33 - 35)

1. ปัญหาด้านนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น เริ่มจากการกำหนดนโยบายและแผน หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่มีนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่นที่ชัดเจน และกำหนดเพียงคนไม่กี่คน โดยที่ประชาชนไม่มีส่วนร่วมและไม่ตรงตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น การบริหารงานก็จะปะทะไรทิศทาง นำพาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความล้มเหลวเกิดผลเสียหายแก่ท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่น และหากไม่มีทรัพยากรการบริหาร และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการและดำเนินงานตามนโยบายและแผน ก็เกิดปัญหา



การนำนโยบายและแผนไปปฏิบัติไม่สำเร็จ อีกทั้งปัญหาการขาดโอกาสของประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบและประเมินผลนโยบายและแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกิดการทำงานที่ไม่โปร่งใส แนวทางแก้ไขปัญหาคือ ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน มีส่วนร่วมในการเสนอแผนงาน โครงการ โดยผ่านการประชุมประชาคมหมู่บ้าน เข้ามาร่วมคิด และกำหนดปัญหาความต้องการ ร่วมดำเนินการและรับผิดชอบ ตลอดจนร่วมตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ประชาชนเป็นผู้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการกำหนดนโยบายและแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลของท้องถิ่น ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลเป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานสาธารณะ เพราะบุคลากรคือกลไกหลักในการบริหารงานทั้งบุคลากรฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ ปัญหาเกิดจากการขาดความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ปัญหาพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ เช่นการทุจริต ใช้อำนาจในการแสวงหาผลประโยชน์ ปัญหาการละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ การเบียดบังผลประโยชน์ของประชาชน การใช้อิทธิพลข่มเหงรังแกประชาชน เป็นต้น แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลของท้องถิ่น คือ บุคลากรควรเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ ให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ ควบคู่กับการมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการรักษาจรรยาข้าราชการ เป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อเสถียรภาพและความมั่นคงของประเทศ และสัมฤทธิ์ผลของการบริหารภาครัฐ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินการต่างๆ บรรลุผลสำเร็จได้ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม ในตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ซึ่งมีความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายของรัฐและการให้บริการแก่ประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีเครื่องมือและกรอบแนวทางในการสร้างจิตสำนึกที่จะนำไปสู่คุณธรรม จริยธรรม เพื่อเป็นการปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ของรัฐประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบธรรม และมีจิตสำนึกที่ดี (จำเนียร ราชแพทยาคม 2556: 142)

สำหรับมาตรฐานทางจริยธรรมของบุคลากรท้องถิ่นไทย คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้มีมติเห็นชอบให้มีการกำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของตนไว้ 5 ประการ คือ

- พึงดำรงตนให้ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต  
เสียสละและมีความรับผิดชอบ

- พึงปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบ

- พึงให้บริการด้วยความเสมอภาค สะดวก รวดเร็ว มีอัธยาศัยไมตรี โดยยึด  
ประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

- พึงปฏิบัติหน้าที่โดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างคุ้มค่า

- พึงพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ

3. ปัญหาด้านการคลังของท้องถิ่น ปัญหาด้านการคลังเป็นปัญหาสำคัญอีก  
ประการหนึ่งซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะการ  
จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนต้องใช้งบประมาณที่เพียงพอ ปัญหาด้านการคลังของท้องถิ่น  
เกิดจากรายได้ของท้องถิ่น คือการมีรายได้ไม่เพียงพอ แตกต่างกันไปตามแต่ละท้องถิ่น เช่น สภาพ  
เศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนรายได้น้อย ประชาชนบางคนในท้องถิ่นหลีกเลี่ยงการเสียภาษี นอกจากนี้  
แล้วองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีปัญหาการใช้งบประมาณไม่เหมาะสม ไม่ถูกต้องชอบธรรม  
ไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ส่วนร่วม มีผู้รับผลประโยชน์เพียงแค่มุขไม่ก็คน ซึ่ง  
การแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถกระทำได้ด้วยการสร้างทัศนคติของประชาชนในความรับผิดชอบ  
ด้านการคลังท้องถิ่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ของท้องถิ่น และการใช้จ่าย  
งบประมาณอย่างเหมาะสมให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างสูงสุด

กล่าวโดยสรุป การบริหารท้องถิ่น (local administration) เป็นการบริหารงานของ  
“องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ซึ่งเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลส่วนกลาง ไปให้องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการปกครองตนเอง ซึ่งเป็นหน่วยงานปกครองระดับล่างที่อยู่ใกล้ชิด  
กับประชาชนมากที่สุดรูปแบบหนึ่ง ซึ่งรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน  
มี 2 รูปแบบคือ 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด  
(อบจ.) เทศบาล และ องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 2) รูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบ  
พิเศษ ซึ่งในประเทศไทยมีอยู่ 2 แห่งคือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา โดยที่ประชาชนใน  
ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองส่วนท้องถิ่น จากหลักการที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นรู้ปัญหาของ  
ตนเองดีกว่าส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่นจะเป็น  
ผู้ดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น อย่างเป็นทางการ ภายใต้ กรอบ  
นโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแลของรัฐ การดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ที่สำคัญ ก็คือ การ  
สนองความต้องการของประชาชน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข”  
ให้ประชาชนในท้องถิ่น และ หัวใจสำคัญของการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็คือ

“การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น” ไม่ใช่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดให้ประชาชนอย่างเดียว ซึ่งไม่ใช่ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือการเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ ร่วมประเมินผลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะสร้างความโปร่งใสและเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของการบริหารงานให้ดีขึ้น และเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกๆ ฝ่าย ทั้งนี้การบริหารงานดังกล่าว ก็เพื่อความอยู่ดี กินดี ความพึงพอใจในการดำรงชีวิต และที่สำคัญก็เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนในท้องถิ่นนั่นเอง

## 10. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการสาธารณะ

เนื่องจากการบริหารภาครัฐเป็นการบริหารกิจกรรมสาธารณะ ดังนั้นกิจกรรมสาธารณะที่สำคัญคือ “การให้บริการสาธารณะ” (Public Service Delivery) การให้บริการสาธารณะนั้นก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจของหน่วยงานที่ได้กำหนด และเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ

### 10.1 ความหมายของการบริการสาธารณะ

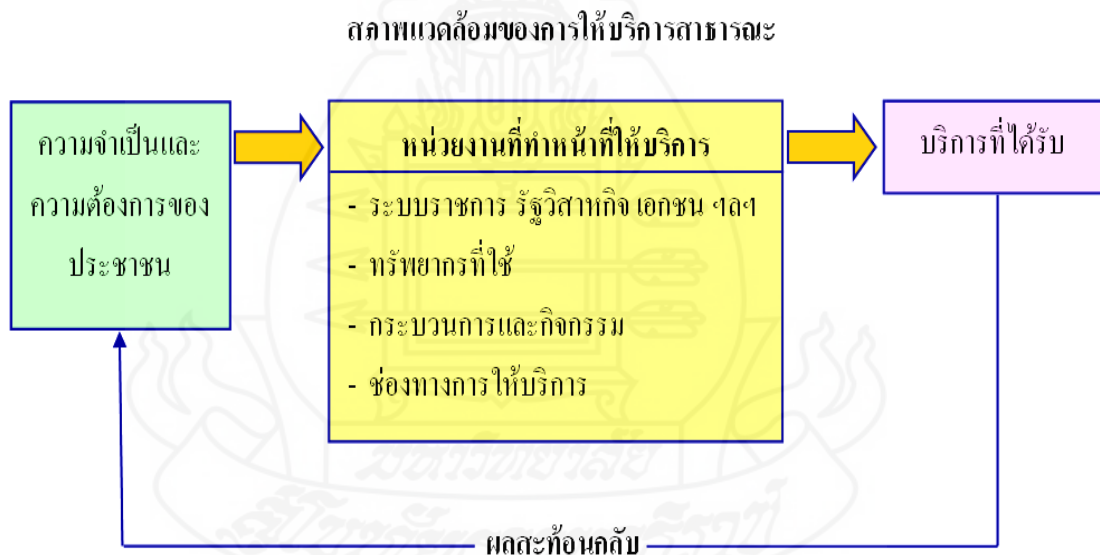
นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการให้บริการสาธารณะ ดังนี้

บี เอ็ม เวอร์มา (B.M.Verma) (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2555: 225) มองว่าการให้บริการสาธารณะ หมายถึง กระบวนการให้บริการที่มีลักษณะเป็นพลวัต โดยระบบการให้บริการที่ดีจะเกิดขึ้นได้เมื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบใช้ทรัพยากรและผลิตการบริการได้เป็นไปตามแผนงานและการเข้าถึงการรับบริการ

วิลเลียม เอช ลูซี่ เดนนิส กิลเบิร์ต และกูเธรี เอส เบิร์กเฮด (William H. Lucy, Dennis Gilbert and Gutheris S. Birkhead) (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2555: 225) มองว่าการให้บริการสาธารณะมี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากร อันได้แก่บุคลากร ค่าใช้จ่าย อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (2) กิจกรรม หรือ กระบวนการซึ่งเป็นกระบวนการบริหารทรัพยากร (3) ผลผลิต ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังกระบวนการ และ (4) ความคิดเห็นต่อผลกระทบ ซึ่งหมายถึงความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อบริการที่ได้รับ

เจมส์ เอส แมคคัลลัฟ (James S. McCullough) (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2555: 225) เห็นว่า การให้บริการสาธารณะจะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ หน่วยงานที่ให้บริการ บริการ และผู้รับบริการ ดังนั้น การให้บริการสาธารณะจึงเป็นเรื่องหน่วยงานที่ให้บริการทำหน้าที่ส่งมอบการบริการให้แก่ผู้รับบริการ โดยที่ประโยชน์หรือคุณค่าของการบริการที่ได้รับนั้น ผู้รับบริการจะตระหนักไว้ในจิตใจ

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การให้บริการสาธารณะหมายถึง การที่หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการส่งต่อบริการให้แก่ประชาชนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม โดยที่การให้บริการมีลักษณะเป็นระบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการคือ หน่วยงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการ บัณฑิตเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการและกิจกรรม ช่องทางการให้บริการ ผลผลิตหรือตัวบริการ และผลกระทบหรือคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการ ซึ่งการให้บริการสาธารณะจะเริ่มต้นจากความจำเป็นและความต้องการของประชาชน สามารถสรุปให้เห็นได้ ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แสดงระบบการให้บริการสาธารณะ

ที่มา: (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2555: 227)

ทั้งนี้ การให้บริการสาธารณะในแต่ละด้านจะมีการกำหนดให้เห็นถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบที่มีอำนาจหน้าที่ในการให้บริการ อาจจะเป็นองค์กรของรัฐโดยตรง ผ่านส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน หรือรัฐวิสาหกิจต่างๆ หรือให้เอกชนมาช่วยดำเนินการในรูปแบบของสัมปทาน เป็นต้น ยิ่งประชาชนมีความต้องการหรือคาดหวังมากเท่าไร ภาครัฐจำเป็นต้องขยายช่องทางการให้บริการสาธารณะใหม่ๆ ดังเช่น เจรัลด์ อี. เคเดน กล่าวไว้ว่า โดยให้หน่วยงานและอาสาสมัครต่างๆ มาช่วยทำหน้าที่ให้บริการด้วยเพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง บริการที่ประชาชนได้รับมีความสำคัญมาก ดังเช่นที่ เจมส์ เอส. แมคคัลลัฟ เห็นว่า คุณค่าของบริการที่ได้รับนั้น ผู้รับบริการจะตระหนักไว้ในจิตใจ ด้วยเหตุนี้ ระบบการให้บริการสาธารณะต้องให้ความสำคัญต่อผลสะท้อนกลับจากประชาชนมาพิจารณาปรับปรุงพัฒนาการให้บริการสาธารณะอยู่เสมอ ให้การบริการสาธารณะที่ดี และตรงตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

## 10.2 ค่านิยมของการบริการสาธารณะ

ค่านิยมเป็นเรื่องที่มีการยึดถือปฏิบัติเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือในการทำงาน ค่านิยมนอกจากเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคลแล้ว เช่น ค่านิยมความซื่อสัตย์ ค่านิยมหลักความถูกต้อง เป็นต้น ในการให้บริการสาธารณะก็จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือค่านิยมรองรับเพื่อใช้เป็นหลักยึดถือในการให้บริการประชาชน ซึ่ง จอห์น ดี. มิลเล็ท (John D. Millet) เห็นว่าการให้บริการสาธารณะมีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ที่การสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน โดยเขาเห็นว่าเป้าหมายนี้เป็น ค่านิยมแรกของผู้ปฏิบัติงานต้องยึดถือไว้เสมอ พร้อมๆ กับการยึดถือหลักการหรือค่านิยมของการให้บริการอีก 5 ประการ ได้แก่ ความเสมอภาค ความตรงเวลา ความพอเพียง ความต่อเนื่อง และความก้าวหน้า (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2555: 229)

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐ จากการศึกษาที่ทุกคนมีความเท่าเทียม ดังนั้นประชาชนต้องได้รับได้รับการปฏิบัติโดยเท่าเทียมกัน ใช้มาตรฐานเดียวกัน และไม่มีการแบ่งแยกในการให้บริการ

2. การให้บริการที่ตรงต่อเวลา (timely service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีความตรงต่อเวลา เพราะการไม่ตรงต่อเวลาจะสร้างความไม่พึงพอใจของประชาชนและถือว่าภาครัฐทำงานแบบขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การให้บริการอย่างพอเพียง (ample service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะต้องมีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการที่เหมาะสมพอเพียง ซึ่งมิลเล็ทเห็นว่าความเสมอภาคและความตรงเวลาจะไม่มีผลหากไม่มีความเหมาะสมพอเพียง ถ้าจำนวนการให้บริการและสถานที่ที่ไม่พอเพียง เพราะเป็นทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมแก่ผู้รับบริการ



4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลัก ไม่ใช่ยึดว่าหน่วยงานจะให้หรือหยุดบริการเมื่อไหร่ก็ได้

5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (progressive service) หมายถึง การให้บริการสาธารณะที่มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ มีการใช้ทรัพยากรเท่าเดิมแต่ได้ประโยชน์ที่คุ้มค่ามากขึ้น

ค่านิยมของการให้บริการสาธารณะ อาจสะท้อนได้จากปรัชญาการบริหารภาครัฐ ซึ่งตามแนวคิดของนักปรัชญากรีก ได้แก่ เพลโต (plato) และอริสโตเติล (Aristotle) ที่มองว่ารัฐและสังคมเป็นธรรมชาติ เมื่อมนุษย์เกิดมาก็ต้องอยู่ภายใต้รัฐและสังคม ดังนั้น อริสโตเติล จึงเห็นว่าสังคมและรัฐที่ดีที่สุดต้องเป็นสังคมที่รัฐช่วยทำให้มนุษย์มีชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของนักปรัชญาตะวันตกสมัยปัจจุบัน ได้แก่ เจรามี่ เบนธัม (Jeremy Bentham) ที่เห็นว่าความประพฤติกี่ถูกต้องชอบธรรมคือความประพฤติกี่ก่อให้เกิดความสุขหรือความพึงพอใจแก่คนส่วนมากที่สุด ดังนั้น รัฐที่ดีจึงต้องคำนึงถึงความสุขหรือความพึงพอใจของประชาชน รัฐในฐานะผู้บริหารโดยอาศัยกลไกของระบบราชการในการนำนโยบายและภารกิจไปปฏิบัติ หน่วยงานภาครัฐจึงต้องบริหารงานโดยมุ่งบำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่ประชาชน โดยยึดปรัชญาการบริหารที่สำคัญคือ การแสวงหาชีวิตที่ดี (the good life) ให้แก่ชุมชน จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าค่านิยมของการให้บริการสาธารณะมีอย่างน้อย 9 ประการ ดังนี้ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2555: 331)

1. ค่านิยมเรื่องความพอเพียง ซึ่งเป็นความสามารถในการตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงและเพียงพอกับจำนวนที่ประชาชนต้องการ ภาครัฐจึงควรนำเทคนิคและวิธีการต่างๆ มาใช้ เช่น การให้บริการแบบเคลื่อนที่ ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการขยายบริการ การให้บริการหลังเลิกเวลาทำการ เป็นต้น เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการให้ประชาชนได้อย่างเพียงพอและทั่วถึงตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

2. ค่านิยมเรื่องความเสมอภาค หมายถึง การที่ประชาชนทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับความเท่าเทียมในการได้รับการบริการจากรัฐ ไม่ถูกกีดกันในการให้บริการ และมีความเสมอภาคที่จะได้รับบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. ค่านิยมเรื่องความตรงเวลา ความตรงเวลาเป็นค่านิยมที่สำคัญยิ่งที่ได้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สำคัญของการให้บริการสาธารณะ เพราะการไม่ตรงต่อเวลาจะสร้างความไม่พึงพอใจของประชาชน และถือว่าภาครัฐทำงานแบบขาดประสิทธิภาพในการทำงาน



4. ค่านิยมเรื่องการมีจิตสำนึกของการให้บริการ ค่านิยมนี้ถือว่าเป็นค่านิยมหลักที่สำคัญที่จะต้องมีทั้งในส่วนภาครัฐและเอกชน กล่าวได้ว่า การมีจิตสำนึกของการให้บริการเป็นความเต็มใจและตื่นตัวต่อการให้บริการตลอดจนการมีอัธยาศัยที่ดีในการให้บริการ

5. ค่านิยมเรื่องความก้าวหน้าของการให้บริการ หมายถึง การที่หน่วยงานผู้ให้บริการได้มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการให้บริการสาธารณะที่เป็นอยู่ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการให้บริการได้อย่างเพียงพอและรวดเร็วขึ้น รวมถึงการเพิ่มความพึงพอใจของประชาชนให้มีในระดับที่สูงขึ้น

6. ค่านิยมเรื่องการยอมรับการร้องเรียน เป็นค่านิยมที่สำคัญที่หน่วยงานผู้ให้บริการจะต้องให้ผู้รับบริการสามารถร้องเรียนเมื่อได้รับผลของการให้บริการที่ไม่ได้มาตรฐาน และสามารถจัดการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนของผู้ให้บริการได้

7. ค่านิยมเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นค่านิยมที่สำคัญที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และเนื่องจากภาครัฐมีอัตรากำลังที่มีข้อจำกัดในการให้บริการ ทำให้การบริการได้ไม่เพียงพอและทั่วถึง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะด้วย

8. ค่านิยมเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เป็นอีกค่านิยมหนึ่งที่หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสำคัญ แม้ว่า การให้บริการสาธารณะจะต้องยึดถือกฎหมายและระเบียบในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน แต่ภาครัฐจำเป็นต้องสำรวจความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้มาใช้บริการด้วย เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของประชาชนให้มากขึ้น

9. ค่านิยมเรื่องความพึงพอใจของผู้รับบริการ ถือเป็นค่านิยมหลักหรือเป็นค่านิยมสูงสุดของการให้บริการสาธารณะ เนื่องจากเป็นเป้าหมายของการให้บริการสาธารณะ โดยตรงที่หน่วยงานให้บริการต้องส่งมอบการบริการให้แก่ประชาชนให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด

ค่านิยมของการให้บริการสาธารณะที่กล่าวมาทั้งหมดดังกล่าว ถือเป็นค่านิยมที่สำคัญ ซึ่งเป็นคุณค่าของบริการที่ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด นั่นเอง

### 10.3 แนวคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ

แนวคิดสมัยใหม่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ มีแนวคิดที่สำคัญๆ ดังนี้ (เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ 2555: 236 - 249)

1) แนวคิดการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ หรือที่เรียกว่า One Stop Service เป็นแนวคิดที่มุ่งตอบสนองต่อค่านิยมของการให้บริการที่เน้นความตรงต่อเวลาและความรวดเร็ว ซึ่งการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ หมายถึง การนำงานที่ให้บริการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องมารวม

ให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกันในลักษณะที่ส่งต่องานระหว่างกันทันทีหรือเสร็จในขั้นตอนหรือเสร็จในจุดให้บริการเดียวโดยมีจุดประสงค์เพื่อให้การให้บริการมีความรวดเร็วขึ้น มีรูปแบบที่สำคัญคือ

รูปแบบที่ 1 การนำหลายหน่วยงานมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน

รูปแบบที่ 2 กระจายอำนาจมาให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ

รูปแบบที่ 3 การปรับปรุงและออกแบบใหม่ในการให้บริการ

รูปแบบที่ 4 การสามารถให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้เสร็จทันที

การใช้รูปแบบของการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ เป็นแบบที่ทางราชการจะดำเนินการให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอาจจัดตามวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมาย ดังนี้

(1) จัดบริการบนสำนักงานอย่างถาวร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอย่างชัดเจน และประชาชนเลือกรับบริการได้อย่างสมบูรณ์แบบ ทั้งนี้ทรัพยากรการบริหารต่างๆ จะต้องมีครบถ้วน และเพียงพอแก่การบริการประชาชน

(2) จัดบริการนอกสำนักงาน เป็นการจัดเป็นครั้งคราวตามความจำเป็นหรือต้องการของประชาชนและทางราชการนั้นๆ วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดบริการนอกสำนักงาน เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องที่บางแห่งเป็นสำคัญ เพื่อให้ประชาชนในท้องที่ได้รับบริการอย่างทั่วถึง และเข้าถึงประชาชนที่เป็นเป้าหมายของการให้บริการ โดยตรงมากกว่าให้ประชาชนไปติดต่อเอง

(3) การจัดบริการให้ประชาชนตามวัตถุประสงค์เฉพาะของหน่วยงาน อาจเป็นงานเฉพาะออกไปจากสำนักงาน เพื่อให้การทำงานของเจ้าหน้าที่เกิดความคล่องตัวและเหมาะสมกับสภาพการทำงาน เช่น การจัดโครงการรับชำระภาษีเคลื่อนที่ เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่ชำระภาษีไม่ต้องมาชำระเอง แต่เจ้าหน้าที่ออกให้บริการตามชุมชนหรือท้องที่นั้นๆ เป็นต้น

การให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จที่แบ่งตามเทคนิควิธีการ ดังนี้

(1) การนำงานจากหลายหน่วยงานมารวมให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน โดยนำงานหลายขั้นตอนที่ต้องผ่านหลายหน่วยงานมารวมกันไว้ให้บริการอยู่ในสถานที่เดียวกัน โดยมีเจ้าหน้าที่ของหลายหน่วยงานมาให้บริการตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่

(2) กระจายอำนาจมาให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำหน้าที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ โดยมีเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียวทำหน้าที่ให้บริการเบ็ดเสร็จทั้งหมด โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในงานแบบครบวงจรจะต้องแลกเปลี่ยนวิธีการให้บริการมีความเข้าใจถูกต้องตรงกัน มีความสะดวกรวดเร็วในการบริการ มีความสุภาพให้ความไว้วางใจในการบริการ และมีความเอาใจใส่เข้าใจต่อผู้ใช้บริการ บุคลากรที่ปฏิบัติงานบริการแบบครบวงจรจะต้องพัฒนาหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้นและสะดวกสบายแก่ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อส่งผลต่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถลดเวลา ลดขั้นตอนที่ยุงยากแต่ยังคงทำให้มีมาตรฐานที่ถูกต้อง สร้างผลผลิตหรือความพึงพอใจของผู้ใช้บริการให้ดีขึ้น โดยให้มีการถ่ายทอดวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงานเสมอ

(3) ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ โดยใช้แนวคิดของการปรับปรุงงานให้ง่าย (Work Simplification) ที่ให้ความสำคัญต่อหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ (ECRS) ได้แก่ 1) การขจัด (Eliminate) คือ การลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป ช่วยลดเวลาทรัพยากร ค่าใช้จ่ายที่จะต้องสูญเสียเปล่าหรือไม่คุ้มค่าในการทำงานออกไป เช่น การลดขั้นตอนการติดต่อการใช้บริการให้น้อยที่สุดเหลือเพียงจุดเดียว และมีการกรอกข้อมูลตามแบบฟอร์มต่างๆ ของผู้ใช้บริการให้ง่ายเท่าที่จำเป็นให้เหลือน้อยที่สุด 2) การรวม (Combine) คือ การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน โดยให้มีมาตรฐานที่ถูกต้องและลดข้อผิดพลาดเพื่อความรวดเร็วและประหยัดทรัพยากร แรงงาน รวมถึงค่าใช้จ่ายในการทำงาน 3) การจัดการใหม่ (Rearrange) คือ การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม ทำให้ให้เกิดความสอดคล้องกันเกิดการสะดวกคล่องตัวในการทำงาน 4) การทำให้ง่ายขึ้น (Simplify) คือ ปรับปรุงวิธีการทำงานหรือสร้างอุปกรณ์ช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้นและช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อให้บริการได้เสร็จทันที ช่วยให้งานได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้นและช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงาน การพัฒนาสถานที่และสภาพแวดล้อมให้มีความสะดวก คล่องตัวในการทำงาน เป็นต้น

(4) การให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้เสร็จทันที โดยหน่วยงานที่ให้บริการจัดทำเว็บไซต์เพื่อบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จตามกระบวนการที่กำหนด

2) แนวคิดการให้บริการแบบออนไลน์ (On-line Service) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างปฏิสัมพันธ์ของการให้บริการระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ โดยเป็นการให้บริการที่ไม่ได้มีการเผชิญหน้ากันระหว่าง

ผู้ให้บริการกับผู้รับบริการแต่จะทำผ่านสื่อการให้บริการที่เป็นเสียงข้อมูลและภาพ การให้บริการแบบออนไลน์สามารถทำได้อย่างน้อย 3 รูปแบบที่สำคัญได้แก่

รูปแบบที่ 1 การให้บริการตอบรับทางโทรศัพท์อัตโนมัติ

รูปแบบที่ 2 การให้บริการผ่านเครื่องให้บริการอัตโนมัติ

รูปแบบที่ 3 การให้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ต

3) แนวคิดการให้บริการแบบเครือข่ายหรือการสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกเป็นการสร้างระบบความร่วมมือของการให้บริการระหว่างหน่วยงานให้เกิดขึ้นเพื่อมาช่วยให้บริการแก่ประชาชนหรือลูกค้ารวมถึงการนำประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริการ รูปแบบของการให้บริการแบบเครือข่าย เกิดขึ้นได้อย่างน้อย 3 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 การดึงความร่วมมือจากองค์กรภายนอกมาร่วมให้บริการเฉพาะในบางส่วนของบริการ

รูปแบบที่ 2 การดึงความร่วมมือจากองค์กรภายนอกมาร่วมให้บริการในรูปแบบการทำสัญญาจ้างเหมาบริการ(Contract-out)

รูปแบบที่ 3 การให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะ

4) แนวคิดการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM – Customer Relationship Management) เป็นการให้บริการที่มุ่งเอาลูกค้าเป็นหัวใจหลักสำคัญ เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังจากลูกค้า เน้นการตอบสนองให้สูงกว่าความคาดหวังที่เคยได้รับ และทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีหรือประทับใจตลอดไป

หลักการที่สำคัญของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หรือ CRM คือ

(1) ใช้ความรู้ที่องค์กรมีเกี่ยวกับลูกค้าหรือประชาชนให้เกิดประโยชน์

(2) ใช้กลยุทธ์ชนะ-ชนะ (Win-Win strategy) กล่าวคือ หน่วยงานสามารถเพิ่มคุณค่า (value) ให้แก่ลูกค้าหรือประชาชน ให้ความจงรักภักดี (loyalty) แก่องค์กรมากขึ้น

(3) ยอมรับในความแตกต่างของลูกค้าหรือประชาชนที่มีความแตกต่างกันจะต้องมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน

(4) เน้นให้บริการที่จับหัวใจลูกค้าหรือประชาชนโดยทำให้ลูกค้าหรือประชาชนเกิดความสุข (happy)

(5) เปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการจากการมองหน่วยงานตนเองเป็นหลัก (Inside out) มาเป็นการมองลูกค้าหรือประชาชนเป็นหลัก (Outside in)

ความสำคัญของการบริหารงานลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสัมพันธ์อันดีให้กับลูกค้า เพิ่มรายได้ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องค่าใช้จ่ายในการแสวงหาลูกค้า และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยการสร้างกระบวนการทำงานและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าจำนวนผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

#### 10.4 การให้บริการสาธารณะของเทศบาล

จากผลของการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลของการประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการกระจายอำนาจมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยต้องรับผิดชอบจัดบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับการจัดสรรภาษีอากรและรายได้สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตาม มาตรา 16 ของพระราชบัญญัติ ฉบับนี้ กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา มีภารกิจและอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น รวม 31 ประการ ซึ่งเนื้อหาสาระของแผนดังกล่าวนี้จะมีเนื้อหาเกี่ยวกับภารกิจที่จะถ่ายโอน จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยแผนภารกิจที่เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการคมนาคมและการขนส่ง ด้านสาธารณสุขปศุสัตว์ สาธารณูปโภค และด้านการผังเมือง และการควบคุมอาคาร

ด้านที่ 2 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ประกอบด้วยแผนภารกิจที่เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพ ด้านสวัสดิการสังคม ด้านการศึกษา และด้านการสาธารณสุข

ด้านที่ 3 ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ประกอบด้วยแผนภารกิจที่เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคสิทธิเสรีภาพ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ด้านที่ 4 ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว ประกอบด้วยแผนภารกิจที่เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุน การพัฒนาอุตสาหกรรม การวางแผนและจัดทำอุตสาหกรรม ด้านการท่องเที่ยว และด้านการพาณิชยกรรม

ด้านที่ 5 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยแผนภารกิจที่เป็นการถ่ายโอนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาป่า

ด้านที่ 6 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ประกอบด้วยแผนภารกิจที่เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการปกป้อง คุ้มครอง ควบคุม ดูแลรักษาโบราณสถาน โบราณวัตถุ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

การให้บริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลยังได้ถูกกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552 ดังนี้

มาตรา 50 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายเทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล 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 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด



มาตรา 51 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใดๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- (4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- (5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- (6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (9) เทศพาณิชย์

มาตรา 53 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลเมืองมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50
- (2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- (5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
- (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (8) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

มาตรา 54 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลเมืองอาจจัดทำกิจการใดๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- (2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- (3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- (4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- (5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- (6) ให้มีการสาธารณสุข
- (7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อสาธารณสุข

- (8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- (9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
- (10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- (12) เทศพาณิชย์

มาตรา 56 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลนครมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล

ดังต่อไปนี้

- (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 53
- (2) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- (3) กิจการอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- (4) การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และ

สถานบริการอื่น

- (5) จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม
- (6) จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (7) การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- (8) การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว

กล่าวโดยสรุป การให้บริการสาธารณะ หมายถึง การที่หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการส่งต่อบริการให้แก่ประชาชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม โดยที่การให้บริการมีลักษณะเป็นระบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ หน่วยงานและบุคคลที่ทำหน้าที่ให้บริการ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร กระบวนการและกิจกรรม ช่องทางการให้บริการ ผลผลิตหรือตัวบริการ และผลกระทบหรือคุณค่าที่มีต่อผู้รับบริการ การให้บริการสาธารณะจะเริ่มต้นจากความจำเป็นและความต้องการของประชาชน ซึ่งการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2552 มีเนื้อหาเกี่ยวกับการถ่ายโอนภารกิจการให้บริการสาธารณะจากราชการส่วนกลางให้เทศบาล ดำเนินการ จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการคมนาคมและการขนส่ง ด้านสาธารณสุขปโภค สาธารณูปการ และด้านการผังเมืองและการควบคุมอาคาร ด้านที่ 2 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพ ด้านสวัสดิการสังคม ด้านการศึกษา และด้านการสาธารณสุข ด้านที่ 3 ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการ

ส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาคสิทธิเสรีภาพ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านที่ 4 ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุน การพัฒนาอุตสาหกรรม การวางแผนและจัดทำอุตสาหกรรม ด้านการท่องเที่ยว และด้านการพาณิชยกรรม ด้านที่ 5 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม เป็นการถ่ายโอนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาป่า ด้านที่ 6 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการปกป้องคุ้มครอง ควบคุม ดูแลรักษาโบราณสถาน โบราณวัตถุ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

## 11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อำนาจ ตาเม่น (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา: โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2) เปรียบเทียบการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พนักงานเทศบาลและพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา รวมจำนวน 341 คน เก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ผลการวิจัยพบว่า (1) การให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการวางแผน ส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว และด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ส่วนงานด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย และด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ไม่แตกต่างกัน ในด้านข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ารัฐบาลควรจัดสรรสัดส่วนรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากขึ้น

ชูชาติ เลิศรัถย์มงคล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกับผลทางการเมือง: กรณีศึกษาอำเภอบางคนที่ จังหวัดสมุทรสาคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปปฏิบัติ (2) ความพึงพอใจของประชาชนที่เกิดผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายกองทุน

หมู่บ้านและชุมชนเมืองไปปฏิบัติ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของประชาชนที่เกิดจากผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปปฏิบัติกับผลทางการเมือง การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในอำเภอจำนวน 300 คน ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจำนวน 7 คน และกลุ่มผู้ปกครองท้องที่ คือ กำนันและผู้ใหญ่บ้านในอำเภอ บางคนที่ 7 คน ซึ่งเก็บข้อมูลโดยการตอบแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปปฏิบัติ ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก (2) ประชาชนมีความพึงพอใจต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมาก (3) ความพึงพอใจของประชาชนที่เกิดจากผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลทางการเมืองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นิภาวรรณ รอดโรคา (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในภาพรวมของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง (2) เปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละกอง/สำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง (3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง และ (4) เพื่อเสนอแนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง 14 กอง/สำนัก จำนวน 376 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 194 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ โดยวิธีขั้นตอน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ SWOT ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางในแต่ละกอง/สำนักแตกต่างกันซึ่งยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านสมรรถนะ และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) แนวทางในการเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง คือ ควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การนำระบบสมรรถนะมาใช้ประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่ง และผู้บริหารควรส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

นิภาพร เกียนเถียน (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (2) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 (4) ศึกษาแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาคือข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 จำนวน 22 ศาล 690 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ของแต่ละศาลแตกต่างกัน (3) ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) แนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 ได้แก่ ควรนำการบริหารกิจการภาครัฐแนวใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานมาใช้อย่างจริงจัง นอกจากนี้ควรนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง และสร้างแรงจูงใจเพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรมภาค 8 เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

ธัญญารัตน์ เรียนกะศิลป์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (3) ศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยภาพรวมในการให้บริการ



สาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (4) เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี รูปแบบการวิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษาคือ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 86 แห่ง ซึ่งมีตัวแทนเป็นพนักงานส่วนตำบล ทั้งหมด 1,154 คน กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 70 แห่ง ซึ่งมีตัวแทนเป็นพนักงานส่วนตำบล ทั้งหมด 297 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้ในการวิเคราะห์ SWOT ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70 (2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี (3) จุดแข็งในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี คือ มีการให้บริการสาธารณะด้วยความรวดเร็ว ทันใจ จุดอ่อน คือ ขาดความพร้อมด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์สำหรับการให้บริการประชาชน โอกาส คือ สามารถเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะทุกขั้นตอน และ (4) กลยุทธ์ในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี คือ ส่งเสริมการออกให้บริการประชาชนนอกสถานที่ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ แนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงานการให้บริการสาธารณะ มีการนำความต้องการของประชาชนมาเป็นแนวทางในการให้บริการสาธารณะ และควรดำเนินการให้บริการสาธารณะโดยมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น

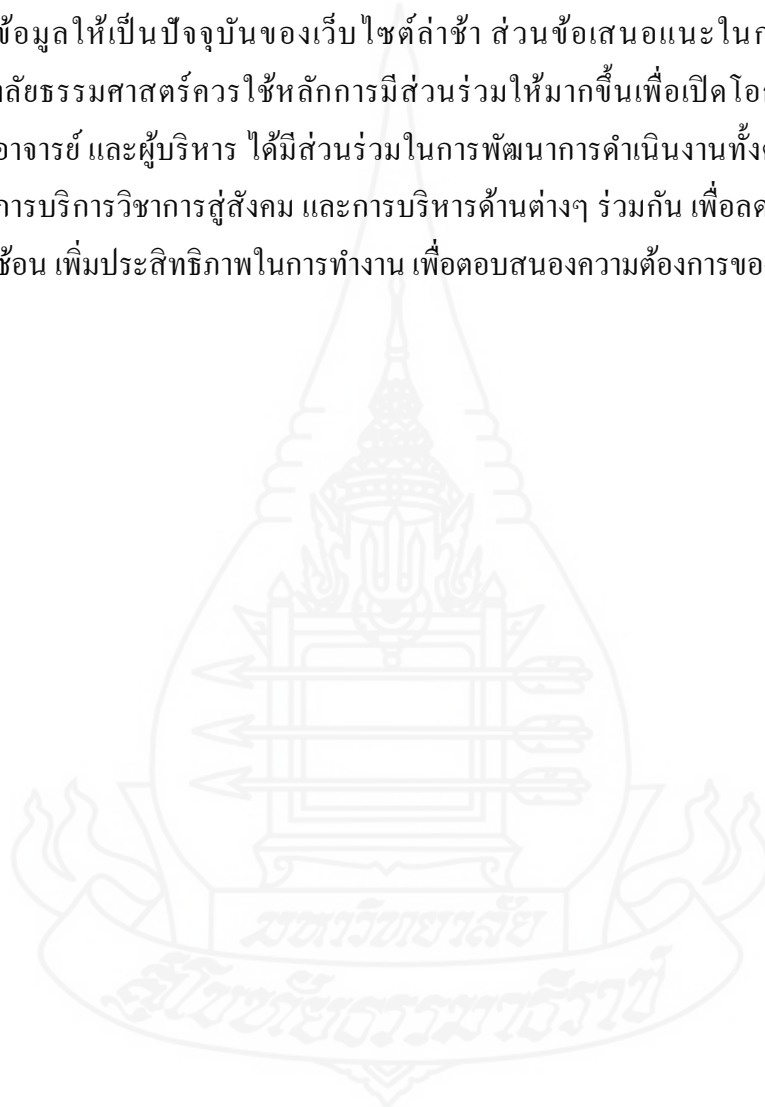
ประกาศ เี่ยมไผ่ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาคือ ข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 จำนวน 14 แห่ง รวม 807 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสองขั้นตอน คือแบบแบ่งชั้นและแบบเป็นระบบ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 267 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูล



โดยใช้ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย กระบวนการบริหาร ปัจจัยเชิงจิต ทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยสุขวิทยา และสมรรถนะ อย่างน้อยหนึ่งปัจจัย มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 (3) ปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 คือ ด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่ตรงสายงาน และการสรรหาไม่มีคุณภาพ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6 ลำดับแรกคือ ด้านบุคลากร ได้แก่ กำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และความสามารถ จัดกลุ่มภารกิจให้ชัดเจน รองลงมาคือ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ สร้างมาตรฐานความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส และเพิ่มสวัสดิการต่างๆให้เหมาะสม

เมทรรดา กัญจนราพงศ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (4) ทราบปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์ท่าพระจันทร์ ศูนย์รังสิต ศูนย์พัฒนา ศูนย์ลำปาง รวม 4 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 276 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ค่าทางสถิติที่ใช้ ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน และการวิเคราะห์ค่าไคสแควร์ ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้แก่ ปัจจัยเชิงวัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการและกิจกรรม และผลสัมฤทธิ์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีอิทธิพล

ต่อระดับความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ พบว่า ด้านปัจจัยนำเข้าคือ ความพร้อมด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความสัมพันธ์กับหลักความรับผิดชอบต่อ (4) ปัญหาของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้บริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือการวางแผนแบบเฉพาะหน้าบ่อยครั้งแทนที่จะเป็นแผนแม่บท ขั้นตอนการอำนวยความสะดวกยังเป็นแบบสมัยเก่า ค่าเช่า ขั้นตอนเยอะ การปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันของเว็บไซต์ล่าช้า ส่วนข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้คือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมให้มากขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ทั้งนักศึกษา บุคลากร อาจารย์ และผู้บริหาร ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การบริการวิชาการสู่สังคม และการบริหารด้านต่างๆ ร่วมกัน เพื่อลดข้อผิดพลาด ลดการทำงานซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” โดยมีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาล
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. ระยะเวลาในการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการสุ่มมาจากประชากรจำนวนมาก และเป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น

## 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 71 แห่ง โดยมีพนักงานเทศบาลซึ่งเป็นข้าราชการประจำ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาล จำนวน 1,618 คน รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนเทศบาลและพนักงานเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี

ลำดับ ที่	อำเภอ	ชื่อเทศบาล	จำนวนพนักงาน เทศบาล (คน)
1.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลนครอุดรธานี	251
2.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลเมืองโนนสูง-น้ำคำ	32
3.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลเมืองหนองสำโรง	63
4.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลตำบลนาข่า	24
5.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลตำบลนิคมสงเคราะห์	19
6.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลตำบลบ้านจั่น	24
7.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลตำบลหนองบัว	32
8.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลตำบลหนองขอนกว้าง	15
9.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลตำบลหนองไผ่	19
10.	เมืองอุดรธานี	เทศบาลตำบลบ้านดาด	19
11.	บ้านดุง	เทศบาลเมืองบ้านดุง	44
12.	เพ็ญ	เทศบาลตำบลเพ็ญ	24
13.	เพ็ญ	เทศบาลตำบลบ้านธาตุ	15
14.	โนนสะอาด	เทศบาลตำบลโนนสะอาด	13
15.	โนนสะอาด	เทศบาลตำบลหนองแวงโนนสะอาด	15
16.	ไชวาน	เทศบาลตำบลไชวาน	18
17.	ไชวาน	เทศบาลตำบลโพนสูง	13
18.	ไชวาน	เทศบาลตำบลหนองแวงแก้มหอม	12
19.	กุดจับ	เทศบาลตำบลกุดจับ	22
20.	กุดจับ	เทศบาลตำบลเชียงเพ็ง	23

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	อำเภอ	ชื่อเทศบาล	จำนวนพนักงาน เทศบาล (คน)
21.	กุฉีชัย	เทศบาลตำบลเมืองเพีย	13
22.	กุฉีชัย	เทศบาลตำบลตาลเลียน	20
23.	กุฉีชัย	เทศบาลตำบลสร้างก่อ	24
24.	กุฉีชัย	เทศบาลตำบลปะโค	15
25.	กุฉีชัย	เทศบาลตำบลยางชุม	14
26.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลกุมภวาปี	29
27.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลพันดอน	20
28.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลห้วยเก็ง	20
29.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลปะโค	20
30.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลเชียงแห	22
31.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลหนองหว้า	23
32.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลกงพานพันดอน	18
33.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลแซแล	20
34.	กุมภวาปี	เทศบาลตำบลเวียงคำ	24
35.	กู่แก้ว	เทศบาลตำบลกู่แก้ว	15
36.	กู่แก้ว	เทศบาลตำบลคอนสาย	19
37.	ทุ่งฝน	เทศบาลตำบลทุ่งฝน	16
38.	ทุ่งฝน	เทศบาลตำบลทุ่งใหญ่	17
39.	น้ำโสม	เทศบาลตำบลนางัว	23
40.	น้ำโสม	เทศบาลตำบลน้ำโสม	20
41.	บ้านฝ้อ	เทศบาลตำบลบ้านฝ้อ	23
42.	บ้านฝ้อ	เทศบาลตำบลกลางใหญ่	15
43.	บ้านฝ้อ	เทศบาลตำบลคำบง	16
44.	วังสามหมอ	เทศบาลตำบลผาสุก	25
45.	วังสามหมอ	เทศบาลตำบลลำพันชาด	17
46.	วังสามหมอ	เทศบาลตำบลวังสามหมอ	23

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	อำเภอ	ชื่อเทศบาล	จำนวนพนักงาน เทศบาล(คน)
47.	วังสามหมอ	เทศบาลตำบลหนองหญ้าไซ	17
48.	วังสามหมอ	เทศบาลตำบลชะยาว	28
49.	ศรีธาตุ	เทศบาลตำบลศรีธาตุ	15
50.	ศรีธาตุ	เทศบาลตำบลหัวนาคำ	19
51.	ศรีธาตุ	เทศบาลตำบลจำปี	15
52.	ศรีธาตุ	เทศบาลตำบลบ้านโป่ง	15
53.	สร้างคอม	เทศบาลตำบลสร้างคอม	20
54.	สร้างคอม	เทศบาลตำบลบ้านขุด	12
55.	สร้างคอม	เทศบาลตำบลบ้านโคก	11
56.	หนองแสง	เทศบาลตำบลแสงสว่าง	24
57.	หนองแสง	เทศบาลตำบลนาดี	20
58.	หนองวัวซอ	เทศบาลตำบลหนองวัวซอ	22
59.	หนองวัวซอ	เทศบาลตำบลภูผาแดง	22
60.	หนองวัวซอ	เทศบาลตำบลกุคหมากไฟ	20
61.	หนองวัวซอ	เทศบาลตำบลโนนหวาย	13
62.	หนองวัวซอ	เทศบาลตำบลอุบมุง	18
63.	หนองวัวซอ	เทศบาลตำบลหนองบัวบาน	11
64.	หนองหาน	เทศบาลตำบลบ้านเชียง	16
65.	หนองหาน	เทศบาลตำบลหนองเม็ก	14
66.	หนองหาน	เทศบาลตำบลหนองหาน	18



ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	อำเภอ	ชื่อเทศบาล	จำนวนพนักงาน เทศบาล(คน)
67.	หนองหาน	เทศบาลตำบลหนองไผ่	16
68.	หนองหาน	เทศบาลตำบลโคกสูง	21
69.	หนองหาน	เทศบาลตำบลฝักตบ	17
70.	นาขุง	เทศบาลตำบลนาขุง	12
71.	นาขุง	เทศบาลตำบลโนนทอง	9
<b>รวม</b>			<b>1,618</b>

ที่มา: จำนวนเทศบาล จากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ณ เดือน มีนาคม 2558 และจำนวนพนักงานเทศบาล ได้รับการอนุเคราะห์ข้อมูลจากเทศบาลในแต่ละแห่งในจังหวัดอุดรธานี ณ เดือนตุลาคม 2558

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 60 แห่ง โดยมีพนักงานเทศบาล เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 321 คน ได้มาจากสูตรการคำนวณ โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05 สำหรับเหตุผลที่เลือกใช้สูตรดังกล่าว เนื่องจากผู้วิจัยทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน มีสูตรการคำนวณ ดังนี้

การคำนวณหาขนาดตัวอย่างจากจำนวนเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

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

โดยที่  $n$  = ขนาดของตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากรทั้งหมด

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

$$\text{แทนค่า ดังนี้} \quad n = \frac{71}{1 + 71(0.05)^2}$$

$$n = 60$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดตัวอย่างของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 60 แห่ง ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้ตัวอย่างเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 แห่ง

การคำนวณหาขนาดตัวอย่างจากจำนวนพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

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

โดยที่  $n$  = ขนาดของตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากรทั้งหมด

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า ดังนี้} \quad n &= \frac{1,618}{1 + 1,618(0.05)^2} \\ n &= 321 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดตัวอย่างพนักงานเทศบาล จำนวน 321 คน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลจังหวัดอุดรธานี เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 321 คน

**2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง** ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 2 ชั้นภูมิ คือ เทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ และหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม โดยคำนวณจำนวนตัวอย่างตามสูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ และกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05 จากจำนวนประชากรซึ่งเป็นเทศบาล 71 แห่ง ซึ่งมีจำนวนพนักงานเทศบาลทั้งหมด 1,618 คน คำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้เทศบาล 60 แห่ง และจำนวนพนักงานเทศบาล 321 คน ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้จำนวนตัวอย่าง 321 คน จากนั้นจะดำเนินการหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเทศบาลทั้ง 2 ประเภท คือ เทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลาก เพื่อเลือกเทศบาลในแต่ละประเภทตามสัดส่วน รวมจำนวน 60 แห่ง เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเทศบาลแล้ว จึงหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลจากฐานข้อมูลของเทศบาล ทั้ง 60 แห่ง เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 321 คน และสำหรับการสุ่มพนักงานเทศบาลในแต่ละเทศบาลนั้นจะใช้วิธีการ

สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เลือกโดยใช้วิธีการจับสลาก โดยสุ่มจับจากบัญชีรายชื่อพนักงานเทศบาลจนครบตามจำนวน เพื่อเลือกพนักงานเทศบาลในแต่ละเทศบาลทั้ง 60 แห่งจนครบจำนวน 321 คน ดังนี้

1) เทศบาลประเภทสามัญ มีจำนวน 70 แห่ง สุ่มมา 59 แห่ง โดยคำนวณจากจำนวนตัวอย่างเทศบาลตำบล 60 แห่ง (ตามสูตร Yamane) คูณด้วยจำนวนเทศบาลประเภทสามัญคือ 70 แห่ง และหารด้วยจำนวนเทศบาลทั้งหมดในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 71 แห่ง ได้เท่ากับ 59 แห่ง

2) เทศบาลประเภทพิเศษ มีจำนวน 1 แห่ง ศึกษา 1 แห่ง เนื่องจากมีแห่งเดียวจึงไม่มีการสุ่มตัวอย่าง

ซึ่งประเภทของเทศบาล รายชื่อเทศบาล ประชากร และจำนวนตัวอย่าง ที่ใช้ศึกษาในแต่ละแห่งปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เรียงลำดับตามเทศบาลประเภทสามัญไปจนถึงเทศบาลประเภทพิเศษ

ลำดับที่	ประเภทเทศบาล	ชื่อเทศบาล	ประชากร (คน)	วิธีคำนวณ	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1.	สามัญ	เทศบาลตำบลนิคมสงเคราะห์	19	$19 \times 321 / 1,447$	4
2.	สามัญ	เทศบาลตำบลบ้านจั่น	24	$24 \times 321 / 1,447$	5
3.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองแวงแก้มหอม	12	$12 \times 321 / 1,447$	3
4.	สามัญ	เทศบาลตำบลสร้างก่อ	24	$24 \times 321 / 1,447$	5
5.	สามัญ	เทศบาลตำบลลำพันชาด	17	$17 \times 321 / 1,447$	4
6.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองหญ้าไซ	17	$17 \times 321 / 1,447$	4
7.	สามัญ	เทศบาลตำบลบ้านขุด	12	$12 \times 321 / 1,447$	3
8.	สามัญ	เทศบาลตำบลบ้านโคก	11	$11 \times 321 / 1,447$	2
9.	สามัญ	เทศบาลตำบลแสงสว่าง	24	$24 \times 321 / 1,447$	5
10.	สามัญ	เทศบาลตำบลนาดี	20	$20 \times 321 / 1,447$	4
11.	สามัญ	เทศบาลตำบลภูผาแดง	22	$22 \times 321 / 1,447$	5
12.	สามัญ	เทศบาลตำบลกุดหมากไฟ	20	$20 \times 321 / 1,447$	4
13.	สามัญ	เทศบาลตำบลอุบลมุง	18	$18 \times 321 / 1,447$	4
14.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองบัวบาน	11	$11 \times 321 / 1,447$	2
15.	สามัญ	เทศบาลตำบลโคกสูง	21	$21 \times 321 / 1,447$	5

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเภท เทศบาล	ชื่อเทศบาล	ประชากร (คน)	วิธีคำนวณ	จำนวน ตัวอย่าง (คน)
16.	สามัญ	เทศบาลตำบลนาขุง	12	12 x 321 / 1,447	3
17.	สามัญ	เทศบาลตำบลเพ็ญ	24	24 x 321 / 1,447	5
18.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองไผ่ (อำเภอเมือง)	19	19 x 321 / 1,447	4
19.	สามัญ	เทศบาลตำบลนาข่า	24	24 x 321 / 1,447	5
20.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองบัว	32	32 x 321 / 1,447	7
21.	สามัญ	เทศบาลตำบลโนนสะอาด	13	13 x 321 / 1,447	3
22.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองแวงโนนสะอาด	15	15 x 321 / 1,447	3
23.	สามัญ	เทศบาลตำบลไชยวาน	18	18 x 321 / 1,447	4
24.	สามัญ	เทศบาลตำบลโพนสูง	13	13 x 321 / 1,447	3
25.	สามัญ	เทศบาลตำบลกุดจับ	22	22 x 321 / 1,447	5
26.	สามัญ	เทศบาลตำบลเมืองเพีย	13	13 x 321 / 1,447	3
27.	สามัญ	เทศบาลตำบลตาลเดี่ยว	20	20 x 321 / 1,447	4
28.	สามัญ	เทศบาลตำบลกุ่มภวปี	29	29 x 321 / 1,447	6
29.	สามัญ	เทศบาลตำบลพันดอน	20	20 x 321 / 1,447	4
30.	สามัญ	เทศบาลตำบลห้วยเก็ง	20	20 x 321 / 1,447	4
31.	สามัญ	เทศบาลตำบลปะโค (อำเภอกุ่มภวปี)	20	20 x 321 / 1,447	4
32.	สามัญ	เทศบาลตำบลเชียงแหว	22	22 x 321 / 1,447	5
33.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองหว้า	23	23 x 321 / 1,447	5
34.	สามัญ	เทศบาลตำบลกวางพันดอน	18	18 x 321 / 1,447	4
35.	สามัญ	เทศบาลตำบลแซแล	20	20 x 321 / 1,447	4
36.	สามัญ	เทศบาลตำบลเวียงคำ	24	24 x 321 / 1,447	5
37.	สามัญ	เทศบาลตำบลคอนสาย	19	19 x 321 / 1,447	4
38.	สามัญ	เทศบาลตำบลทุ่งฝน	16	16 x 321 / 1,447	4
39.	สามัญ	เทศบาลตำบลทุ่งใหญ่	17	17 x 321 / 1,447	4
40.	สามัญ	เทศบาลตำบลนางัว	23	23 x 321 / 1,447	5
41.	สามัญ	เทศบาลตำบลน้ำโสม	20	20 x 321 / 1,447	4
42.	สามัญ	เทศบาลตำบลบ้านฝื่อ	23	23 x 321 / 1,447	5
43.	สามัญ	เทศบาลตำบลคำบง	16	16 x 321 / 1,447	4
44.	สามัญ	เทศบาลตำบลบ้านตาด	19	19 x 321 / 1,447	4
45.	สามัญ	เทศบาลตำบลผาสุก	25	25 x 321 / 1,447	6

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประเภท เทศบาล	ชื่อเทศบาล	ประชากร (คน)	วิธีคำนวณ	จำนวน ตัวอย่าง (คน)
46.	สามัญ	เทศบาลตำบลวังสามหมอ	23	23 x 321 / 1,447	5
47.	สามัญ	เทศบาลตำบลห้วยน้ำคำ	19	19 x 321 / 1,447	4
48.	สามัญ	เทศบาลตำบลบ้านโป่ง	15	15 x 321 / 1,447	3
49.	สามัญ	เทศบาลตำบลสร้างคอม	20	20 x 321 / 1,447	4
50.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองวัวซอ	22	22 x 321 / 1,447	5
51.	สามัญ	เทศบาลตำบลโนนหวาย	13	13 x 321 / 1,447	3
52.	สามัญ	เทศบาลตำบลบ้านเชียง	16	16 x 321 / 1,447	4
53.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองเม็ก	14	14 x 321 / 1,447	3
54.	สามัญ	เทศบาลตำบลหนองหาน	18	18 x 321 / 1,447	4
55.	สามัญ	เทศบาลตำบลโนนทอง	9	9 x 321 / 1,447	2
56.	สามัญ	เทศบาลตำบลผักคต	17	17 x 321 / 1,447	4
57.	สามัญ	เทศบาลเมืองโนนสูง-น้ำคำ	32	32 x 321 / 1,447	7
58.	สามัญ	เทศบาลเมืองบ้านดุง	44	44 x 321 / 1,447	10
59.	สามัญ(ระดับสูง)	เทศบาลเมืองหนองสำโรง	63	63 x 321 / 1,447	14
60.	พิเศษ	เทศบาลนครอุดรธานี	251	251 x 321 / 1,447	56
<b>รวม</b>				<b>1,447</b>	<b>321</b>

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและปรับปรุงจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามในการแจกแบบสอบถาม จะใช้แบบสอบถามจำนวน 352 ชุด เพื่อสำหรับกรณีที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาไม่ครบ จำนวน 10 % ของกลุ่มตัวอย่าง 321 คน

#### 3.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประเภทเทศบาลที่ดำรงตำแหน่ง สังกัดที่ดำรงตำแหน่ง เงินเดือน อายุราชการ ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต
- 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย
- 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว
- 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) โดยกำหนดให้

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

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งแบ่งเป็น

- 1) กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม

(2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา

(3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (IAMREADY) ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบต่อผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield)



## 2) กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร (4M's) ประกอบด้วย บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management)

(2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management – RBM) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process)

(3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการ

(4) ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ประกอบด้วย การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น การมีความมั่นคงทางอารมณ์ การใช้แรงจูงใจ การมีทักษะในการแก้ปัญหา และการมีทักษะด้านการบริหาร

โดยแบบสอบถามในส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด (Close – ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายการที่กำหนดมาให้ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) โดยกำหนดให้

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

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ในแต่ละข้อ โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถาม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามแสดงตัวชี้วัดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
ตัวแปรตาม	ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการ สาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี	
1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	1. ระดับการบำรุงรักษาถนน และสะพาน ในพื้นที่ รับผิดชอบของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	2. ระดับจำนวนการมีไฟฟ้าส่องสว่างตามถนนใน พื้นที่รับผิดชอบของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
	3. ระดับการให้บริการน้ำสำหรับอุปโภค บริโภคใน พื้นที่รับผิดชอบของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
	4. ระดับการให้บริการน้ำสำหรับการเกษตรในพื้นที่ รับผิดชอบของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
	5. ระดับการดูแล บำรุงรักษาแหล่งน้ำ ในพื้นที่ รับผิดชอบของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	6. ระดับการจัดให้มีตลาดและการควบคุมตลาดใน พื้นที่รับผิดชอบของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
2. ด้านงานส่งเสริม คุณภาพชีวิต	7. ระดับการส่งเสริมอาชีพ โดยการฝึกอบรมพัฒนา กลุ่มอาชีพ ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
	8. ระดับการให้บริการ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพ ผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ป่วยเอดส์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
	9. ระดับการก่อสร้างสนามกีฬา ให้แก่ประชาชนใน พื้นที่รับผิดชอบของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
	10. ระดับการจัดหาอุปกรณ์กีฬา ให้แก่ประชาชนใน พื้นที่รับผิดชอบของเทศบาล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
	11. ระดับการจัดให้มีสวนสาธารณะไว้เป็นสถานที่ พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
	12. ระดับการจัดให้มีสถานศึกษาก่อนวัยเรียน หรือ ปฐมวัย ให้แก่เด็กก่อนวัยเรียน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
	13. ระดับการจัดให้มีสถานศึกษานอกโรงเรียน หรือ จัดบริการห้องสมุดให้แก่ประชาชน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
3. ด้านการจัดระเบียบ ชุมชน สังคม และ ความสงบเรียบร้อย	14. ระดับการจัดให้มีอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) ให้แก่ประชาชนในพื้นที่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
	15. ระดับการให้บริการป้องกันและควบคุม โรคติดต่อให้แก่ประชาชนในพื้นที่	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
	16. ระดับการเผยแพร่และให้ความรู้แก่ประชาชนใน ด้านการส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และ สิทธิเสรีภาพของประชาชนในท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
	17. ระดับการฝึกอบรมให้ความรู้ในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย แก่อาสาสมัครป้องกัน ฝ่ายพลเรือน (อปพร.)	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
	18. ระดับความพร้อมของเจ้าหน้าที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการระงับเหตุอัคคีภัยตลอด 24 ชั่วโมง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
	19. ระดับการช่วยเหลือผู้ประสบ อัคคีภัย วาดภัย อุทกภัย ในเบื้องต้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	20. ระดับการให้ความรู้แก่ประชาชนในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยในเบื้องต้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	21. ระดับการจัดทำและจัดระบบข้อมูล เพื่อการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
4. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชย์กรรมและ การท่องเที่ยว	22. ระดับการให้บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตร ชุมชนในท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
	23. ระดับการให้บริการข้อมูลแก่นักลงทุน ในท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23
	24. ระดับการให้บริการงานทะเบียนพาณิชย์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
	25. ระดับการปรับปรุงดูแล บำรุงรักษาสถานที่ ท่องเที่ยวในพื้นที่ ให้อยู่ในสภาพน่าท่องเที่ยวอยู่เสมอ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม	26. ระดับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาป่าชุมชนและการปลูกป่าทดแทน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26
	27. ระดับการประชาสัมพันธ์การสร้างจิตสำนึกด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27
	28. ระดับการติดตามและตรวจสอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและมลพิษ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28
	29. ระดับการให้บริการการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29
	30. ระดับการดูแลรักษาและคุ้มครองป้องกันที่สาธารณะประโยชน์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
6. ด้านศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น	31. ระดับการจัดกิจกรรมอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
1. กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล		
ได้แก่		
ก. ปัจจัยด้านสมรรถนะ	1. ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีตามมาตรฐานที่วางไว้หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	2. ระดับการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ และตามคำสอนในทางศาสนาเพื่อความถูกต้องดีงามของชีวิต	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์		
2. การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม		

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
3. ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน	3. ระดับความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
4. การบริการเป็นเลิศ	4. ระดับความตั้งใจในการให้บริการประชาชนมีความพึงพอใจ ประทับใจ และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
5. การทำงานเป็นทีม	5. ระดับความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือและเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้เป็นอย่างดี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
	6. ระดับความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
<b>ข. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>	7. ระดับความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล	ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี	
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	8. ระดับการได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	9. ระดับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ น่าสนใจ ทำทายและอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
4. ความรับผิดชอบ	10. ระดับความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
	11. ระดับการมีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11
5. ความก้าวหน้า	12. ระดับโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
6. เงินเดือน	13. ระดับความพึงพอใจในเงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
7. โอกาสที่จะได้รับความสำเร็จในอนาคต	14. ระดับโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ทักษะ วิชาชีพ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
8. ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับ บัญชา เพื่อนร่วมงาน	15. ระดับความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจ ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
9. สถานะของ อาชีพ	16. ระดับความมีเกียรติและศักดิ์ศรี ในตำแหน่ง หน้าที่ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16
10. นโยบายและ การบริหาร	17. ระดับความชัดเจนของนโยบาย หลักในการ ปฏิบัติงานและหลักการบริหารองค์การ ที่ชัดเจน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17
11. สภาพการ ทำงาน	18. ระดับสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อม ต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
12. ความเป็นอยู่ ส่วนตัว	19. ระดับความพึงพอใจในการทำงานในสถานที่ ปัจจุบัน ถึงแม้ว่าจะห่างไกลจากครอบครัว	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
13. ความมั่นคง ในงาน	20. ระดับความมั่นคงของงาน อาชีพ หรือองค์การ ที่ทำงานอยู่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
14. วิธีการ ปกครองบังคับบัญชา	21. ระดับความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาใน การดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
	22. ระดับความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาในการ บริหารงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ค. ปัจจัยด้านกระบวนการ</b>		
<b>ทัศน วัฒนธรรม และ</b>		
<b>ค่านิยม (I AM READY)</b>		
1. <b>I (Integrity)</b> ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	23. ระดับการทำงานอย่างมีจรรยาบรรณใน วิชาชีพของตน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23
	24. ระดับความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24
	25. ระดับความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25
2. <b>A (Activeness)</b> ขยันตั้งใจทำงาน	26. ระดับการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น อยู่ตลอดเวลา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26
	27. ระดับการมีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมี กุศโลบายในการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27
3. <b>M (Morality)</b> มีศีลธรรม คุณธรรม	28. ระดับการปฏิบัติงานด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่เลือก ปฏิบัติ ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28
	29. ระดับการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของ ประชาชนเป็นสำคัญ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 29
4. <b>R (Relevancy)</b> รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม	30. ระดับการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทัน ปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ ในการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 30
	31. ระดับการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำ ความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของ โลกปัจจุบัน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 31
	32. ระดับการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 32

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
5. E (Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	33. ระดับการปฏิบัติงานที่ดี ได้มาตรฐานตามที่ หน่วยงานกำหนด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 33
	34. ระดับการประหยัดทรัพยากรในการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 34
	35. ระดับความคุ้มค่าทรัพยากรในการทำงาน กับ ผลผลิตที่ได้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 35
6. A (Accountability) รับผิดชอบ ผลงานต่อสังคม	36. ระดับการมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จ ของงาน โดยคำนึงผลประโยชน์ของสาธารณะ เป็นสำคัญ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 36
	37. ระดับความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบการ ทำงาน ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 37
7. D (Democracy) มีใจและการกระทำที่เป็น ประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส	38. ระดับการสร้างเครือข่ายในการทำงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 38
	39. ระดับการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 39
	40. ระดับความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 40
	41. ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 41
8. Y (Yield) มุ่งเน้นผลงาน	42. ระดับการมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเน้น ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 42
	43. ระดับการปฏิบัติงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 43
	44. ระดับการมีตัวชี้วัด และการประเมินผลงาน ที่ชัดเจน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 44

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>2. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่</b>		
<b>ก. ปัจจัยด้านทรัพยากร</b>		
<b>การบริหาร (4M's)</b>		
ประกอบด้วย		
1. บุคลากร (man)	45. ระดับการมีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานตามภารกิจของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 45
2. เงิน (money)	46. ระดับการมีเงินงบประมาณที่เพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงานตามภารกิจหน้าที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 46
3. วัสดุอุปกรณ์ (materials)	47. ระดับการมีวัสดุอุปกรณ์ สิ่งของเครื่องมือ และครุภัณฑ์ต่างๆ และเหมาะสมกับปริมาณงานตามภารกิจหน้าที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 47
4. การจัดการ (management)	48. ระดับการนำวิธีการจัดการสมัยใหม่มาใช้ เกี่ยวกับการบริหารคน การบริหารงบประมาณ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 48
<b>ข. ปัจจัยด้านการบริหาร</b>		
<b>มุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM)</b>		
ประกอบด้วย		
1. วัตถุประสงค์ (Objective)	49. ระดับของการมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเฉพาะเจาะจงตามการดำเนินงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 49
2. ปัจจัยนำเข้า (Input)	50. ระดับการนำทรัพยากรทางการบริหารงานในหลายๆ ด้าน เช่น คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าต่อผลลัพธ์ที่ได้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 50
3. กระบวนการหรือกิจกรรม (Process)	51. ระดับของการดำเนินงานตามแผนของงาน มีความรวดเร็ว และเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 51

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
<b>ค. ปัจจัยด้านการบริหาร</b>		
<b>เชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย</b>		
1. วิสัยทัศน์ (Vision)	52. ระดับความชัดเจนของนโยบายในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 52
	53. ระดับของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 53
	54. ระดับการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในท้องถิ่น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 54
2. พันธกิจ (Mission)	55. ระดับการคำนึงถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ขององค์กรในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 55
	56. ระดับการเปิดโอกาสให้ส่วนราชการต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 56
	57. ระดับการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 57
3. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	58. ระดับความชัดเจนของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์สามารถชี้วัดได้ ปฏิบัติได้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 58
	59. ระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 59
	60. ระดับการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 60
4. เป้าประสงค์ (Goals)	61. ระดับความชัดเจนของการกำหนดเป้าประสงค์ให้แก่ยุทธศาสตร์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 61

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
5. ตัวชี้วัด (KPI)	62. ระดับการมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 62
6. เป้าหมาย (Target)	63. ระดับของการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 63
	64. ระดับของการกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบของการกำหนดเป้าหมายว่ามี การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 64
7. กลยุทธ์ (Strategy)	65. ระดับของการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่หน่วยงานวางไว้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 65
	66. ระดับการมีมาตรการ หรือวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 66
8. แผนงาน/โครงการ (Initiatives)	67. ระดับการกำหนดแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 67
ง. ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)	68. ระดับการมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีการนำเอาองค์ความรู้ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ มีการนำเอานวัตกรรมทางความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 68
1. การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น		
2. การมีความมั่นคงทางอารมณ์	69. ระดับการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความมั่นคงทางจิตใจไม่ตัดสินใจรวนเร มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ และมีความยุติธรรมของผู้บริหาร (ผู้นำ)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 69

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม
3. การใช้แรงจูงใจ	70. ระดับการมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 70
4. การมีทักษะในการแก้ปัญหา	71. ระดับการมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีของผู้บริหาร (ผู้นำ)	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 71
5. การมีทักษะด้านการบริหาร	72. ระดับการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ของ ผู้บริหาร (ผู้นำ) สามารถประสานการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับทุกระดับได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทุกระดับทำงานร่วมกันได้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 72

### 3.2 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

**3.2.1 การหาความเที่ยงตรง (validity)** ผู้วิจัยจะศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่จะได้สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้วจะได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้ง จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถาม ซึ่งหลักเกณฑ์ต้องมีค่า IOC 0.5 ขึ้นไป จึงจะมีความเที่ยงตรงใช้ได้ ผลการหาค่าความเที่ยงตรง มีค่า IOC เท่ากับ 0.94 แสดงว่าข้อคำถามมีความเที่ยงตรงใช้ได้



**3.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability)** การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัย ผู้วิจัยจะใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง และใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ สูตรการคำนวณ คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

- เมื่อ  $\alpha$  คือ ความเชื่อมั่น  
 $k$  คือ จำนวนข้อสอบ หรือข้อคำถาม  
 $S_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ  
 $S_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวม 0.990 โดยแยกเป็นตัวแปรอิสระ 1) กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.985 2) กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.975 และตัวแปรตามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.962 แสดงว่าข้อคำถามมีความเชื่อมั่นใช้ได้ ดังตารางที่ 3.4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 3.4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

รายการ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
<b>ตัวแปรอิสระ</b>	
1. กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	.985
2. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร	.975
<b>ตัวแปรตาม</b>	
ผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี	.962

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

**4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทฤษฎี** โดยการศึกษาเอกสาร (Literature Review) ในการศึกษาเอกสารนั้น จะสำรวจทั้งข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร วารสาร บทความจากอินเทอร์เน็ต ตลอดจนจากเว็บไซต์หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของเทศบาล ผลสัมฤทธิ์การให้บริการสาธารณะของเทศบาล เช่น รายงานผลการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยหน่วยงานราชการ จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย

**4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ** โดยการใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ที่ส่งคืนมาให้แก่ผู้วิจัยโดยตรง โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.2.1 หลังจากได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้แล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการขอหนังสือราชการจากสาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ทั้ง 60 แห่ง

4.2.2 จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากทางสาขาฯ พร้อมแนบแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ไปยังเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวนทั้งสิ้น 352 ชุด (เกินไปร้อยละ 10 เพื่อป้องกันการสูญหายหรือตอบไม่ครบ)

4.2.3 ประสานทางโทรศัพท์ขอความร่วมมือไปยังตัวแทนของแต่ละเทศบาล (บุคลากรหรือเจ้าพนักงานธุรการ) เพื่อช่วยแจกและรวบรวมแบบสอบถามภายในเวลาที่กำหนด

4.2.4 เก็บรวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง ระหว่างวันที่ 3 - 30 กรกฎาคม 2559 จากนั้นจะทำการลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปรผลต่อไป

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูล 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ดังนี้

**5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจะนำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณใน 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

### 5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสอบถามส่วนที่ 1) จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (ตัวแปรตาม) ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย ทั้งนี้ ได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1	คะแนน

และได้กำหนดการแปลผลระดับผลระดับผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งมีสูตรในการคำนวณเพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อันตรภาคชั้น) ดังนี้

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

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันดับมีค่าเท่ากับ 0.80 ดังนั้น ระดับผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (ตัวแปรตาม) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (ตัวแปรอิสระ) ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย ทั้งนี้ ได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1	คะแนน

และได้กำหนดการแปลผลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งมีสูตรในการคำนวณเพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อันดับภาคชั้น) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันดับภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละ อันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของตัวอย่างต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (ตัวแปรอิสระ) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ 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	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

### 5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

1) การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” สถิติที่ทดสอบคือ t-test โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test ใช้การทดสอบทางเดียว (One-tailed Test) แบบมากกว่า เพื่อนำค่าสถิติที่เป็นค่า Sig. นำไปเปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติและสรุปผลซึ่งจะนำเสนอผลในรูปแบบของตารางและการบรรยาย เหตุผลที่ใช้สถิตินี้เนื่องจากการวิเคราะห์ One Sample t-test จะมองประชากรที่ศึกษาวิจัยในภาพรวมออกเป็นประชากรแค่กลุ่มเดียว

2) การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างที่ว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน” สถิติที่ทดสอบคือ t-test โดยใช้การวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test เพื่อนำค่าสถิติที่เป็นค่า Sig. นำไปเปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติและสรุปผลซึ่งจะนำเสนอผลในรูปแบบของตารางและการบรรยาย เหตุผลที่ใช้สถิตินี้เนื่องจากการวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test จะมองประชากร 2 กลุ่มเป็นอิสระต่อกัน ในที่นี้คือ 1) เทศบาลประเภทสามัญ และ 2) เทศบาลประเภทพิเศษ

3) การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากร การบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” สถิติที่ทดสอบคือ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise)

เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ว่าในจำนวน ปัจจัยทั้ง 2 กลุ่มเหล่านี้ มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยการนำค่าสถิติที่เป็นค่า Sig. นำไปเปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติและสรุปผล ซึ่งจะนำเสนอผลในรูปแบบของตารางและการบรรยาย เหตุผลที่ใช้สถิตินี้ เนื่องจากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ จะเป็นการวิเคราะห์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งหาตัวแปรที่มีอำนาจในการอธิบายและพยากรณ์ค่าความผันแปรของตัวแปรตาม โดยมุ่งอธิบายว่าตัวแปรที่ถูกวิเคราะห์เข้าสู่สมการถดถอยในการนำมาอธิบายตัวแปรตามมีตัวแปรอะไรบ้าง รวมทั้งทุกตัวแปรสามารถในการอธิบายตัวแปรตามได้ร้อยละเท่าใด แต่ละตัวแปรมีน้ำหนักในการอธิบายเท่ากับเท่าใด และถ้านำมาใช้ในการพยากรณ์ค่าความผันแปรของตัวแปรตาม ควรใช้สมการถดถอยเป็นอย่างไร

## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

คำถามปลายเปิดในแบบสอบถามส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดหมวดหมู่ตามเนื้อหา และใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการจัดอันดับภายใต้กรอบ SWOT

## 8. ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดไว้ 12 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายน 2558 - เดือนสิงหาคม 2559 โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังตารางที่ 3.5 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



ตารางที่ 3.5 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	พ.ศ. 2558						พ.ศ. 2559						
	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	
1. ทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา	→												
2. สร้างและพัฒนา เครื่องมือวิจัย				→									
3. ตรวจสอบความ ถูกต้องของเครื่องมือ						→							
4. เก็บรวบรวมข้อมูล จากภาคสนาม								→					
5. ดำเนินการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล										→			
6. สรุปและจัดทำรูปเล่ม รายงานฉบับสมบูรณ์												→	



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมด เพียงครั้งเดียวเท่านั้น และได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 60 แห่ง โดยมีพนักงานเทศบาลเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 321 คน โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบัน (ตัวแปรตาม) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี (ตัวแปรอิสระ) และข้อคิดเห็นสภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ในลำดับต่อไป ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและสมมติฐานการวิจัยตามที่ได้ตั้งไว้ในรูปของตาราง (Tables) และการพรรณนา (Descriptive Data Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณนั้น ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แสดงผลข้อมูลเป็นค่าสถิติ ซึ่งได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ One Sample t-test ใช้การทดสอบทางเดียว (One-tailed Test) การวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการจัดหมวดหมู่ตามเนื้อหา และใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการจัดอันดับ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีในสภาพปัจจุบัน

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

ตอนที่ 5 ข้อมูลที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สำหรับรายละเอียดในแต่ละตอนนั้น ผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

N	แทน	จำนวนตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	การทดสอบค่าที (t-test)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน
P	แทน	ค่าแสดงระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
R <sup>2</sup> Change	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่เปลี่ยนไปเมื่อเพิ่มตัวแปรทำนายทีละตัว
F	แทน	อัตราส่วนที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ
H <sub>0</sub>	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H <sub>a</sub>	แทน	สมมติฐานทางเลือก (Alternative Hypothesis)

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลซึ่งเป็นข้าราชการประจำ ในเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยเก็บรวบรวมได้มาจากแบบสอบถามในส่วนที่ 1 ซึ่งมีตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 321 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป มีผลการวิเคราะห์จำแนกตามข้อมูลสถานภาพทั่วไปของ

ผู้ตอบแบบสอบถาม 7 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทเทศบาลที่ดำรงตำแหน่ง สังกัดที่ดำรงตำแหน่ง เงินเดือน อายุราชการ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) รวมทั้งการนำเสนอผลในรูปแบบของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

N = 321		
ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	131	40.8
หญิง	190	59.2
2. อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	6	1.9
26 – 30 ปี	37	11.5
31 – 35 ปี	66	20.6
36 – 40 ปี	86	26.8
41 – 45 ปี	62	19.3
มากกว่า 45 ปี	64	19.9
3. ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช.	13	4.1
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.	39	12.1
ปริญญาตรี	153	47.7
ปริญญาโท	108	33.6
สูงกว่าปริญญาโท	8	2.5
4. ประเภทเทศบาลที่ดำรงตำแหน่ง		
เทศบาลประเภทสามัญ	265	82.6
เทศบาลประเภทพิเศษ	56	17.4

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

N = 321

ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
5. สังกัดที่ดำรงตำแหน่ง		
สำนักปลัด	109	34.0
กองคลัง	79	24.6
กองช่าง	24	7.5
กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	26	8.1
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	17	5.3
อื่นๆ	66	20.5
6. เงินเดือน		
ไม่เกิน 10,000 บาท	41	12.8
10,001 – 20,000 บาท	115	35.8
20,001 – 30,000 บาท	117	36.4
30,001 – 40,000 บาท	39	12.1
มากกว่า 40,000 บาท	9	2.9
7. อายุราชการ		
ไม่เกิน 5 ปี	64	19.9
6 – 10 ปี	112	34.9
11 – 15 ปี	67	20.9
16 – 20 ปี	38	11.8
มากกว่า 20 ปี	40	12.5

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

ด้านเพศ พบว่า พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 59.2 เป็นเพศชาย ร้อยละ 40.8

ด้านอายุ พบว่า พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 26.8 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 31 - 35 ปี ร้อยละ 20.6 อายุมากกว่า 45 ปี ร้อยละ 19.9 อายุระหว่าง 41 - 45 ปี ร้อยละ 19.3 อายุระหว่าง 26-30 ปี ร้อยละ 11.5 และอายุไม่เกิน 25 ปี ร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 47.7 รองลงมาคือ ปริญญาโท ร้อยละ 33.6 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส. ร้อยละ 12.1 มัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช. ร้อยละ 4.0 และสูงกว่าปริญญาโท ร้อยละ 2.5 ตามลำดับ

ด้านประเภทเทศบาลที่ดำรงตำแหน่ง พบว่า พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอยู่ในเทศบาลประเภทสามัญมากที่สุด ร้อยละ 82.6 รองลงมาคือ เทศบาลประเภทพิเศษ ร้อยละ 17.4 ตามลำดับ

ด้านสังกัดที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่า พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งสังกัด สำนักปลัด มากที่สุด ร้อยละ 34.0 รองลงมาคือ กองคลัง ร้อยละ 24.6 สังกัดอื่นๆ ร้อยละ 20.6 กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ร้อยละ 8.1 กองช่าง ร้อยละ 7.5 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 5.3 ตามลำดับ

ด้านเงินเดือน พบว่า พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีส่วนใหญ่มีเงินเดือน 20,001 – 30,000 บาท ร้อยละ 36.4 รองลงมาคือ เงินเดือน 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 35.8 เงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 12.8 เงินเดือน 30,001 – 40,000 บาท ร้อยละ 12.1 และเงินเดือน มากกว่า 40,000 บาท ร้อยละ 2.8 ตามลำดับ

ด้านอายุราชการ พบว่า พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีส่วนใหญ่มีอายุราชการระหว่าง 6 – 10 ปี ร้อยละ 34.9 รองลงมาคือ มีอายุราชการระหว่าง 11 – 15 ปี ร้อยละ 20.9 มีอายุราชการไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 19.9 มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 12.5 และมีอายุราชการระหว่าง 16 – 20 ปี ร้อยละ 11.8 ตามลำดับ



## ส่วนที่ 2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ข้อมูลที่น่ามาวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่วัดจากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีต่อตัวแปรตาม คือ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม 6) ด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 321 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตาราง ที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในภาพรวม

รายการ	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	3.53	.613	มาก	4
2. ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต	3.62	.641	มาก	3
3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย	3.69	.648	มาก	2
4. ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว	3.45	.700	มาก	6

N = 321

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

N = 321

รายการ	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
5. ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม	3.47	.751	มาก	5
6. ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.81	.770	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>3.59</b>	<b>.583</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในภาพรวม จากความเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.59 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.81 รองลงมาคือ ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.69 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.62 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.53 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.47 และด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.45 ตามลำดับ

## 2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีในรายด้าน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีในรายด้าน โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป มีรายละเอียดดังนี้

**2.2.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน** สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านโครงสร้างพื้นฐาน

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านโครงสร้างพื้นฐาน</b>					
1.	มีการบำรุงรักษาถนน และสะพาน ในเขตพื้นที่ให้มีสภาพพร้อมใช้งาน	3.81	.747	มาก	1
2.	มีไฟฟ้าส่องสว่างตามถนนอย่างเพียงพอ	3.71	.693	มาก	2
3.	มีการให้บริการน้ำสำหรับ อุปโภค-บริโภค	3.65	.776	มาก	3
4.	มีการให้บริการน้ำสำหรับการเกษตร	3.21	.892	ปานกลาง	6
5.	มีการดูแล บำรุงรักษาแหล่งน้ำให้สะอาด	3.44	.838	มาก	4
6.	มีการจัดให้มีตลาดและควบคุมตลาด	3.36	1.006	ปานกลาง	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.62</b>	<b>.613</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.3 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้าน โครงสร้างพื้นฐาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.62 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า มีการบำรุงรักษาถนน และสะพาน ในเขตพื้นที่ให้มีสภาพพร้อมใช้งาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือ มีไฟฟ้าส่องสว่างตามถนนอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีการให้บริการน้ำ สำหรับ อุปโภค-บริโภค อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีการดูแล บำรุงรักษาแหล่งน้ำให้สะอาด อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 มีการจัดให้มีตลาดและควบคุมตลาด อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 และมีการให้บริการน้ำสำหรับการเกษตร อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

**2.2.2 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต** สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.4

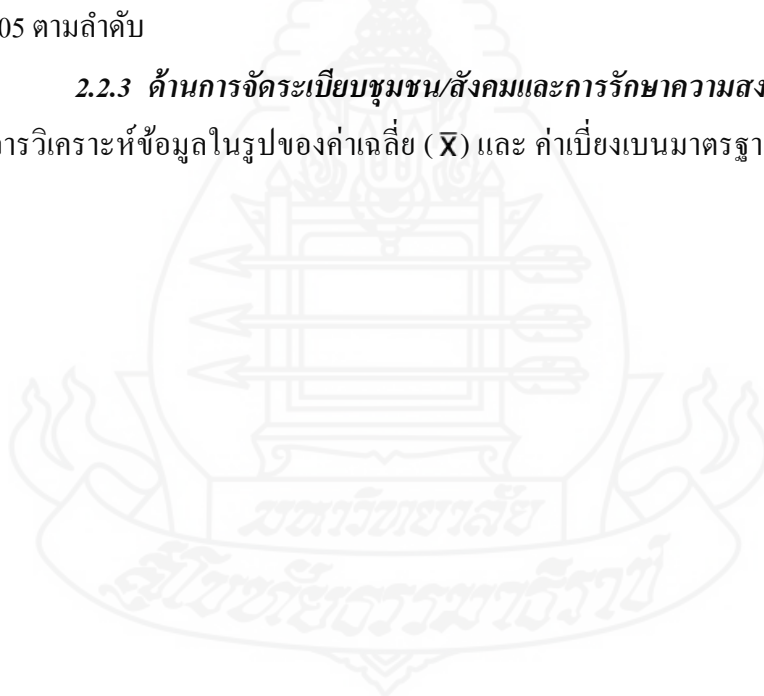
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต</b>					
1.	มีการส่งเสริมอาชีพ โดยการฝึกอบรมพัฒนากลุ่มอาชีพ ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น	3.59	.996	มาก	5
2.	มีการให้บริการ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ป่วยเอดส์	4.24	.724	มากที่สุด	1
3.	มีการก่อสร้างสนามกีฬา ให้แก่ประชาชนในพื้นที่	3.44	.868	มาก	7
4.	มีการจัดหาอุปกรณ์กีฬาให้แก่ประชาชนในพื้นที่	3.47	.925	มาก	6
5.	มีการจัดให้มีสวนสาธารณะไว้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน	3.25	.980	ปานกลาง	8
6.	มีการจัดให้มีสถานศึกษาก่อนวัยเรียน หรือ ปฐมวัย ให้แก่เด็กก่อนวัยเรียน	3.93	.779	มาก	2
7.	มีการจัดให้มีสถานศึกษานอกโรงเรียน หรือ จัดบริการห้องสมุดให้แก่ประชาชน	3.05	1.098	ปานกลาง	9
8.	มีการจัดให้มีอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) ให้แก่ประชาชนในพื้นที่	3.84	.835	มาก	3
9.	มีการให้บริการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ ให้แก่ประชาชนในพื้นที่	3.73	.792	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.53</b>	<b>.641</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.53 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า มีการให้บริการ การสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ป่วยเอดส์ อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 รองลงมาคือ มีการจัดให้มีสถานศึกษาก่อนวัยเรียน หรือปฐมวัย ให้แก่เด็กก่อนวัยเรียน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีการจัดให้มีอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 มีการให้บริการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีการส่งเสริมอาชีพโดยการฝึกอบรมพัฒนากลุ่มอาชีพให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีการจัดหาอุปกรณ์กีฬาให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีการก่อสร้างสนามกีฬาให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 มีการจัดให้มีสวนสาธารณะไว้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.25 และมีการจัดให้มีสถานศึกษานอกโรงเรียนหรือจัดบริการห้องสมุดให้แก่ประชาชน อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.05 ตามลำดับ

**2.2.3 ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย** สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.5



ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และความสงบเรียบร้อย</b>					
1.	มีการเผยแพร่และให้ความรู้แก่ประชาชนในด้านการส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชนในท้องถิ่น	3.57	.799	มาก	4
2.	มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย แก่อาสาสมัครป้องกันฝ่ายพลเรือน (อปพร.)	3.64	.823	มาก	3
3.	มีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการระงับเหตุอัคคีภัยตลอด 24 ชม.	3.85	.792	มาก	2
4.	มีการช่วยเหลือ ผู้ประสบ อัคคีภัย วาดภัย อุทกภัย ในเบื้องต้น	3.87	.747	มาก	1
5.	มีการให้ความรู้แก่ประชาชนในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	3.50	.787	มาก	5
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.69</b>	<b>.648</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และความสงบเรียบร้อย อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.69 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า มีการช่วยเหลือผู้ประสบ อัคคีภัย วาดภัย อุทกภัย ในเบื้องต้น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมา คือ มีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการระงับเหตุอัคคีภัย



ตลอด 24 ชม. อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในการป้องกันและบรรเทา  
 สาธารณภัย แก่อาสาสมัครป้องกันฝ่ายพลเรือน (อปพร.) อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีการ  
 เผยแพร่และให้ความรู้แก่ประชาชนในด้านการส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิ  
 เสรีภาพของประชาชนในท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 และมีการให้ความรู้แก่ประชาชน  
 ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ในเบื้องต้นอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 ตามลำดับ

**2.2.4 ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว**  
 สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดัง  
 ตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็น  
 พนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของ  
 เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านการวางแผน การส่งเสริมการ  
 ลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและ การท่องเที่ยว</b>					
1.	มีการจัดทำและจัดระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน พัฒนาท้องถิ่น	3.81	.750	มาก	1
2.	มีการให้บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรชุมชน ในท้องถิ่น	3.36	.895	ปานกลาง	3
3.	มีการให้บริการข้อมูลแก่นักลงทุนในท้องถิ่น	3.15	.952	ปานกลาง	5
4.	มีการให้บริการงานทะเบียนพาณิชย์	3.63	.799	มาก	2
5.	มีการปรับปรุงดูแลบำรุงรักษาสถานที่ท่องเที่ยว ในพื้นที่ ให้อยู่ในสภาพน่าท่องเที่ยวอยู่เสมอ	3.28	1.004	ปานกลาง	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.45</b>	<b>.700</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยวอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.45 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า มีการจัดทำและจัดระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือ มีการให้บริการงานทะเบียนพาณิชย์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.63 มีการให้บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรชุมชนในท้องถิ่น อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 มีการปรับปรุงดูแล บำรุงรักษาสถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่ ให้อยู่ในสภาพน่าท่องเที่ยวอยู่เสมอ อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.28 และมีการให้บริการข้อมูลแก่นักลงทุนในท้องถิ่น อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.15 ตามลำดับ

**2.2.5 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม**  
สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
N = 321					
<b>ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์</b>					
<b>ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม</b>					
1.	มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาป่าชุมชน และการปลูกป่าทดแทน	3.24	.993	ปานกลาง	5
2.	มีการประชาสัมพันธ์ การสร้างจิตสำนึกด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม	3.44	.906	มาก	3
3.	มีการติดตามและตรวจสอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและมลพิษในเบื้องต้น	3.31	.900	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
4.	มีการให้บริการการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล	3.80	.778	มาก	1
5.	มีการดูแลรักษาและคุ้มครองป้องกันที่สาธารณะประโยชน์	3.56	.857	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.47</b>	<b>.751</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.47 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อพบว่า มีการให้บริการการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาคือ มีการดูแลรักษาและคุ้มครองป้องกันที่สาธารณะประโยชน์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีการประชาสัมพันธ์ การสร้างจิตสำนึกด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 มีการติดตามและตรวจสอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและมลพิษในเบื้องต้น อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.31 และมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาป่าชุมชน และการปลูกป่าทดแทนอยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.24 ตามลำดับ

**2.2.6 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น** สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
<b>ด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น</b>					
1.	มีการจัดกิจกรรมอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น	3.81	.770	มาก	1
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.81</b>	<b>.770</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบันในด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.81 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า มีการจัดกิจกรรมอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.81

### ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ข้อมูลที่น่าสนใจวิเคราะห์ในส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่วัดจากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ต่อตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ตัวแปรที่นำมาศึกษาครั้งนี้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) กลุ่มปัจจัยด้านการ

บริหาร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร (4M's) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) โดยเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามใน ส่วนที่ 3 ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 321 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป มีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวม

ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวม

รายการ	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล	3.74	.591	มาก	1
2. กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร	3.68	.596	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.71</b>	<b>.575</b>	<b>มาก</b>	

N = 321

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มปัจจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมาคือ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

### 3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามรายปัจจัย

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกตามรายปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

**3.2.1 กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม เมื่อแยกพิจารณาออกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ ในที่นี้หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และบรรลุผลสำเร็จอย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม วัดโดยใช้ข้อคำถามและนำผลคะแนนในแต่ละข้อมารวมกันเป็นระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านสมรรถนะ

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.	มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่	3.71	.733	มาก	6
2.	มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ และตามคำสอนในทางศาสนาเพื่อความถูกต้องดีงามของชีวิต	3.77	.750	มาก	5
3.	มีความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน	3.81	.741	มาก	3
4.	มีความตั้งใจในการให้บริการประชาชนมีความพึงพอใจ ประทับใจ และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่	3.91	.767	มาก	1

N = 321



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
5.	มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือและเข้ากับผู้อื่นในกลุ่ม ได้เป็นอย่างดี	3.83	.758	มาก	2
6.	มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	3.77	.733	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.80</b>	<b>.646</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยอันดับแรกคือ มีความตั้งใจในการให้บริการ ประชาชนมีความ พึงพอใจ ประทับใจ และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือและเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ และตามคำสอนในทางศาสนาเพื่อความถูกต้องดีงามของชีวิต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ในที่นี้หมายถึง หมายถึง แรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลนั้นด้วย ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และ

วิธีการปกครองบังคับบัญชา วัตถุประสงค์โดยใช้อำนาจและนำผลคะแนนในแต่ละข้อมารวมกันเป็นระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านแรงจูงใจ

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.	มีความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และประสบผลสำเร็จ ได้เป็นอย่างดี	3.80	.705	มาก	3
2.	ได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป	3.73	.732	มาก	6
3.	มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่น่าสนใจ ทำท่าย และอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.60	.721	มาก	13
4.	มีความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย	3.85	.711	มาก	2
5.	มีอำนาจในการตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.68	.805	มาก	10
6.	มีโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม	3.71	.821	มาก	9
7.	มีความพึงพอใจในเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.53	.858	มาก	16

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
8.	มีโอกาที่จะได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ทักษะ วิชาชีพ	3.62	.887	มาก	12
9.	มีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี	3.73	.792	มาก	7
10.	มีเกียรติและศักดิ์ศรี ในตำแหน่งหน้าที่ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม	3.78	.765	มาก	4
11.	มีนโยบาย หลักในการปฏิบัติงานและหลักการ บริหารองค์การ ที่ชัดเจน	3.72	.756	มาก	8
12.	มีสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน	3.67	.797	มาก	11
13.	มีความพึงพอใจในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน	3.59	.749	มาก	15
14.	มีความมั่นคงของงาน อาชีพ หรือองค์การ ที่ทำงานอยู่	3.76	.736	มาก	5
15.	ผู้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการ ดำเนินงาน	3.89	.733	มาก	1
16.	ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการบริหารงาน	3.60	.808	มาก	13
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.70</b>	<b>.646</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อันดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมาคือ มีความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 มีความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี อยู่ใน

ระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 มีเกียรติและศักดิ์ศรี ในตำแหน่งหน้าที่ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 มีความมั่นคงของงาน อาชีพ หรือองค์กรที่ทำงานอยู่ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 มีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 มีนโยบาย หลักในการปฏิบัติงานและหลักการบริหารองค์กร ที่ชัดเจน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีอำนาจในการตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 มีสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ทักษะวิชาชีพ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่น่าสนใจ ทำท่ายและอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการบริหารงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 มีความพึงพอใจในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และมีความพึงพอใจในเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ทักษะวิชาชีพ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ

3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ในที่นี้หมายถึงกรอบหรือแนวทางการประพุดคิดน สำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield) วัด โดยใช้ข้อคำถามและนำผลคะแนนในแต่ละข้อมารวมกันเป็นระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการทัศน  
วัฒนธรรม และค่านิยม

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.	ทำงานอย่างมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน	3.74	.741	มาก	9
2.	มีความเสถียร อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม	3.69	.750	มาก	16
3.	มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ การงาน ไม่ทุจริต คอร์รัปชั่น	3.75	.769	มาก	8
4.	มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา	3.70	.735	มาก	15
5.	มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกลยุทธ์ ในการทำงาน	3.59	.761	มาก	20
6.	มีการปฏิบัติงานด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค	3.72	.791	มาก	12
7.	มีการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของ ประชาชนเป็นสำคัญ	3.90	.726	มาก	1
8.	มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและ สิ่งท้าทายต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน	3.74	.710	มาก	8
9.	มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้ และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน	3.71	.750	มาก	14
10.	มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	3.61	.767	มาก	19
11.	มีการปฏิบัติงานที่ดี ได้มาตรฐานตามที่ หน่วยงานกำหนด	3.76	.702	มาก	7

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
12	มีการประหยัดทรัพยากรในการทำงาน	3.59	.773	มาก	21
13	มีความคุ้มค่าทรัพยากรในการทำงาน กับผลผลิตที่ได้	3.58	.766	มาก	22
14.	มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน โดยคำนึง ผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นสำคัญ	3.76	.713	มาก	5
15.	มีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบการทำงาน ทั้ง จากภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.77	.671	มาก	4
16.	มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน	3.65	.776	มาก	18
17.	มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.67	.734	มาก	17
18.	มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน	3.76	.762	มาก	6
19.	มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การดำเนินงาน	3.83	.749	มาก	2
20.	มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเน้นผลสัมฤทธิ์ ในการทำงานเป็นสำคัญ	3.74	.709	มาก	9
21.	มีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	3.80	.696	มาก	3
22.	มีตัวชี้วัด และการประเมินผลงานที่ชัดเจน	3.72	.729	มาก	12
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.71</b>	<b>.611</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการต้น  
วัฒนธรรม และค่านิยมในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อันดับแรกคือ มีการ  
ปฏิบัติงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90  
รองลงมาคือ มีการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน อยู่ในระดับ มาก มี  
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.80 มีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบการทำงาน ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน  
อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย



เท่ากับ 3.76 มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน โดยคำนึงผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 มีการปฏิบัติงานที่ดี ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานกำหนด อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ทำงานอย่างมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 มีการปฏิบัติงานด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีตัวชี้วัด และการประเมินผลงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกลยุทธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 มีการประหยัดทรัพยากรในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และมีความคุ้มค่าทรัพยากรในการทำงาน กับผลผลิตที่ได้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละปัจจัย มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยรวมในกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งหมด สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

N = 321

รายการ	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ปัจจัยด้านสมรรถนะ	3.80	.646	มาก	1
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.70	.605	มาก	3
3. ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม	3.71	.611	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.74</b>	<b>.591</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมในกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้งหมดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 อันดับแรกคือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ตามลำดับ

**3.2.2 กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร** ประกอบด้วย ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร (4M's) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เมื่อแยกพิจารณาออกเป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร (4M's) ในที่นี้หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารงานของหน่วยงาน ประกอบด้วย บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) วัดโดยใช้ข้อคำถามและนำผลคะแนนในแต่ละข้อมารวมกันเป็นระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.	มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน	3.62	.894	มาก	1
2.	มีเงินงบประมาณที่เพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจหน้าที่	3.40	.893	ปานกลาง	4
3.	มีวัสดุอุปกรณ์ สิ่งของเครื่องมือ และครุภัณฑ์ ต่างๆ และเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจหน้าที่	3.52	.829	มาก	3
4.	มีการนำวิธีการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารคน การบริหารงบประมาณ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน	3.60	.788	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม		3.53	.700	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหารในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยอันดับแรกคือ มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมาคือ มีการนำวิธีการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารคน การบริหารงบประมาณ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 มีวัสดุอุปกรณ์ สิ่งของเครื่องมือ และครุภัณฑ์ ต่างๆ และเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจหน้าที่ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และมีเงินงบประมาณที่เพียงพอเหมาะสมกับ ปริมาณงาน ตามภารกิจหน้าที่ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ

2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM) ในที่นี้หมายถึง วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเป็นหลัก การปฏิบัติงานของหน่วยงานมีผลสัมฤทธิ์เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) วัดโดยใช้ข้อคำถามและนำผลคะแนนในแต่ละข้อมารวมกันเป็นระดับความ

คิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.	มีเป้าหมายที่ชัดเจน ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ เฉพาะเจาะจงตามการดำเนินงานของหน่วยงาน	3.72	.779	มาก	3
2.	มีการนำทรัพยากรทางการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เช่น คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าต่อผลงานที่ได้	3.76	.780	มาก	1
3.	มีการดำเนินงานตามแผนของงาน มีความรวดเร็ว และเกิดผลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้	3.75	.708	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.74</b>	<b>.676</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยอันดับแรกคือ มีการนำทรัพยากรทางการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เช่น คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่าต่อผลงานที่ได้ อยู่ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 รองลงมาคือ มีการดำเนินงานตามแผนของงาน มีความรวดเร็ว และเกิดผลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเฉพาะเจาะจงตามการดำเนินงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ตามลำดับ

3) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในที่นี้หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Goals) ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategy) แผนงาน/โครงการ (Initiatives) วัดโดยใช้ข้อคำถามและนำผลคะแนนในแต่ละข้อมารวมกันเป็นระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.	หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ใ่ว่างชัดเจน	3.86	.743	มาก	1
2.	หน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ เข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.59	.821	มาก	16
3.	หน่วยงานได้สำรวจความต้องการที่แท้จริงของ ประชาชนก่อนกำหนดวิสัยทัศน์	3.65	.812	มาก	15
4.	หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับ อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่กฎหมายได้กำหนด	3.69	.798	มาก	12
5.	หน่วยงานเปิดโอกาสให้ส่วนราชการต่างๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ ของหน่วยงาน	3.69	.755	มาก	11
6.	หน่วยงานมีการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตาม พันธกิจอย่างต่อเนื่อง	3.67	.763	มาก	14

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

N = 321

ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
7.	หน่วยงานมีประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน สามารถชี้วัดได้ ปฏิบัติได้	3.68	.735	มาก	13
8.	หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น เข้า มามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์	3.70	.827	มาก	10
9.	หน่วยงานมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์	3.73	.695	มาก	6
10.	หน่วยงานมีการกำหนดเป้าประสงค์ของ ยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน	3.71	.748	มาก	8
11.	หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ในการปฏิบัติงาน	3.76	.730	มาก	2
12.	หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความเป็นจริงของ หน่วยงาน	3.72	.739	มาก	7
13.	หน่วยงานมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตาม ตรวจสอบของการกำหนดเป้าหมายว่า มีการ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	3.74	.773	มาก	5
14.	หน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมาย ที่หน่วยงานวางไว้	3.75	.707	มาก	3
15.	หน่วยงานมีมาตรการ หรือวิธีการที่จะดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.70	.721	มาก	9
16.	หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	3.75	.722	มาก	4
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.71</b>	<b>.624</b>	<b>มาก</b>	



จากตารางที่ 4.16 พบว่า ตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อันดับแรกคือ หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 หน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่หน่วยงานวางไว้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 หน่วยงานมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบของการกำหนดเป้าหมาย ว่ามีการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 หน่วยงานมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 หน่วยงานมีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 หน่วยงานมีมาตรการ หรือวิธีการที่จะดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ส่วนราชการต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่กฎหมายได้กำหนดอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 หน่วยงานมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สามารถชี้วัดได้ ปฏิบัติได้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 หน่วยงานมีการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 หน่วยงานได้สำรวจความต้องการที่แท้จริงของประชาชนก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และหน่วยงานเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ

4) ปัจจัยด้านการนำองค์กร (ภาวะผู้นำ - Leadership) ในที่นี้หมายถึง ศิลปะในการบริหารงานของผู้บริหาร (ผู้นำ) เป็นพลังความสามารถและกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น, การมีความมั่นคงทางอารมณ์, การใช้แรงจูงใจ, การมีทักษะในการแก้ปัญหา, การมีทักษะด้านการบริหาร วัดโดยใช้ข้อคำถามและนำผลคะแนนใน

แต่ละข้อมารวมกันเป็นระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)

		N = 321			
ข้อ	รายการ	ผลการวิเคราะห์			
		( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลผล	อันดับ
1.	การมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีการนำเอาองค์ความรู้ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ มีการนำเอานวัตกรรมทางความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น	3.84	.787	มาก	1
2.	การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความมั่นคงทางจิตใจ ไม่ตัดสินใจรุนแรง มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ และมีความยุติธรรมของผู้บริหาร (ผู้นำ)	3.64	.801	มาก	5
3.	การมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	3.66	.749	มาก	4
4.	การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีของผู้บริหาร (ผู้นำ)	3.72	.714	มาก	3
5.	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหาร (ผู้นำ) สามารถประสานการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับทุกระดับได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทุกระดับทำงานร่วมกันได้	3.77	.759	มาก	2
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>		<b>3.72</b>	<b>.680</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 อันดับแรกคือ การมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีการนำเอาองค์ความรู้ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ มีการนำเอานวัตกรรมทางความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหาร (ผู้นำ) สามารถประสานการทำงานปรับตัวให้เข้ากับทุกระดับได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทุกระดับทำงานร่วมกันได้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีของผู้บริหาร (ผู้นำ) อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 การมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความมั่นคงทางจิตใจไม่ตัดสินใจรวนเร มีความสามารถในการวินิจฉัย สั่งการ และมีความยุติธรรมของผู้บริหาร (ผู้นำ) อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

เมื่อนำผลค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละปัจจัย มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยรวมในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารทั้งหมด สามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร

รายการ	ผลการวิเคราะห์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร	3.53	.700	มาก	4
2. ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.74	.676	มาก	1
3. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์	3.71	.624	มาก	3
4. ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)	3.72	.680	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.68</b>	<b>.596</b>	<b>มาก</b>	

N = 321

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมในกลุ่มปัจจัยด้านการบริหารทั้งหมดอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 อันดับแรกคือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยจะได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 3 ข้อ ได้แก่ (1) การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1 “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” (2) การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2 “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน” (3) การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 3 “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานดังกล่าว ผู้วิจัยจะได้แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของผลการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ตามลำดับดังนี้

##### 4.1 การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 1

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” สถิติที่ทดสอบคือ T-Test โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test ใช้การทดสอบทางเดียว (One-tailed Test) แบบมากกว่า สามารถนำไปกำหนดสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยได้ดังนี้

$H_0$ : ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีน้อยกว่าร้อยละ 70 ( $\mu < 70$ )

$H_a$ : ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ( $\mu \geq 70$ )

โดยที่  $\mu$  แทนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของประชากร  
และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) คือ 0.05

หลักเกณฑ์การแปลผลการทดสอบทางเดียวแบบมากกว่า ปฏิเสธ  $H_0$  ต่อเมื่อ

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

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

ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบ t (t-test) โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test ซึ่งเป็นการทดสอบทางเดียว (One-tailed Test) แบบมากกว่า ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติแล้ว มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์สมมติฐาน ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยใช้สถิติทดสอบ T-Test โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test

ตัวแปร	N	$\bar{x}$	S.D.	Std. Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
ผลสัมฤทธิ์การให้บริการ สาธารณะของเทศบาล ในเขตจังหวัดอุดรธานี	321	3.59	.583	.032	24.478	.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.19 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เมื่อวิเคราะห์ด้วยสถิติ T-Test โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test แล้ว พบว่าได้ค่า t ที่ได้จากการทดสอบ  $> 0$  เป็นค่าบวก คือได้ค่าเท่ากับ 24.478 ค่า Sig. (2-tailed)/2 ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้คือ .05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยอมรับ  $H_a$  ที่กล่าวไว้ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ

ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1

#### 4.2 การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน” สถิติที่ทดสอบคือ T-Test โดยใช้ในการวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ในที่นี้คือ 1) เทศบาลประเภทสามัญ และ 2) เทศบาลประเภทพิเศษ มีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นตอนการทดสอบความแปรปรวนของประชากร และ (2) ขั้นตอนการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2559 : 42-43)

4.2.1 ขั้นตอนการทดสอบความแปรปรวนของประชากร เป็นการทดสอบความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่ม เท่ากันหรือไม่ สามารถนำไปกำหนดสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) โดยผ่านการทดสอบสมมติฐาน คือ

$H_0$ : ความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มเท่ากัน ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ )

$H_a$ : ความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ( $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ )

ในที่นี้คือ  $H_0$ : ความแปรปรวนของเทศบาลประเภทสามัญ

และเทศบาลประเภทพิเศษเท่ากัน

$H_a$ : ความแปรปรวนของเทศบาลประเภทสามัญ

และเทศบาลประเภทพิเศษไม่เท่ากัน

โดยที่  $\sigma_1^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของประชากรกลุ่ม 1

$\sigma_2^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของประชากรกลุ่ม 2

ในที่นี้คือ  $\sigma_1^2$ : แทน ค่าความแปรปรวนของเทศบาลประเภทสามัญ

$\sigma_2^2$ : แทน ค่าความแปรปรวนของเทศบาลประเภทพิเศษ

และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) คือ 0.05

หลักเกณฑ์การแปลผลการทดสอบความแปรปรวนของประชากร

ปฏิเสธ  $H_0$  ต่อเมื่อ ค่า Sig. <  $\alpha$



4.2.2 **ขั้นการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม** เป็นขั้นตอนของการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน” สามารถนำไปกำหนดสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) กรณีการทดสอบ 2 ทาง ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่มเท่ากัน ( $\mu_1 = \mu_2$ )

$H_a$ : ค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่มแตกต่างกัน ( $\mu_1 \neq \mu_2$ )

ในที่นี้คือ  $H_0$ : ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล  
ใน เขตจังหวัดอุดรธานี ประเภทสามัญและเทศบาลประเภทพิเศษ  
เท่ากัน

$H_a$ : ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาล  
ใน เขตจังหวัดอุดรธานี ประเภทสามัญและเทศบาลประเภทพิเศษ  
แตกต่างกัน

โดยที่  $\mu_1$  แทน ค่าเฉลี่ยของประชากรกลุ่มที่ 1

$\mu_2$  แทน ค่าเฉลี่ยของประชากรกลุ่มที่ 2

ในที่นี้คือ  $\mu_1$  แทน ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี  
ประเภทสามัญ

$\mu_2$  แทน ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี  
ประเภทพิเศษ

และกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) คือ 0.05

หลักเกณฑ์การแปลผลกรณีเป็นการทดสอบ 2 ทาง

ปฏิเสธ  $H_0$  ต่อเมื่อ ค่า Sig.(2-tailed) <  $\alpha$

ผลการวิเคราะห์สถิติทดสอบ t (t-test) โดยใช้การวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติแล้ว มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของ ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ โดยใช้สถิติทดสอบ T-Test โดยใช้การวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test

N = 321

	Levene's Test for Equality of variance		t-test for Equality of mean			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Std. Error Difference
ผลสัมฤทธิ์เฉลี่ย						
Equal variances Assumed	.131	.718	-3.172	319	.002*	.08468
Equal variances not assumed			-2.961	74.965	.004	.09072

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.20 ผลจากการทดสอบความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่ม คือเทศบาลประเภทสามัญและเทศบาลประเภทพิเศษ โดยใช้ F-Test ด้วย Levene's Test for Equality of variance พบว่ามีค่า F เท่ากับ .131 โดยมีค่า Sig เท่ากับ .718 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือยืนยัน  $H_0$  ที่กำหนดไว้คือความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่ม คือเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ เท่ากัน และเมื่อมาวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน” พบว่ามีค่า t เท่ากับ -3.172 โดยมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ณ ระดับ .05 นั่นคือยืนยัน  $H_a$  ที่กำหนดไว้ว่า ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ แตกต่างกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน ซึ่งจะไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2

### 4.3 การทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 3

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” สถิติที่ทดสอบคือ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกเอาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมไปกับการขจัดตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติออกไป นำมากำหนดเป็นสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ 2559: 74-75)

$H_0$ : ไม่มีตัวแปรอิสระใด มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม

$H_a$ : มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม

ในที่นี้คือ  $H_0$ : ไม่มีปัจจัยใด จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

$H_a$ : มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) คือ 0.05

ผลการวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน

N = 321

ตัวแปรอิสระ	ลำดับที่ของสมการถดถอย (Model)				
	1	2	3	4	5
ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม ( $X_3$ )	.749	.419	.236	.146	.070
ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_5$ )		.360	.288	.161	.123
ปัจจัยด้านสมรรถนะ ( $X_1$ )			.276	.322	.314
ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ( $X_4$ )				.215	.214
ปัจจัยด้านการนำองค์กร (ภาวะผู้นำ-Leadership)( $X_7$ )					.134
Constant	.811	.691	.594	.468	.429
R	.784	.818	.832	.850	.855
R <sup>2</sup>	.615	.670	.693	.723	.731
R <sup>2</sup> Change	.615	.054	.023	.031	.008
Std. Error of the Estimate	.3626	.3365	.3251	.3091	.3050
F	510.230	322.532	238.180	206.401	171.40
Sig. (2-tailed) หรือ p	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม เป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้ร้อยละ 61.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .615$   $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .054  $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change =

.023  $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สี่ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .031  $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ห้า คือ ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ ร้อยละ 0.8 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .008  $p = .000$ ) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้ร้อยละ 73.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .731  $p = .000$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  ที่ว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และ ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และ 5) ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ  $Beta = .347$   $p < .05$  (2) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ( $Beta = .256$   $p < .05$ ) (3) ปัจจัย การนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ( $Beta = .156$   $p < .05$ ) (4) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์( $Beta = .143$   $p < .05$ ) และ (5) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม ( $Beta = .073$   $p < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และ 5) ปัจจัยการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานขององค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หากเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีการนำปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัย

ด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ไปใช้ในการบริหารงาน จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มมากขึ้น โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้

$$Y = .429 + 0.070X_3 + 0.123X_5 + 0.314X_1 + 0.214X_4 + 0.134X_7$$

โดยที่ Y คือ ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

$X_3$  คือ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

$X_5$  คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

$X_1$  คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ

$X_4$  คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร

$X_7$  คือ ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)

สรุปได้ว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) อัน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และ 5) ปัจจัยการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 3 และหากเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีการนำปัจจัยดังกล่าว ไปใช้ในการบริหารงาน จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มมากขึ้นด้วย



## ส่วนที่ 5 ข้อเสนอที่ได้จากข้อคิดเห็น สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ในส่วนของประเด็นข้อคิดเห็น สภาพปัญหา และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้ข้อมูลมาจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ในส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open - ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ภายใต้ข้อคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้โดยใช้กรอบ SWOT ผู้วิจัยได้ทำการแยกแยะคำตอบที่ได้ มาทำการจัดกลุ่ม และวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบภายใต้กรอบ SWOT ซึ่งข้อสรุปที่ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

### 5.1 จุดแข็ง และแนวทางการพัฒนาจุดแข็งในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้เสนอความเห็นในส่วนนี้จำนวนทั้งสิ้น 114 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.86 โดยได้เสนอความคิดเห็นต่อจุดแข็ง จำนวน 114 ราย คิดเป็นร้อยละ 44.86 จำนวน 123 ความคิดเห็น และเสนอแนวทางการพัฒนาจุดแข็ง จำนวน 43 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.40 จำนวน 43 ความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.22 และตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าความถี่และร้อยละข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ที่มีต่อจุดแข็ง ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
<b>จุดแข็ง</b>			
1	หน่วยงานมีบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ	22	17.89
2	หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ หลากหลายด้าน	13	10.57
3	หน่วยงานมีการให้บริการสาธารณะอย่างเต็มใจ และรวดเร็ว	12	9.76
4	หน่วยงานมีเครือข่ายหลากหลายและมีความพร้อมในการให้บริการสาธารณะ	12	9.76
5	หน่วยงานมีการส่งเสริมอาชีพ และอบรมกลุ่มอาชีพให้ประชาชนอย่างต่อเนื่อง	9	7.32

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
6	บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ประองคอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	8	6.50
7	หน่วยงานมีการให้บริการสาธารณะอย่างทั่วถึง	8	6.50
8	หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์ และมีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการให้บริการสาธารณะ	7	5.69
9	หน่วยงานมีการปรับปรุงสถานที่ท่องเที่ยวให้สะอาด น่าท่องเที่ยวอยู่เสมอ	7	5.69
10	ประชาชนสามารถเข้าถึงและแจ้งปัญหา ข้อร้องเรียน ได้หลายช่องทาง	6	4.88
11	หน่วยงานมีการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One stop service)	6	4.88
12	หน่วยงานมีถนนในการคมนาคมที่สะดวก	5	4.06
13	ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล ในการให้บริการสาธารณะ	4	3.25
14	มีงบประมาณที่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ	4	3.25
	<b>รวม</b>	<b>123</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.22 กลุ่มตัวอย่างที่ได้เสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคุณจุดแข็ง ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ หน่วยงานมีบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 17.89 รองลงมาคือ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ หลากหลายด้าน คิดเป็นร้อยละ 10.57 หน่วยงานมีการให้บริการสาธารณะอย่างเต็มใจ และรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 9.76 หน่วยงานมีเครือข่ายหลากหลายและมีความพร้อมในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 9.76 หน่วยงานมีการส่งเสริมอาชีพ และอบรมกลุ่มอาชีพ ให้ประชาชนอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 7.32 บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ประองคองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 6.50 หน่วยงานมีการให้บริการสาธารณะอย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 6.50 หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์ และมีการนำเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 5.69 หน่วยงานมีการปรับปรุงสถานที่

ห้องเที่ยวให้สะอาด นำท่องเที่ยวอยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 5.69 ประชาชนสามารถเข้าถึงและแจ้งปัญหา ข้อร้องเรียน ได้หลายช่องทาง คิดเป็นร้อยละ 4.88 หน่วยงานมีการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One stop service) คิดเป็นร้อยละ 4.88 หน่วยงานมีถนนในการคมนาคมที่สะดวก คิดเป็นร้อยละ 4.06 ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 3.25 และมีงบประมาณที่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 3.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ที่มีต่อ  
แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัด  
อุดรธานี

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
<b>แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง</b>			
1	จงใจให้เจ้าหน้าที่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ สร้างสรรค์ สิ่งดีๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่อยู่สม่ำเสมอ	11	25.58
2	ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหลากหลาย ให้ประชาชน มีรายได้หลากหลายช่องทาง	9	20.93
3	ส่งเสริมความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ โดยการทำ กิจกรรมดีๆ ร่วมกันบ่อยๆ	8	18.60
4	พัฒนาการให้บริการสาธารณะที่หลากหลาย ช่องทางมากขึ้น	7	16.28
5	พัฒนางานด้านโครงสร้างพื้นฐาน ให้มีสภาพ พร้อมใช้งานและเป็นที่โดดเด่น	5	11.63
6	จัดสรรงบประมาณในการให้บริการสาธารณะ อย่างคุ้มค่ามากที่สุด	3	6.98
<b>รวม</b>		<b>43</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.23 กลุ่มตัวอย่างที่ได้เสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการพัฒนาจุดแข็ง ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ จูงใจให้เจ้าหน้าที่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ สร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 25.58 รองลงมาคือ ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหลากหลาย ให้ประชาชนมีรายได้หลากหลายช่องทาง คิดเป็นร้อยละ 20.93 ส่งเสริมความรัก ความสามัคคีในหมู่คณะ โดยการทำกิจกรรมดีๆ ร่วมกันบ่อยๆ คิดเป็นร้อยละ 18.60 พัฒนาการให้บริการสาธารณะที่หลากหลายช่องทางมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 16.28 พัฒนางานด้านโครงสร้างพื้นฐาน ให้มีสภาพพร้อมใช้งาน และเป็นทีโดดเด่น คิดเป็นร้อยละ 11.63 จัดสรรงบประมาณในการให้บริการสาธารณะอย่างคุ้มค่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.98 ตามลำดับ

## 5.2 จุดอ่อน และแนวทางการแก้ไขปัญหาจุดอ่อนในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้เสนอความเห็นในส่วนนี้จำนวนทั้งสิ้น 92 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.66 โดยได้เสนอความคิดเห็นต่อจุดอ่อนจำนวน 92 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.66 จำนวน 98 ความคิดเห็น และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาจุดอ่อน จำนวน 62 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.31 จำนวน 67 ความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.24 และตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.24 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ที่มีต่อจุดอ่อน ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
<b>จุดอ่อน</b>			
1	งบประมาณมีไม่เพียงพอในการดำเนินการให้บริการสาธารณะ	25	25.51
2	วัสดุ อุปกรณ์ มีไม่เพียงพอในการดำเนินงาน	15	15.31
3	การให้บริการสาธารณะมีความล่าช้า	11	11.23
4	บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	10	10.21
5	การให้บริการสาธารณะยังไม่ทั่วถึง	9	9.18
6	บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน	8	8.16

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
7	วิสัยทัศน์ของผู้บริหารไม่แน่นอน	7	7.14
8	การส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพเสริมยังไม่ดีพอ	6	6.12
9	ขาดการประชาสัมพันธ์ในการให้บริการสาธารณะ	4	4.08
10	บุคลากรมีไม่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ	3	3.06
	รวม	98	100

จากตารางที่ 4.24 กลุ่มตัวอย่างที่ได้เสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจะอ่อน ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ งบประมาณมีไม่เพียงพอ ในการดำเนินการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 25.51 รองลงมาคือ วัสดุ อุปกรณ์ มีไม่เพียงพอ ในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 15.31 การให้บริการสาธารณะมีความล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 11.23 บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 10.21 การให้บริการสาธารณะยังไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 9.18 บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 8.16 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารไม่แน่นอน คิดเป็นร้อยละ 7.14 การส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพเสริมยังไม่ดีพอ คิดเป็นร้อยละ 6.12 ขาดการประชาสัมพันธ์ในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 4.08 บุคลากรมีไม่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 3.06 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ที่มีต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาจุดอ่อน ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
	<b>แนวทางการแก้ไขปัญหาจุดอ่อน</b>		
1	ลดภาระค่าใช้จ่ายประจำ เพื่อนำงบประมาณมาพัฒนาท้องถิ่น	12	17.91
2	ควรบริหารจัดการการจัดเก็บภาษีรายได้ให้มีประสิทธิภาพ	11	16.42
3	กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ชัดเจน	10	14.93
4	สร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ โดยการยกย่อง ชมเชย และการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม	9	13.43

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
5	จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ตามแผนพัฒนาท้องถิ่น	8	11.94
6	เพิ่มการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการจัดอบรม หรือ การศึกษาดูงานเฉพาะด้าน	7	10.45
7	ส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพเสริมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะ การปลูกพืชหลักเศรษฐกิจพอเพียง	5	7.46
8	เพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ในการ ให้บริการสาธารณะ	3	4.48
9	สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรทำงานได้ หลากหลายด้าน	2	2.98
<b>รวม</b>		<b>67</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.25 กลุ่มตัวอย่างที่ได้เสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาคืออันดับแรกในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ ลดภาระค่าใช้จ่ายประจำ เพื่อนำงบประมาณมาพัฒนาท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 17.91 รองลงมาคือ การบริหารจัดการการจัดเก็บภาษีรายได้ให้มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 16.42 กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 14.93 สร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ โดยการยกย่องชมเชย และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนที่เป็นธรรม คิดเป็นร้อยละ 13.43 จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ตามแผนพัฒนาท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 11.94 เพิ่มการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการจัดอบรม หรือการศึกษาดูงานเฉพาะด้าน คิดเป็นร้อยละ 10.45 ส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพเสริมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการปลูกพืชหลักเศรษฐกิจพอเพียง คิดเป็นร้อยละ 7.46 เพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ในการ ให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 4.48 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรทำงานได้หลากหลายด้าน คิดเป็นร้อยละ 2.98 ตามลำดับ

### 5.3 โอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้เสนอความเห็นในส่วนนี้จำนวนทั้งสิ้น 63 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.63 จำนวน 66 ความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.26



ตารางที่ 4.26 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ที่มีต่อโอกาส ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
	โอกาส		
1	มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บริการสาธารณะ	24	36.36
2	มีสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญหลายแห่ง ทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากแหล่งท่องเที่ยว และเกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจ	10	15.15
3	มีระเบียบ กฎหมาย ที่เป็นแนวทางในการให้บริการสาธารณะอย่างชัดเจน	9	13.64
4	มีเครือข่ายภายนอกองค์กรที่ให้ความร่วมมือในการให้บริการสาธารณะ	8	12.12
5	มีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ ให้ประชาชนได้ทำการเกษตร และเป็นแหล่งหาปลาที่อุดมสมบูรณ์	6	9.09
6	มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง	5	7.58
7	ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐอื่น	4	6.06
	รวม	66	100

จากตารางที่ 4.26 กลุ่มตัวอย่างที่ได้เสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าโอกาส ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 36.36 รองลงมาคือมีสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญหลายแห่ง ทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากแหล่งท่องเที่ยว และเกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจ คิดเป็นร้อยละ 15.15 มีระเบียบ กฎหมาย ที่เป็นแนวทางในการให้บริการสาธารณะอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 13.64 มีเครือข่ายภายนอกองค์กรที่ให้ความร่วมมือในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 12.12 มีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ ให้ประชาชนได้ทำการเกษตรและเป็นแหล่งหาปลาที่อุดมสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 9.09 มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง คิดเป็นร้อยละ 7.58 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐอื่น คิดเป็นร้อยละ 6.06 ตามลำดับ

#### 5.4 อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้เสนอความเห็นในส่วนนี้จำนวนทั้งสิ้น 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.69 โดยได้เสนอความคิดเห็นต่ออุปสรรค จำนวน 60 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.69 จำนวน 67 ความคิดเห็น และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอุปสรรค จำนวน 44 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.70 จำนวน 44 ความคิดเห็น โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4.27 และตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ที่มีต่ออุปสรรค ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
<b>อุปสรรค</b>			
1	พื้นที่รับผิดชอบกว้างขวาง ทำให้การบริการสาธารณะไม่ทั่วถึง	17	25.37
2	ประชาชนขาดจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม	12	17.91
3	การรับวัฒนธรรมต่างชาติสู่กลุ่มเยาวชน ทำให้เกิดปัญหาสังคม	10	14.93
4	การดำเนินงานของผู้รับจ้างงาน โครงสร้างพื้นฐาน เกิดความล่าช้า ทำให้หน่วยงานได้รับเสียหาย	9	13.43
5	ขาดความร่วมมือจากประชาชนในการบริการสาธารณะ เนื่องจากประชาชนไม่เข้าใจระบบการทำงานของราชการ	8	11.94
6	สภาพอากาศที่แปรปรวนทำให้บางครั้งเกิดภัยแล้ง บางครั้งเกิดน้ำท่วมขัง เกิดลมพายุ ยากต่อการรับมือในการแก้ไขปัญหา	6	8.96
7	พื้นที่รับผิดชอบเป็นพื้นที่ทับซ้อนกับภารกิจของหน่วยงานภาครัฐอื่น ทำให้ประชาชนเกิดความสับสนคิดว่าเป็นภารกิจของเทศบาล	5	7.46
		<b>รวม</b>	<b>67</b>
			<b>100</b>

จากตารางที่ 4.27 กลุ่มตัวอย่างที่ได้เสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคุณอุปสรรค ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ พื้นที่รับผิดชอบกว้างขวาง ทำให้การบริการสาธารณะไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 25.37 รองลงมาคือ ประชาชนขาดจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 17.91 การรับวัฒนธรรมต่างชาติในกลุ่มเยาวชน ทำให้เกิดปัญหาสังคม คิดเป็นร้อยละ 14.93 การดำเนินงานของผู้รับจ้างงาน โครงสร้างพื้นฐาน เกิดความล่าช้า ทำให้หน่วยงานได้รับเสียหาย คิดเป็นร้อยละ 13.43 ขาดความร่วมมือจากประชาชนในการบริการสาธารณะ เนื่องจากประชาชนไม่เข้าใจระบบการทำงานของราชการ คิดเป็นร้อยละ 11.94 สภาพอากาศที่แปรปรวนทำให้บางครั้งเกิดภัยแล้ง บางครั้งเกิดน้ำท่วมขัง เกิดลมพายุ ยากต่อการรับมือในการแก้ไขปัญหา คิดเป็นร้อยละ 8.96 พื้นที่รับผิดชอบเป็นพื้นที่ทับซ้อนกับภารกิจของหน่วยงานภาครัฐอื่น ทำให้ประชาชนเกิดความสับสนคิดว่าเป็นภารกิจของเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 7.46 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.28 แสดงค่าความถี่และร้อยละของข้อคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม ที่มีต่อแนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ข้อ	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
<b>แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค</b>			
1	จัดลำดับความสำคัญในการให้บริการสาธารณะในแต่ละพื้นที่ และพัฒนาตามลำดับความสำคัญ อย่างทั่วถึง	14	31.82
2	ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมแก่ประชาชน	10	22.73
3	สร้างความเข้าใจระบบการทำงานของราชการให้ประชาชน ทราบ และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ สาธารณะ	7	15.91
4	เร่งรัดการดำเนินงานของผู้รับจ้างงาน โครงสร้างพื้นฐานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดและถูกต้องตามสัญญาจ้าง	7	15.91
5	ให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่เยาวชน ในการรับวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา	6	13.63
<b>รวม</b>		<b>44</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.28 กลุ่มตัวอย่างที่ได้เสนอความคิดเห็น ส่วนใหญ่มีความเห็นว่  
แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี  
คือ จัดลำดับความสำคัญในการให้บริการสาธารณะในแต่ละพื้นที่ และพัฒนาตามลำดับความสำคัญ  
อย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 31.82 รองลงมาคือ ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมแก่  
ประชาชน คิดเป็นร้อยละ 22.73 สร้างความเข้าใจระบบการทำงานของราชการให้ประชาชนทราบ  
และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 15.91 เร่งรัดการ  
ดำเนินงานของผู้รับจ้างงาน โครงสร้างพื้นฐานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดและถูกต้องตาม  
สัญญาจ้าง คิดเป็นร้อยละ 15.91 ให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่เยาวชน ในการรับวัฒนธรรม  
ต่างชาติเข้ามา คิดเป็นร้อยละ 13.63 ตามลำดับ

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเสนอมาทั้งหมดข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจะนำไป  
สรุปผล อภิปรายผล และจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ไว้ในบทต่อไป



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และเป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เพื่อศึกษา “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณสุขของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณสุขของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณสุขของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณสุขของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาล

1.1.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการสาธารณสุขของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณสุขของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

1.2.2 ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณสุขของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน

1.2.3 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 71 แห่ง โดยมีพนักงานเทศบาลซึ่งเป็นข้าราชการประจำ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาล จำนวน 1,618 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำนวน 60 แห่ง โดยมีพนักงานเทศบาล เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 321 คน ได้มาจากสูตรการคำนวณ โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนทางสถิติที่ 0.05 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็นในการสุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยแบ่งออกเป็น 2 ชั้นภูมิ คือ เทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ และหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม จากนั้นจะดำเนินการหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเทศบาลทั้ง 2 ประเภทคือ เทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลาก เพื่อเลือกเทศบาลในแต่ละประเภทตามสัดส่วน รวมจำนวน 60 แห่ง เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเทศบาลแล้ว จึงหาสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลจากฐานข้อมูลของเทศบาล ทั้ง 60 แห่ง เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 321 คน และสำหรับการสุ่มพนักงานเทศบาลในแต่ละเทศบาลนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เลือก โดยใช้วิธีการจับสลาก โดยสุ่มจับจากบัญชีรายชื่อพนักงานเทศบาลจนครบตามจำนวน เพื่อเลือกพนักงานเทศบาลในแต่ละเทศบาลทั้ง 60 แห่ง จนครบจำนวน 321 คน

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างและปรับปรุง จากการประมวลแนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี



**1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 5 ท่าน เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นจึงนำไปทดลองใช้ (try out) กับตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวม เท่ากับ .990

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล ไปยังเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี 60 แห่ง จำนวน 321 ชุด และเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 8 - 30 กรกฎาคม 2559 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 321 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ One Sample t-test การวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาภายใต้ SWOT โดยการจัดหมวดหมู่ตามเนื้อหา การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และการจัดอันดับ

## 1.4 ผลการวิจัย

**1.4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม** พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 59.2 มีอายุระหว่าง 36 - 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 26.8 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด ร้อยละ 47.7 ดำรงตำแหน่งอยู่ในเทศบาลประเภทสามัญ มากที่สุด ร้อยละ 82.6 ดำรงตำแหน่งสังกัด สำนักปลัด มากที่สุด ร้อยละ 34.0 มีเงินเดือน 20,001 - 30,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 36.4 มีอายุราชการระหว่าง 5 - 10 ปี มากที่สุด ร้อยละ 34.9

**1.4.2 ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี** ในสภาพปัจจุบันในภาพรวม จากความเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.59 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.81 รองลงมาคือ ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.69 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.62 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.53 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.47 และด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยรวม 3.45 ตามลำดับ มีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มีการบำรุงรักษาถนน และสะพาน ในเขตพื้นที่ให้มีสภาพพร้อมใช้งาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือ มีไฟฟ้าส่องสว่างตามถนนอย่างเพียงพอ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.71 มีการให้บริการน้ำ สำหรับ อุปโภค-บริโภค อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 มีการดูแล บำรุงรักษาแหล่งน้ำให้สะอาด อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 มีการจัดให้มีตลาดและควบคุมตลาด อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 และมีการให้บริการน้ำสำหรับการเกษตร อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มีการให้บริการ การสงเคราะห์ที่ยั่งยืนผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ป่วยเอดส์ อยู่ในระดับ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.24 รองลงมาคือ มีการจัดให้มีสถานศึกษาก่อนวัยเรียนหรือปฐมวัย ให้แก่เด็กก่อนวัยเรียน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 มีการจัดให้มีอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 มีการให้บริการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 มีการส่งเสริมอาชีพ โดยการฝึกอบรมพัฒนากลุ่มอาชีพ ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.59 มีการจัดหาอุปกรณ์กีฬาให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.47 มีการก่อสร้างสนามกีฬา ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 มีการจัดให้มีสวนสาธารณะไว้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.25 และมีการจัดให้มีสถานศึกษานอกโรงเรียน หรือจัดบริการห้องสมุดให้แก่ประชาชน อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.05 ตามลำดับ

3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มีการช่วยเหลือผู้ประสบ อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย ในเบื้องต้น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 รองลงมาคือ มีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการระงับเหตุอัคคีภัยตลอด 24 ชม. อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.85 มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย แก่อาสาสมัครป้องกันฝ่ายพลเรือน (อปพร.) อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 มีการเผยแพร่และให้ความรู้แก่ประชาชนในด้านการส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชนในท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 และมีการให้ความรู้แก่ประชาชนในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ในเบื้องต้น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.50 ตามลำดับ

4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มีการจัดทำและจัดระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 รองลงมาคือ มีการให้บริการงานทะเบียนพาณิชย์ อยู่ในระดับ มาก

มีค่าเฉลี่ย 3.63 มีการให้บริการถ่ายทอดเทคโนโลยีเกษตรชุมชนในท้องถิ่น อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.36 มีการปรับปรุงดูแล บำรุงรักษาสถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่ ให้อยู่ในสภาพน่าท่องเที่ยว อยู่เสมอ อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.28 และมีการให้บริการข้อมูลแก่นักลงทุนในท้องถิ่น อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.15 ตามลำดับ

5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มีการให้บริการการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาคือ มีการดูแลรักษาและคุ้มครองป้องกันที่สาธารณะประโยชน์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 มีการประชาสัมพันธ์ การสร้างจิตสำนึกด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.44 มีการติดตามและตรวจสอบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและมลพิษในเบื้องต้น อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.31 และมีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาป่าชุมชน และการปลูกป่าทดแทน อยู่ในระดับ ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.24 ตามลำดับ

6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า มีการจัดกิจกรรมอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.81

**1.4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี** พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายกลุ่มปัจจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า กลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 รองลงมาคือ กลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายปัจจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ปัจจัยด้านกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ปัจจัยด้านแรงจูงใจ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร (4M's) อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ รายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านสมรรถนะในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 โดยอันดับแรกคือ มีความตั้งใจในการให้บริการประชาชนมีความ พึงพอใจ ประทับใจ และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมาคือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือและเข้ากับผู้อื่นในกลุ่ม ได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ และตามคำสอนในทางศาสนาเพื่อความถูกต้องดีงามของชีวิต อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดีตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ

2) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านแรงจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อันดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชา มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 รองลงมาคือ มีความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 มีความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 มีเกียรติและศักดิ์ศรี ในตำแหน่งหน้าที่ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 มีความมั่นคงของงาน อาชีพ หรือองค์การที่ทำงานอยู่ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 มีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 มีนโยบาย หลักในการปฏิบัติงานและหลักการบริหารองค์การ ที่ชัดเจน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 มีสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ทักษะ วิชาชีพ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่น่าสนใจ ทำหาย และอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

ผู้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการบริหารงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 มีความพึงพอใจในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และมีความพึงพอใจในเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่ง ทักษะ วิชาชีพ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 ตามลำดับ

3) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยมในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อันดับแรกคือ มีการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 รองลงมาคือ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 มีการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 มีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบการทำงาน ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน โดยคำนึงผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 มีการปฏิบัติงานที่ดีได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานกำหนด อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ทำงานอย่างมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นสำคัญ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 มีการปฏิบัติงานด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีตัวชี้วัด และการประเมินผลงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกลยุทธ์ในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก



มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 มีการประหยัดทรัพยากรในการทำงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และมีความคุ้มค่าทรัพยากรในการทำงาน กับผลผลิตที่ได้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ตามลำดับ

4) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหารในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 โดยอันดับแรกคือ มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 รองลงมาคือ มีการนำวิธีการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารคน การบริหารงบประมาณ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 มีวัสดุอุปกรณ์ สิ่งของเครื่องมือ และครุภัณฑ์ต่างๆ และเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจหน้าที่ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และมีเงินงบประมาณที่เพียงพอ เหมาะสมกับ ปริมาณงาน ตามภารกิจหน้าที่ อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ

5) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 โดยอันดับแรกคือ มีการนำทรัพยากรทางการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เช่น คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ้มค่าต่อผลงานที่ได้ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 รองลงมาคือ มีการดำเนินงานตามแผนของงาน มีความรวดเร็ว และเกิดผลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และมีเป้าหมายที่ชัดเจน ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ เฉพาะเจาะจงตามการดำเนินงานของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 ตามลำดับ

6) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า ตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 อันดับแรกคือ หน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 หน่วยงานมีการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่หน่วยงานวางไว้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 หน่วยงานมีการกำหนดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 หน่วยงานมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบของการกำหนดเป้าหมาย ว่ามีการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 หน่วยงานมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก



มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 หน่วยงานมีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 หน่วยงานมีมาตรการ หรือวิธีการที่จะดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 หน่วยงานมีการเปิด โอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 หน่วยงานเปิด โอกาสให้ส่วนราชการต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ ของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 หน่วยงานมีการกำหนดพันธกิจที่ดีสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่กฎหมายได้กำหนดอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 หน่วยงานมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สามารถชี้วัดได้ ปฏิบัติได้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 หน่วยงานมีการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 หน่วยงาน ได้สำรวจความต้องการที่แท้จริงของประชาชนก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และหน่วยงานเปิด โอกาสให้เจ้าหน้าที่ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ

7) ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) พบว่า ตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ในภาพรวม อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 อันดับแรกคือ การมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีการนำเอาองค์ความรู้ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ มีการนำเอานวัตกรรมทางความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ของผู้บริหาร (ผู้นำ) สามารถประสานการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับทุกระดับ ได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทุกระดับทำงานร่วมกันได้ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 การมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีของผู้บริหาร (ผู้นำ) อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 การมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจของผู้บริหาร (ผู้นำ) กล่าวคือ สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความมั่นคงทางจิตใจไม่ตัดสินใจรวนเร มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ และมีความยุติธรรมของผู้บริหาร (ผู้นำ) อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ตามลำดับ

**1.4.4 ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็น สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ภายใต้ SWOT**  
ผลจากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า

1) จุดแข็ง ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ หน่วยงานมีบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 17.89 รองลงมาคือ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ หลากหลายด้าน คิดเป็นร้อยละ 10.57 หน่วยงานมีการให้บริการสาธารณะอย่างเต็มที่ และรวดเร็ว คิดเป็นร้อยละ 9.76 หน่วยงานมีเครือข่าย หลากหลายและมีความพร้อมในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 9.76 หน่วยงานมีการ ส่งเสริมอาชีพ และอบรมกลุ่มอาชีพให้ประชาชนอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 7.32 บุคลากรมีการ ทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ประองคองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คิดเป็นร้อยละ 6.50 หน่วยงาน มีการให้บริการสาธารณะอย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 6.50 หน่วยงานมีวัสดุ อุปกรณ์ และมีการนำ เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาใช้ในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 5.69 หน่วยงานมีการปรับปรุงสถานที่ท่องเที่ยวให้สะอาด นำท่องเที่ยวอยู่เสมอ คิดเป็น ร้อยละ 5.69 ประชาชนสามารถเข้าถึงและแจ้งปัญหา ข้อร้องเรียน ได้หลายช่องทาง คิดเป็นร้อยละ 4.88 หน่วยงานมีการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One stop service) คิดเป็นร้อยละ 4.88 หน่วยงานมี ถนนในการคมนาคมที่สะดวก คิดเป็นร้อยละ 4.06 ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มี วิสัยทัศน์กว้างไกล ในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 3.25 และมีงบประมาณที่เพียงพอใน การให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 3.25 ตามลำดับ

*แนวทางการพัฒนาจุดแข็ง* ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลใน เขตจังหวัดอุดรธานี คือ จูงใจให้เจ้าหน้าที่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ สร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้เกิดประโยชน์ อย่างเต็มที่อย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 25.58 รองลงมาคือ ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพหลากหลาย ให้ประชาชนมีรายได้หลากหลายช่องทาง คิดเป็นร้อยละ 20.93 ส่งเสริมความรัก ความสามัคคีใน หมู่คณะ โดยการทำกิจกรรมดีๆ ร่วมกันบ่อยๆ คิดเป็นร้อยละ 18.60 พัฒนาการให้บริการสาธารณะ ที่หลากหลายช่องทางมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 16.28 พัฒนางานด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ให้มีสภาพ พร้อมใช้งาน และเป็นทีโดดเด่น คิดเป็นร้อยละ 11.63 จัดสรรงบประมาณในการให้บริการสาธารณะ อย่างคุ้มค่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.98 ตามลำดับ

2) จุดอ่อน ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ งบประมาณมีไม่เพียงพอในการดำเนินการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 25.51 รองลงมา คือ วัสดุ อุปกรณ์ มีไม่เพียงพอในการดำเนินงาน คิดเป็นร้อยละ 15.31 การให้บริการสาธารณะมี ความล่าช้า คิดเป็นร้อยละ 11.23 บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 10.21 การให้บริการสาธารณะยังไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 9.18 บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 8.16 วิสัยทัศน์ของผู้บริหารไม่แน่นอน คิดเป็นร้อยละ 7.14 การ

ส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพเสริมยังไม่ดีพอ คิดเป็นร้อยละ 6.12 ขาดการประชาสัมพันธ์ในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 4.08 บุคลากรมีไม่เพียงพอในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 3.06 ตามลำดับ

*แนวทางการแก้ไขปัญหาจุดอ่อน* ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ ลดภาระค่าใช้จ่ายประจำ เพื่อนำงบประมาณมาพัฒนาท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 17.91 รองลงมาคือ ควรบริหารจัดการการจัดเก็บภาษีรายได้ให้มีประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 16.42 กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 14.93 สร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่ โดยการยกย่อง ชมเชย และการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม คิดเป็นร้อยละ 13.43 จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ตามแผนพัฒนาท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 11.94 เพิ่มการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการจัดอบรม หรือการวิจัยดูงานเฉพาะด้าน คิดเป็นร้อยละ 10.45 ส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพเสริมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการปลูกพืชหลักเศรษฐกิจพอเพียง คิดเป็นร้อยละ 7.46 เพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ในการ ให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 4.48 สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรทำงานได้หลากหลายด้าน คิดเป็นร้อยละ 2.98 ตามลำดับ

3) โอกาส ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 36.36 รองลงมาคือ มีสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญหลายแห่ง ทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากแหล่งท่องเที่ยว และเกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจ คิดเป็นร้อยละ 15.15 มีระเบียบ กฎหมาย ที่เป็นแนวทางในการให้บริการสาธารณะอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 13.64 มีเครือข่ายภายนอกองค์กรที่ให้ความร่วมมือในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 12.12 มีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ ให้ประชาชนได้ทำการเกษตรและเป็นแหล่งหาปลาที่อุดมสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 9.09 มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง คิดเป็นร้อยละ 7.58 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐอื่น คิดเป็นร้อยละ 6.06 ตามลำดับ

4) อุปสรรค ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ พื้นที่รับผิดชอบกว้างขวาง ทำให้การบริการสาธารณะไม่ทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 25.37 รองลงมาคือ ประชาชนขาดจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม คิดเป็นร้อยละ 17.91 การรับวัฒนธรรมต่างชาติสู่กลุ่มเยาวชน ทำให้เกิดปัญหาสังคม คิดเป็นร้อยละ 14.93 การดำเนินงานของผู้รับจ้างงาน โครงสร้างพื้นฐาน เกิดความล่าช้า ทำให้หน่วยงานได้รับเสียหาย คิดเป็นร้อยละ 13.43 ขาดความร่วมมือจากประชาชนในการบริการสาธารณะ เนื่องจากประชาชนไม่เข้าใจระบบการทำงานของราชการ คิดเป็นร้อยละ 11.94 สภาพอากาศที่แปรปรวนทำให้บางครั้งเกิดภัยแล้ง บางครั้งเกิดน้ำท่วมขัง เกิดลมพายุ

ยากต่อการรับมือในการแก้ไขปัญหา คิดเป็นร้อยละ 8.96 พื้นที่รับผิดชอบเป็นพื้นที่ทับซ้อนกับภารกิจของหน่วยงานภาครัฐอื่น ทำให้ประชาชนเกิดความสับสนคิดว่าเป็นภารกิจของเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 7.46 ตามลำดับ

*แนวทางในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค* ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี คือ จัดลำดับความสำคัญในการให้บริการสาธารณะในแต่ละพื้นที่และพัฒนาตามลำดับความสำคัญ อย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 31.82 รองลงมาคือ ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมแก่ประชาชน คิดเป็นร้อยละ 22.73 สร้างความเข้าใจระบบการทำงานของราชการให้ประชาชนทราบ และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการสาธารณะ คิดเป็นร้อยละ 15.91 เร่งรัดการดำเนินงานของผู้รับจ้างงาน โครงสร้างพื้นฐานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด และถูกต้องตามสัญญาจ้าง คิดเป็นร้อยละ 15.91 ให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่เยาวชน ในการรับวัฒนธรรมต่างชาติเข้ามา คิดเป็นร้อยละ 13.63 ตามลำดับ

#### 1.4.5 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัย

1) การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” สถิติที่ทดสอบคือ T-Test โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test ใช้การทดสอบทางเดียว (One-tailed Test) สามารถนำไปกำหนดสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยได้ดังนี้  $H_0$ : ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีน้อยกว่าร้อยละ 70 ( $\mu < 70$ )  $H_a$ : ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ( $\mu \geq 70$ )

ผลการวิเคราะห์ พบว่าได้ค่า t ที่ได้จากการทดสอบ  $> 0$  เป็นค่าบวก คือ ได้ค่าเท่ากับ 24.478 ค่า Sig. (2-tailed)/2 ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .00 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ คือ .05 สรุปได้ว่า ปฏิเสธ  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยอมรับ  $H_a$  ที่กล่าวไว้ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1

2) การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน” สถิติที่ทดสอบคือ T-Test โดยใช้การวิเคราะห์ Independent-Sample T-Test ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมี

ประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน มีขั้นตอนที่สำคัญ 2 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นตอนการทดสอบความแปรปรวนของประชากร และ (2) ขั้นตอนการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่มสามารถนำไปกำหนดสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยได้ดังนี้  $H_0$ : ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ประเภทสามัญและเทศบาลประเภทพิเศษ เท่ากัน  $H_a$ : ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ประเภทสามัญและเทศบาลประเภทพิเศษ แตกต่างกัน

ผลจากการทดสอบความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่ม คือ เทศบาลประเภทสามัญและเทศบาลประเภทพิเศษ โดยใช้ F-Test ด้วย Levene's Test for Equality of variance พบว่ามีค่า F เท่ากับ .131 โดยมีค่า Sig เท่ากับ .718 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือยืนยัน  $H_0$  ที่กำหนดไว้คือความแปรปรวนของประชากร 2 กลุ่ม คือเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ เท่ากัน และเมื่อมาวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน” พบว่ามีค่า t เท่ากับ -3.172 โดยมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ ณ ระดับ .05 นั่นคือยืนยัน  $H_a$  ที่กำหนดไว้ว่า ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ แตกต่างกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 2

3) การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” สถิติที่ทดสอบคือ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกเอาตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พร้อมไปกับการขจัดตัวแปรอิสระที่ไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติออกไป นำมากำหนดเป็นสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้  $H_0$ : ไม่มีปัจจัยใด จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม



และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหาร มุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการ สาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี  $H_a$ : มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้าน คุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัย ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะ ผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัด อุดรธานี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม เป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลใน เขตจังหวัดอุดรธานี ได้ร้อยละ 61.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2 = .615$   $p = .000$ ) ตัว แปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสามารถในการ อธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.4 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .054  $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสามารถในการ อธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 2.3 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .023  $p = .000$ ) ตัว แปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สี่ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร มีความสามารถในการ อธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.1 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .031  $p = .000$ ) ตัว แปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ห้า คือ ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มี ความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.8 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .008  $p = .000$ ) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผัน แปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้ร้อยละ 73.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .731  $p = .000$ ) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  ที่ว่า มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้าน คุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัย ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะ ผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัด อุดรธานี โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการ



สาขาระยะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และ 5) ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรเรื่องผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปรผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยด้านสมรรถนะ  $Beta = .347$   $p < .05$  (2) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร  $(Beta = .256$   $p < .05)$  (3) ปัจจัยการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)  $(Beta = .156$   $p < .05)$  (4) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์  $(Beta = .143$   $p < .05)$  และ (5) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม  $(Beta = .073$   $p < .05)$  โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และ 5) ปัจจัยการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานขององค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หากเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีการนำปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ไปใช้ในการบริหารงาน จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มมากขึ้น

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัย “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

### 2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” ผลการวิจัยพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ในสภาพปัจจุบัน มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งจากผลการวิจัยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัด

อุดรธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก กรณีที่พบว่ามีผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นเพราะ ประการที่หนึ่ง การให้บริการสาธารณะของเทศบาลนั้น ได้มีบทบัญญัติแห่งกฎหมายต่างๆ กำหนด อำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน คือ 1) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552 มาตรา 50 2) พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ทำให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการกระจายอำนาจ มากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยต้องรับผิดชอบจัดบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับการจัดสรรภาษี อากรและรายได้สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี เนื้อหาเกี่ยวกับการถ่ายโอนภารกิจการให้บริการสาธารณะจากราชการส่วนกลางให้เทศบาล ดำเนินการ จำนวน 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เป็นการถ่ายโอนภารกิจ เกี่ยวกับการคมนาคมและการขนส่ง ด้านสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และด้านการผังเมืองและ การควบคุมอาคาร ด้านที่ 2 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการ ส่งเสริมอาชีพ ด้านสวัสดิการสังคม ด้านการวิจัย และด้านการสาธารณสุข ด้านที่ 3 ด้านการจัด ระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม ประชาธิปไตย ความเสมอภาคสิทธิเสรีภาพ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความ สงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านที่ 4 ด้านการวางแผนส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมการลงทุน การพัฒนา อุตสาหกรรม การวางแผนและจัดทำอุตสาหกรรม ด้านการท่องเที่ยว และด้านกาพาณิชยกรรม ด้าน ที่ 5 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นการถ่ายโอนการ อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาป่า และด้านที่ 6 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการถ่ายโอนภารกิจเกี่ยวกับการปกป้อง คุ้มครอง ควบคุม ดูแลรักษาโบราณสถาน โบราณวัตถุ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ทำให้เทศบาลนำบทบัญญัติแห่ง กฎหมายดังกล่าวมาเป็นแนวทางให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในพื้นที่ ประกอบกับเทศบาลมี ฐานะเป็นนิติบุคคล มีรายได้เป็นของตนเอง เป็นผู้ดำเนินการบริหารท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของ ประชาชนในท้องถิ่นอย่างเป็นอิสระ ภายใต้ กรอบ นโยบาย กฎหมาย และการกำกับดูแลของรัฐ เป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด จึงรู้ปัญหาความต้องการและสนองความต้องการ ของประชาชน เพราะจากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นต่อโอกาสในการ ให้บริการสาธารณะ โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บริการ สาธารณะและสนองความต้องการของประชาชนเป็นอย่างดี ทั้งนี้ได้สอดคล้องกับผลงานการวิจัย ของ ชาญวรรัตน์ เรียนกะศิลป์ (2555) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี” ผลการวิจัยพบว่า โอกาสที่จะนำไปใช้ใน

การปรับปรุงการให้บริการสาธารณะคือ สามารถเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะทุกขั้นตอน ทั้งนี้ หัวใจสำคัญของการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็คือ “การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น” เพื่อสนองความต้องการของประชาชน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่ง วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531: 10) ได้ให้ความหมายการมีส่วนร่วมโดยทั่วไป หมายถึง การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและเต็มใจของกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนร่วมได้เสียทุกขั้นตอนในโครงการของงานพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในอำนาจการตัดสินใจและหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมจะเป็นเครื่องประกันว่า สิ่งที่มีส่วนได้เสียเสียต้องการมากที่สุดนั้น จะได้รับการตอบสนองและทำให้มีความเป็นไปได้มากขึ้นว่า สิ่งที่ทำไปนั้นจะตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง และมีความมั่นใจมากยิ่งขึ้น ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทุกคนจะได้รับประโยชน์โดยเสมอหน้ากัน

นอกจากนี้แล้วกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ยังได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ เพื่อประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ใน 4 ด้านคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคล และกิจการสภา ด้านการบริหารการเงินและการคลัง และด้านการให้บริการสาธารณะ ซึ่งจะเห็นว่าด้านการให้บริการสาธารณะเป็น 1 ใน 4 ด้าน ที่เทศบาลต้องได้รับการประเมิน โดยด้านการให้บริการสาธารณะ พิจารณาจากถนน ทางเดิน และทางเท้า ไฟฟ้าสาธารณะ ระบบระบายน้ำ น้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค การพัฒนาเด็กและเยาวชน การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริมผู้สูงอายุ การส่งเสริมและพัฒนาคนพิการและผู้ด้อยโอกาส คนไร้ที่พึ่ง งานสาธารณสุข การส่งเสริมการพัฒนาสตรี การส่งเสริมอาชีพ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การวิจัย และการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย ซึ่งการประเมินนี้เป็นการประเมินเพื่อกำหนดประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ให้กับพนักงานเทศบาล จึงเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย การจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีมีมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2554: 18) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ มี 4 ปัจจัย คือ 1) ผู้บริหารทุกระดับมีเจตจำนงที่แน่วแน่ในการสนับสนุนการบริหารตามแนวคิดนี้ โดยให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในการจัดระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลที่ได้ในการบริหารงานเพื่อแก้ปัญหาได้ตรงจุด 2) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน

ของรัฐทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานตามแนวคิดนี้ รวมทั้งนำไปยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง 3) มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและนำไปใช้ประโยชน์ ระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายของหน่วยงานได้ 4) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

## 2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน

ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ มีความแตกต่างกัน” ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเภทสามัญ และเทศบาลประเภทพิเศษ ในสภาพปัจจุบัน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อดูค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลประเภทพิเศษ มีมากกว่า เทศบาลประเภทสามัญ เหตุผลที่แตกต่างนี้อาจเป็นเพราะอำนาจหน้าที่ของเทศบาลที่มากน้อย ไม่เท่ากัน ซึ่งตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร (ในที่นี้คือ เทศบาลประเภทพิเศษ) มีอำนาจหน้าที่มากกว่าเทศบาลตำบลและเทศบาลเมือง (ในที่นี้หมายถึงเทศบาลประเภทสามัญ) ซึ่งอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล คือ รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันและระงับโรคติดต่อ ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง ให้ราษฎรได้รับการวิชัยอบรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล อำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมือง คือ กิจการตามที่ระบุไว้ในเทศบาลตำบล และหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นคือ ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา ให้มีโรงฆ่าสัตว์ ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้ ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น และให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น ส่วนอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนคร คือ กิจการตามที่ระบุไว้ในเทศบาลตำบล และเทศบาลเมือง และหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นคือ ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก กิจการอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข การควบคุม

สุขภาพและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง และการส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว เนื่องจากหน้าที่ที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะของเทศบาลนคร (ในที่นี้คือ เทศบาลประเทพิเศษ) มีมากกว่าเทศบาลตำบลและเทศบาลเมือง (ในที่นี้หมายถึงเทศบาลประเทสามัญ) จึงเป็นอาจเป็นเหตุผลที่ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเทสามัญ และเทศบาลประเทพิเศษ ในสภาพปัจจุบัน มีความแตกต่างกัน ประกอบกับเทศบาลประเทพิเศษ ตั้งอยู่ในตัวเมืองจังหวัดจึงต้องพัฒนาการให้บริการสาธารณะต้องมีการพัฒนาให้สมกับเป็นตัวอำเภอเมืองอยู่เสมอ ไม่ปล่อยให้กิจการด้านต่างๆ ชำรุดทรุดโทรม และเทศบาลประเทพิเศษนั้น มีงบประมาณในการให้บริการสาธารณะที่มากกว่าเทศบาลประเทสามัญ เพราะการจะเป็นเทศบาลประเทพิเศษได้นั้น ต้องมีการตรวงงบประมาณรายจ่ายตั้งแต่ 200 ล้านบาทขึ้นไปต่อปี การมีงบประมาณในการให้บริการสาธารณะที่มากกว่าจึงเป็นข้อได้เปรียบที่จะใช้งบประมาณในการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึงมากกว่าเทศบาลประเทสามัญ อีกทั้งเทศบาลประเทพิเศษ ยังมีบุคลากรในการดำเนินงานที่มากกว่าเทศบาลประเทสามัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2544: 11) ที่เห็นว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น เทศบาลประเทสามัญหลายแห่งในเขตจังหวัดอุดรธานี พึ่งยกฐานะมาจากองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งต้องมาเจอความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น และข้อกฎหมายจากที่เคยใช้ระเบียบกฎหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมาใช้กฎหมายของเทศบาล ที่มีภารกิจเพิ่มมากขึ้น และอาจจะยังไม่มีความพร้อมในการให้บริการสาธารณะได้เท่าที่ควร ที่มากกว่า เทศบาลประเทสามัญ จึงเป็นเหตุผลให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี จำแนกตามประเภทของเทศบาลประเทสามัญ และเทศบาลประเทพิเศษ ในสภาพปัจจุบัน มีความแตกต่างกัน

### 2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม และค่านิยม และกลุ่มปัจจัยด้านการบริหาร คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร ปัจจัยด้านการ



บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการนำองค์กร (ภาวะผู้นำ - Leadership) มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และ 5) ปัจจัยด้านการนำองค์กร (ภาวะผู้นำ - Leadership) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

**2.3.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม กับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี** ซึ่งเป็นปัจจัยตัวแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield) โดยอธิบายความผันแปรผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้ถึงร้อยละ 61.5 ซึ่งกล่าวได้ว่า ยิ่งพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีมีกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีมากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ และเพื่อใช้เป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการแสดงข้อแนะนำเพื่อให้ข้าราชการได้ปฏิบัติราชการไปสู่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งได้แก่ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) และมุ่งเน้นผลงาน (Yield) หากเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีการนำปัจจัยดังกล่าว ไปใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มมากขึ้นด้วย

**2.3.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี** ซึ่งเป็นปัจจัยตัวที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) โดยอธิบายความผันแปรผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของ



เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.1 ซึ่งกล่าวได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีมากยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เกิดจากการปฏิรูประบบราชการเนื่องจากหน่วยงานภาครัฐขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ไม่อาจปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ทั้งภายในภายนอกประเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมุ่งให้ความสำคัญกับประชาชนเป็นศูนย์กลาง แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้มาพร้อมกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเป็นการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากผลของการดำเนินงานนั้น (ผลผลิต+ผลลัพธ์) โดยไม่เน้นที่กิจกรรมและกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารและได้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554: 18) ที่เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ มี 4 ปัจจัย คือ 1) ผู้บริหารทุกระดับมีเจตจำนงที่แน่วแน่ในการสนับสนุนการบริหารตามแนวคิดนี้ โดยให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในการจัดระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และใช้ข้อมูลที่ได้ในการบริหารงานเพื่อแก้ปัญหาได้ตรงจุด 2) เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานตามแนวคิดนี้ รวมทั้งนำไปยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง 3) มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและนำไปใช้ประโยชน์ ระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายของหน่วยงานได้ 4) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และหากเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีการนำปัจจัยดังกล่าว ไปใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มมากขึ้นและเกิดประโยชน์สำคัญในด้านต่างๆ ด้วยสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554: 18-19) ที่เห็นว่าในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ต่อหน่วยงานและประชาชนที่สำคัญมี 9 ประการ คือ 1) ทำให้ประเทศชาติมีแนวคิดการบริหารแนวใหม่ในระบบราชการไทย โดยเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนที่มุ่งผลสำเร็จ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของการปฏิรูประบบราชการของไทยให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น 2) ทำให้ผู้บริหารทราบและเข้าใจตำแหน่งตำแหน่งของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จะพิจารณาศึกษารายงานผลการปฏิบัติงาน และระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ทราบและเข้าใจความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานว่าเป็นไปในทิศทางใด และสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3) ทำให้การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เนื่องจากขั้นตอนสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor (s) หรือ CSF) โดยช่วยทำให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนเป็นจริง ด้วยการแยกย่อยยุทธศาสตร์ออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ แผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งมอบหมายความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ แล้วจึงประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดหลักดังกล่าว 4) ทำให้ผู้บริหารเกิดความรับผิดชอบต่อหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ช่วยเพิ่มความโปร่งใสหรือตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานได้ 5) ทำให้หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน สื่อสารและเข้าใจตรงกัน 6) การมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบและชัดเจนตามแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะทำให้หน่วยงานภาครัฐและผู้บริหารเกิดความมั่นใจในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน 7) เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจในการจัดสรรเงิน และบริหารงบประมาณ ให้ตรงกับความต้องการและสถานการณ์ที่เป็นจริงเพิ่มมากขึ้น 8) ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่เป็นผลผลิตที่ชัดเจนขึ้น ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดและตรงตามความต้องการ 9) ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์ในทางวิชาการ เช่น เป็นประโยชน์ด้านการเรียนการสอน การวิจัยวิจัย เป็นต้น ประโยชน์สำหรับประชาชนที่จะทำให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของรัฐให้เป็นไปตามบทบาทอำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎหมาย และประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

### 2.3.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะ กับผลสัมฤทธิ์

ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นปัจจัยตัวที่สามที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม โดยอธิบายความผันแปรผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.3 ซึ่งกล่าวได้ว่า ยิ่งพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีมีสมรรถนะมากยิ่งขึ้น จะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีมากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ได้จัดทำบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แนบท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่องกำหนดมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 โดยกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น คือ (คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น 2557: 2-3) สมรรถนะหลัก

หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ โดย ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม และกำหนดให้มีครบทั้ง 5 สมรรถนะ ในสายงานทุกประเภทและระดับตำแหน่ง ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ 2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาคดีศรีความเป็นข้าราชการ 3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย 4) การบริการเป็นเลิศ หมายถึง ความตั้งใจและพยายามให้บริการต่อประชาชนผู้มารับบริการได้รับความพึงพอใจ ประทับใจ มีความสุข และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ 5) การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจ ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม และหากเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีการนำปัจจัยดังกล่าว ไปใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และผลักดันให้บุคลากรสร้างผลงานที่โดดเด่น จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David C McClelland ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น

**2.3.4 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร กับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี** ซึ่งเป็นปัจจัยตัวที่สี่ที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) โดยอธิบายความผันแปรผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.1 ซึ่งกล่าวได้ว่า ยิ่งพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีมีปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหารอันประกอบด้วย บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มากยิ่งขึ้น จะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีมากยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งทรัพยากรการบริหาร คือ ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร เงิน

วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และการจัดการที่ใช้ในการบริหารหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หากขาดทรัพยากรสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาจทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่สามารถสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2544: 11) ที่เห็นว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีการนำทรัพยากรการบริหารคือ บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) ไปใช้ในการบริหารงานอย่างคุ้มค่า จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มมากขึ้นด้วย

**2.3.5 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการนำองค์กร (ภาวะผู้นำ - Leadership) กับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี** ซึ่งเป็น ปัจจัยตัวที่ห้าตัวสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย ประกอบด้วย การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น การมีความ มั่นคงทางอารมณ์ การใช้แรงจูงใจ การมีทักษะในการแก้ปัญหา การมีทักษะด้านการบริหาร โดย อธิบายความผันแปรผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ได้ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.8 ซึ่งกล่าวได้ว่า ยิ่งพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำมาก เท่าใด จะช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีมาก ยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอดเกตต์ส (Hodgetts) (อ้างถึงใน อนันต์ บุญสนอง 2548: 8-7) ที่ได้แสดงแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำว่ามีหลากหลายประการที่ปรากฏใน ตัวบุคคล ส่งผลให้การบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ แต่จะมีคุณลักษณะพิเศษที่เห็นเด่นชัดใน การเสริมสร้างภาวะผู้นำ คือ 1) การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น (superior intelligence) คือ จะต้องมึระดับ สติปัญญาทางสมอง (Intelligence Quotient: IQ) อยู่ในเกณฑ์ 115-130 ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัย หลายท่านที่พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารส่วนใหญ่จะมีระดับสติปัญญาสูง 2) การมี ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional maturity) คือ ผู้นำที่ดีต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ และมีความยุติธรรม 3) การใช้แรงจูงใจ (motivation driver) คือ ต้องรู้จักใช้ แรงจูงใจให้เกิดประโยชน์ เพราะแรงจูงใจเป็นภาวะความต้องการภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งเป็นบ่อ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีได้ 4) การมีทักษะในการแก้ปัญหา (problem-solving skills) คือ ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นก็เป็น สิ่งที่พิสูจน์ความสามารถของผู้นำในระดับหนึ่ง 5) การมีทักษะด้านการบริหาร (managerial or administrative skills) คือ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารในด้านต่างๆ



คือ ทักษะด้านความคิด เป็นทักษะที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับสูง เป็นความรู้ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน ในการประสานการทำงาน มีความสำคัญต่อผู้บริหารระดับกลางในการประสานทำงานกับหน่วยงานอื่นๆ และ ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะด้านความรู้ความชำนาญในด้านปฏิบัติการ ว่าจะต้องทำอะไร อย่างไร ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องมีมาก ซึ่งผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เวคคิโอ (Vecchio) (อ้างถึงใน อนันต์ บุญสนอง 2548: 8-5) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทในการชักนำเพื่อทำให้บุคคลอื่นๆ ในกลุ่มหรือในองค์การปฏิบัติให้ได้ผลบางอย่างที่ปรารถนา ซึ่งมีพฤติกรรมสำคัญในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มีการดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมาย และหากเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังเช่น ฮอดเกตต์ส (Hodgetts) ได้กล่าวไว้ จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มมากขึ้นด้วย

### **2.3.6 การไม่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจ กับผลสัมฤทธิ์**

**ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี** ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานะของอาชีพ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองบังคับบัญชา น่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า พนักงานเทศบาลสามารถทำงานได้ตามที่ได้รับมอบหมายอยู่แล้ว มีความพอใจในงานที่ทำพอใจในเงินเดือนค่าจ้าง อีกทั้งมีการยกย่อง ชมเชย มีความรักความสามัคคี ในหมู่คณะมีการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดีอยู่แล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

### **2.3.7 การไม่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์**

**กับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี** ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ น่าจะเกิดจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อยู่แล้ว กล่าวคือ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปบรรจุในแผนพัฒนาเทศบาล และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกหน่วยงานอยู่แล้ว จึงทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มี 5 ตัวแปร คือ 1) ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 2) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ 4) ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร และ 5) ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership) ดังนั้น เพื่อให้การให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

##### 3.1.1 ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

1) ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน ทำงานด้วยความเสียสละ อุทิศตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน ไม่ทุจริตเชิงนโยบายและยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

2) ขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถเท่าที่จะทำได้ให้มากที่สุดและมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงาน

3) มีศีลธรรม คุณธรรม (Morality) พนักงานเทศบาลควรยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม เสียสละ ยึดหลักวิชาการ และจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนต่ออิทธิพลใดๆ และหน่วยงานควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างการมีศีลธรรม คุณธรรม เช่น การเข้าค่ายธรรมะ การสวดมนต์ไหว้พระร่วมกันก่อนการทำงาน เป็นต้น

4) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ทันสังคม (Relevancy) หน่วยงานควรส่งเสริมการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศมากยิ่งขึ้น

5) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) หน่วยงานควรมีแผนการทำงานที่รอบคอบ ควรคำนึงถึงความคุ้มค่าต่อทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6) รับผิดชอบผลงานต่อสังคม (Accountability) หน่วยงานควรตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนทั้งต่อหน้าที่การงานและสังคม สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วถึงเมื่อได้รับข้อร้องเรียน และพร้อมที่จะรับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน



7) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส (Democracy) หน่วยงานควรรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนที่เกี่ยวข้อง มีการทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายในการทำงานให้ได้มากที่สุด

8) มุ่งเน้นผลงาน (Yield) บุคลากรควรปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย มีผลงานที่ประจักษ์ และเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญโดยมีการวัดและประเมินผลงานอย่างชัดเจน

### 3.1.2 ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

1) วัตถุประสงค์ (Objective) หน่วยงานควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเฉพาะเจาะจงให้มากขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง และยึดประโยชน์สูงสุดของประชาชนเป็นสำคัญ

2) ปัจจัยนำเข้า (Input) หน่วยงานควรใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน เช่น คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่า

3) กระบวนการหรือกิจกรรม (Process) หน่วยงานควรมุ่งเน้นไปที่ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญและประโยชน์ที่ได้จากผลของการดำเนินงานนั้น โดยไม่เน้นที่กิจกรรมและกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป ควรมีการยืดหยุ่นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### 3.1.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ ให้ได้มากที่สุด

2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและรักษาวินัยข้าราชการ และปฏิบัติตามคำสอนในทางศาสนา ให้ได้มากที่สุด ซึ่งอาจจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมที่ไม่ดีออกไปบ่อยๆ

3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน บุคลากรควรได้รับการอบรมความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร อำนาจหน้าที่ต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

4) การบริการเป็นเลิศ ผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการตั้งใจและพยายามให้บริการต่อประชาชนผู้มารับบริการได้รับความพึงพอใจ ประทับใจ มีความสุข และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่มากที่สุด

5) การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือกันในการทำงาน โดยชี้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีมว่างานทุกอย่างจะสำเร็จได้เพราะความร่วมมือจากทุกคน การทำงานคนเดียวงานอาจไม่สามารถสำเร็จตามเป้าหมายได้

### 3.1.4 ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร

1) บุคลากร (man) ผู้บริหารควรวางนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล มาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด ควรส่งเสริมให้บุคลากรดึงความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและเกิดประโยชน์ต่อประชาชนให้ได้มากที่สุด และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพโดยการจัดอบรมหรือศึกษาดูงานเฉพาะด้าน เป็นต้น

2) เงิน (money) ผู้บริหารควรวางแผนรายจ่ายประจำปี ที่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะอย่างคุ้มค่า โดยโครงการที่จะดำเนินการให้บริการสาธารณะควรมาจากความต้องการที่แท้จริงของประชาชน เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการเกิดความคุ้มค่า และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อประชาชน และดำเนินการบริหารงบประมาณนั้นให้เป็นไปตามที่ตั้งไว้และคุ้มค่าที่สุด อีกทั้งควรลดภาระค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป

3) วัสดุอุปกรณ์ (materials) ผู้บริหารควรนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริหาร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ และใช้วัสดุอุปกรณ์ในการบริหารงานอย่างประหยัด คุ้มค่าที่สุด ไม่สิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ

4) การจัดการ (management) ผู้บริหารควรนำวิธีการจัดการสมัยใหม่ และคิดค้นหาวิธีการบริหารงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการ แนวทางที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

### 3.1.5 ปัจจัยด้านการนำองค์การ (ภาวะผู้นำ - Leadership)

1) การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น ผู้บริหารควรหมั่นฝึกฝน เสริมสร้างคุณลักษณะฉลาด สร้างไหวพริบดี โดยการนำเอาองค์ความรู้ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีการนำเอานวัตกรรมทางความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2) การมีความมั่นคงทางอารมณ์ ผู้บริหารควรแยกแยะเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวไม่เอาอารมณ์ที่ขุ่นมัว มาใช้ตัดสินใจในการบริหารงาน ไม่สั่งการในขณะที่มีอารมณ์ขุ่นมัว หากรู้สึกว่ามีอารมณ์ที่ขุ่นมัว จงรีบตั้งสติและขจัดอารมณ์ที่ขุ่นมัวออกไป ควรมีความแน่วแน่ ไม่รวนเร มีความยุติธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ให้สมกับเป็นผู้นำองค์การ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) การใช้แรงจูงใจ ผู้บริหารควรเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มใจและมีความสุข เช่น การยกย่อง ชมเชย การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เป็นธรรม การให้กำลังใจ การให้คำปรึกษาแนะนำ ไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานแต่เพียงลำพัง การให้ความสุขทางใจเล็กๆ น้อยๆ ซึ่งแรงจูงใจสามารถเป็นแรงผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

4) การมีทักษะในการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้เป็นอย่างดี และเป็นธรรม ทั้งจากปัญหาภายในหน่วยงาน ปัญหาภายนอกที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

5) การมีทักษะด้านการบริหาร ผู้บริหารควรมีทักษะด้านความคิด สามารถคิดสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถประสานการทำงานได้กับคนทุกระดับ อีกทั้งควรมีทักษะด้านเทคนิค ซึ่งเป็นทักษะด้านความรู้ความชำนาญในด้านปฏิบัติการ ว่าจะต้องทำอะไรอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาตัวแปรอิสระประเภทอื่น ที่น่าจะมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานีเพิ่มเติม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้ในการให้บริการสาธารณะต่อไป เช่น ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ปัจจัยด้านองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เป็นต้น

3.2.2 ควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากประชาชนผู้มารับบริการ หรือประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้าน อีกทั้งประชาชนคือผู้ได้รับผลประโยชน์ต่อการให้บริการสาธารณะของเทศบาล ซึ่งหากศึกษาจากประชาชนจะแสดงให้เห็นถึงปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของประชาชน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

3.2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ในการบริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี กับจังหวัดอื่นๆ เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์ในการบริการสาธารณะของเทศบาลในแต่ละจังหวัด ซึ่งจะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ วางแผน และปรับปรุงการให้บริการสาธารณะ ให้มีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

3.2.4 ควรเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รายละเอียดและเนื้อหาที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น การวิจัยโดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เป็นต้น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- แก้วตา อู๋เข้มแข็ง. แรงจูงใจ. สืบค้นเมื่อ 20 พฤศจิกายน 2558 จาก [www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org).
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2557). *ประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับที่ 4*. ราชกิจจานุเบกษาเล่มที่ 132 ตอนพิเศษ 36 ง 13 กุมภาพันธ์ 2558.
- จำเนียร ราชแพทยาคม. (2556). การแลกเปลี่ยนเรียนรู้คุณธรรมจริยธรรม. *คู่มือการอบรมเข้มเสริมประสบการณ์มหัศจรรย์สู่ประศาสนศาสตร์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิระ ประทีป. (2555). เทคนิคการบริหาร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการบริหารรัฐกิจ*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จุมพล หนิมวานิช. (2541). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูชาติ เลิศรัถย์มงคล. (2550). *ผลสัมฤทธิ์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองกับผลทางการเมือง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ชวงส์ ฉายะบุตร. (2539). *การปกครองท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพมหานคร: กรมการปกครอง.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2555). การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการบริหารรัฐกิจ*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทพศักดิ์ บุญรัตน์. (2555). การติดตามควบคุมงานในระบบการบริหารสมัยใหม่. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาวิทยาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2557). ภาพรวมและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



- \_\_\_\_\_. (2557). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ในการให้บริการสาธารณะ. ใน *เอกสารการสอน ชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2559). การวิเคราะห์ข้อมูลและการวิจัยด้วยโปรแกรม SPSS. ใน *เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรการวิเคราะห์ข้อมูลและการวิจัยด้วย โปรแกรม SPSS*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชญญรัตน์ เรียนกะศิลป์. (2555). ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดสุพรรณบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ชนชัย ยมจินดา. (2555). แนวคิดและหลักการการบริหารเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นราธิป ศรีราม และรศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. (2558). 15 ปี การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*.
- นราธิป ศรีราม. *แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2559 จาก <http://www.sms-stou.org/archives/826?lang=th>.
- นิภาพร เฉียนเฉียน. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายยุติธรรม ภาค 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- นิภาพรณ รอดโรคา. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ส่วนกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ประภากร เขียมไผ่. (2556). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในเรือนจำและทัณฑสถานเขต 6. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2554). แนวคิด ทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- พิทยา บวรวัฒนา. (2557). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ สหรัฐอเมริกา 2.  
 ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. นนทบุรี:  
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เมทรดา กัญจนราพงศ์. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักการบริหาร  
 กิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
 (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).*  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. (2557). การบริหารท้องถิ่น. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ*.  
 นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่.*  
 การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร: บพิธ.
- วันรักษ์ มิ่งมณีนาคนิ. (2531). *การพัฒนาชนบทไทย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2556). แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของ  
 หน่วยงานภาครัฐ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์*. นนทบุรี:  
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2556). การบริหารยุทธศาสตร์ของต่างประเทศ. ใน *ประมวลสาระ  
 ชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร:  
 เอช เอ็น กรุ๊ป.
- สำนักงาน ก.พ.. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสาร  
 ประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ 31 มกราคม 2548*.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ*. สืบค้นเมื่อ  
 20 กันยายน 2558 จาก <http://www.opdc.go.th>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่  
 แนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์  
 ข้าราชการ*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2558 จาก <http://www.opdc.go.th>.
- สำนักพัฒนาระบบ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. *สรุปข้อมูล อปท. ทั่วประเทศ*. สืบค้นเมื่อ  
 18 กันยายน 2558 จาก <http://www.dla.go.th>.

- เสนต์ จู๊ย์โต. (2554). *กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ (The New Dimension of Human Capital Management)*. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งดารา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อนันต์ บุญสนอง. (2555). ภาวะผู้นำในการบริหารสู่ความสำเร็จ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อัครเดช ไชยเพิ่ม. (2557). ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารภาครัฐ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อำนาจ ตาม่น. (2550). *การให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ASTV ผู้จัดการออนไลน์. *ทุ่มกว่า 2 พันล้าน สร้างนิคมอุตสาหกรรม*. สืบค้นเมื่อ 18 กันยายน 2558 จาก <http://www.manager.co.th/Local/ViewNews.aspx?NewsID=9570000093396>.
- McClelland David. C. (1973). Testing for Competency rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-24.
- McClelland David. C. (1975). *A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: Mcber.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. Wiley: New York.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

รายนามอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

## รายนามอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

### 1. อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก



ชื่อ	จำเนียร ราชแพทยาคม
ตำแหน่ง	อาจารย์ ดร.
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี ศศ.บ. (ภาษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาโท รป.ม. (การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ปริญญาเอก Ph.D (Politics and Public Administration) University of Pune, India ได้รับทุน รัฐบาลอินเดีย Indian Council for Cultural Relations ICCR)
วิชาเอก	รัฐประศาสนศาสตร์
E-mail	tuna_pune@yahoo.com, tunafish 2510@yahoo.com , chamnianr@gmail.com
ความเชี่ยวชาญ/ ความสนใจ	การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารยุทธศาสตร์

### 2. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม



ชื่อ	จีระ ประทีป
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ ดร.
วุฒิการศึกษา	ร.บ., ร.ม. จุฬาฯ M.P.S. (Policy Science) Saitama U., Japan ,ค.ด. (พัฒนศึกษา) จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
วิชาเอก	รัฐประศาสนศาสตร์
E-mail	-



ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม



### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

1. **ชื่อ** รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต  
**วุฒิการศึกษา** ศศ.บ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) (เกียรตินิยม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 ค.ค. (อุดมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**ตำแหน่งทางบริหาร** ผู้อำนวยการสำนักการศึกษาต่อเนื่อง  
**ตำแหน่งงาน** อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
**สถานที่ทำงาน** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. **ชื่อ** รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์  
**วุฒิการศึกษา** ร.บ., พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) (เกียรตินิยม)  
 พบ.ค. (การบริหารการพัฒนา) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
**ตำแหน่งงาน** อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
**สถานที่ทำงาน** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
3. **ชื่อ** รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย  
**วุฒิการศึกษา** กศ.บ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร)  
 พบ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
 สศ.ค. (การบริหารสังคม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
**ตำแหน่งงาน** อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
**สถานที่ทำงาน** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
4. **ชื่อ** อาจารย์ ดร. พนมพัทธ์ สมิตานนท์  
**วุฒิการศึกษา** ศศ.บ. (รัฐศาสตร์บริหารรัฐกิจ)  
 M.P.A. (Public Administration and Urban Studies)  
 The University of Akron, U.S.A.  
 Ph.D. (Urban Affairs and Applied Policy)  
 The University of Akron, U.S.A.  
**ตำแหน่งงาน** อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
**สถานที่ทำงาน** มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม (ต่อ)

5. **ชื่อ** ว่าที่พันตรี ดร. จตุรงค์ อัจมุงคุณ
- วุฒิการศึกษา** รป.ม. มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (Ph.D.)  
มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย
- ตำแหน่งทางบริหาร** ปลัดเทศบาลตำบลหนองแวงโนนสะอาด
- ตำแหน่งงาน** นักบริหารงานท้องถิ่น ระดับกลาง
- สถานที่ทำงาน** เทศบาลตำบลหนองแวงโนนสะอาด  
อำเภอโนนสะอาด จังหวัดอุดรธานี





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/บ ๕๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๗ กรกฎาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรี

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

เนื่องด้วย นางสาวจิราพรรณ คุณจินดา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี” ตามโครงการการศึกษานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๒-๓๐๓๔๔๒๔

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)  
รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๘๑๘๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ง  
แบบสอบถาม



แบบสอบถามหมายเลข

--	--	--

## แบบสอบถาม

## เรื่อง

## ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

\*\*\*\*\*

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามพนักงานเทศบาล ของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี
2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย
  - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อวัดระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี
  - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี
  - ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี
3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะถือว่าเป็นความลับ และจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ซึ่งจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

\*\*\*\*\*

นางสาวจิราพรรณ คุณจินดา

นักศึกษาลัทธิปริญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

E-mail: jirapan\_rung@hotmail.com

### ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือกรอกข้อมูลลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

#### 1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

#### 2. อายุ

1. ไม่เกิน 25 ปี  2. 26 - 30 ปี  
 3. 31 - 35 ปี  4. 36 - 40 ปี  
 5. 41 - 45 ปี  6. มากกว่า 45 ปี

#### 3. ระดับการศึกษา

1. มัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช.  2. อนุปริญญาหรือเทียบเท่า, ปวส.  
 3. ปริญญาตรี  4. ปริญญาโท  
 5. สูงกว่าปริญญาโท

#### 4. ท่านดำรงตำแหน่งอยู่เทศบาลประเภทใดในปัจจุบัน

1. เทศบาลประเภทสามัญ  2. เทศบาลประเภทพิเศษ

#### 5. ท่านดำรงตำแหน่งอยู่ในสังกัดส่วนราชการใดในปัจจุบัน

1. สำนักปลัด  2. กองคลัง  
 3. กองช่าง  4. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม  
 5. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม  6. อื่นๆ โปรดระบุ.....

#### 6. ปัจจุบันท่านได้รับเงินเดือน

1. ไม่เกิน 10,000 บาท  2. 10,001 - 20,000 บาท  
 3. 20,001 - 30,000 บาท  4. 30,001 - 40,000 บาท  
 5. มากกว่า 40,000 บาท

#### 7. ท่านมีอายุราชการจนถึงปัจจุบัน

1. ไม่เกิน 5 ปี  2. 6 - 10 ปี  
 3. 11 - 15 ปี  4. 16 - 20 ปี  
 5. มากกว่า 20 ปี

**ส่วนที่ 2** ระดับผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อคำถามต่อไปนี้อย่างละเอียด และกรุณาตอบข้อคำถามต่อไปนี้ ว่าในภาพรวมผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลของท่าน อยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงข้อละหนึ่งคำตอบ

ข้อที่	ข้อคำถาม การให้บริการสาธารณะของเทศบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ด้านโครงสร้างพื้นฐาน</b>					
1	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการบำรุงรักษาถนนและสะพาน ในเขตพื้นที่ ให้มีสภาพพร้อมใช้งาน มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมเขตพื้นที่หน่วยงานของท่าน มีไฟฟ้าส่องสว่างตามถนนอย่างเพียงพอ มากน้อยเพียงใด					
3	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้บริการน้ำสำหรับ อุปโภค-บริโภค มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้บริการน้ำสำหรับการเกษตร มากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการดูแล บำรุงรักษาแหล่งน้ำให้สะอาด มากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการจัดให้มีตลาดและควบคุมตลาด มากน้อยเพียงใด					
	<b>ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต</b>					
7	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการส่งเสริมอาชีพ โดยการฝึกอบรมพัฒนากลุ่มอาชีพให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น มากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้บริการการสงเคราะห์เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ และผู้ป่วยเอดส์ มากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการก่อสร้างสนามกีฬาให้แก่ประชาชนในพื้นที่ มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ การให้บริการสาธารณะของเทศบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการจัดหาอุปกรณ์กีฬาให้แก่ประชาชนในพื้นที่ มากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการจัดให้มีสวนสาธารณะไว้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน มากน้อยเพียงใด					
12	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการจัดให้มีสถานศึกษาก่อนวัยเรียนหรือปฐมวัยให้แก่เด็กก่อนวัยเรียน มากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการจัดให้มีสถานศึกษานอกโรงเรียนหรือจัดบริการห้องสมุดให้แก่ประชาชน มากน้อยเพียงใด					
14	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการจัดให้มีอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) ให้แก่ประชาชนในพื้นที่ มากน้อยเพียงใด					
15	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้บริการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อให้แก่ประชาชนในพื้นที่ มากน้อยเพียงใด					
	<b>ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และความสงบเรียบร้อย</b>					
16	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการเผยแพร่และให้ความรู้แก่ประชาชนในด้านการส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชนในท้องถิ่น มากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย แก่อาสาสมัครป้องกันฝ่ายพลเรือน (อปพร.) มากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ในการระงับเหตุอัคคีภัยตลอด 24 ชม. มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ การให้บริการสาธารณะของเทศบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการช่วยเหลือผู้ประสบ อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย ในเบื้องต้น มากน้อยเพียงใด					
20	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้ความรู้แก่ ประชาชนในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ในเบื้องต้น มากน้อยเพียงใด					
<b>ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว</b>						
21	ในภาพรวม หน่วยงานของท่าน มีการจัดทำและ จัดระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น มากน้อยเพียงใด					
22	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้บริการถ่ายทอด เทคโนโลยีเกษตรชุมชนในท้องถิ่น มากน้อยเพียงใด					
23	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้บริการข้อมูล แก่นักลงทุนในท้องถิ่น มากน้อยเพียงใด					
24	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้บริการ งานทะเบียนพาณิชย์ มากน้อยเพียงใด					
25	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการปรับปรุงดูแล บำรุงรักษาสถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่ ให้อยู่ในสภาพ น่าท่องเที่ยวอยู่เสมอ มากน้อยเพียงใด					
<b>ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม</b>						
26	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาป่าชุมชน และการปลูกป่าทดแทน มากน้อยเพียงใด					
27	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อการสร้างจิตสำนึกด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม มากน้อยเพียงใด					
28	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการติดตามและ ตรวจสอบผลกระทบเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและ มลพิษในเบื้องต้น มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ การให้บริการสาธารณะของเทศบาล	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการให้บริการการจัด มูลฝอยและสิ่งปฏิกูลอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
30	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการดูแลรักษา และคุ้มครองป้องกันพื้นที่สาธารณะประโยชน์ มากน้อยเพียงใด					
<b>ด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น</b>						
31	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ หรือฟื้นฟูจารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ หรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด					

### ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัด อุดรธานี

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด และโปรดพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความ  
ต่อไปนี้ มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลของท่าน  
อยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
เพียงข้อละหนึ่งคำตอบ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านสมรรถนะ</b>						
1	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความ สามารถในการปฏิบัติงานที่ดีตามมาตรฐานที่วางไว้ หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ มากน้อยเพียงใด					
2	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตาม กฎหมายและรักษาวินัยข้าราชการ และปฏิบัติตาม คำสอนในทางศาสนาเพื่อความถูกต้องดีงาม ของชีวิต มากน้อยเพียงใด					



ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความเข้าใจในโครงสร้างองค์การ สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
4	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความตั้งใจในการให้บริการประชาชนเกิดความพึงพอใจ ประทับใจ และได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ มากน้อยเพียงใด					
5	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้ความร่วมมือและเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้เป็นอย่างดี มากน้อยเพียงใด					
6	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม มากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจ</b>					
7	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี มากน้อยเพียงใด					
8	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป มากน้อยเพียงใด					
9	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ที่น่าสนใจ ทำท่าย และใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากน้อยเพียงใด					
10	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความเอาใจใส่ต่องานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยเพียงใด					
11	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น
--------	----------	------------------

		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีโอกาสในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น และ โอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด					
13	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความพึงพอใจในค่าตอบแทนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากน้อยเพียงใด					
14	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนระดับตำแหน่ง การเพิ่มพูนทักษะและวิชาชีพ มากน้อยเพียงใด					
15	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีมากน้อยเพียงใด					
16	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน รู้สึกว่ามีเกียรติและศักดิ์ศรีในตำแหน่งหน้าที่ เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มากน้อยเพียงใด					
17	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีนโยบายในการปฏิบัติงานและหลักการบริหารองค์การที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
18	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีสภาพทางกายภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เอื้อต่อความสุขในการทำงานมากน้อยเพียงใด					
19	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความพึงพอใจในการทำงานในสถานที่ปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด					
20	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความมั่นคงในงาน อาชีพ หรือองค์การ ที่ทำงานอยู่ มากน้อยเพียงใด					

ที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มากน้อยเพียงใด					
22	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่าน มีความยุติธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มากน้อยเพียงใด					
<b>ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม (I AM READY)</b>						
23	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ยึดมั่นจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มากน้อยเพียงใด					
24	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความเสียสละ อุทิศตนให้กับการทำงาน และมุ่งประโยชน์ส่วนรวม มากน้อยเพียงใด					
25	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน มากน้อยเพียงใด					
26	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มากน้อยเพียงใด					
27	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกลยุทธ์ในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
28	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการปฏิบัติงานด้วยใจบริสุทธิ์ ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดหลักความเป็นธรรมและความเสมอภาค มากน้อยเพียงใด					
29	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ มากน้อยเพียงใด					
30	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
31	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด					
32	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
33	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการปฏิบัติงานที่ดี ได้มาตรฐานตามที่หน่วยงานกำหนด มากน้อยเพียงใด					
34	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการประหยัดทรัพยากรในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
35	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีความคุ้มค่าทรัพยากรในการทำงานกับผลผลิตที่ได้ มากน้อยเพียงใด					
36	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน โดยคำนึงผลประโยชน์ของสาธารณะเป็นสำคัญ มากน้อยเพียงใด					
37	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความพร้อมที่จะรับการตรวจสอบการทำงาน ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
38	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
39	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มากน้อยเพียงใด					
40	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
42	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นสำคัญ มากน้อยเพียงใด					
43	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด					
44	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีตัวชี้วัดผลงาน และการประเมินผลงานที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านทรัพยากรการบริหาร (4M's)</b>					
45	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
46	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีเงินงบประมาณที่เพียงพอ เหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจหน้าที่ มากน้อยเพียงใด					
47	ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่าน มีวัสดุอุปกรณ์ สิ่งของ เครื่องมือ และครุภัณฑ์ต่างๆ และเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามภารกิจหน้าที่ มากน้อยเพียงใด					
48	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีการนำวิธีการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารคน การบริหารงบประมาณ และการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
49	ในภาพรวมหน่วยงานของท่าน มีเป้าหมายที่ชัดเจนที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จเฉพาะเจาะจงตามการดำเนินงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
50	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการนำทรัพยากรทางการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เช่น คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คู่คุณค่าต่อผลงานที่ได้ มากน้อยเพียงใด					
51	ในภาพรวมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่าน มีการดำเนินงานตามแผนของงาน มีความรวดเร็ว และเกิดผลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ มากน้อยเพียงใด					
	<b>ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์</b>					
52	หน่วยงานของท่าน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
53	หน่วยงานของท่าน เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
54	หน่วยงานของท่าน ได้สำรวจความต้องการที่แท้จริงของประชาชนก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ มากน้อยเพียงใด					
55	หน่วยงานของท่าน มีการกำหนดพันธกิจที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานที่กฎหมายได้กำหนด มากน้อยเพียงใด					
56	หน่วยงานของท่าน เปิดโอกาสให้ส่วนราชการต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
57	หน่วยงานของท่าน มีการควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามพันธกิจอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					



ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
58	หน่วยงานของท่าน มีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน สามารถชี้วัดได้ ปฏิบัติได้ มากน้อยเพียงใด					
59	หน่วยงานของท่าน มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
60	หน่วยงานของท่าน มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด					
61	หน่วยงานของท่าน มีการกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
62	หน่วยงานของท่าน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
63	หน่วยงานของท่าน มีการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
64	หน่วยงานของท่าน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามตรวจสอบของการกำหนดเป้าหมายว่ามีการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มากน้อยเพียงใด					
65	หน่วยงานของท่าน มีการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่หน่วยงานวางไว้ มากน้อยเพียงใด					
66	หน่วยงานของท่าน มีมาตรการ หรือวิธีการที่จะดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
67	หน่วยงานของท่าน มีการกำหนดแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ปัจจัยด้านการนำองค์กร (ภาวะผู้นำ - Leadership)</b>						
68	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน มีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี มีการนำเอาองค์ความรู้ด้านต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ กล่าวคือ มีการนำเอานวัตกรรมทางความคิดใหม่ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มมากขึ้น มากน้อยเพียงใด					
69	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความมั่นคงทางจิตใจ ไม่ตัดสินใจรวนเร มีความสามารถในการวินิจฉัย สั่งการ และมีความยุติธรรม มากน้อยเพียงใด					
70	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ กล่าวคือ สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มากน้อยเพียงใด					
71	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มากน้อยเพียงใด					
72	ผู้บริหารในหน่วยงานของท่าน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถประสานการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับทุกระดับ ได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ทุกระดับทำงานร่วมกันได้ มากน้อยเพียงใด					

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็น สภาพปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนา  
ผลสัมฤทธิ์ในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลในเขตจังหวัดอุดรธานี

**คำชี้แจง** โปรดตอบข้อคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นของท่าน

1. ท่านคิดว่าการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานของท่านมี **จุดแข็ง** ที่สามารถกระทำได้ดีมี  
ลักษณะเด่นในเรื่องใดบ้าง และมีแนวทางการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานของท่านมี **จุดอ่อน** ในเรื่องใดบ้าง และจะมีแนวทาง  
**แก้ไขปัญหา**ดังกล่าวได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานของท่านมี **โอกาส** ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน  
ในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานของท่านมี **อุปสรรค** ที่ก่อให้เกิดปัญหาต่อการ  
บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในเรื่องใดบ้าง และจะมีแนวทาง**แก้ไขปัญหา**ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

**\*\*ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถามจากท่านเป็นอย่างดี\*\***

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวจิราพรรณ คุณจินดา
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	27 สิงหาคม 2528
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอโนนสะอาด จังหวัดอุดรธานี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต วิชาเอกการบริหารงานทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2556
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สำนักงานเทศบาลตำบลหนองแวงโนนสะอาด หมู่ที่ 5 อำเภอโนนสะอาด จังหวัดอุดรธานี
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

