

5000

**การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ  
ของเทศบาลเมืองราชบุรี**

**นายธีรพร ปริญญากร**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**The Development and Trend of Management Administration  
Efficiencies of the Ratchaburi Town Municipality**

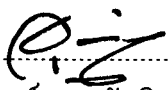
**Mr. Teeraporn Parinyakorn**

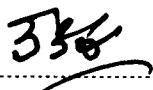
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ  
ของเทศบาลเมืองราชบุรี  
ชื่อและนามสกุล นายธีรพร ปริญญากร  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ  
2. อาจารย์ พลเอกศิริินทร์ ฐูปกล้า

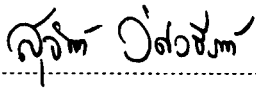
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์อุคร ตันตีสุนทร)

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

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ พลเอกศิริินทร์ ฐูปกล้า)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 15 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2553

**ชื่อวิทยานิพนธ์** การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี  
**ผู้วิจัย** นายธีรพร ปริญากร **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ฐูปกล้า  
**ปีการศึกษา** 2552

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษา (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี (2) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี และ (3) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบรวมทั้งการหาค่าความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.93 สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ รวมทั้งประชาชนที่อยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี รวมกลุ่มตัวอย่าง 1,540 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ 1,356 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.05 ของแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที นอกจากนี้ ยังมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญอีกด้วย

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัญหาสำคัญคือ บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เข้าใจในความหมายและทิศทางของนโยบายของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างชัดเจน (2) แนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือ เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มมากขึ้น และ (3) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ที่สำคัญคือ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน

**คำสำคัญ** การพัฒนาและแนวโน้ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เทศบาลเมืองราชบุรี

**Thesis title:** The Development and Trend of Management Administration Efficiencies of the Ratchaburi Town Municipality

**Researcher:** Mr. Teeraporn Parinyakorn; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Wiruch Wiruchnipawan, Associate Professor; (2) General Sirindra Dhupklum;

**Academic year:** 2009

### **Abstract**

The main objectives of this study were to study (1) problems of management administration efficiencies of Ratchaburi Town Municipality, (2) the development of management administration efficiencies of Ratchaburi Town Municipality, and (3) trend of management administration efficiencies of the Ratchaburi Town Municipality.

This study was a survey research using questionnaires which were pretested and checking for validity and 0.93 level of reliability. Samples of 1,540 were political and permanent municipality officials as well as the people in Ratchaburi Town Municipality area. 1,356 or 88.05% of questionnaires were retrieved. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, and t-test. In-dept interview was also applied.

The study results found that (1) the important problem was some municipality officials did not clearly understand meanings and policy directions of Ratchaburi Town Municipality; (2) the important development guidelines was Ratchaburi Town Municipality should increasingly establish policies emphasizing on people needs, and (3) the important trend of management administration efficiencies of Ratchaburi Town Municipality was the Municipality nowadays had tendency to formulate policy according to people needs more than that in the past.

**Keywords:** Development and Trend, Management Administration Efficiencies, Ratchaburi Town Municipality

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตการวิจัย .....	7
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา แนวโน้ม ประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการ .....	14
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แพ็มส์-โพสคอร์ด (PAMS-POSDCoRB) .....	23
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการของเทศบาล .....	33
ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองราชบุรี .....	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	47
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
ระยะเวลาทำการวิจัย .....	57
แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ .....	57

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	59
ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง .....	61
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม .....	63
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากกลุ่มตัวอย่าง .....	98
ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ .....	109
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	110
สรุปการวิจัย .....	110
อภิปรายผล .....	116
ข้อเสนอแนะ .....	131
บรรณานุกรม .....	140
ภาคผนวก .....	145
ก แบบสอบถาม .....	146
ข การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ .....	155
ประวัติผู้วิจัย .....	159

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว / ชุดตัวชี้วัด จำแนกตามปัจจัยด้านวัตถุ และด้านจิตใจ รวมทั้งงาน เงิน คน และคุณธรรม ..... 30
ตารางที่ 2.2	การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 2 ตัว/ชุดตัวชี้วัด จำแนกตามแนวทางหรือมรรควิธี และจุดหมายปลายทาง รวมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก ..... 32
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่เกี่ยวข้องรวมได้จริง จำแนกตามประเภท ..... 46
ตารางที่ 3.2	ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ ..... 58
ตารางที่ 4.1	ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ..... 61
ตารางที่ 4.2	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับ การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ..... 63
ตารางที่ 4.3	ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ..... 77
ตารางที่ 4.4	ค่าสถิติความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ..... 82
ตารางที่ 4.5	ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามเพศ ได้แก่ เพศชายกับ เพศหญิง ..... 87



สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
<p>ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาล เมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี .....</p>	93
<p>ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติสรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ <u>หนึ่ง</u> ปัญหา <u>สอง</u> การพัฒนา <u>สาม</u> แนวโน้ม และ <u>สี่</u> การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม ต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาล เมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน .....</p>	99

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ..... 4
ภาพที่ 2.1	ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน ..... 29
ภาพที่ 2.2	ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร หรือกระบวนการบริหารที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ..... 29
ภาพที่ 2.3	กระบวนการบริหารจัดการหรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน ..... 29
ภาพที่ 2.4	โครงสร้างของเทศบาลเมืองราชบุรี ..... 41
ภาพที่ 3.1	การทดสอบแบบสอบถาม 4 ขั้นตอน ..... 54
ภาพที่ 5.1	ภาพรวมปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนา และแนวโน้ม การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน โดยนำกรอบแนวคิดทางวิชาการที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา และแนวโน้ม” ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน มาประยุกต์ใช้ ..... 120

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ครั้งนี้ สำเร็จสมบูรณ์ ได้ด้วยความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งจากผู้ให้วิชาความรู้ ผู้ให้ข้อมูล ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย อาจารย์ อุดร ตันติสุนทร ผู้ทรงคุณวุฒิและประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์พลเอกศิรินทร์ ชูปกล้า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และรองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความรู้ คำแนะนำ ให้แนวทางด้านระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าตรงประเด็น และไม่มีขัดแย้ง คุณความดีของกรรมการวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้ให้แก่ผู้ศึกษาด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความประทับใจ จดจำ ขออนุญาตยึดถือเป็นแบบอย่างในการทำงานต่อไป

ขอขอบพระคุณ คณะอาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช คณะผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรี บุคลากรทุกระดับของเทศบาลเมืองราชบุรี ประธานชุมชน ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี นักศึกษารุ่นพี่ WIRMPA4 เพื่อนนักศึกษา WIRMPA5 และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจให้กับผู้ศึกษา ตลอดมา นอกจากนี้ ผู้ศึกษาไม่อาจลืมกำลังใจอันเต็มเปี่ยมจากครอบครัวของผู้ศึกษา ได้แก่ บิดา มารดา รวมถึงคุณสุวรรณา ปริญากร ภรรยาของผู้ศึกษา เด็กหญิงวิไลวรรณ ปริญากร บุตรสาวคนเดียวของผู้ศึกษา ทำให้ผู้ศึกษามีกำลังใจสู้ต่อไปในยามเหน็ดเหนื่อย และเป็นประชากรคนแรกในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ด้วยความภาคภูมิใจ

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จะทำให้ผู้อ่านไม่ว่าจะเป็นบุคคลทั่วไป หรือผู้ที่มีความรู้ สามารถอ่านเข้าใจได้ง่าย พร้อมทั้งให้รายละเอียดมากเพียงพอที่จะนำไปศึกษาค้นคว้าต่อได้ รวมทั้งหวังว่าจะช่วยกระตุ้นเตือนให้มีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับเทศบาลเมืองราชบุรีเพิ่มเติมต่อไปในอนาคต

ท้ายสุดนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณและประโยชน์ใด ๆ ของการศึกษาครั้งนี้ แค่เทศบาลเมืองราชบุรี ซึ่งเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นในยุคแรกของการวางรากฐานการปกครองท้องถิ่นไทย และเป็นบ้านเกิดเมืองนอนอันเป็นที่รักยิ่งของผู้ศึกษา แต่หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขอน้อมรับไว้เพียงผู้เดียว

ธีรพร ปริญากร

มกราคม 2553

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกภายหลังเปลี่ยนแปลงการปกครองแผ่นดินในปี พ.ศ. 2475 คณะราษฎรมีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงรูปแบบเดียวที่ครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ รวมทั้งประกาศยกเลิกสุขาภิบาล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งและดำเนินการมาตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์อีกด้วย โดยรัฐบาลได้ประกาศใช้ “พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พุทธศักราช 2476” มีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาลครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ และแบ่งเทศบาลออกเป็น 3 ชั้น ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ต่อมาได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496” และใช้ติดต่อกันจนถึงทุกวันนี้ โดยมีการแก้ไขเพิ่มเติม 12 ครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญในแต่ละฉบับ ทุกวันนี้ เทศบาลทั่วประเทศมีจำนวน 1,164 แห่ง แบ่งเป็นเทศบาลนคร 23 แห่ง เทศบาลเมือง 130 แห่ง และเทศบาลตำบล 1,011 แห่ง (บทความเรื่อง “เทศบาล” ค้นคืนวันที่ 30 มีนาคม 2552 จาก <http://th.wikipedia.org>) สำหรับเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดราชบุรี ประกอบด้วยเทศบาลเมือง 1 แห่ง คือ เทศบาลเมืองราชบุรี และเทศบาลตำบล 4 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลเขาสูง เทศบาลตำบลหลักเมือง เทศบาลตำบลห้วยหินสีห์ และเทศบาลตำบลหลุมดิน

การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลหรือการบริหารจัดการของเทศบาลมีความสำคัญอย่างมาก เช่น เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่ประชาชนรู้จักคุ้นเคยและใช้สืบทอดกันมาช้านาน รวมทั้งเป็นสถานที่ฝึกหัดการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยและการกระจายอำนาจให้แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง พระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองที่สำคัญเช่น จัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา โรงฆ่าสัตว์ ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้ ทางระบายน้ำเสียสาธารณะ การไฟฟ้า รวมทั้งให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำ และสินเชื่อท้องถิ่น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีได้ประสบกับปัญหาด้านการบริหารจัดการ เช่น (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารนโยบาย เช่น บุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในความหมายและทิศทางของนโยบายของเทศบาลเมือง

ราชบุรี (2) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารอำนาจหน้าที่ เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีขาดระบบและวิธีการควบคุม รวมทั้งวิธีการตรวจสอบการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร (3) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารคุณธรรม เช่น บุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีบางส่วนขาดความรับผิดชอบ และไม่เสียสละ หรือทุ่มเทในการปฏิบัติงาน (4) ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นข้างเคียงไม่มากเท่าที่ควร และ (5) ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผน เช่น ผู้บริหารเทศบาลบางส่วนไม่ได้ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน เป็นต้น

ด้วยเหตุผลที่แสดงถึงความเป็นมา ความสำคัญและความจำเป็น อำนาจหน้าที่ ตลอดจนตัวอย่างปัญหาการบริหารจัดการของเทศบาลข้างต้น จึงทำให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษาค้นคว้าเรื่อง “การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและเสนอแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีที่คำนึงถึงประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB)” มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติต่อหน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐ และประชาชนทั่วไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย หมายถึง การแสดงถึงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการศึกษาอย่างกว้าง ๆ โดยแยกเป็นข้อ ๆ ในเวลาเดียวกัน โดยมีการแสดง “เหตุผลของการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละข้อ” ไว้ด้วย เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำเสนออย่างชัดเจน เป็นระบบ และนำวัตถุประสงค์แต่ละข้อไปใช้ได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น นอกจากนี้ ยังเป็นพื้นฐานหรือแนวทางสำหรับการศึกษาในหัวข้ออื่นที่มีความสัมพันธ์กัน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553 : 7) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) วัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษานี้ มี 4 ข้อ ดังนี้

### 2.1 ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) ทั้งในอดีตและในขณะทำวิจัยสนามในเรื่องปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างเป็นระบบ ข้อมูลส่วนนี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะมีส่วนช่วยทำให้ผู้ศึกษาทราบและเข้าใจข้อมูลเกี่ยวกับอนาคตได้อย่างมีหลักเกณฑ์ เป็นระบบ และลึกซึ้งมากขึ้นด้วย

## 2.2 ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ สืบเนื่องจากการที่ผู้ศึกษาได้ทราบและเข้าใจข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงทั้งในอดีตและในขณะทำการศึกษา ตัวอย่างเช่น ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีที่สำคัญมีอะไรบ้าง จึงทำให้ผู้ศึกษามีข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำไปสู่การเสนอแนะการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีได้อย่างตรงประเด็นต่อไป กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า การศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่อาจสมบูรณ์ได้ถ้ามิได้นำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ และไม่ได้เสนอแนะการพัฒนาการบริหารจัดการไว้ด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ไว้ยังจะทำให้ทราบและเข้าใจข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น (opinion) ของผู้ศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสนอแนะการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

## 2.3 ศึกษาแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะการศึกษาแนวโน้มเป็นการนำเสนอข้อมูลทีนอกจากเป็นความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) อีกด้วย

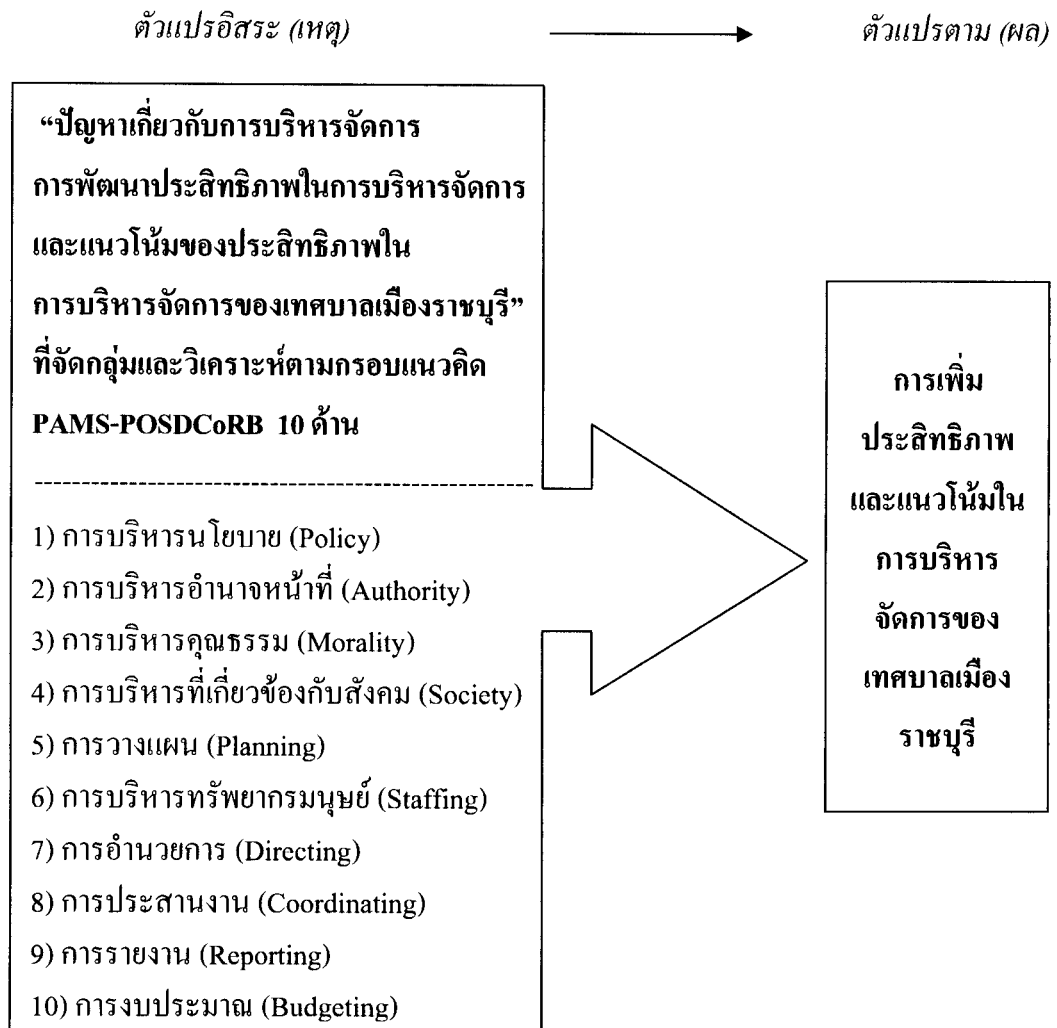
## 2.4 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเมืองราชบุรีในอนาคตในภาพรวมตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม เช่น เพศชายกับเพศหญิง รวมทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี

หมายเหตุ ในวิทยานิพนธ์ทั่วไป อาจกำหนด “สมมติฐาน” ไว้ เพื่อให้ผู้ทบทวนเป็นการนำประเด็นสำคัญ ๆ มาตั้งเป็นสมมติฐาน เพื่อต้องการเน้นหรือชูประเด็นนั้นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น แต่ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาเห็นว่าการตั้งสมมติฐานไว้ล่วงหน้านั้น จะเป็นการชี้นำ ทำให้การศึกษาขาดความเป็นอิสระ เพราะได้ตีกรอบหรือกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าแล้ว ผู้ศึกษาไม่ต้องการชี้นำเช่นนั้น อีกทั้งผู้ศึกษาได้นำประเด็นที่ต้องการศึกษาไปใส่ในวัตถุประสงค์ของการวิจัยอยู่แล้ว การตั้งสมมติฐานจึงเป็นการซ้ำซ้อน อาจทำให้หลงประเด็น และไปให้ความสำคัญกับสมมติฐานเทียบเท่าหรือมากกว่าวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญมากกว่า อันอาจนำไปสู่การศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพิสูจน์สมมติฐานแต่ละข้อมากกว่าการศึกษาที่ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังกล่าว

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แพมส์-โพสคอร็บ (PAMS-POSDCoRB)” (ต่อจากนี้ไปเรียกว่า กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน) ของ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ** ได้นำเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา” (2549: 64-66) มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดกลุ่มและวิเคราะห์ “(1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (2) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และ (3) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ที่เป็นวัตถุประสงค์การวิจัยที่สำคัญหรือเป็นวัตถุประสงค์หลัก ปัจจัยหรือกรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (7) การอำนวยการ (Directing) (8) การประสานงาน (Coordinating) (9) การรายงาน (Reporting) และ (10) การงบประมาณ (Budgeting) นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ “ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ที่จัดกลุ่มและวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB เป็นตัวแปรอิสระ หรือเป็นเหตุ ส่วน “การเพิ่มประสิทธิภาพและแนวโน้มในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” เป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผล



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำ PAMS-POSDCoRB มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาครั้งนี้ เพราะ PAMS-POSDCoRB นอกจากเป็นเครื่องมือทางวิชาการสำคัญหรือเป็นตัวชี้วัดที่จะช่วยให้ทราบและเข้าใจการพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีแล้ว ยังเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ สามารถนำกรอบแนวคิดนี้มาปรับใช้กับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ได้อย่างสอดคล้อง ไม่เพียงเท่านั้น PAMS-POSDCoRB ยังเป็นที่รู้จักและนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายพอสมควร ได้มีการนำกรอบแนวคิดนี้มาปรับใช้ทางวิชาการและมีการตีพิมพ์เผยแพร่ ตัวอย่างเช่น **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546: 34-77)** ในหนังสือ เรื่อง “การบริหาร



และการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง” และ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ** (2548: 8-12) ในหนังสือเรื่อง “แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์” รวมทั้ง ได้มีการนำกรอบแนวคิดนี้มาปรับใช้ทางวิชาการและมีการตีพิมพ์เผยแพร่ ตัวอย่างเช่น **ทวิบุญ เชาวะเจริญ** (2549) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดนครราชสีมา” **ศศิพันธุ์ เอียดเอื้อ** (2549) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกระบี่กับการบริหารราชการจังหวัดในอดีต” และ **ปฐม พงศ์ อินตะแสน** (2550) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการของกองทัพเรือในเขตกรุงเทพมหานคร” เหล่านี้เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงน่าจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษารุ่นนี้เป็นระบบ และครอบคลุมเรื่องที่ศึกษาด้านการบริหารจัดการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น ในเวลาเดียวกัน ยังเป็นการพิสูจน์ด้วยว่า กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทยหรือการบริหารจัดการของไทย และมีประโยชน์หรือไม่ เพียงใดอีกด้วย

ตามปกติ PAMS-POSDCoRB ประกอบด้วย 11 ด้าน แต่ในที่นี้นำมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดเพียง 10 ด้าน โดยตัดด้านการจัดองค์การ (Organization) ออก สำหรับเหตุผลที่ตัดด้านนี้ออกเพราะเทศบาลมีโครงสร้างหรือการจัดองค์การที่ชัดเจนตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม จึงมีอาจนำด้านการจัดองค์การมาสอบถามเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างของเทศบาลเมืองราชบุรีได้ง่าย โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนจำนวนมากอาจไม่ได้ติดตามตรวจสอบ โครงสร้างหรือการจัดองค์การของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง

เป็นธรรมดาที่กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือรูปแบบใดย่อมต้องมีข้อจำกัดหรือมีผู้โต้แย้งได้เสมอไม่มากก็น้อย โดยกรอบแนวคิดที่ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการศึกษารุ่นนี้ ย่อมมีข้อจำกัดด้วยและไม่อาจนับได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ที่สุด ข้อจำกัดที่สำคัญ เช่น กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB นี้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันเท่านั้น แต่ในอนาคตหากเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองขึ้น อาจทำให้กรอบแนวคิดนี้เกิดข้อบกพร่องได้บ้าง นอกจากนี้ กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ยังมีข้อจำกัดที่สำคัญคือ (1) กรอบแนวคิดนี้เป็นของนักวิชาการไทยที่พัฒนามาจากกรอบแนวคิด โปสคอร็บ (POSDCoRB) ของ กุลิก และ เฮอร์วิก (Gulick & Urwick) จึงอาจทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจาก

นักวิชาการไทยบางส่วน (2) การที่กรอบแนวคิดนี้ละเอียดและครอบคลุมการบริหารจัดการมากถึง 11 เรื่อง หรือ 11 ด้าน จึงอาจถูกมองไปได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ละเอียดและครอบคลุมมากเกินไป และยากต่อการนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน นอกจากนั้น (3) กรอบแนวคิดนี้อาจเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภายในและเน้นด้านวัตถุหรือประสิทธิภาพของหน่วยงานเป็นหลัก แต่ในอนาคต ถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองและการบริหารของประเทศ โดยรัฐบาลมีนโยบายให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่เน้นด้านจิตใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม และการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เช่นนี้ อาจจะทำให้กรอบแนวคิดนี้ไม่ถูกนำมาใช้มากเท่าที่ควรก็ได้

#### 4. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ มีขอบเขตการวิจัยครอบคลุม 3 หัวข้อ ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ด้านพื้นที่ รวมทั้งด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

**4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** เป็นการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตลอดจนการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน และตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังกล่าวข้างต้น อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากเป็นพิเศษ

สำหรับขอบเขตด้านเนื้อหาได้แบ่งออกเป็น 5 บท โดยในแต่ละบทมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

**บทที่ 1 บทนำ** นำเสนอข้อมูลทางวิชาการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อจำกัดการวิจัย กรอบแนวคิด การวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

**บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง** ศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือ บทความ อินเทอร์เน็ต (internet) ผลงานวิจัย โดยครอบคลุมเรื่องแนวคิดการบริหารจัดการ การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

**บทที่ 3 วิธีดำเนินการ** นำเสนอขั้นตอนหรือวิธีวิจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

(3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) ระยะเวลาทำการวิจัย และ (6) แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสนาม

**บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ** เป็นการสรุปข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสนามอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย พร้อมกับนำข้อมูลดังกล่าวมาอภิปราย และเสนอข้อเสนอแนะไว้ด้วย ในตอนสุดท้ายเป็นบรรณานุกรม และภาคผนวก

**4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** ในส่วนของการวิจัยสนาม จะทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่อยู่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเท่านั้น

**4.3 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** แบ่งเป็น

**4.3.1 ประชากร** คือ บุคลากรและประชาชนเป้าหมายทั้งหมดที่ศึกษา แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ จำนวน 788 คน
- 2) ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี มีจำนวนทั้งสิ้น 37,376 คน รวมประชากรทั้งหมด (788+37,376) เท่ากับ 38,164 คน

**4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ บุคลากรและประชาชนที่เป็นตัวแทนในการตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ประเภท เช่นกัน (ดังรายละเอียดในบทที่ 3) ได้แก่

- 1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ จำนวน 461 คน
- 2) ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน 1,079 คน  
รวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ประเภท จำนวน (461+1,079) เท่ากับ 1,540 คน  
ทั้งนี้ ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03

สำหรับเหตุผลที่เลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทดังกล่าว เพราะเป็นผู้ปฏิบัติงาน และเป็นผู้รับบริการ ตามลำดับ ที่มีความใกล้ชิดกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีเช่นนี้ ทำให้กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีความเหมาะสม มีคุณภาพ และน่าเชื่อถืออย่างมาก นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสภาเทศบาลเมืองราชบุรี และหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี ข้อมูลใน

ส่วนนี้ถือว่าเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ซึ่งจะนำมาเสริมข้อมูลหลักที่ได้จากการวิจัย  
สนามที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)

## 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อจำกัดในการวิจัยของการศึกษานี้ แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

**5.1 ข้อจำกัดด้านเนื้อหา** เน้นศึกษาการพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้นเท่านั้น โดยใช้ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ ทั้งนี้ ไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านอื่น เช่น เรื่องกฎหมายหรือเรื่องความมั่นคงของรัฐบาล เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและเวลา อีกทั้งเรื่องดังกล่าวควรแยกศึกษาต่างหาก

**5.2 ข้อจำกัดด้านพื้นที่** ผู้ศึกษาทำการศึกษาเฉพาะในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเท่านั้น โดยไม่ครอบคลุมถึงจังหวัดอื่น

**5.3 ข้อจำกัดด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** การศึกษานี้ครอบคลุมประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2 ประเภท ได้แก่ (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ รวมทั้ง (2) ประชาชนที่อยู่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและได้รับผลจากการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีเท่านั้น โดยไม่ได้เจาะจงศึกษาเฉพาะผู้นำท้องถิ่น หรือข้าราชการที่สังกัดราชการส่วนภูมิภาค

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เป็นการยากที่จะให้ความหมายของคำศัพท์หรือคำต่าง ๆ และได้รับการยอมรับจากทุกคน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างของแนวคิด ความคิดเห็น มุมมอง ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของแต่ละคน ดังนั้น ในการศึกษานี้ จึงจำเป็นต้องกำหนดคำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษานี้ไว้ด้วย (1) เพื่ออธิบายและกำหนดขอบเขตของคำศัพท์หรือคำสำคัญที่นำมาใช้เฉพาะในวิทยานิพนธ์นี้ให้ชัดเจนขึ้น (2) เพื่อสื่อให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายหรือคำจำกัดความแต่ละคำที่ใช้ในการศึกษานี้ตรงกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ศึกษารวมทั้ง (3) เพื่อให้ผู้ศึกษาไม่สับสน ไม่หลงประเด็น สามารถศึกษาให้ตรงกับความหมายที่ได้ให้ไว้ในความหมายหรือคำจำกัดความด้วย ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้

จำนวน 6 คำ โดยแต่ละคำนำมาจากคำสำคัญที่ปรากฏอยู่ในหัวข้อวิทยานิพนธ์ และกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

**6.1 การพัฒนา** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการองค์การและการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนแผนการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนและขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพของเทศบาลที่เน้นการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชน และ (2) การประสบความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลในเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชน

**6.2 แนวโน้ม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะต่อเนื่องจากปรากฏการณ์ในอดีตมาสู่ปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

**6.3 ประสิทธิภาพ** หมายถึง ผลจากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เช่น การบริหารงบประมาณ และการใช้พลังงาน เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ลดระยะเวลาหรือขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็นลงได้ และ (2) ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่อำนวยความสะดวก และให้บริการประชาชนได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง

**6.4 การบริหารจัดการ** (management administration) หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานหรือการปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองราชบุรีโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

**6.5 เทศบาลเมืองราชบุรี** หมายถึง หน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลที่ศึกษาในครั้งนี้อยู่ในเขตพื้นที่การปกครองหนึ่งของจังหวัดราชบุรี มีพื้นที่ 8.70 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหน้าเมือง โดยมีอาณาเขตติดต่อคือ ทิศเหนือ จรด แม่น้ำแม่กลอง ตำบลหูลุมดิน ทิศใต้ จรด ตำบลคอนตะโก ทิศตะวันออก จรด ตำบลบ้านไร่ ทิศตะวันตก จรด ตำบลเจดีย์หัก อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

**6.6 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB** หมายถึง กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษารั้งนี้ ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ (สำหรับเหตุผลที่นำมาใช้เพียง 10 ด้านนั้น ผู้ศึกษาให้ไว้แล้วในหัวข้อ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย ข้างต้น)

**6.6.1 การบริหารนโยบาย (Policy)** หมายถึง หลักและวิธีปฏิบัติที่เทศบาลเมืองราชบุรียึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองราชบุรี ซึ่งหมายถึง ลักษณะของการวางแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

**6.6.2 การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority)** หมายถึง อำนาจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี และมีกฎหมายรองรับ

**6.6.3 การบริหารคุณธรรม (Morality)** ในที่นี้หมายถึง การบริหารจริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติในการบริหารจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี เช่น การใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ การมีจิตสำนึกที่ดีในการบริหารจัดการ และการส่งเสริมค่านิยมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการ

**6.6.4 การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society)** หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมืองราชบุรีและหรือ บุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรี ที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของสังคม และส่วนรวมในการให้บริการแก่ประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบริหารจัดการที่จะเกิดประโยชน์ต่อสังคม รวมถึงการมีเป้าหมายในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน หรือสังคม

**6.6.5 การวางแผน (Planning)** หมายถึง การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผลแผนการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

**6.6.6 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)** หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรี เช่นการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร การมีผู้บริหารที่เป็นนักบริหารมืออาชีพ และมีความริเริ่มสร้างสรรค์

**6.6.7 การอำนวยการ (Directing)** หมายถึง การบังคับบัญชา การควบคุม การดูแลการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี และบุคลากรในสังกัด

**6.6.8 การประสานงาน (Coordinating)** หมายถึง ความสัมพันธ์หรือการติดต่อภายในหน่วยงาน หรือเทศบาลเมืองราชบุรี รวมทั้งภายนอกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระหว่างเทศบาลเมืองราชบุรีกับประชาชนทั่วไป และระหว่างหน่วยงานหรือส่วนราชการต่าง ๆ

**6.6.9 การรายงาน (Reporting)** หมายถึง การรายงานเสนอความคิดเห็นหรืออื่น เรื่องร้องเรียน การควบคุม การตรวจสอบ และการประเมินผลการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

**6.6.10 การงบประมาณ (Budgeting)** หมายถึง การคลัง การงบประมาณ รายได้ และค่าใช้จ่ายของเทศบาลเมืองราชบุรี โดยเกี่ยวข้องกับการจัดทำงบประมาณ การจัดสรร ค่าตอบแทนบุคลากร การวางแผนงบประมาณเพื่อบริหารจัดการตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ตลอดจนการใช้งบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) องค์ความรู้ใหม่ (2) ประโยชน์ในทางวิชาการ และ (3) ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

**7.1 องค์ความรู้ใหม่** ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่หรือความรู้ทางวิชาการใหม่ (องค์ความรู้ที่หมายถึง ความรู้ที่กำหนดขอบเขตได้และระบุเฉพาะเจาะจงได้ เป็นสิ่งที่สร้าง ผิด พัฒนา เผยแพร่ ถ่ายทอด และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้) กล่าวคือ การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ได้รับทราบและเข้าใจปัญหา การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ทั้งนี้ โดยใช้กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบและเข้าใจการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีอีกด้วย

### 7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ มี 2 ข้อ ดังนี้

7.2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับจะได้ทราบและเข้าใจข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

7.2.2 สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนนักศึกษาอาจนำข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปใช้สำหรับการเรียนการสอน และทำการวิจัย

### 7.3 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ มี 3 ข้อ ดังนี้

7.3.1 เทศบาลเมืองราชบุรีอาจนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ไปปรับใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ใช้สำหรับการวางแผนและการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

7.3.2 หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นอาจนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหา การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีไปปรับใช้ในทางปฏิบัติจริงในหน่วยงานของตน

7.3.3 ในส่วนของประชาชน จะได้รับประโยชน์จากการศึกษาในครั้งนี้ คือ จะช่วยให้เกิดความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี และอาจนำข้อมูลความรู้ หรือสาระสำคัญจากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และการติดตามและการตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาล และบุคลากรของเทศบาลต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ผู้ศึกษาได้ศึกษาวรรณกรรมหรือแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบและเข้าใจว่าเรื่องที่กำลังศึกษา (1) ได้เคยมีใครศึกษาไว้ก่อนแล้วมากน้อยเพียงใด (2) มีปัญหาใดบ้าง และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร และ (3) ควรศึกษาซ้ำหรือศึกษาเรื่องอื่นใดเพิ่มขึ้น และหากไม่เคยมีใครศึกษา อาจารย์เริ่มศึกษาได้ นอกจากนั้น ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังมีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับหัวข้ออื่นหรือส่วนอื่น ๆ ของการศึกษาอีกด้วย โดยนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือกำหนด (1) กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา (2) วัตถุประสงค์ของการศึกษาและขอบเขตของการศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (3) คำจำกัดความหรือนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษา (4) ระเบียบวิธีศึกษา (5) แบบสอบถาม และ (6) ใช้เป็นแนวทางในการเสนอปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะหรือเสนอแนวทางแก้ไขของการศึกษา เป็นต้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 15) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ผลงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องมาใส่ไว้เท่าที่จำเป็น และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงเท่านั้น โดยผู้ศึกษาได้กำหนดหัวข้อที่จะนำเสนอในบทที่ 2 นี้ให้สอดคล้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ และวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาคั้งนี้ โดยครอบคลุม 4 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา แนวโน้ม ประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB)
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาล
4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองราชบุรี



## 1. แนวคิดหรือความหมายของการพัฒนา แนวโน้ม ประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการ

เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ และวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องด้วยการนำแนวคิดหรือความหมายของคำสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนา แนวโน้ม ประสิทธิภาพ และการบริหารจัดการของนักวิชาการทั้งหลายมาเสนอไว้ โดยเรียงลำดับจากปีที่เก่าที่สุดถึงปีล่าสุด และเริ่มจากนักวิชาการไทยและตามด้วยนักวิชาการต่างประเทศ ยกเว้นพจนานุกรม ได้นำมาไว้เริ่มแรก เพื่อให้เข้าใจความหมายได้ชัดเจนก่อน สำหรับหัวข้อที่จะนำเสนอประกอบด้วย 4 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความหมายของการพัฒนา (2) ความหมายของแนวโน้ม (3) ความหมายของประสิทธิภาพ และ (4) แนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการ ดังนี้

### 1.1 ความหมายของการพัฒนา มีนักวิชาการที่ให้ความหมายไว้หลายคน ดังนี้

พัทธา สายหู (2515: 586) ในหนังสือ เรื่อง “ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ” เห็นว่า การพัฒนา แปลว่า การทำให้เจริญ การทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงปรารถนา

ทิตยา สุวรรณชฎ (2517: 187-189) ได้อธิบายการพัฒนาไว้ว่า การพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและได้กำหนดทิศทางและมุ่งที่จะควบคุมอัตราการเปลี่ยนแปลงด้วยสถานะการพัฒนาเป็นสถานะสมาชิกของสังคมได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนได้เต็มที่โดยไม่มีสถานะครอบงำ เช่น ความบีบคั้นทางการเมือง ความบีบคั้นทางเศรษฐกิจ หรือความไม่สมบูรณ์ในอนาคต ทุกคนสามารถที่จะนำเอาศักยภาพของตนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรของไทยไม่สามารถจะใช้รถแทรกเตอร์แบบอเมริกาได้ ม.ร.ว. เทพฤทธิ์ เทวกุล ได้ประดิษฐ์ “ควายเหล็ก” ขึ้นมาใช้ไถนาในสภาพแวดล้อมของสังคมไทย

วิทยากร เชียงกุล (2517: 17-18) ในหนังสือ เรื่อง “การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมไทย : บทวิเคราะห์” กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาที่แท้จริงควรหมายถึงการทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีความสุข ความสะดวกสบาย ความอยู่ดีกินดี ความเจริญทางศิลปวัฒนธรรมและจิตใจและความสงบสันติ ซึ่งนอกจากจะขึ้นอยู่กับ การได้รับปัจจัยทางวัตถุเพื่อสนองความต้องการของร่างกายแล้ว ประชาชนยังต้องการพัฒนาทางด้านการศึกษาสังแวดล้อมที่ดี การพักผ่อนหย่อนใจ และการพัฒนาทางวัฒนธรรมและจิตใจด้านต่าง ๆ ด้วย ความต้องการทั้งหมดนี้บางครั้งเราเรียกกันว่าเป็นการพัฒนา “คุณภาพ” เพื่อให้เห็นว่าการพัฒนาไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณสินค้าหรือการเพิ่มรายได้เท่านั้น หากอยู่ที่การเพิ่มความพอใจความสุขของประชาชนมากกว่า

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2526: 5) ในหนังสือ เรื่อง “การพัฒนาชุมชน” ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง (directed change) หรือการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้แน่นอนล่วงหน้า (planned change)

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี (2526: 5) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท” ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดขึ้น คือเปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า

ที. อาร์. เบ็ทเทิน (T. R. Batten) (1959: 7) ในหนังสือ เรื่อง “Community and Their Development” ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ฮูจเว็ลท์ (Hoogvelt) (1982: 11) ในหนังสือ เรื่อง “The Third World in Global Development” เชื่อว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายใต้การแบ่งโลกออกเป็นโลกที่พัฒนาและไม่พัฒนาซึ่งฮูจเว็ลท์ อธิบายว่า การพัฒนามีอยู่ 3 ฐานะ ได้แก่

1) การพัฒนาในฐานะที่เป็นกระบวนการ ในความหมายนี้หมายถึงกระบวนการวิวัฒนาการของความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของสังคมมนุษย์รวมทั้งขององค์กรทางวัฒนธรรมด้วย การพัฒนาในฐานะนี้เกี่ยวกับทฤษฎีวิวัฒนาการทั้งแนวเก่า แนวใหม่ ความแตกต่างทางสังคม การผสมผสานและการปรับตัวด้วยการทำให้ดีขึ้น ตลอดจนขั้นตอนของวิวัฒนาการทางสังคม

2) การพัฒนาในฐานะที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ ในฐานะนี้ เป็นการมองการพัฒนาว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความเจริญเติบโตของสังคมด้วยการติดต่อสัมพันธ์กับสังคมต่าง ๆ ฮูจเว็ลท์ได้อธิบายถึงการพัฒนาของสังคมที่ค่อยพัฒนาด้วยการติดต่อสัมพันธ์ทางการค้า ระบบพาณิชย์ ระบบอาณานิคม อาณานิคมยุคใหม่ การแปลงสภาพโครงสร้างของสังคมดั้งเดิมด้วยการเป็นสมัยใหม่ภายใต้ลัทธิอาณานิคม การแพร่กระจายทัศนคติ ค่านิยม สถาบันต่าง ๆ ภายใต้ลัทธิอาณานิคม และการขาดตอนของกระบวนการวิวัฒนาการ

3) การพัฒนาในฐานะที่เป็นการปฏิบัติการ การพัฒนาในฐานะนี้ถือว่า การพัฒนาจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและตรวจสอบกระบวนการแห่งความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายให้เลือกสำหรับการพัฒนาหลาย ๆ เป้าหมาย รวมทั้งรูปแบบของการพัฒนาเป็นต้น

สรุป จากการศึกษาความหมายของการพัฒนาข้างต้น นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้แตกต่างกัน เช่น ทิตยา สุวรรณชฎ อธิบายว่า คือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและได้กำหนดทิศทางและมุ่งที่จะควบคุมอัตราการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ วิทยากร เชียงกุล

กล่าวว่า การพัฒนาที่แท้จริงควรหมายถึงการทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีความสุข ความสะดวกสบาย ความอยู่ดีกินดี ความเจริญทางศิลปวัฒนธรรมและจิตใจและความสงบสันติ ซึ่งนอกจากจะขึ้นอยู่กับกรได้รับปัจจัยทางวัตถุเพื่อสนองความต้องการของร่างกายแล้ว ประชาชนยังต้องการพัฒนาทางการศึกษาสิ่งแวดล้อมที่ดี การพักผ่อนหย่อนใจ และการพัฒนาทางวัฒนธรรมและจิตใจด้านต่าง ๆ ด้วย ส่วน ยุวัฒน์ วุฒิเมธี หมายถึง การกระทำให้เกิดขึ้น คือเปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า

ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายของการพัฒนาของนักวิชาการทั้ง 3 คนที่กล่าวมาข้างต้น เป็นความหมายของการพัฒนาที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษา โดยนำความหมายของวิทยากร เชียงกูล มาเป็นแนวคิดหลักโดยหมายถึง การทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีความสุข ความสะดวกสบาย ความอยู่ดีกินดี ความเจริญทางศิลปวัฒนธรรมและจิตใจและความสงบสันติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนและขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพของเทศบาลที่เน้นการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชน และ (2) การประสบความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเทศบาลในเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชน

สำหรับเหตุผลที่นำความหมายของการพัฒนาของ วิทยากร เชียงกูล มาปรับใช้เป็นหลักในการกำหนดความหมายของการพัฒนาที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รวมทั้งนำไปใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาด้วย เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายคำว่า การพัฒนา ที่เข้าใจง่าย รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้

**1.2 ความหมายของแนวโน้ม** เนื่องจากการศึกษาเรื่องแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาล หรือในทำนองใกล้เคียงกัน ยังไม่เคยมีผู้ศึกษาไว้ อีกทั้งงานวิจัยในสาขารัฐประศาสนศาสตร์ มีการกล่าวถึงความหมายของคำว่าแนวโน้มเป็นจำนวนน้อย ผู้ศึกษาจึงนำความหมายของคำว่าแนวโน้มจากหน่วยงานอื่น หรือจากคำสำคัญในงานวิจัยสาขาอื่น มาเสนอไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 456) ได้ให้ความหมายว่า แนวโน้ม หมายถึง “แนวทางที่น่าจะเป็นไปในทางใดทางหนึ่ง”

สุภัทร ขจรมาบุญปี (2540: 7) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวโน้มการพึ่งตนเองของชุมชนชนบทไทยใน 25 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2539- 2563)” ให้ความหมายคำว่าแนวโน้มในงานวิทยานิพนธ์ว่า หมายถึง “การมองภาพไปข้างหน้าของชุมชนชนบทไทยในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2539- 2563 ในทัศนะของผู้เชี่ยวชาญว่าการพึ่งตนเองควรเป็นอย่างไร”

ปราโมทย์ คงสวัสดิ์ (2545: 3) ในวิทยานิพนธ์ เรื่อง “แนวโน้มของธุรกิจการให้บริการ โครงข่ายสื่อสารข้อมูลในประเทศไทย” ให้ความหมายคำว่าแนวโน้ม หมายถึง “การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงที่คิดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต”

พรพรรณ อัสวานิชย์ (2545: 7) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “แนวโน้มของหลักสูตรและการจัดการศึกษาหลักสูตรทันตแพทยศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ให้ความหมายคำว่าแนวโน้ม หมายถึง “การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะต่อเนื่อง จากปรากฏการณ์ในอดีตมาสู่ปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ตามการคาดการณ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ”

นรพัฒน์ แยมสรवल (2549: 3) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนันทนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง “แนวโน้มการจัดการธุรกิจนันทนาการในช่วง 10 ปีข้างหน้า” ให้ความหมายคำว่าแนวโน้ม หมายถึง “สภาพหรือการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ตามการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ”

จากความหมายของคำว่า แนวโน้ม ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สุภัทร จงรมานุษย์ ให้ความหมายว่า เป็นการมองภาพไปข้างหน้า โดยที่ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง แนวทางที่น่าจะเป็นไปในทางใดทางหนึ่ง ขณะที่ ปราโมทย์ คงสวัสดิ์ หมายถึงการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงที่คิดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และ พรพรรณ อัสวานิชย์ ให้ความหมายว่า การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะต่อเนื่อง จากปรากฏการณ์ในอดีตมาสู่ปัจจุบันและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ตามการคาดการณ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สอดคล้องกับ นรพัฒน์ แยมสรवल ให้ความหมายว่า สภาพหรือการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ตามการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ศึกษาจึงได้สรุปความหมายของแนวโน้มข้างต้นเป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเอง และเพื่อนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยยึดความคิดของ พรพรรณ อัสวานิชย์ มาเป็นแนวคิดหลักได้ว่า แนวโน้ม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะต่อเนื่อง จากปรากฏการณ์ในอดีตมาสู่ปัจจุบัน และคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

เหตุผลที่นำความหมายของแนวโน้มโดยยึดความเห็นของ พรพรรณ อัสวานิชย์ มาปรับใช้เป็นหลัก รวมทั้งนำไปใช้ประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษาในครั้งนี้ด้วย เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า มีความครอบคลุม ครบถ้วน เข้าใจง่าย สามารถปรับใช้ได้กับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้

### 1.3 ความหมายของประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 510) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน”

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2528: 130) ในหนังสือ เรื่อง “ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์” อธิบายว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด นั่นก็คือ การลดค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบและบุคลากร ในขณะที่พยายามเพิ่มความเร็วและความราบเรียบของการบริหารให้มากขึ้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538: 2) ในหนังสือ เรื่อง “การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ” กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่า มีความหมายรวมถึงผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้อย่างมีติดตามแต่วัตถุประสงค์ในการพิจารณา คือ

- 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
- 2) ประสิทธิภาพ ในมิติของกระบวนการบริหาร (process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม
- 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และการบริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

วรรณ แก้วคำ (2546: 7) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง “ประสิทธิภาพการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ส่งออกในเขตจังหวัดเชียงใหม่” ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง “เป้าหมาย เป็นตัวชี้วัดในสิ่งที่เราต้องการ ทำให้สำเร็จซึ่งเป้าหมายเหล่านี้ จะส่งเสริมให้พฤติกรรมทีมงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน มีความคาดหวังให้เป้าหมายสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร”

กิตติพงษ์ เร่งถนอมทรัพย์ (2550: 6) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เรื่อง “ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลยางหนึ่ง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่” ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง “การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการทำงานที่ต้องได้รับผลประโยชน์สูงสุด และพิจารณาได้จากผลงาน”

จากความหมายของประสิทธิภาพที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ดิน ปรัชญพฤทธิ หมายถึง การสนับสนุนให้มีวิธีการบริหารที่จะได้รับผลมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ขณะที่ทิพาวดี เมฆสวรรค์ หมายถึงการใช้ทรัพยากรด้านเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด มีการทำงานที่ถูกต้อง ได้มาตรฐาน รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกขึ้นกว่าเดิม เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

ขณะที่พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า ความสามารถที่ทำให้เกิดผลใน การงาน โดยที่ วรรณ แก้วคำ หมายถึง เป้าหมาย เป็นตัวชี้วัดในสิ่งที่เราต้องการ ทำให้สำเร็จซึ่ง เป้าหมายเหล่านี้ จะส่งเสริมให้พฤติกรรมทีมงานระหว่างหน่วยงานย่อยต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน มีความคาดหวังให้เป้าหมายสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร และกิตติพงษ์ เร่งถนนอมทรัพย์ หมายถึง การดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการทำงานที่ต้อง ได้รับผลประโยชน์สูงสุด และพิจารณาได้จากผลงาน

ผู้ศึกษายึดแนวทางของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ และสรุปเป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษา เองและนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลจากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง กับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เช่น การบริหารงบประมาณ การใช้พลังงาน เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานที่ลดระยะเวลาหรือขั้นตอนการ ปฏิบัติราชการที่ไม่จำเป็นลงได้ และ (2) ความสำเร็จในการดำเนินงานที่อำนวยความสะดวก และให้บริการประชาชนได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง

สำหรับเหตุผลที่นำความหมายของประสิทธิภาพของ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ มาปรับ ใช้เป็นหลักในการกำหนดความหมายของประสิทธิภาพที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า นี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็น ว่า เป็นการให้ความหมายคำว่า ประสิทธิภาพ ที่มีเนื้อหาสาระครอบคลุม ชัดเจน และนำมาปรับใช้ กับวิทยานิพนธ์ที่ศึกษานี้ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม

**1.4 แนวคิดหรือความหมายของการบริหารจัดการ** สำหรับคำว่า “การบริหารจัดการ” นี้ เป็นกระบวนการที่มีการใช้กันมานานแล้ว เพียงแต่คำที่ใช้เรียกนั้นอาจแตกต่างกันไปตาม ยุคสมัยหรือตามพัฒนาการของคำ เช่น ในสมัยสุโขทัยใช้คำว่า “การปกครอง” สมัยจอมพล ถนอม กิตติขจร เป็นนายกรัฐมนตรี ใช้คำว่า “การบริหารการพัฒนา” พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร นำคำว่า “การบริหารจัดการ” มาใช้ พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ ก็ได้้นำคำว่า “การบริหารจัดการ” มาใช้เช่นกัน จนถึงปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับคำว่า การบริหารจัดการ ในอนาคตอาจมีแนวโน้มว่าจะเกิดคำ ใหม่ขึ้นมาอีก เช่น การบริหารการบริการ การบริหารจัดการสำนักหรือการบริหารความรู้คู่ซอบ การ บริหารคุณธรรม และการบริหารการเมือง เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดหรือ ความหมายของการบริหารจัดการ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง “องค์การและการบริหาร” กล่าวถึง ลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของ บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

2) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ” อธิบายคำว่า การบริหารจัดการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน กิจการสาธารณะ หรือ การให้บริการสาธารณะ (public services) ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 29-31) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา” เห็นว่า การบริหารจัดการในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือ กระบวนการบริหารจัดการ เกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โปสคอร็บ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลิก (Luther Gulick) และ ลินดอล เออร์วิก (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหารจัดการ 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การจัดการคน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน(Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารจัดการตามแนวคิดของ เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC)

ไม่เพียงเท่านั้น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 7) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์ และการพัฒนา” ยังมีความเห็นว่า การบริหารจัดการ มีลักษณะ 3 ประการ คือ หนึ่ง เป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 31) ในหนังสือ เรื่อง “การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์” ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการไว้ว่า การบริหาร บางครั้งเรียกว่า

การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากร) ที่เกี่ยวข้องกับ คน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 89-91) ในรัฐสภาสาร บทความ เรื่อง “การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ” ได้แสดงความเห็นไว้ว่า คำว่า การบริหารจัดการ (management administration) นำไปใช้ทั้งใน หน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐ และการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน ถ้านำคำนี้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น อาจใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐ (public management administration) ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา ได้นำคำว่า การบริหารจัดการ ซึ่งตรงกับคำว่า management administration มาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ใช้ในวงการศึกษาระดับ มหาวิทยาลัย ในหน่วยงานของรัฐ และในหน่วยงานของเอกชน ตัวอย่างเช่น

1. หนังสือ เรื่อง “Union-Management Administration of Employee Training: the Experience of T[ennessee] V[alley] A[uthority]” เขียน โดย William J. McGlothlin ในปี ค.ศ. 1943
2. หนังสือ เรื่อง “Organizational Management Administration for Athletic Program” เขียน โดย Thomas M. Kinder จัดพิมพ์โดย Eddie Bowers Publishing, U.S.; พิมพ์ครั้งที่ 4, ธันวาคม ค.ศ. 1998
3. หนังสือ เรื่อง “Guide to Collection Development and Management Administration, Organization, and Staffing” เขียน โดย Mary H. Munroe, John M. Haar, Peggy Johnson จัดพิมพ์โดย Lanham, Md. : Scarecrow Press, 2001
4. วารสาร “Educational Management Administration & Leadership” Tony Bush (บรรณาธิการ) จาก University of Lincoln, UK (สหราชอาณาจักร) จัดพิมพ์โดย Sage Publications และได้ความร่วมมือจาก British Educational Leadership, Management & Administration Society, 2005-2007
5. มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้นำคำว่า management administration มาใช้ เช่น



- 5.1 Fair Leigh Dickingson University ในแวนคูเวอร์ (Vancouver) ประเทศแคนาดา
  - 5.2 Missouri State University ในมลรัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา
  - 5.3 Villanova University ในมลรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา
  - 5.4 University of Northwestern Connecticut ในมลรัฐคอนเนตทิคัต สหรัฐอเมริกา
  - 5.5 University of West Texas A&M ในมลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา
  - 5.6 University of Southwestern Medical Center ในดัลลัส (Dallas) มลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา
6. หน่วยงานของรัฐหรือหน่วยราชการของสหรัฐอเมริกา ได้นำมาใช้ เช่น
    - 6.1 กระทรวงสิ่งแวดล้อม (Department of the Environment) ในมลรัฐแมริแลนด์
    - 6.2 หน่วยการปกครองท้องถิ่น คือ Jackson County ในมลรัฐฟลอริดา
  7. หน่วยงานของเอกชน ในสหรัฐอเมริกา
    - 7.1 บริษัท Hewlett Packard
    - 7.2 บริษัท คอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Novell
    - 7.3 บริษัท คอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Knowledgestorm
    - 7.4 บริษัท Gemalto
    - 7.5 บริษัท ViaNett
- สรุป จากการศึกษาความหมายของการบริหารจัดการข้างต้น นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้แตกต่างกัน เช่น ชงชัย สันติวงษ์ บรรยายถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้เพียง 3 ด้าน คือ (1) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน (2) ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ และ (3) ด้านของความรับผิดชอบ ขณะที่ กูเทอร์ เอช กูติก และลินคอล์น เออร์วิค อ้างโดย วิรัช วิรัชนิภาวรรณ กล่าวว่า ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหารจัดการ 7 ด้าน ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การจัดการคน (4) การอำนาจการ (5) การประสานงาน (6) การรายงาน (7) และการงบประมาณ ผู้ศึกษาเห็นว่า นักวิชาการทั้ง 2 คนที่กล่าวมานี้ ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการน้อยไป ไม่ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการและไม่เหมาะสมที่จะนำมาปรับใช้กับหน่วยงานในสภาพการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ส่วน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้มากโดยครอบคลุมถึง 11 ด้าน คือ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน

(6) การจัดองค์การ (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (8) การอำนาจการ (9) การประสานงาน  
(10) การรายงาน และ (11) การงบประมาณ

ผู้ศึกษาได้สรุปความหมายของการบริหารจัดการของนักวิชาการทั้ง 3 คนที่กล่าวมาข้างต้น เป็นความหมายของการบริหารจัดการที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองได้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการดำเนินงานหรือการปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองราชบุรี โดยใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการบริหารจัดการของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของการบริหารจัดการที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ ที่ครอบคลุมกระบวนการสำคัญของการบริหารจัดการของหน่วยงาน ชัดเจน เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้ รวมตลอดทั้งนำไปปรับใช้ได้อย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้มีกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยเพื่อช่วยในการศึกษาเป็นวิชาการและเป็นระบบมากขึ้น กรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวนี้ ได้มาจากการที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมหรือแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ของนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 8) ในหนังสือ เรื่อง “แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์” ได้ให้ความเห็นไว้ว่า กระบวนการบริหาร เกิดจากหลายความคิด จึงได้จัดกลุ่มปัญหาโดยนำ “กระบวนการบริหารจัดการ” ที่เรียกว่า POSDCoRB ของ กุลิกและเออร์วิก (Gulick & Urwick) ที่เขียนไว้ในหนังสือ เรื่อง “Papers on the Science of Administration : Note on the Theory of Organization” ในปี ค.ศ. 1937 มาใช้ โดย POSDCoRB ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวางแผน (Planning)
- 2) การจัดองค์การ (Organizing)

- 3) การบริหารงานบุคคล (Staffing)
- 4) การอำนวยการ (Directing)
- 5) การประสานงาน (Coordinating)
- 6) การรายงาน (Reporting)
- 7) การงบประมาณ (Budgeting)

คำว่า POSDCoRB เฉพาะตัว Co นั้น ในหนังสือบางเล่มอาจเขียนด้วยตัวใหญ่ทั้ง 2 ตัว คือ CO แต่ในที่นี้ใช้ ๐ ตัวเล็ก เพราะหมายถึง Coordinating อีกทั้ง POSDCoRB ประกอบด้วย 7 ตัว หรืออาจเรียกว่า 7 ปัจจัยหรือกิจกรรมหรือขั้นตอนก็ได้ และถ้าใช้ O ตัวใหญ่ จะทำให้เข้าใจผิดคือ เข้าใจคลาดเคลื่อนได้ง่ายว่า O ตัวใหญ่นั้นเป็นอีก 1 ตัว หรือมีความหมายเพิ่มขึ้นอีก 1 ตัว เป็น 8 ตัว ก็ได้ โดย วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้อธิบายทำความเข้าใจเหตุผลที่นำ POSDCoRB มาปรับใช้เพราะ เป็นกระบวนการที่คุ้นเคยและใช้กันอย่างกว้างขวางพอสมควรในวงวิชาการ โดยครอบคลุม กระบวนการบริหารจัดการจำนวน 7 ด้าน ซึ่งชัดเจนมากกว่ากระบวนการบริหารหรือวิธีการบริหารงาน อื่น ๆ เป็นต้นว่า ) (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 134-135) ในหนังสือ เรื่อง "หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน")

1) กระบวนการบริหารงานที่เรียกว่า POCCC ของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) แบ่งเป็น 5 ขั้นตอนได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) (4) การประสานงาน (Coordinating) และ (5) การควบคุม (Controlling)

2) กระบวนการบริหารงานที่เรียกว่า ITERMS ขั้นตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลข่าวสาร (Information) (2) เทคโนโลยี (Technology) (3) สถานะทางเศรษฐกิจ (Economic status) (4) ทรัพยากร (Resources) (5) จริยธรรมหรือคุณธรรม (Morality) และ (6) การติดต่อสัมพันธ์หรือระบบสังคม (Sociality)

3) ปัจจัยที่ใช้ในการบริหารหรือวิเคราะห์หน่วยงานที่เรียกว่า SWOT ของ อัลเบิร์ต เอส. ฮัมเฟรย์ (Albert S. Humphrey) ได้แก่ (1) จุดแข็ง (Strength) (2) จุดอ่อน (Weakness) (3) โอกาส (Opportunity) และ (4) ข้อยกัณฑ์หรืออุปสรรค (Threat)

4) กระบวนการบริหารงานของไทยที่เรียกว่า 5 ส ได้แก่ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย

5) กระบวนการบริหารงานของไทยที่เรียกว่า 5 ป ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประโยชน์ ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า POSDCoRB จะเป็นที่ยึดใช้กันอย่างกว้างขวาง และครอบคลุม กระบวนการบริหารจัดการจำนวน 7 ด้าน ซึ่งชัดเจนมากกว่ากระบวนการบริหารงานหรือวิธีการทำงาน อื่น ๆ ดังกล่าว หากวิเคราะห์ต่อไปก็พบว่า POSDCoRB มีข้อบกพร่องบางประการ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ จึงนำ POSDCoRB มาพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนให้สมบูรณ์เพิ่มขึ้น เป็น PAMS- POSDCoRB ด้วย เหตุผลดังนี้

1) POSDCoRB เกือบทั้งหมดเน้นส่วนที่เป็นวัตถุที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน และเกี่ยวข้องกับ ผลตอบแทนด้านวัตถุอาจเรียกส่วนนี้ว่า กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นฮาร์ดแวร์ (hardware) ขณะเดียวกัน POSDCoRB ได้ละเลยหรือไม่เน้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ เช่น การพัฒนาจิตใจ จริยธรรม และจิตวิญญาณของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยส่วนที่เรียกว่า กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นซอฟต์แวร์ (software) แม้ใน POSDCoRB มีส่วนที่เป็นซอฟต์แวร์บ้าง คือ การบริหาร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) แต่ก็ถือว่าน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์

2) POSDCoRB ไม่ได้กล่าวถึงเรื่อง นโยบาย (Policy) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นยิ่ง ของทุกหน่วยงานที่จำเป็นต้องมีนโยบายเสมอ อีกทั้งในกระบวนการบริหารจัดการไม่อาจขาดเรื่อง นี้ได้ แม้อาจมีผู้ตีความหรือโต้แย้งว่า เรื่องนโยบายได้แทรกอยู่ในเรื่อง การวางแผนก็ตาม แต่โดย ข้อเท็จจริง นโยบายมีความสำคัญมากและมาก่อนการวางแผน ดังนั้น จึงควรแยกเรื่องนโยบาย ออกมาให้เห็นชัดเจน

3) POSDCoRB ไม่ได้กล่าวถึงเรื่อง อำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญยิ่งของ กระบวนการบริหารจัดการ ความสำคัญของอำนาจหน้าที่ยังเห็นได้จากเหตุผลที่ว่า ในการบริหาร การจัดการของหน่วยงานรัฐทุกแห่งจะต้องมีบทบัญญัติของกฎหมายรองรับเสมอ โดยหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมาย และในกฎหมายเกือบทุกฉบับ ซึ่ง รวมทั้งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่กล่าวถึงหน่วยงานของรัฐ จะมี บทบัญญัติว่าด้วยอำนาจหน้าที่ไว้ด้วยเสมอ ถึงแม้ว่าอาจมีผู้ตีความหรือโต้แย้งว่าเรื่องอำนาจหน้าที่ นั้นได้แทรกอยู่ในเรื่อง การอำนวยความสะดวกก็ตาม แต่ก็ไม่เด่นชัด จึงควรแยกออกมาให้เห็นอย่างชัดเจน

4) จริยธรรม (Morality) และจิตวิญญาณ (Spirit) ดังกล่าวไว้แล้วว่า POSDCoRB เกือบ ทั้งหมดเน้นส่วนที่เป็นวัตถุที่เรียกว่า ฮาร์ดแวร์ โดยละเลยเรื่องสำคัญที่เป็นซอฟต์แวร์ ซึ่งเป็นเรื่อง เกี่ยวกับจิตใจของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐอันเป็นสิ่งที่มองเห็น ไม่ชัดเจนและให้ผลตอบแทน ไม่ชัดเจน ประกอบกับเรื่องจริยธรรมและจิตวิญญาณ เป็นเรื่องสำคัญยิ่งในกระบวนการบริหารจัดการ เช่น การปฏิบัติหน้าที่ราชการของทุกหน่วยงานไม่อาจบรรลุผลสำเร็จที่ตอบสนองหรือให้บริการ ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากเจ้าหน้าที่ของรัฐขาดจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และขาดจิตวิญญาณของการให้บริการที่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม

เป็นต้น ดังนั้น จึงสมควรที่จะเพิ่ม 2 ส่วนนี้เข้าไปอีกเพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารจัดการครอบคลุมครบถ้วน พร้อมกับเกิดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เพิ่มมากขึ้นด้วย

ด้วยเหตุผลข้างต้นนี้ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ** (2549: 61-62) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์และการพัฒนา” จึงได้พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารที่เรียกว่า POSDCoRB มาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB มาปรับใช้ในทางวิชาการ โดยประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน ดังนี้

1) การบริหารนโยบาย (Policy) หมายถึง หลักการและวิธีปฏิบัติที่ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและรวมถึงวิสัยทัศน์ของการพัฒนาหน่วยงานไว้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดนโยบายต้องสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนโดยรวม

2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายบัญญัติไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมากเพียงพอ และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

3) การบริหารคุณธรรม (Morality) หมายถึง หลักธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติในการบริหารงานของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และมีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ประชาชน เป็นต้น

4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) หมายถึง การให้บริการของบุคลากรในหน่วยงานต่อประชาชนโดยรวม เช่น การบริหารจัดการของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางที่มีเป้าหมายเพื่อประชาชน

5) การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนาของหน่วยงานต้องสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชน และการวางแผนอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การบริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง

6) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง รูปแบบและโครงสร้าง รวมทั้งการจัดส่วนราชการของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดหน้าที่การงานและสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และจัดโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม และมีเอกภาพ

7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับบุคลากรของหน่วยงาน เช่น การวางแผนกำลังคน การแสวงหาบุคลากร การบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

8) การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การบังคับบัญชา การควบคุมและรับผิดชอบการบริหารงานของหน่วยงาน เช่น การตัดสินใจ การสั่งการ การจูงใจ และการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

9) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่อประชาชน เช่น ประสานด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ประสานการเงินและวัสดุอุปกรณ์ และความขัดแย้งของบุคลากร เป็นต้น

10) การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงาน เสนอความคิดเห็นหรือยื่นเรื่องร้องเรียน และการควบคุมตรวจสอบการบริหารงานของหน่วยงานจากภายในและภายนอก เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานได้ทันที การตรวจสอบและการควบคุมมาตรฐานการให้บริการ รายงานความเคลื่อนไหว รายงานข้อผิดพลาดและการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

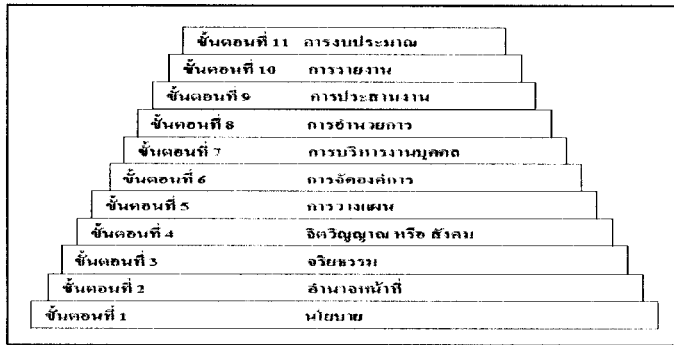
11) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ รายรับและรายจ่ายของหน่วยงาน เช่น การวางแผนการเงิน การจัดองค์การทางการเงิน การจัดบุคลากรเกี่ยวกับการเงิน การควบคุมทางการเงิน และการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดและคุ้มค่า เป็นต้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 61-62) ในหนังสือเรื่องเดียวกัน ยังได้เขียนบรรยายไว้ด้วยว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน ได้แก่ (1) นโยบาย (Policy) (2) อำนาจหน้าที่ (Authority) (3) จริยธรรม (Morality) (4) จิตวิญญาณ (Spirit) หรืออินบางกรณี หมายถึง สังคม (Social) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) ซึ่งรวมทั้งการประเมินผล และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) ดังภาพที่ 2.1

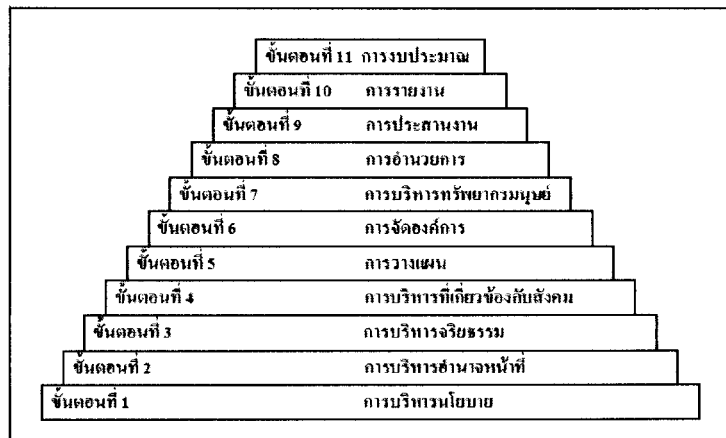
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 170-171) ในหนังสือ เรื่อง “หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ” ได้ให้ความเห็นไว้ว่า “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” หรือ “กระบวนการบริหาร” ที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน อัน ได้แก่ (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เขียนว่า นโยบาย) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เขียนว่า อำนาจหน้าที่) (3) การบริหารจริยธรรม (Morality) (ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เขียนว่า จริยธรรม) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เขียนว่า สังคม) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) ดังภาพที่ 2.2

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 61-62) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์และการพัฒนา” ได้ให้ความเห็นถึงปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า

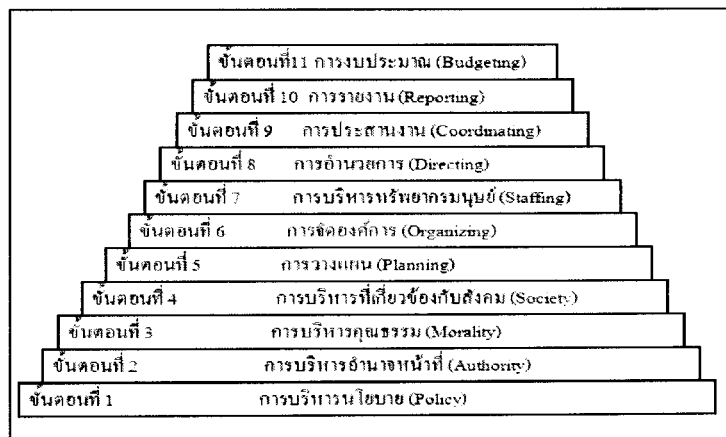
PAMS-POSDCoRB ว่า ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน ได้แก่ (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เขียนว่า จริยธรรม) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม(Society) (ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เขียนว่า Social) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์(Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) โดยได้ปรับเปลี่ยนข้อความในบางขั้นตอนหรือบางด้าน คือ การบริหารจริยธรรม เป็น การบริหารคุณธรรม ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร หรือกระบวนการบริหารที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน



ภาพที่ 2.3 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน



วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 64-65) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” ได้ให้วิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด จำแนกตามปัจจัยด้านวัตถุ และด้านจิตใจ รวมทั้งงาน เงิน คน และคุณธรรม ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด  
จำแนกตามปัจจัยด้านวัตถุ และด้านจิตใจ รวมทั้งงาน เงิน คน และคุณธรรม

ตัวชี้วัด	ด้านวัตถุ			ด้านจิตใจ
	งาน (Management)	เงิน (Money)	คน (Man)	
การบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด				คุณธรรม (Morality)
1. PAMS-	(1) การบริหารนโยบาย (Policy)	(2) การงบประมาณ	(7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์	(3) การบริหารคุณธรรม
POSDCoRB	(5) การวางแผน (Planning)	(6) การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)	(8) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)	(4) การบริหารที่เกี่ยวกับสังคม (Society)
11 ด้าน/ ขั้นตอน	(8) การอำนวยความสะดวก (Directing) และ (9) การประสานงาน (Coordinating) และ (10) การรายงาน (Reporting)			
2. SWOT	(1) จุดแข็ง (Strength) คือ ข้อดี หรือ ปัจจัยที่สนับสนุนภายใน หน่วยงาน (2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อย หรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายในหน่วยงาน (3) โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดี หรือ ปัจจัยที่สนับสนุนภายนอก หน่วยงาน และ (4) ข้อจำกัดหรือ อุปสรรค (Threat) คือ ข้อด้อย หรือ ปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายนอก หน่วยงาน			

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ตัวชี้วัด การบริหาร จัดการ 5 ตัว/ ชุดตัวชี้วัด	ด้านวัตถุประสงค์			ด้านจิตใจ
	งาน (Management)	เงิน (Money)	คน (Man)	คุณธรรม (Morality)
<b>3. Bench- marking</b> 5 ด้าน	(1) การปฏิบัติงานหรือผลของการ ปฏิบัติงาน (2) กระบวนการ ดำเนินงาน (3) ผลลัพธ์ (4) ความ พึงพอใจของ ผู้รับบริการ และ (5) ยุทธศาสตร์			
<b>4. Balanced scorecard</b> 4 ด้าน	(1) ด้านภายนอกองค์กร เช่น ประชาชน ผู้รับบริการ และ (2) ด้านภายใน องค์กร เช่น กระบวนการบริหารงาน ภายใน หน่วยงาน	(4) ด้าน การเงิน	(3) ด้าน การเรียนรู้ และการ เจริญ เติบโต	

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ คือ PAMS-POSDCoRB ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน มีความหมายและเนื้อหาสาระครอบคลุมเรื่องการบริหารจัดการมากกว่าตัวชี้วัดอื่น 3 ตัว ได้แก่ SWOT, Benchmarking และ Balanced scorecard ผู้ศึกษาเลือกนำมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิด นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด โดยจัดแบ่งตามแนวทางหรือมรรควิธี (means) และจุดหมายปลายทาง (end(s)) รวมทั้งปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และปัจจัยนำออก (output) พบว่า (1) PAMS-POSDCoRB ที่ประกอบด้วย 11 ขั้นตอน (ด้าน) ถือว่า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการ หรือตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี ที่สมบูรณ์มากกว่าตัวชี้วัดอื่น (2) SWOT ที่ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า หรือตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี (3) Benchmarking ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี และ (4) Balanced scorecard ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี เป็นที่น่าสังเกตว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการทั้ง 4 ตัวนี้ ล้วนมีลักษณะร่วมหรือปัจจัยร่วม (common factors) เดียวกัน คือ ล้วนเป็น

ตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี อย่างไรก็ตาม การจัดแบ่งตัวชี้วัดการบริหารจัดการแต่ละตัว ดังกล่าวนี้อาจแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 2 ตัว/ชุด ตัวชี้วัด จำแนกตามแนวทางหรือมรรควิธี และจุดหมายปลายทาง รวมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 5 ตัว/ชุดตัวชี้วัด	แนวทางหรือมรรควิธี (means) →			จุดหมายปลายทาง (end)
	ปัจจัยนำเข้า (input)	กระบวนการ (process)	ปัจจัยนำออก (output)	
1. PAMS-POSDCoRB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. SWOT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Benchmarking	<input type="checkbox"/>			
4. Balanced scorecard	<input type="checkbox"/>			

สรุป จากศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB ข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาได้นำมากำหนดเป็นความหมายของ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB” ที่ใช้ในที่นี่ โดยหมายถึง กรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การบริหารองค์กร (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting)

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ที่เข้าใจง่าย ชัดเจน และครอบคลุมขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการอย่างครบถ้วน เพราะประกอบด้วย 11 ด้าน นอกจากนี้ยังได้มีการเผยแพร่และนำไปใช้อย่างกว้างขวางแล้วด้วย ผู้ศึกษาจึงนำ PAMS-POSDCoRB ซึ่ง

ประกอบด้วย 11 ด้านดังกล่าวแล้วมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ โดยนำมาปรับใช้เพียง 10 ด้าน กล่าวคือ ผู้ศึกษาได้ตัดด้านการบริหารองค์การออก (ดังได้แสดงเหตุผลไว้ในบทที่ 1 แล้ว) แต่ผู้ศึกษาเห็นว่า กรอบแนวคิดนี้มีข้อจำกัดบางประการ เช่น กรอบแนวคิดนี้เหมาะสมกับสภาพในขณะที่ทำการวิจัยสนามหรือในขณะที่ทำวิทยานิพนธ์ แต่ในอนาคต หากเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมือง อาจทำให้กรอบแนวคิดนี้เกิดข้อบกพร่องได้บ้าง อย่างไรก็ตาม แม้จะมีข้อจำกัดบางประการ แต่กรอบแนวคิดนี้ก็ยังมีข้อดีมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับข้อจำกัดดังกล่าว

นอกจากนี้ หลังจากการเปรียบเทียบกรอบแนวคิดในตารางที่ 2.1-2.3 ที่ผ่านมา ผู้ศึกษาเห็นว่า กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการอย่างครบถ้วนมากกว่ากรอบแนวคิดอื่นที่นำมาเปรียบเทียบไว้ในตาราง โดยที่ SWOT เป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่แบ่งเป็น ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ขณะที่ Benchmarking เน้นเรื่องการเปรียบเทียบคุณภาพของผลผลิต การให้บริการระหว่างหน่วยงาน และ Balanced scorecard เน้นเรื่องความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างครอบคลุมครบถ้วน โดยไม่หนักไปด้านใดด้านหนึ่ง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มีความเหมาะสมที่ควรนำมาปรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้มากกว่ากรอบแนวคิดอื่น

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาล

นักวิชาการหลายคนได้แสดงแนวคิดเกี่ยวข้องกับปัญหา การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงาน ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดดังกล่าวนี้มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546: 78) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง” ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารการพัฒนาควรมีอย่างน้อย 6 ประการ ประกอบด้วย (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การจัดการทั่วไป (Management) (5) ผู้รับบริการหรือประชาชน (Market) (6) จริยธรรมของบุคลากร (Morality) ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ได้กล่าวถึงการบริหารงบประมาณ (Money) ว่า ประกอบไปด้วย (1) การสนับสนุนให้มีการตรวจสอบด้านการเงิน ทั้งจากหน่วยงานภายใน เช่น ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบตามกฎหมาย และภายนอก เช่น ประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งมีการชี้แจงบริหารงบประมาณให้แก่

ประชาชนทราบอย่างต่อเนื่องด้วย (2) การชี้แจงการบริหารงบประมาณของตนให้ประชาชนทราบอย่างต่อเนื่อง (3) การระดมทุนเพื่อให้การบริหารของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง และ (4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีและสร้างรายได้ เช่น การนำแผนที่ภาษีมาใช้เพื่อช่วยให้การจัดเก็บภาษีครอบคลุมและเต็มเม็ดเต็มหน่วย รวมทั้งการให้เข้าวัสดุอุปกรณ์ และสถานที่ในการทำกิจกรรมของเอกชน และกล่าวถึงการบริหารการพัฒนาด้านจริยธรรมหรือคุณธรรม (Morality) เช่น

- (1) การนำหลักธรรมมาใช้บริการ โดยเฉพาะในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต อุดมทุน สุภาพ มีเมตตาธรรม
- (2) การไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งไปแสวงหาผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ของตนเองหรือของผู้อื่น เช่น การใช้ตำแหน่งหน้าที่ เรียกร้องผลประโยชน์ในทางมิชอบ เรียกร้องของกำนัลของขวัญ หรือประโยชน์อื่นใดจากบุคคลอื่นเพื่อแลกกับการบริการ (3) การไม่ใช้และไม่บิดเบือนข้อมูลข่าวสารของราชการเพื่อให้ประชาชนเข้าใจผิดโดยมุ่งหวังผลประโยชน์สำหรับตนเอง และ
- (4) การแสดงความรับผิดชอบในการบริหารงานผิดพลาด เช่น เมื่อมีการบริหารงานผิดพลาดหรือตัดสินใจผิดก็ออกมาขอโทษประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจรวมทั้งแสดงความรับผิดชอบโดยการย้ายหรือลาออกจากตำแหน่ง

ศิริินทร์ ฐูปกล้า (2548: 42) ในหนังสือ เรื่อง “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา” ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรควรเน้นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทุกสายงาน โดยการทำแผนพัฒนาบุคลากร เริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความสามารถ และจัดกระบวนการพัฒนาตั้งแต่แรกเข้า คือการปฐมนิเทศ ให้ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ทัศนคติให้สอดคล้องกับลักษณะของงาน เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 419) ในหนังสือ เรื่อง “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา” ได้กล่าวถึงแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการไว้ว่า จะเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนและส่งเสริมนักบริหารมืออาชีพ ผู้มีความรู้ ความสามารถและมีคุณภาพเข้ามาเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐในหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้น เนื่องจากประเทศเจริญก้าวหน้ามีการต่อสู้แข่งขันกันภายในและภายนอกประเทศ ประชาชนได้รับการศึกษาและมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

ทวีบุญ เชาวะเจริญ (2549: 153) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการในจังหวัดนราธิวาส” ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาศักยภาพด้านการประสานงานของจังหวัดหรือผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอควรจัดการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการประสานงานทั้งภายในและภายนอกจังหวัดซีอีโอเป็นประจำ พร้อมกับมีการประเมินผลและผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ

อีโคโนมิกรเพิ่มการควบคุมดูแลการประสานงานภายในและภายนอกอย่างเข้มงวดและรัดกุมเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารทุกระดับของจังหวัดซีอีโคโนมิกรประพฤติดนเป็นตัวอย่างที่ดีในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ

ศาสกร เหมภรณ์ (2549: 140) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร” มีความเห็นว่า ในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตราชเทวี กรุงเทพมหานครสำนักงานเขตราชเทวีด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ ควรแก้ไขกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้มีการมอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารระดับล่างเพิ่มมากขึ้น และควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ และคุณธรรม ให้เหมาะสมโดยอาจจะเน้นในด้านการให้บริการมากขึ้น

ศศิพันธุ์ เอียดเอื้อ (2549: 177) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัด กระบี่กับการบริหารราชการจังหวัดในอดีต” ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การเพิ่มศักยภาพด้านการรายงาน ควรกำหนดให้มีการควบคุมตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างจริงจัง รวมทั้งมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงหน่วยงาน อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ควรจัดการฝึกอบรมข้าราชการให้เห็นถึงความสำคัญของการรายงาน และยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วยความรวดเร็ว

อุดร ต้นตีสุนทร (2549) ในบทความ เรื่อง “ไปคู่อุปถัมภ์ปฏิรูปรัฐบาลกลาง” มีข้อความตอนหนึ่งว่า หลังจากรัสเซียล้มไปแล้ว เศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนเป็นระบบเศรษฐกิจการตลาด มีการแข่งขันกันอย่างมีเสรี กว้างขวางทั่วโลก คู่อุปถัมภ์ เห็นว่า รัฐบาลกลางควรจะมีการปฏิรูประบบบริหารเสียใหม่ เพื่อความสามารถในการแข่งขัน จึงได้ตั้งสำนักงานเพื่อการปฏิรูปการบริหารของรัฐบาลกลาง (headquarter for the administrative of the central government) โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อความคล่องตัว (simple) (2) มีประสิทธิภาพ (efficient) และ (3) ความโปร่งใส (transparent)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 127-129) ในหนังสือ เรื่อง “แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์ และการพัฒนา” อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารควรดำเนินการคือ (1) มองตนเอง พิจารณาตนเอง และพยายามพัฒนาตนเอง (2) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี (3) มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาอย่างชัดเจน (4) จัดทำเป็นโครงการระยะยาว (5) การดำเนินงานควรอยู่บนหลักของความซื่อสัตย์

สุจริตเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม รวมทั้ง “ยกย่องคนดีและนินทาคนเลว” ตามหลักพระพุทธศาสนา และ (6) สนับสนุนให้สื่อมวลชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือควบคุมตรวจสอบ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 138-141) ในหนังสือ เรื่อง “หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ” ได้อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารของหน่วยงานควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม สำหรับการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารนั้น อาจดำเนินการ 10 ประการ ดังนี้

1) ต้องเป็นคนสุจริต และไม่เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทุจริตอย่างเด็ดขาดโดยควรละความชั่ว หรือบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และพยายามแสดงออกให้เห็นอย่างชัดเจนอย่างต่อเนื่อง เช่น ไม่เรียกร้อยหรือรับทรัพย์สินเงินทอง รับส่วย รับผลประโยชน์ตอบแทนในทางมิชอบ และไม่ปกป้องคุ้มครองช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาที่ทุจริต

2) เสียสละประโยชน์และความสุขส่วนตัวเพื่อส่วนรวม

3) ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่อย่างภาคภูมิใจ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีจรรยาบรรณ โดยควรระลึกและปฏิบัติในลักษณะที่ว่า เกียรติมาก่อน (honor comes first) เงิน หรือผลประโยชน์ในทางมิชอบ

4) มีไมตรีจิต (courtesy) ซึ่งครอบคลุมถึงการมีมารยาท ความสุภาพ ความเอื้อเฟื้อมีอัธยาศัย และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

5) ทำตัวให้เป็นที่ยอมรับ (respect) หรือให้ได้รับความศรัทธาจากประชาชน

6) เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ และรู้จักพอ

7) สนับสนุนและยกย่องคนดี พร้อมทั้งดำเนินการกับคนไม่ดี เช่น ไม่ยกย่องนินทาและประณาม

8) มีความเป็นผู้เชี่ยวชาญและนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และในการพัฒนาระบบราชการ

9) บริหารจัดการในลักษณะที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ (professionalism) ซึ่งหมายถึง รู้จริง มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และสามารถปฏิบัติราชการเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพจริง และชัดเจน

10) มิใช่เป็นเพียงผู้นำเท่านั้น แต่เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง กล่าวที่จะเป็นผู้นำ และกล้าที่จะตัดสินใจ ดังสอดคล้องกับข้อความที่ว่า A leader without leadership is not a leader

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังได้อธิบายถึงหลักการให้บริการประชาชนที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม ไว้ว่า ควรยึดหลักการให้บริการสาธารณะประชาชนอย่างประทับใจ คล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ใกล้เคียง ทั่วถึง น่าเชื่อถือ ถูกต้อง เสมอภาพ เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบ

ได้ การให้บริการในลักษณะเหล่านี้ ไม่เพียงมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานของรัฐเท่านั้น แต่ยังมีส่วนทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อศรัทธาและยอมรับมากขึ้น

อุดร ต้นติสุนทร (2552) คำอธิบาย “ในการสอบวิทยานิพนธ์ เมื่อ 30 พฤษภาคม 2552” ให้ความเห็นว่า ท้องถิ่น เป็นรากฐานสำคัญของประชาธิปไตย พร้อมทั้งอธิบายแนวคิด “ท้องถิ่นเข้มแข็ง : ประชาธิปไตยมั่นคง” ว่า

1) ตามที่ในหลวงของเราได้มีพระบรมราโชวาทตอนหนึ่งว่า “ให้คนดีได้ปกครองบ้านเมือง” นั้น ในระบอบประชาธิปไตยผู้มีอำนาจปกครองบ้านเมืองคือ “นักการเมือง” คือผู้ที่ประชาชนเลือกตั้งให้มาปกครองบ้านเมือง นักการเมืองมี 2 ระดับ คือ ระดับชาติ และระดับท้องถิ่น

2) นักการเมืองระดับชาติ ได้แก่ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 480 คน มีหน้าที่ออกกฎหมายและตรวจสอบรัฐบาล เลือกนายกรัฐมนตรี 1 คน เป็นหัวหน้าทำหน้าที่บริหารงานของประเทศ โดยมอบให้รัฐมนตรีบริหารงานกระทรวงต่างๆ เช่น กระทรวงการคลัง, กลาโหม เป็นต้น ซึ่งรัฐมนตรีเหล่านี้ ถ้าบริหารงานของกระทรวงด้วยความสามารถสูง และซื่อสัตย์ บ้านเมืองก็จะดีไม่วุ่นวาย อีกทั้งมีสมาชิกวุฒิสภา 150 คน ทำหน้าที่กั้นกรองกฎหมาย

3) นักการเมืองระดับท้องถิ่น ได้แก่

3.1) ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร 1 คน และสมาชิกสภากรุงเทพมหานคร 60 คน มีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของราษฎรในเขตกรุงเทพมหานคร 7 ล้านคน

3.2) นายกเมืองพัทยา 1 คน และสมาชิกสภาเมืองพัทยา 24 คน มีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของราษฎรในเขตเมืองพัทยา 8 หมื่นคน รวมทั้งความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว

3.3) นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 75 คน และสมาชิกสภาจังหวัด 2,232 คน มีหน้าที่พัฒนาจังหวัดโดยร่วมมือกับผู้ว่าราชการจังหวัด รับโอนงานราชการภูมิภาคมาร่วมกันพัฒนาจังหวัด

3.4) นายกเทศมนตรี 1,162 คน และสมาชิกสภาเทศบาล 14,928 คน มีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของราษฎรในเขตเทศบาล 12 ล้านคน ใครที่อยู่ในเขตเทศบาลใดเดือดร้อนก็ไปร้องที่นายกเทศมนตรีได้

3.5) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 6,608 คน และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 134,614 คน ดูแลทุกข์สุขของราษฎรในเขต องค์การบริหารส่วนตำบล 43 ล้านคน ใครที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดเดือดร้อน ก็ไปร้องที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้

4) วิธีการปกครองบ้านเมืองนั้น ในหลวงของเราทรงมีพระราชดำรัสว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” และ “ธรรม” นั้น คือความยุติธรรม



ความมีศีลธรรม ความมีคุณธรรม ความมีจริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต นักการเมืองทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ป็นหัวหน้า คือ นายกรัฐมนตรี, ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร, นายกองค้การบริหาร ส่วนจังหวัด, นายกเทศมนตรี และนายกองค้การบริหารส่วนตำบล ต้องจำใส่เกล้าฯ และตอบสนอง พระราชดำรัสอย่างเคร่งครัด บ้านเมืองจึงจะเป็นปกติสุขเรียบร้อยได้ ถ้าหัวหน้าไม่ดี บ้านเมืองจะ วุ่นวายได้

5) นายเทศมนตรี และนายกองค้การบริหารส่วนตำบลนั้น ขอให้ทำงาน 8 อย่าง อย่าง เข้มแข็ง ดังนี้ (1) น้ำไหล (2) ไฟสว่าง (3) ทางดี (4) สิ่งแวดล้อมดี (5) ศึกษาดี (6) อนามัยดี (7) อาชีพดี (8) วัฒนธรรมดี ถ้านายเทศมนตรี และนายกองค้การบริหารส่วนตำบลทุกท่านทำเช่นนี้ได้ ทุกคนบ้านเมืองก็จะดี

6) รัฐบาลกลางต้องกระจายอำนาจหรือแบ่งภารกิจให้องค์กรปกครองท้องถิ่น รับผิดชอบดูแลทุกข์สุขของราษฎรในท้องถิ่นอย่างจริงจัง เพราะองค์กรปกครองท้องถิ่นใกล้ชิด ราษฎรมากกว่ารัฐบาลกลาง ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่ารัฐบาลกลาง จึงควรรให้เขาแก้ไขปัญหาท้องถิ่นของเขาด้วยตัวของเขาเอง จะตรงและถูกต้องกว่า ขอให้รัฐบาลกลางช่วยเหลือทางวิชาการและเงินอุดหนุนเท่านั้น

7) การปกครองตามหลักธรรมาภิบาลนั้น คือ การใช้เงินงบประมาณอย่างซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ และต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน รวมทั้งต้องแจ้งแผนงาน โครงการ รายรับ รายจ่ายให้ประชาชนทราบ โดยทั่วกันด้วย

สรุป แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนา และแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของหน่วยงานข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้นำไปปรับใช้ในการสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งนำไปใช้ในการอภิปรายผล และการเสนอแนะในบทที่ 5 ด้วย

#### 4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองราชบุรี

หัวข้อนี้นำเสนอเฉพาะเรื่องความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองราชบุรี ตามลำดับรวม 3 หัวข้อ ดังนี้

4.1 ความเป็นมา เทศบาลเมืองราชบุรี เดิมมีฐานะเป็นสุขาภิบาลมีชื่อว่า สุขาภิบาลเมืองราชบุรี จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติจัดตั้งสุขาภิบาลหัวเมือง ร.ศ. 127 เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2458 ต่อมาในสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองประเทศไทยในปี พุทธศักราช 2475 มาเป็นระบอบประชาธิปไตย ได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พุทธศักราช 2476 เพื่อยกฐานะของท้องถิ่นต่าง ๆ ที่เป็นสุขาภิบาลอยู่แล้วขึ้นเป็นเทศบาล และมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง

เทศบาลเมืองราชบุรีเมื่อพุทธศักราช 2478 โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2478 สุขาภิบาลเมืองราชบุรีจึงมีฐานะเป็นเทศบาลเมืองราชบุรี รวมระยะเวลาจัดตั้งเป็นเทศบาลเมืองราชบุรี ถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลา 74 ปี สำนักงานเทศบาลเมืองราชบุรีตั้งอยู่ที่ถนนศรีสุริยวงศ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี

ตราสัญลักษณ์ประจำเทศบาลเมืองราชบุรี รูปช้างออกศึก



**4.2 โครงสร้าง การบริหารงานของเทศบาลเมืองราชบุรี ประกอบด้วย**

**4.2.1 ฝ่ายบริหาร** ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี ความคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล โดยนายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี เพื่อช่วยเหลือในการบริหารราชการ จำนวนไม่เกิน 3 คน

**4.2.2 สภาเทศบาล** ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล ซึ่งได้รับเลือกจากประชาชนในเขตเทศบาล เทศบาลเมืองราชบุรีมีสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน 18 คน และทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ

**ส่วนราชการของเทศบาลเมืองราชบุรี ประกอบด้วย**

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

2) **กองการประปา** มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับควบคุมการผลิตและการจำหน่ายน้ำประปา การติดตั้งประปา การควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณรายได้ รายจ่าย การบัญชี พัสดุ การวางแผนปรับปรุงในข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการประปา รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3) กองการศึกษา มีหน้าที่ให้บริการงานการศึกษาของเทศบาลเมืองราชบุรีซึ่งมีโรงเรียนในสังกัด 5 โรงเรียน งานอบรมเยาวชน งานประเพณีและกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ บริการด้านชุมชนในเขตเทศบาล งานช่วยเหลือการให้บริการชุมชนและศูนย์ฝึกอาชีพ และจัดทำโครงการต่าง ๆ

4) กองคลัง มีหน้าที่ให้บริการในเรื่องการชำระภาษีและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ การจัดทำแผนที่ภาษี และทะเบียนทรัพย์สิน งานพัสดุของหน่วยงาน งานการเงินและบัญชีต่าง ๆ

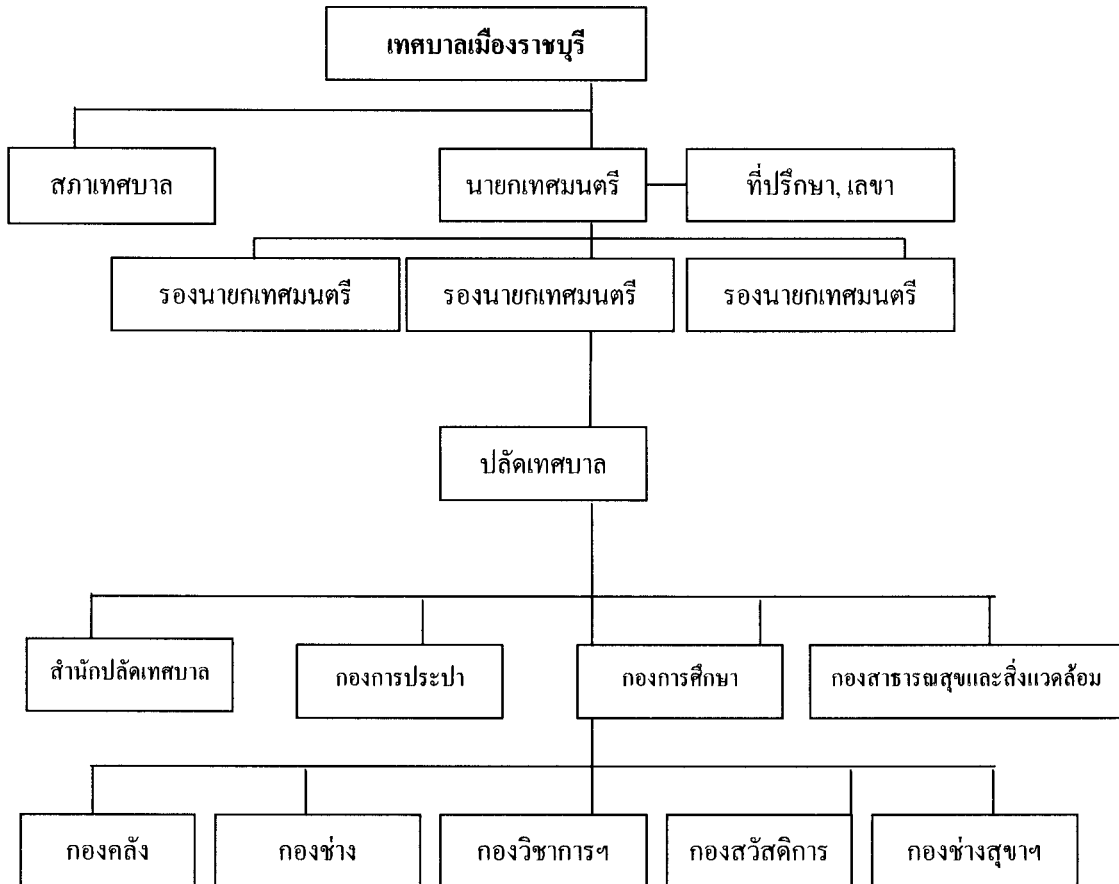
5) กองช่าง มีหน้าที่ให้บริการการขออนุญาตก่อสร้างอาคาร การตรวจสอบและซ่อมแซมไฟฟ้าสาธารณะ ก่อสร้างปรับปรุงถนน และท่อระบายน้ำ

6) กองวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่ควบคุมดูแล รับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานวิเคราะห์นโยบาย แผนงานวิจัยและประเมินผล งานนิติการ และงานประชาสัมพันธ์

7) กองสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับ การสังคมสงเคราะห์ ประชาชน เด็ก เยาวชน คนชรา คนพิการทุพพลภาพ และงานพัฒนาชุมชน

8) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่ให้บริการด้านจัดเก็บขยะ มูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ขุดลอกท่อระบายน้ำ ให้บริการด้านการอนามัยและสาธารณสุข ตรวจสอบและควบคุมกิจการที่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ให้บริการในการขออนุญาตประกอบการค้าที่อาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพ การจัดตั้งสถานที่จำหน่ายหรือสะสมอาหาร และการจัดตั้งตลาดเอกชน

9) กองช่างสุขาภิบาล มีหน้าที่ ควบคุมดูแลและรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านวัสดุที่ใช้แล้ว (ขยะ) การจัดการคุณภาพน้ำ การควบคุม ออกแบบ และก่อสร้างอาคาร ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างของเทศบาลเมืองราชบุรี

### 4.3 อำนาจหน้าที่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

#### 4.3.1 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนด สามารถแบ่งแยกประเภท

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

1) หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ตามมาตรา 53 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม เทศบาลเมืองมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50
- (2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้

- (5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
  - (6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
  - (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
  - (8) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
- 2) อำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ ตามมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม เทศบาลเมืองอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้
- (1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
  - (2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
  - (3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
  - (4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
  - (5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
  - (6) ให้มีการสาธารณสุข
  - (7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
  - (8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
  - (9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
  - (10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
  - (11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
  - (12) เทศพาณิชย์

**4.3.2 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด** นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้แล้วยังมีกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

- 1) พระราชบัญญัติป้องกันก้นดรายอันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พุทธศักราช 2464
- 2) พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2534
- 3) พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. 2535
- 4) พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย พ.ศ. 2490
- 5) พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณาโดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ. 2493
- 6) พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ. 2495
- 7) พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535
- 8) พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ. 2534

- 9) พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2535
- 10) พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. 2535
- 11) พระราชบัญญัติจัดระเบียบการจอดยานยนต์ในเขตเทศบาลและสุขาภิบาล พ.ศ. 2503
- 12) พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508
- 13) พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510
- 14) พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2518
- 15) พระราชบัญญัติควบคุมอาหาร พ.ศ. 2522
- 16) พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2523
- 17) พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523
- 18) พระราชบัญญัติรักษาคลองประปา พ.ศ. 2526
- 19) พระราชบัญญัติสุสานและฌาปนสถาน พ.ศ. 2528
- 20) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 44 ลงวันที่ 11 มกราคม 2502
- 21) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 68 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2515  
(กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการจอดเรือในแม่น้ำลำคลอง)
- 22) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 295 ลงวันที่ 28 พฤศจิกายน 2515  
(กฎหมายว่าด้วยทางหลวง)
- 23) ประมวลกฎหมายที่ดิน (ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาที่สาธารณสมบัติของแผ่นดินประเภทที่รกร้างว่างเปล่า ตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 890/2498)
- สรุป จากการศึกษาข้างต้นได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลเมืองราชบุรี รวมถึงพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจะได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งนำไปปรับใช้ในการอภิปรายผล และการเสนอแนะในบทที่ 5 ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาคั้งนี้ต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย หรือระเบียบวิธีวิจัย (methodology) มีส่วนทำให้การศึกษา หรือ การวิจัยเป็นระบบ เป็นสากล ได้รับการยอมรับในทางวิชาการ และมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งยังมี ส่วนช่วยเพิ่มความชัดเจนและความเข้าใจให้แก่ผู้อ่านมากขึ้นด้วย เมื่อเป็นเช่นนี้ ขั้นตอนการ นำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยจะต้องชัดเจน เป็นระบบ ไม่สับสน และใช้ภาษาที่ทำให้ผู้อ่านจะเข้าใจได้ ง่าย (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 58-59) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”) การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดให้วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ประชากร และ กลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร** หมายถึง จำนวนบุคลากรและประชาชนเป้าหมายทั้งหมดที่ศึกษา ในที่นี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

**1.1.1 ประเภทที่หนึ่ง** บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี ทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ รวมจำนวน 788 คน (กองวิชาการและแผนงาน เทศบาลเมืองราชบุรี กุมภาพันธ์ 2552)

**1.1.2 ประเภทที่สอง** ประชาชนในเขตพื้นที่ของเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน 37,376 คน (ข้อมูลจากสำนักงานทะเบียนท้องถิ่น เทศบาลเมืองราชบุรี กุมภาพันธ์ 2552)

รวมประชากรทั้งหมด (788+37,376) เท่ากับ 38,164 คน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง** หมายถึง บุคลากรและประชาชนที่เป็นตัวแทนของประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม ในที่นี้แบ่งเป็น 2 ประเภทเช่นกัน ได้แก่

**1.2.1 ประเภทที่หนึ่ง** บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำทั้งหมด รวม 461 คน

**1.2.2 ประเภทที่สอง** ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน 1,079 คน ทั้งนี้ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ **ทาโร่ ยามาเน่** (Taro Yamane) (1973: 727-728) ในหนังสือเรื่อง "Statistics: An Introductory Analysis" ที่ระดับความเชื่อมั่น 97 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03 (ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยทั่วไป ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 แต่ผู้ศึกษาได้เลือกใช้ที่ระดับความเชื่อมั่น 97 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03 เนื่องจากการกำหนดค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในจำนวนที่ต้องการประมาณ 1,000 คน และเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้งานวิจัย หรือในการศึกษาครั้งนี้มากยิ่งขึ้น) ดังนี้

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

$n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากรทั้งหมด

$e$  = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{788}{1 + 788(0.03)^2}$$

$$n = \frac{788}{1.709}$$

$$n = 461$$



แทนค่าสูตร

$$n = \frac{37,376}{1 + \frac{37,376 (0.03)^2}{37,376}}$$

$$n = \frac{37,376}{34.638}$$

$$n = 1,079$$

รวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ประเภท (461+1,079) ได้จำนวน 1,540 คน

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,540 คนแล้ว ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาได้จำนวน 1,356 คน คิดเป็นร้อยละ 88.05 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง จำแนกตามประเภท

(หน่วย : คน)			
ประเภท	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ เก็บรวบรวมได้จริง
1. บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในเทศบาลเมืองราชบุรี ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่าย ประจำ	788	461	359
2. ประชาชนในเขตพื้นที่ ของเทศบาลเมืองราชบุรี	37,376	1,079	997
<b>รวม</b>	<b>38,164</b>	<b>1,540</b>	<b>1,356</b> (คิดเป็นร้อยละ 88.05 ของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด (1,540 คน))

สำหรับเหตุผลที่เลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้ ประเภทแรก เพราะเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี จึงมีแนวโน้มที่จะทราบและเข้าใจการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างมาก ส่วน ประเภทที่สอง แม้ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลเมืองราชบุรี แต่ก็ยังเป็นประชาชนผู้รับบริการสาธารณะของเทศบาลเมืองราชบุรี จึงมีแนวโน้มที่จะทราบและเข้าใจประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีเช่นกัน

นอกจากนี้ ยังมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพและเป็นข้อมูลเสริมสำหรับนำไปวิเคราะห์เทียบกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการวิจัยสนามกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวซึ่งเป็นข้อมูลหลัก ทั้ง 2 คนนั้น ได้แก่

**คนที่หนึ่ง** ชื่อ นายพิสิทธิ์ เรืองเดช ตำแหน่ง ประธานสภาเทศบาลเมืองราชบุรี สัมภาษณ์วันที่ 2 ธันวาคม 2552 ระหว่างเวลา 10.00 น. ถึง 10.20 น. รวม 20 นาที ณ เทศบาลเมืองราชบุรี

**คนที่สอง** ชื่อ นายพิชัย บัวหลวง ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี สัมภาษณ์วันที่ 2 ตุลาคม 2552 ระหว่างเวลา 14.00 น. ถึง 14.20 น. รวม 20 นาที ณ เทศบาลเมืองราชบุรี

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ซึ่งหมายถึง การศึกษา หรือ การวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเป็นหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงปริมาณซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามในการศึกษานี้ ยังได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น การรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพ เห็นได้จากการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่เรียกว่า เคนไฟล์ ด้วย การศึกษานี้ ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นแนวทางในการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) หลักเกณฑ์การสร้างคำถาม (2) ลักษณะแบบสอบถาม และ (3) การทดสอบแบบสอบถาม

**2.1 หลักเกณฑ์การสร้างคำถาม** สำหรับหลักเกณฑ์การสร้างคำถามเพื่อใช้ในการศึกษานี้ ประกอบด้วย 4 ข้อ

2.1.1 การคำนึงถึงวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาค้างนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบสอบถามต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาค้างนี้

2.1.2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการตั้งข้อคำถาม เช่น การทบทวนวรรณกรรมหรือแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า PAMS-POSDCoRB เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม

2.1.3 การใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 การขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถ หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน 2 คน ได้แก่ (1) นายสมชาย เสมอสุข ตำแหน่ง รองปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี และ (2) จำเอก วีรยุทธ บุญมา ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ เทศบาลเมืองราชบุรี นอกจากนี้ ยังขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์นี้ จำนวน 2 คน เพื่อขอให้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามอีกด้วย

**2.2 ลักษณะแบบสอบถาม** ในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ ผู้ศึกษาได้เลือกสร้างแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) หรือ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ของ เร็นสิส เอ. ลิเคิร์ต (Rensis A. Likert) (1961: 166-169) ในหนังสือ เรื่อง “New Patterns of Management” โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วนประมาณค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ พร้อมกันนี้ ได้จัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผล ให้มีความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์ผล มีค่าน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 3 ระดับ

ในส่วนของการวิเคราะห์ระดับแต่ละหัวข้อ ได้ใช้การคำนวณช่วงการวัด ตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบส (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง “Research in Education” ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุด ลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับการวัดที่ต้องการแบ่ง ดังนี้

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

ได้กำหนดคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

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

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว ในการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราประมินค่านั้น อาจแบ่งเป็น 3 ระดับ หรือ 5-6 ระดับก็ได้ แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้เลือก 3 ระดับ สำหรับเหตุผลสำคัญที่เลือกสร้างแบบสอบถามแบบมาตราประมินค่าที่แบ่งเป็น 3 ระดับนั้น มีจำนวน 8 ข้อ ดังนี้

1) ผู้ศึกษาไม่ต้องการใช้การประเมินความละเอียดในระดับที่มากเกินไป เช่น 5 หรือ 6 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่เกินความเป็นจริง เกินความจำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามแยกแยะความเห็นหรือความรู้สึกของแต่ละระดับอย่างชัดเจนได้ยาก เกิดการโต้แย้งในเรื่องขอบเขตของแต่ละระดับได้ง่าย ที่สำคัญคือ ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์จริง และฝืนสภาพความเป็นจริง แต่ผู้ศึกษาต้องการใช้การประเมินความละเอียดที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะและง่ายสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามคือ 3 ระดับ

2) ประหยัดเวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อแบบสอบถามมีจำนวนมากกว่า 50 ข้อ

3) ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจได้สะดวก รวดเร็ว แยกแยะความรู้สึกได้ง่าย และไม่ฝืนความรู้สึก

4) ง่ายต่อผู้อ่าน หรือผู้นำผลการศึกษา หรือผลการวิจัยไปศึกษา

5) ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นกลุ่มก้อน ชัดเจน ถ้าเป็น 5 ระดับ ข้อมูลจะกระจาย อีกทั้งเมื่อผู้ศึกษาเขียนบรรยาย ข้อมูลจะยืดเยื้อ ซ้ำซาก เกินความจำเป็น ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการอ่านงานวิจัย

6) ทำให้ประหยัดเวลา และง่ายต่อการประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล รวมตลอดทั้งการนำเสนอ หรือเขียนบรรยายข้อมูล

7) ในทางปฏิบัติ บ่อยครั้งที่เริ่มแรก ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ 5-6 ระดับ แต่หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว และนำข้อมูลมาประมวลและวิเคราะห์ปรากฏว่า ข้อมูลมีลักษณะกระจายไม่เป็นกลุ่มก้อน บางระดับหรือหลายระดับไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอ หรือบางระดับมีจำนวนใกล้เคียงกันมาก ทำให้ในที่สุด บ่อยครั้งจำเป็นต้องยุบรวมเป็น 3 ระดับ การยุบรวมเช่นนี้ อาจส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลคลาดเคลื่อนไป

8) มีนักวิชาการได้ใช้เพียง 3 ระดับ อย่างแพร่หลาย และยอมรับการใช้แบบสอบถามที่เป็น 3 ระดับนี้ด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ถัดดาวลัย รอดมณี และไพฑูรย์ ภักดี (2529: 310-311) ในหนังสือ เรื่อง “ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์”; เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2539: 377); สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546: 15) ในหนังสือ เรื่อง “ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติการ” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบส (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง “Research in Education” และแนวคิดของ เวนนี ดับบลิว. แดเนียล (Wayne W. Daniel) (1995: 18-19) ในหนังสือ เรื่อง “Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences”) (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 71-72) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน”)

ดังนั้น แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงประกอบขึ้นด้วยข้อคำถามหลายข้อที่สามารถใช้เป็นตัวแทน หรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุมเนื้อหาและสาระที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยได้อย่างครบถ้วน โดยแบบสอบถามประกอบขึ้นด้วยคำถามปิดจำนวน 55 ข้อคำถาม แต่จะมีคำถามเปิดจำนวน 1 ข้อคำถามในตอนท้ายสุดด้วย แบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่หนึ่ง** เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภทของผู้ตอบแบบสอบถามโดยประกอบด้วย 4 ข้อคำถาม

**ส่วนที่สอง** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 31 ข้อคำถาม

**ส่วนที่สาม** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 10 ข้อคำถาม

**ส่วนที่สี่** เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 10 ข้อคำถาม

หมายเหตุ การที่แบบสอบถามแต่ละส่วนมีจำนวนคำถามไม่เท่ากัน เนื่องจากผู้ศึกษาต้องการให้จำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามมีความเหมาะสม โดยการกำหนดจำนวนข้อคำถามของแบบสอบถามแต่ละส่วนจากความสำคัญของวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยผู้ศึกษาต้องการศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ดังนั้น แบบสอบถามในส่วนของ

ปัญหา จึงมีจำนวนมากกว่าส่วนอื่น ๆ เพราะต้องการทราบปัญหาอย่างละเอียดและครอบคลุม เพื่อที่จะนำไปสู่การเสนอแนะการพัฒนาได้ตรงประเด็น

**2.3 การทดสอบแบบสอบถาม** การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม ผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถามและสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยของการศึกษานี้ โดยข้อคำถามหรือตัวชี้วัดแต่ละข้อในแบบสอบถามมีลักษณะสอดคล้องกับหลายข้อข้างล่างนี้ ตามความเหมาะสม

- 1) มีมาตรฐาน (standard)
- 2) เป็นสากล (universalization)
- 3) เป็นระบบ (system) หรือสอดคล้องกันทั้งหมด
- 4) ได้รับความยอมรับ (acceptability)
- 5) มีความเป็นกลาง (neutrality)
- 6) ไม่ลำเอียง (non-bias)
- 7) อยู่บนพื้นฐานของความรู้และวิชาการที่พิสูจน์และทดสอบได้ (objectivity)
- 8) มีข้อคำถามและตัวชี้วัดที่สร้างหรือออกแบบขึ้นจากความรู้สึคนึกคิดของผู้ศึกษาเอง (subjectivity)
- 9) ตรงประเด็น (accuracy)
- 10) มีความเที่ยงตรง (validity)
- 11) มีความเชื่อถือได้ (reliability)
- 12) มีความไวต่อสิ่งที่จะวัด (sensitivity) ชี้วัดได้รวดเร็ว
- 13) มีความสามารถในการแยกแยะหรือชี้วัดความแตกต่าง (differentiation) ของสิ่งที่จะวัดได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ
- 14) มีความเป็นไปได้ในการวัด (feasibility)
- 15) มีความครอบคลุม (coverall)
- 16) เข้าใจง่ายและแปลความหมายได้ง่าย (meaningfulness and interpretability)
- 17) ประหยัด (economy)
- 18) สะดวกหรือง่ายต่อการนำมาใช้ (convenience) ในการศึกษา วิเคราะห์ วัด และประเมินผล
- 19) มีกระบวนการทดสอบตัวชี้วัดก่อนนำมาใช้จริง (pre-test)

ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบแบบสอบถามรวม 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่หนึ่ง** การยกร่างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาคั้งนี้

**ขั้นตอนที่สอง** การตรวจสอบความเที่ยงตรง เป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหาและถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุมและถูกต้อง โดยดำเนินการดังนี้

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 2 คน คือ (1) นายสมชาย เสมอมีสุข ตำแหน่ง รองปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี และ (2) จำเอกวิรุทธ บุญมา ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ เทศบาลเมืองราชบุรี ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เช่น ตัดข้อความที่ไม่จำเป็นออกและเพิ่มข้อความที่สำคัญบางข้อจนกระทั่งแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีจำนวน 2 คน คือ (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ และ (2) อาจารย์ พลเอกสิรินทร์ ชูปกกล้า เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

**ขั้นตอนที่สาม** การตรวจสอบความเชื่อถือได้ดำเนินการโดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pretest) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 50 คน ต่อจากนั้น จึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 50 ชุด ดังกล่าวนั้นมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ จากสูตร การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ของ **ลี โจเซฟ ครอนบาค** (Lee Joseph Cronbach) จากวารสาร Psychometrika 16 (1951: 297-334) เรื่อง "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests" และ (1971: 160) จากหนังสือ เรื่อง "Essentials of Psychological Testing" โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ ถ้าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป ก็จะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจำนวน 50 ชุดดังกล่าว ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.93 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

ทั้งนี้ อาจคำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้

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

$a$  = ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

$n$  = จำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด

$\sum S_i^2$  = ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบสอบถาม

แทนค่า

$$a = \frac{51}{51-1} \left[ 1 - \frac{4.702^2}{15.679^2} \right]$$

$$a = \frac{51}{51-1} \left[ 1 - \frac{22.108}{245.831} \right]$$

$$a = 1.02[0.91]$$

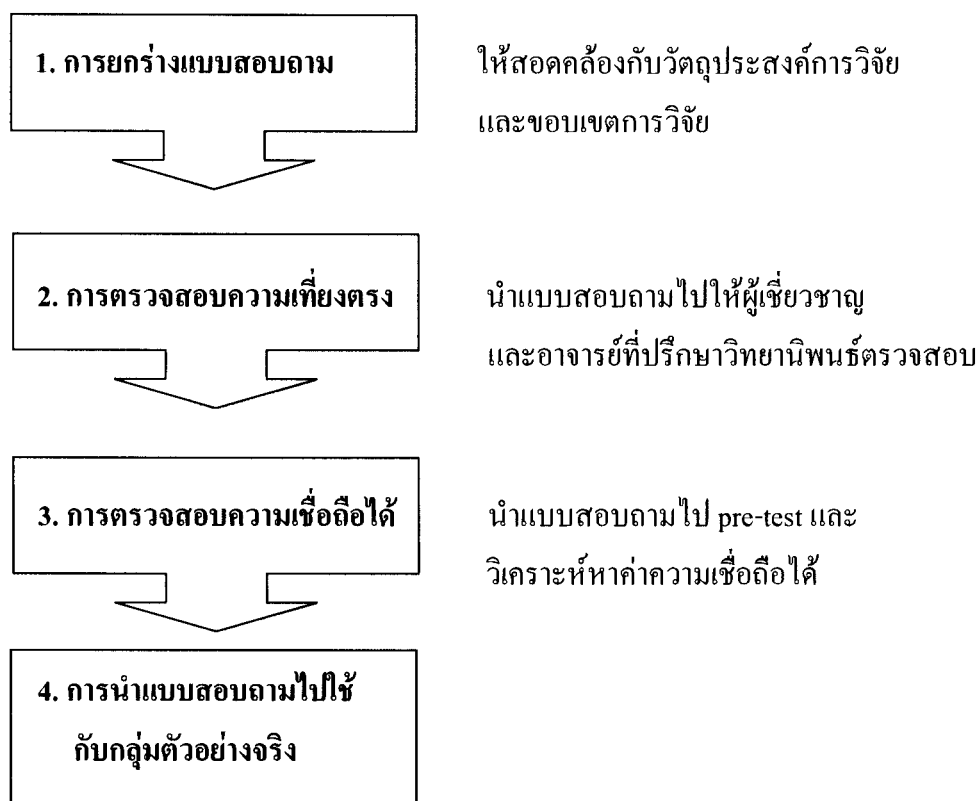
$$a = 0.93$$

จากสูตรข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม จำนวน 50 ชุดดังกล่าว ผลจากการทดสอบ ได้ค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ 0.93 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

**ขั้นตอนที่สี่** การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง โดยผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้ผู้กลุ่มตัวอย่างตอบ และเก็บรวบรวมกลับมาประมวลผลและวิเคราะห์ต่อไป

ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน การทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้สรุปไว้ในภาพที่ 3.1





ภาพที่ 3.1 การทดสอบแบบสอบถาม 4 ขั้นตอน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 3 วิธี ได้แก่ (1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (2) การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม และ (3) การรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์

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

**3.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม** ผู้ศึกษาได้ออกไปเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามในพื้นที่ต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วแจกให้กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งนำไปฝากประธานชุมชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเพื่อแจกต่อกลุ่มตัวอย่าง และผู้ศึกษาไปติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากประธานชุมชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีกลับคืนมาด้วยตนเอง หลังจากผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้อง

ของแบบสอบถาม หากพบว่าแบบสอบถามชุดใดที่กลุ่มตัวอย่างกรอกแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ หรือไม่ครบถ้วน ผู้ศึกษาได้พิจารณาตามลำดับดังนี้

หนึ่ง ตัดออกหรือไม่นำแบบสอบถามนั้นมาใช้ในการประมวลและวิเคราะห์ หรือ

สอง ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามกลับไปให้กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามกรอกแบบสอบถามให้สมบูรณ์และครบถ้วนทุกข้อ หรือ

สาม ก่อนเก็บแบบสอบถามคืน ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ก่อนเสมอ เมื่อพบว่าแบบสอบถามข้อใดไม่สมบูรณ์ก็จะขอให้กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามกรอกให้สมบูรณ์ และบางครั้งผู้ศึกษาได้พิจารณาดำเนินการตามลำดับทั้ง 3 ข้อควบคู่กันไป นอกจากนี้ ยังได้ทำการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน ได้แก่ (1) นายพิสิทธิ์ เรืองเดช (2) นายพิชัย บัวหลวง ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ซึ่งนำมาใช้เป็นข้อมูลเสริมข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) การรวบรวมข้อมูลภาคสนามนั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการระหว่างวันที่ 1 กันยายน 2552 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2552 รวม 30 วัน

**3.3 การรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์** โดยผู้ศึกษาได้ทำการสังเกตกลุ่มตัวอย่างจากประสบการณ์ของผู้ศึกษา ดังนี้

3.3.1 การสังเกตภาพรวมวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่อยู่ในเทศบาลเมืองราชบุรี

3.3.2 การสังเกตสภาพแวดล้อมของเทศบาลเมืองราชบุรี

ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นเพียงข้อมูลเสริมข้อมูลหลักที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาแบ่งหัวข้อนี้เป็นวิธีการประมวลข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 4.1 วิธีการประมวลข้อมูล ประกอบด้วย 4 ข้อ

4.1.1 การรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยภาคสนาม

4.1.2 การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด

4.1.3 การจัดคำตอบเป็นกลุ่มและเป็นหมวด โดยกำหนดรหัส (code) ข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำคู่มือลกรหัส (codebook) และบันทึกกรหัสข้อมูลที่เป็นตัวเลขจากแผ่นรหัสดังหมดลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการคำนวณวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายการต่าง ๆ โดยข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจะอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ในรูปของรหัสดังเป็นตัวเลข เช่น 1 2 หรือ 3

#### 4.1.4 การประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

**4.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการวิเคราะห์ในรูปแบบตาราง (contingency analysis) รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

**4.2.1 ค่าสถิติร้อยละ (percentage)** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ และการศึกษา เป็นต้น

**4.2.2 ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D.** ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (2) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี และ (3) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีอีกด้วย ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

**4.2.3 การทดสอบค่าที (t-test)** ใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB

สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 5 ส่วน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ดังนี้

**ส่วนที่หนึ่ง** ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลภูมิหลังทั่วไปของบุคคลกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นคำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ การศึกษา และประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษานำมาแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ โดยนำเสนอในตารางประกอบคำอธิบาย

**ส่วนที่สอง** ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ผู้ศึกษานำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบคำอธิบาย

**ส่วนที่สาม** ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ผู้ศึกษานำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบคำอธิบาย

**ส่วนที่สี่** ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี 10 ด้าน ผู้ศึกษานำมาแจกแจง

ความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบ  
คำอธิบาย

**ส่วนที่ห้า** ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่ม  
ตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมือง  
ราชบุรี ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ผู้ศึกษานำมาแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ  
ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที โดยนำเสนอข้อมูลในตารางประกอบคำอธิบาย

## 5. ระยะเวลาทำการวิจัย

การศึกษานี้เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2552 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2553 รวม  
ระยะเวลา 8 เดือน

## 6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการมีระยะเวลา 8 เดือน ดังนี้

6.1 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร 2 เดือน

6.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม 3 เดือน

6.3 การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 1 เดือน

6.4 การเสนอผลการศึกษาและการจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ 2 เดือน ดังแสดงไว้ใน

ตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน 8 เดือน							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร เช่น หนังสือ บทความ และเอกสาร เกี่ยวกับความเป็นมา สถิติ และอำนาจ หน้าที่ เป็นต้น หมายเหตุ ขณะศึกษา ผู้ศึกษาได้ปรับปรุง ข้อมูลจากการวิจัยเอกสารให้ทันสมัยอยู่ ตลอดเวลา	_____							
2. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม โดยสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ตามวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขต การวิจัย			_____					
3. การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ ข้อมูล						_____		
4. การเสนอผลการศึกษาและการจัดทำเป็น รูปเล่มที่สมบูรณ์							_____	

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” เป็นการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษา (1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี (2) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี (3) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี และ (4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษานำ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า แฟ้มส์-โพสคอร็บ (PAMS-POSDCoRB) มาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิด โดยต่อจากนี้ไปเรียกว่า PAMS-POSDCoRB ซึ่งตามปกติประกอบด้วย 11 ด้าน แต่ในที่นี้นำมาปรับใช้เป็นกรอบแนวคิดเพียง 10 ด้าน โดยตัดด้านการจัดองค์การ (Organization) ออกเนื่องจากองค์กรเทศบาลมีโครงสร้างที่ชัดเจน เป็นไปตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม จึงมีอาจนำ ด้านโครงสร้างมาสอบถามเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างของเทศบาลเมืองราชบุรีได้ง่าย โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนจำนวนมากอาจไม่ได้ติดตามตรวจสอบโครงสร้างของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง ทั้ง 10 ด้านนั้น ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ รวมทั้งประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ 1,356 คน คิดเป็นร้อยละ 88.05 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,540 คน หลังจากนั้น ได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ ทั้งนี้ ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายประกอบตาราง และแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

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

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (ตารางที่ 4.2-4.6) ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (ตารางที่ 4.2) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (ตารางที่ 4.3) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (ตารางที่ 4.4) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (ตารางที่ 4.5-4.6) วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

สำหรับความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีดังนี้

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

ส่วนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา การพัฒนา แนวโน้ม และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (ตารางที่ 4.7) เป็นการนำเสนอในตาราง

ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวคิดผู้เชี่ยวชาญ ได้นำเสนอไว้ในภาคผนวก ข

## ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 1 นี้ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม โดยข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ และ (2) ประชาชนในเขตพื้นที่ของเทศบาลเมืองราชบุรี รวมจำนวน 1,356 คน คิดเป็นร้อยละ 88.05 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,540 คน ผู้ศึกษาได้ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวนและค่าร้อยละจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

	ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 1,356)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	557	41.08
	1.2 หญิง	799	58.92
	<b>รวม</b>	<b>1,356</b>	<b>100.00</b>
2. การศึกษา	2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	472	34.81
	2.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	837	61.72
	2.3 สูงกว่าปริญญาตรี	47	3.47
<b>รวม</b>	<b>1,356</b>	<b>100.00</b>	
3. อายุ	3.1 18 - 30 ปี	259	19.10
	3.2 31 - 40 ปี	532	39.23
	3.3 41 ปี ขึ้นไป	565	41.67
<b>รวม</b>	<b>1,356</b>	<b>100.00</b>	



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

	ข้อมูลส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 1,356)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ประเภท	4.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ	359	26.47
	4.2 ประชาชนในเขตเทศบาลเมือง ราชบุรี	997	73.53
	รวม	1,356	100.00

หมายเหตุ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.1 มีน้อย เนื่องจากผู้ศึกษาได้นำเสนอเฉพาะข้อมูลที่น่าไปใช้ในการวิเคราะห์ และ/หรือ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เท่านั้น เช่น ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลในเรื่องเพศ และประเภทของกลุ่มตัวอย่าง ไว้เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลบางส่วนที่แม้ไม่ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ แต่ก็ยังเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงสภาพทั่วไปหรือภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ ข้อมูลเรื่องอายุ และการศึกษา

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.1 พบว่า (1) ในเรื่องเพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 58.92) เป็นหญิง และที่เหลือ (ร้อยละ 41.08) เป็นชาย (2) ในเรื่องการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.72) มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมา (ร้อยละ 34.81) มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และที่เหลือ (ร้อยละ 3.47) มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (3) ในเรื่องอายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.67) อายุ 41 ปีขึ้นไป รองลงมา (ร้อยละ 39.23) อายุ 31-40 ปี และที่เหลือ (ร้อยละ 19.10) อายุ 18-30 ปี และ (4) ในเรื่องประเภท กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 73.53) คือ ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี และที่เหลือ (ร้อยละ 26.47) คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น 5 ส่วนดัง  
ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอเรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### 2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ดังแสดงรายละเอียดไว้ใน ตารางที่ 4.2

หมายเหตุ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ในที่นี้หมายถึง ปัญหา อุปสรรค หรือ  
ข้อขัดข้องสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี เช่น (1) บุคลากรบางส่วนของ  
เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถอย่างเพียงพอ (2)  
เทศบาลเมืองราชบุรีประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นข้างเคียงไม่มาก  
เท่าที่ควร และ (3) เทศบาลเมืองราชบุรีประสบกับความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และแก้ไขไม่ได้เป็นประจำ  
(ที่มา : สรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาลเมืองราชบุรี ประจำปีงบประมาณ 2551)

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ  
ของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ระดับ S.D. ความเห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม		
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)		
<b>1. ปัญหาการบริหาร จัดการด้านการบริหาร นโยบาย</b>						
1.1 เทศบาลเมืองราชบุรี กำหนดนโยบายที่ไม่ สอดคล้องกับความ ต้องการประชาชนมาก เท่าที่ควร	(190) 14.01	(911) 67.18	(255) 18.81	(1,356) 100.00	1.95	0.57 ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน							
1.2 บุคลากรบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เข้าใจ ในความหมายและทิศทางของ นโยบายของเทศบาลเมือง ราชบุรีอย่างชัดเจน	(192)	(964)	(200)	(1,356)			
	14.16	71.09	14.75	100.00	1.99*	0.53	ปานกลาง
1.3 ในภาพรวม เทศบาล เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้านการ บริหารนโยบายมาก	(348)	(827)	(181)	(1,356)			
	25.66	60.99	13.35	100.0	2.12	0.61	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.02</b>	<b>0.44</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>2. ปัญหาการบริหารจัดการ</b>							
<b>ด้านการบริหารอำนาจ</b>							
<b>หน้าที่</b>							
2.1 ผู้บริหารบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่ กฎหมายกำหนด เช่น พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร	(263)	(724)	(369)	(1,356)			
	19.40	53.39*	27.21	100.00	1.92	0.67	ปานกลาง
2.2 เทศบาลเมืองราชบุรีขาด การควบคุมและตรวจสอบการ ใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร อย่างต่อเนื่อง เช่น การปล่อย ให้มีการก่อสร้างอาคาร ก่อนที่จะได้รับอนุญาต	(278)	(778)	(300)	(1,356)			
	20.50	57.38	22.12	100.00	1.98*	0.65	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน							
2.3 ในภาพรวม เทศบาล เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้านการ บริหารอำนาจหน้าที่มาก	(290) 21.39	(781) 57.59	(285) 21.02	(1,356) 100.00	2.00	0.65	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>1.96</b>	<b>0.56</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>3. ปัญหาการบริหาร จัดการด้านการบริหาร คุณธรรม</b>							
3.1 บุคลากรบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรีขาด ความซื่อสัตย์สุจริตใน การปฏิบัติงาน	(376) 27.73	(651) 48.01	(329) 24.26	(1,356) 100.00	2.03	0.72	ปานกลาง
3.2 บุคลากรบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรีขาด ความเสียสละ ขาดการ ทุ่มเท และขาดความ รับผิดชอบต่อการ ปฏิบัติงาน	(358) 26.40	(699) 51.55	(299) 22.05	(1,356) 100.00	2.04*	0.69	ปานกลาง
3.3 ในภาพรวม เทศบาล เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้านการ บริหารคุณธรรมมาก	(347) 25.59	(740) 54.57	(269) 19.84	(1,356) 100.00	2.05	0.67	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.04</b>	<b>0.60</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)			
<b>4. ปัญหาการบริหารจัดการ</b>							
<b>ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับ</b>							
<b>สังคม</b>							
4.1 เทศบาลเมืองราชบุรีจัด โครงการดูงานของผู้บริหาร เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ ได้อำนวยประโยชน์ต่อสังคม หรือส่วนรวม	(218)	(813)	(325)	(1,356)			
	16.08	59.95	23.97	100.00	1.92*	0.62	ปานกลาง
4.2 เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ ยึดถือเป้าหมายหลักคือ ให้บริการที่ยึดถือ ผลประโยชน์ของประชาชน หรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	(242)	(723)	(391)	(1,356)			
	17.85	53.32	28.83	100.00	1.89	0.67	ปานกลาง
4.3 ในภาพรวมเทศบาลเมือง ราชบุรีมีปัญหาการบริหาร จัดการด้านการบริหารที่ เกี่ยวข้องกับสังคมมาก	(207)	(918)	(231)	(1,356)			
	15.27	67.70	17.03	100.00	1.98	0.56	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>1.93</b>	<b>0.51</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>5. ปัญหาการบริหารจัดการ</b>							
<b>ด้านการวางแผน</b>							
5.1 ผู้บริหารบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ เคร่งครัดในเรื่องการปฏิบัติ ตามแผน	(255)	(756)	(345)	(1,356)			
	18.81	55.75	25.44	100.00	1.93*	0.66	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม							
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน	(n)	(n)	(n)	(n)							
	(%)	(%)	(%)	(%)							
5.2 เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนโดย วางแผนเพียงคนเดียวหรือ ไม่กี่คน	(243)	(758)	(355)	(1,356)	17.92	55.90	26.18	100.00	1.91	0.65	ปานกลาง
5.3 ในภาพรวม เทศบาล เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้านการ วางแผนมาก	(212)	(850)	(294)	(1,356)	15.63	62.69	21.68	100.00	1.93	0.60	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>1.92</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>				
<b>6. ปัญหาการบริหารจัดการ ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์</b>											
6.1 เทศบาลเมืองราชบุรี กำหนดอัตราลูกจ้างประจำ ของกองต่าง ๆ ไม่ เหมาะสมตามตำแหน่ง	(356)	(681)	(319)	(1,356)	26.25	50.22	23.53	100.00	2.02	0.70	ปานกลาง
6.2 บุคลากรบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ รับการฝึกอบรมเพื่อ เพิ่มพูนความรู้และ ความสามารถอย่างเพียงพอ	(281)	(833)	(242)	(1,356)	20.72	61.43	17.85	100.00	2.02*	0.62	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)			
6.3 ในภาพรวม เทศบาล เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์มาก	(310)	(826)	(220)	(1,356)			
	22.86	60.92	16.22	100.00	2.06	0.62	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.04</b>	<b>0.54</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>7. ปัญหาการบริหาร จัดการด้านการ อำนาจการ</b>							
7.1 เทศบาลเมืองราชบุรี ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และผลงานเทศบาลไม่ ทั่วถึง	(302)	(743)	(311)	(1,356)			
	22.27	54.79	22.94	100.00	1.99*	0.67	ปานกลาง
7.2 ผู้บริหารบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรีขาด ความคิดริเริ่ม ไม่กล้า ตัดสินใจ และไม่ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง	(243)	(836)	(277)	(1,356)			
	17.92	61.65	20.43	100.00	1.97	0.61	ปานกลาง
7.3 ในภาพรวม เทศบาล เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้านการ อำนาจการมาก	(178)	(879)	(299)	(1,356)			
	13.13	64.82	22.05	100.00	1.91	0.58	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>1.95</b>	<b>0.51</b>	<b>ปานกลาง</b>

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน	(n)	(n)	(n)	(n)			
	(%)	(%)	(%)	(%)			
<b>8. ปัญหาการบริหารจัดการ</b>							
<b>ด้านการประสานงาน</b>							
8.1 เทศบาลเมืองราชบุรี	(208)	(880)	(268)	(1,356)			
ประสานงานกับหน่วยงาน ภายนอกเช่น หน่วยงาน ปกครอง ท้องถิ่นข้างเคียงไม่มาก เท่าที่ควร	15.34	64.90	19.76	100.00	1.95*	0.59	ปานกลาง
8.2 เทศบาลเมืองราชบุรี	(250)	(787)	(319)	(1,356)			
ประสบกับความขัดแย้ง ภายในหน่วยงาน และ แก้ไขไม่ได้เป็นประจำ	18.44	58.04	23.52	100.00	1.94	0.64	ปานกลาง
8.3 ในภาพรวม เทศบาล	(268)	(840)	(248)	(1,356)			
เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้านการ ประสานงานมาก	19.76	61.95	18.29	100.00	2.01	0.61	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>1.97</b>	<b>0.52</b>	<b>ปานกลาง</b>
<b>9. ปัญหาการบริหารจัดการ</b>							
<b>ด้านการรายงาน</b>							
9.1 เทศบาลเมืองราชบุรีมี	(266)	(891)	(199)	(1,356)			
การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ ไม่ได้นำผลการประเมินนั้น ไปใช้อย่างจริงจัง	19.62	65.71	14.67	100.00	2.04*	0.58	ปานกลาง



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม							
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน	(n)	(n)	(n)	(n)							
	(%)	(%)	(%)	(%)							
9.2 เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ เปิดโอกาสให้หน่วยงาน ภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามี ส่วนร่วมในการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ของเทศบาลเมืองราชบุรี	(256)	(798)	(302)	(1,356)	18.88	58.85	22.27	100.00	1.96	0.64	ปานกลาง
9.3 ในภาพรวม เทศบาล เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้านการ รายงานมาก	(225)	(810)	(321)	(1,356)	16.59	59.74	23.67	100.00	1.92	0.63	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>1.98</b>	<b>0.51</b>	<b>ปานกลาง</b>				
<b>10. ปัญหาการบริหาร</b>											
<b>จัดการด้านการงบประมาณ</b>											
10.1 ผู้บริหารบางคนของ เทศบาลเมืองราชบุรีใช้จ่าย งบประมาณอย่างไม่ ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่ เกิดประโยชน์สูงสุด	(355)	(772)	(229)	(1,356)	26.18	56.93	16.89	100.00	2.09*	0.64	ปานกลาง
10.2 เทศบาลเมืองราชบุรี ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการ ควบคุมตรวจสอบ งบประมาณมากเท่าที่ควร	(278)	(816)	(262)	(1,356)	20.50	60.18	19.32	100.00	2.01	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาเกี่ยวกับ	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน	(n)	(n)	(n)	(n)			
10.3 ในภาพรวม เทศบาล เมืองราชบุรีมีปัญหาการ บริหารจัดการด้าน การงบประมาณมาก	(400)	(769)	(187)	(1,356)			
	29.50	56.71	13.79	100.00	2.15	0.63	ปานกลาง
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>					<b>2.08</b>	<b>0.53</b>	<b>ปานกลาง</b>
ในภาพรวมทั้งหมด	(253)	(927)	(176)	(1,356)			
เทศบาลเมืองราชบุรีมี ปัญหาการบริหารจัดการ ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มาก ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจ หน้าที่ (3) การบริหาร คุณธรรม (4) การบริหาร ที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การ บริหารทรัพยากรมนุษย์ (7) การอำนวยความสะดวก (8) การประสานงาน (9) การ รายงานและ (10) การงบประมาณ	18.65	68.36	12.98	100.00	2.05	0.55	ปานกลาง

### หมายเหตุ

1) ตารางที่แสดงค่าสถิติ คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที่ ได้ใช้สถิติ ดังนี้

1.1) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05

1.2) ระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

1.2.1) เห็นด้วยมาก ช่วงคะแนนระหว่าง 2.34-3.00 คะแนน

1.2.2) เห็นด้วยปานกลาง ช่วงคะแนนระหว่าง 1.67-2.33 คะแนน

1.2.3) เห็นด้วยน้อย ช่วงคะแนนระหว่าง 1.00-1.66 คะแนน

2) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D. ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในตาราง ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางในหัวข้อ 2.1-2.3 และหัวข้อ 2.4 บางตาราง ผู้ศึกษาจึงได้แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D. ไว้ด้วย แม้ว่าผู้ศึกษาไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายไว้ก็ตาม

3) ปัญหาตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ที่ประกอบด้วย 10 ด้านนั้น แต่ละด้านมีหลายปัญหา แต่ในที่นี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านเพื่อนำไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ในบทที่ 5 หัวข้อ 2. อภิปรายผลหัวข้อย่อย ปัญหาและแนวทางการพัฒนา

สำหรับหลักเกณฑ์การคัดเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านรวม 10 ด้านตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ดังกล่าว ได้พิจารณาตามลำดับ ดังนี้ หนึ่ง ผู้ศึกษาพิจารณาจากค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  ของปัญหาในแต่ละด้าน กล่าวคือ หากปัญหาด้านใดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากที่สุดจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก สอง ถ้าหากค่าเฉลี่ยของปัญหาในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของปัญหาแต่ละด้าน โดยเลือกปัญหาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ สาม ถ้าหากปัญหาแต่ละด้านมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก ผู้ศึกษาจะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของปัญหาแต่ละด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดยดูจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ที่มากที่สุดที่เห็นด้วยในระดับมาก (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.2 ข้างบนนี้แสดงการวิเคราะห์ปัญหาผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้าน ไว้ด้วย

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10

ด้าน ๆ ละ 3 ข้อคำถาม ผู้ศึกษาได้นำเสนอปัญหาแต่ละด้านเรียงตามด้านของกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB และในแต่ละด้านได้นำเสนอปัญหาเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย โดยเรียงลำดับปัญหาเฉพาะ 2 ข้อคำถามแรกเท่านั้น โดยไม่รวมข้อที่เป็นคำถามเกี่ยวกับภาพรวม นอกจากนี้ท้ายสุดของแต่ละด้านเป็นการนำเสนอสรุปค่าเฉลี่ยรวมของ 3 ข้อคำถาม ดังนี้

1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เข้าใจในความหมายและทิศทางของนโยบายของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างชัดเจน และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.95) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีกำหนดนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการประชาชนมากเท่าที่ควร

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.12) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบายมาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการบริหารนโยบาย รวม 3 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.02)

2) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.98) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีขาดการควบคุมและตรวจสอบการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.92) ว่า ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.00) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่มาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ รวม 3 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.96)

3) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.04) ว่า บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความเสียสละ ขาดการทุ่มเท และขาดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.03) ว่า บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรมมาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการบริหารคุณธรรม รวม 3 ข้อคำถาม พบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.04)

4) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.92) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีจัดโครงการงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.89) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ยึดถือเป้าหมายหลัก คือ ให้บริการที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.98) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคมมาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม รวม 3 ข้อคำถาม พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.93)

5) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.93) ว่า ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เคร่งครัดในเรื่องการปฏิบัติตามแผน และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.91) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนโดยวางแผนเพียงคนเดียวหรือไม่ก็คน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.93) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผนมาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการวางแผน รวม 3 ข้อคำถาม พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.92)

6) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.02, ส่วนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.70) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีกำหนดอัตราลูกจ้างประจำ

ของกองต่างๆ ไม่เหมาะสมตามตำแหน่ง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.02, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62) ว่า บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถอย่างเพียงพอ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.06) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวม 3 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมหรือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.04)

7) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวก กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.99) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลงานเทศบาลไม่ทั่วถึง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.97) ว่า ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความคิดริเริ่ม ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.91) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวกมาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการอำนวยความสะดวก รวม 3 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.95)

8) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.95) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นข้างเคียงไม่มากเท่าที่ควร และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.94) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีประสบกับความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และแก้ไขไม่ได้เป็นประจำ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการประสานงานมาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการประสานงาน รวม 3 ข้อคำถาม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.97)

9) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.04) ว่า

เทศบาลเมืองราชบุรีมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ไม่ได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้อย่างจริงจัง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.96) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรี

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 1.92) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการรายงานมาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการรายงาน รวม 3 ข้อคำถาม พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.98)

10) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 2 ข้อคำถาม กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.09) ว่า ผู้บริหารบางคนของเทศบาลเมืองราชบุรีใช้จ่ายงบประมาณอย่างไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่เกิดประโยชน์สูงสุด และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.01) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบงบประมาณมากเท่าที่ควร

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.15) ว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการงบประมาณมาก

**สรุป** ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการงบประมาณ รวม 3 ข้อคำถาม พบว่าค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 2.08)

11) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการในภาพรวมทั้งหมดตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า ในภาพรวมทั้งหมด เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มากทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (7) การอำนวยความสะดวก (8) การประสานงาน (9) การรายงาน และ (10) การงบประมาณ

**2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน** ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

การพัฒนาประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการของเทศบาลเมือง ราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. การพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการ บริหารนโยบาย เทศบาลเมือง ราชบุรีควรกำหนดนโยบายที่ คำนึงถึงความต้องการของ ประชาชนเพิ่มมากขึ้น	(547) 40.34	(766) 56.49	(43) 3.17	(1,356) 100.00	2.37	0.54	มาก
2. การพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการ บริหารอำนาจหน้าที่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรลด อำนาจของผู้บริหารเทศบาล ลง และแบ่งอำนาจให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น	(389) 28.69	(852) 62.83	(115) 8.48	(1,356) 100.00	2.20	0.57	ปานกลาง
3. การพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการ บริหารคุณธรรม ผู้บริหารของเทศบาลเมือง ราชบุรีควรประพฤติตัวเป็น แบบอย่างที่ดีในเรื่องการ เสียสละ การทุ่มเท และความ รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน	(589) 43.44	(661) 48.74	(106) 7.82	(1,356) 100.00	2.35	0.62	มาก



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการของเทศบาลเมือง ราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก (n)	ปานกลาง (n)	น้อย (n)	รวม (n)			
4. การพัฒนาประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการด้านการ บริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม เทศบาลเมืองราชบุรีควร กำหนดนโยบายและ เป้าหมายหลักของเทศบาล เมืองราชบุรีไว้อย่างชัดเจน คือ การให้บริการที่ยึดถือ ผลประโยชน์ของประชาชน หรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	(618)	(653)	(85)	(1,356)	2.39	0.60	มาก
5. การพัฒนาประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการด้านการวางแผน เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ ความสำคัญกับการนำแผนไป ปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น โดยควรมี การประเมินผลการปฏิบัติตาม แผนของผู้บริหารทุกระดับ	(622)	(675)	(59)	(1,356)	2.41	0.57	มาก
6. การพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลเมืองราชบุรีควร สนับสนุนการพัฒนาหรือ ฝึกอบรมบุคลากรของ เทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ความสามารถ	(696)	(611)	(49)	(1,356)	2.47*	0.56	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการของเทศบาลเมือง	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความ เห็นด้วย
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม			
ราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)	(n) (%)			
7. การพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการ อำนาจการตัดสินใจ การสั่ง การให้แก่ผู้บริหารอย่าง ชัดเจน และควรแต่งตั้ง ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือ เป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ ตำแหน่งสำคัญ	(597) 44.03	(657) 48.45	(102) 7.52	(1,356) 100.00	2.36	0.61	มาก
8. การพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการ ประสานงาน	(658) 48.53	(615) 45.35	(83) 6.12	(1,356) 100.00	2.42	0.60	มาก
เทศบาลเมืองราชบุรีควรพัฒนา หรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับ ในเรื่องการยุติหรือการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งภายใน							
9. การพัฒนาประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการ รายงาน	(565) 41.67	(715) 52.73	(76) 5.60	(1,356) 100.0	2.36	0.58	มาก
เทศบาลเมืองราชบุรีควร กำหนดเป็นนโยบาย และ สนับสนุนให้หน่วยงาน ภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมใน การประเมินผลอย่างจริงจัง							

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การพัฒนาประสิทธิภาพใน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย				
	มาก (n)	ปานกลาง (n)	น้อย (n)	รวม (n)							
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด	(%)	(%)	(%)	(%)							
<b>PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>											
10. การพัฒนา ประสิทธิภาพในการบริหาร จัดการด้านการงบประมาณ เทศบาลเมืองราชบุรีควร เปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการ ควบคุมตรวจสอบการใช้ จ่ายงบประมาณ และปิด ประกาศการใช้จ่าย งบประมาณอย่างชัดเจน และต่อเนื่อง	(579)	(679)	(98)	(1,356)	42.70	50.07	7.23	100.00	2.35	0.61	มาก

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ๆ ละ 1 ข้อคำถาม ดังนี้

1) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.37) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มมากขึ้น

2) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.20) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น

3) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.35) ว่า ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการเสียสละ การทุ่มเท และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน

4) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.39) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายหลักของเทศบาลเมืองราชบุรีไว้อย่างชัดเจน คือ การให้บริการที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

5) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.41) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น โดยควรมีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนของผู้บริหารทุกระดับ

6) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.47) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถ

7) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.36) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรมอบอำนาจการตัดสินใจ การสั่งการให้แก่ผู้บริหารอย่างชัดเจน และควรแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ

8) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.42) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการยุติหรือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายใน

9) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.36) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดเป็นนโยบาย และสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจัง

10) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.35) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดประกาศการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

2.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

แนวโน้มของประสิทธิภาพใน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
<b>1. แนวโน้มด้านการบริหาร</b>	(422)	(813)	(101)	(1,356)			
<b>นโยบาย</b>	32.60	59.95	7.45	100.00	2.25	0.58	ปานกลาง
เทศบาลเมืองราชบุรีมี แนวโน้มที่จะกำหนด นโยบายที่คำนึงถึงความ ต้องการของประชาชน เพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน							
<b>2. แนวโน้มด้านการบริหาร</b>	(348)	(848)	(160)	(1,356)			
<b>อำนาจหน้าที่</b>	25.66	62.54	11.80	100.00	2.13	0.59	ปานกลาง
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้ม ที่จะลดอำนาจของผู้บริหาร เทศบาลเมืองราชบุรีลง และ แบ่งอำนาจให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น							
<b>3. แนวโน้มด้านการดำเนินการ</b>	(647)	(634)	(75)	(1,356)			
<b>บริหารคุณธรรม</b>	47.71	46.76	5.53	100.00	2.42*	0.59	มาก
ผู้บริหารของเทศบาลเมือง ราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และการทุ่มเทต่อ การปฏิบัติงาน							

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

แนวโน้มของประสิทธิภาพใน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน							
4. แนวโน้มด้านการบริหารที่ เกี่ยวข้องกับสังคม เทศบาลเมืองราชบุรีมี แนวโน้มที่จะบริหารจัดการ ไปในทิศทางที่เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อสังคมหรือ ส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น	(567) 41.81	(723) 53.32	(66) 4.87	(1,356) 100.00	2.36	0.57	มาก
5. แนวโน้มด้านการวางแผน เทศบาลเมืองราชบุรีมี แนวโน้มที่จะให้ความสำคัญ กับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่ม มากขึ้น พร้อมเร่งสร้าง เครือข่าย และใช้ข้อมูล ข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม	(515) 37.98	(764) 56.34	(77) 5.68	(1,356) 100.00	2.32	0.57	ปานกลาง
6. แนวโน้มด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลเมืองราชบุรีมี แนวโน้มที่จะนำระบบ คุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับ ความรู้ความสามารถของ บุคลากรมาใช้แทนระบบ อุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง	(505) 37.24	(711) 52.43	(140) 10.33	(1,356) 100.00	2.26	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

แนวโน้มของประสิทธิภาพใน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน							
7. แนวโน้มด้านการ อำนวยความสะดวก เทศบาลเมืองราชบุรีมี แนวโน้มที่จะแต่งตั้งผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนัก บริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่ง สำคัญ	(463) 34.14	(808) 59.59	(85) 6.27	(1,356) 100.00	2.27	0.57	ปานกลาง
8. แนวโน้มด้านการ ประสานงาน เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้ม ที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารของ เทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับ ประสานงานกับหน่วยงาน ภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เพิ่มมากขึ้น	(416) 30.68	(849) 62.61	(91) 6.71	(1,356) 100.00	2.23	0.56	ปานกลาง
9. แนวโน้มด้านการรายงาน เทศบาลเมืองราชบุรีมี แนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ หน่วยงานภายนอกเข้ามามี ส่วนร่วมในการประเมินผล อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	(421) 31.05	(813) 59.96	(122) 8.99	(1,356) 100.00	2.22	0.59	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

แนวโน้มของประสิทธิภาพใน	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ระดับ S.D.	ระดับ ความเห็นด้วย
	มาก (n)	ปานกลาง (n)	น้อย (n)	รวม (n)			
การบริหารจัดการของ เทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS- POSDCoRB 10 ด้าน	(%)	(%)	(%)	(%)			
10. แนวโน้มด้าน การงบประมาณ เทศบาลเมืองราชบุรีมี แนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การควบคุม ตรวจสอบการใช้ จ่ายงบประมาณ และเปิดเผย การใช้จ่ายงบประมาณอย่าง ชัดเจน	(449)	(775)	(132)	(1,356)	2.23	0.61	ปานกลาง

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ๆ ละ 1 ข้อคำถาม ดังนี้

1) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่าเทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน

2) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.13) ว่าเทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น

3) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.42) ว่าผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และการทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน



4) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.36) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะบริหารจัดการไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น

5) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.32) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้างเครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม

6) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.26) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะนำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง

7) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.27) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ

8) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.23) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มมากขึ้น

9) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.22) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

10) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.23) ว่า เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน

**2.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (ตารางที่ 4.5-4.6) ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ดังนี้**

**2.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามเพศ ได้แก่ เพศชายกับเพศหญิง (ตารางที่ 4.5)**

2.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี (ตารางที่ 4.6)

2.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามเพศ ได้แก่ เพศชายกับเพศหญิง ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามเพศ ได้แก่ เพศชายกับเพศหญิง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,356)				t	Sig. (2-tailed)
	ต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้านจำแนกตามเพศ	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 557)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 799)		
1. การเปรียบเทียบด้านการบริหาร						
นโยบาย						
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน	2.24	0.57	2.25	0.58	0.387	0.699*

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,356)					t	Sig. (2-tailed)
	ชาย		หญิง				
ต่อภาพรวมแนวโน้มของ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ของเทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.			
10 ด้านจำแนกตามเพศ	(n = 557)		(n = 799)				
<b>2. การเปรียบเทียบด้านการบริหาร</b>							
<b>อำนาจหน้าที่</b>							
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ ลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลฯ ลง และแบ่งอำนาจให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น	2.15	0.58	2.13	0.60	0.627	0.531**	
<b>3. การเปรียบเทียบด้านการบริหาร</b>							
<b>คุณธรรม</b>							
ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควร ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่อง ความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และ การทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน	2.36	0.60	2.45	0.58	2.783	0.005*	
<b>4. การเปรียบเทียบด้านการบริหารที่</b>							
<b>เกี่ยวข้องกับสังคม</b>							
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ บริหารจัดการไปในทิศทางที่ เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือ ส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น	2.36	0.57	2.36	0.57	0.020	0.984**	

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,356)				t	Sig. (2-tailed)
	ต่อภาพรวมแนวโน้มของ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ของเทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 557)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) (n = 799)		
<b>10 ด้านจำแนกตามเพศ</b>						
<b>5. การเปรียบเทียบด้านการวางแผน</b>						
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ ให้ความสำคัญกับการนำแผนไป ปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้าง เครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมาก ขึ้นกว่าเดิม	2.28	0.57	2.35	0.57	2.197	0.028*
<b>6. การเปรียบเทียบด้านการบริหาร</b>						
<b>ทรัพยากรมนุษย์</b>						
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ นำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญ กับความรู้ความสามารถของ บุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์ หรือระบบพวกพ้อง	2.22	0.66	2.29	0.61	2.082	0.038*
<b>7. การเปรียบเทียบด้านการ</b>						
<b>อำนาจการ</b>						
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ แต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือ เป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ ตำแหน่งสำคัญ	2.24	0.58	2.30	0.56	1.960	0.050*

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,356)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) S.D. (n = 557)	หญิง ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) S.D. (n = 799)				
<b>10 ด้านจำแนกตามเพศ</b>						
<b>8. การเปรียบเทียบด้านการ</b>						
<b>ประสานงาน</b>						
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ สนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาล เมืองราชบุรีทุกระดับประสานงาน กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชนเพิ่มมากขึ้น	2.22	0.55	2.24	0.56	0.637	0.524**
<b>9. การเปรียบเทียบด้านการรายงาน</b>						
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ สนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้า มามีส่วนร่วมในการประเมินผล อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	2.15	0.59	2.22	0.58	0.262	0.793**
<b>10. การเปรียบเทียบด้าน</b>						
<b>การงบประมาณ</b>						
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผย การใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน	2.22	0.58	2.24	0.62	0.470	0.638**

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อนำมาใช้กับตารางที่ 4.5 และตารางที่ 4.6 ดังนี้

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบหรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี้พิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะน้อยกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed)  $< \alpha$  หรือ Sig. (2-tailed) =  $\alpha$  (ในตารางข้างบนได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะมากกว่า  $\alpha$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed)  $> \alpha$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้ ซึ่งหมายถึง ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 356-361) ในหนังสือ เรื่อง “การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS” และกัลยา วานิชย์บัญชา (2549: 234-235) ในหนังสือ เรื่อง “การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล”)

2) t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3) Sig. (2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้หมายถึง แยกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน

4) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้  $\alpha = 0.05$  หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95%

5) \* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แยกต่าง (Sig. (2-tailed)  $< \alpha$ ) หรือ (Sig. (2-tailed) =  $\alpha$ )

6) \*\* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน (Sig. (2-tailed)  $> \alpha$ )

7) เนื่องจากค่า t และค่า S.D. มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางในหัวข้อ 2.4 จึงได้แสดงค่า S.D. ไว้และบาง

ตารางก็ได้แสดงค่า  $t$  ไว้ด้วย ถึงแม้ว่าในทุกตารางผู้ศึกษาไม่ได้นำค่า  $t$  และค่า S.D. มาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายใต้ตารางไว้ก็ตาม

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.5 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามเพศ ได้แก่ เพศชายกับเพศหญิงพบว่า **ไม่แตกต่างกัน** 6 ด้าน ได้แก่ ด้าน(1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การอำนวยความสะดวก (4) การประสานงาน (5) การรายงาน และ (6) การงบประมาณ ที่มีค่า Sig. (2-tailed) มากกว่า  $\alpha$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.699, 0.531, 0.984, 0.524, 0.793 และ 0.638 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน **ไม่แตกต่างกัน** (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่า 0.05) จำนวน 6 ด้านดังกล่าว

ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้าน **แตกต่างกัน** ได้แก่ ด้าน(1) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (2) การบริหารคุณธรรม (3) การวางแผน และ (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่า Sig. (2-tailed) **น้อยกว่าหรือเท่ากับ**  $\alpha$  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.050, 0.005, 0.028, และ 0.038 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน **แตกต่างกัน** (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05) จำนวน 4 ด้านดังกล่าว

**สรุป** การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ ได้แก่ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน พบว่า **ไม่แตกต่างกัน** 6 ด้าน และ **แตกต่างกัน** 4 ด้าน

**2.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน** จำแนกตามประเภท ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวม  
แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตาม  
กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท ได้แก่ บุคลากรที่  
ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขต  
เทศบาลเมืองราชบุรี

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,356)					
	บุคลากร		ประชาชน		t	Sig. (2-tailed)
ต่อภาพรวมแนวโน้มของ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ของเทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.		
1. การเปรียบเทียบด้านการบริหาร นโยบาย เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ กำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความ ต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่า ในปัจจุบัน	2.25	0.57	2.24	0.58	0.288	0.773**
2. การเปรียบเทียบด้านการบริหาร อำนาจหน้าที่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ ลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลลง และแบ่งอำนาจให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น	2.10	0.61	2.15	0.58	-1.422	0.155**



ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,356)					
	บุคลากร		ประชาชน		t	Sig. (2-tailed)
ต่อภาพรวมแนวโน้มของ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ของเทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.		
3. การเปรียบเทียบด้านการบริหาร คุณธรรม ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควร ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่อง ความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และ การทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน	2.47	0.59	2.40	0.59	1.817	0.070**
4. การเปรียบเทียบด้านการบริหารที่ เกี่ยวข้องกับสังคม เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ บริหารจัดการไปในทิศทางที่ เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือ ส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น	2.38	0.57	2.36	0.57	0.574	0.566**
5. การเปรียบเทียบด้านการวางแผน เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ ให้ความสำคัญกับการนำแผนไป ปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้าง เครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมาก ขึ้นกว่าเดิม	2.33	0.56	2.32	0.58	0.324	0.746**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,356)				t	Sig. (2-tailed)
	บุคลากร		ประชาชน			
ต่อภาพรวมแนวโน้มของ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ของเทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.		
	(n = 359)		(n = 997)			
6. การเปรียบเทียบด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ นำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญ กับความรู้ความสามารถของ บุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์ หรือระบบพวกพ้อง	2.28	0.62	2.26	0.63	0.423	0.672**
7. การเปรียบเทียบด้านการ อำนาจการ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ แต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือ เป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ ตำแหน่งสำคัญ	2.27	0.57	2.28	0.56	-0.223	0.823**
8. การเปรียบเทียบด้านการ ประสานงาน เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ สนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาล เมืองราชบุรีทุกระดับประสานงาน กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชนเพิ่มมากขึ้น	2.22	0.55	2.24	0.56	-0.551	0.581**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความ คิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,356)					
	บุคลากร		ประชาชน		t	Sig. (2-tailed)
ต่อภาพรวมแนวโน้มของ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ของเทศบาลเมืองราชบุรีตาม กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	S.D.		
9. การเปรียบเทียบด้านการรายงาน เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ สนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้า มามีส่วนร่วมในการประเมินผล อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	2.19	0.60	2.22	0.58	0.950	0.342**
10. การเปรียบเทียบด้าน การงบประมาณ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการควบคุม ตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผย การใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน	2.22	0.60	2.23	0.61	0.395	0.693**
ค่าเฉลี่ยรวม	2.27	0.58	2.27	0.58	0.257	0.542

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ดังนี้

1) การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็น

เพศชายกับเพศหญิงต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี้ พิจารณาจากค่า Sig. (2-tailed) กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มแตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะน้อยกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) <  $\alpha$  หรือ Sig. (2-tailed) =  $\alpha$  (ในตารางข้างบนได้ใส่เครื่องหมาย \* ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ค่า Sig. (2-tailed) จะมากกว่า  $\alpha$  หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) >  $\alpha$  (ในตารางข้างบน ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้ ซึ่งหมายถึง ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 356-361) ในหนังสือ เรื่อง “การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS” และกัลยา วาณิชย์บัญชา (2549: 234-235) ในหนังสือ เรื่อง “การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล”)

- 2) t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง
- 3) Sig. (2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้หมายถึง แยกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน
- 4) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ( $\alpha$ ) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้  $\alpha = 0.05$  หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95%
- 5) \* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แยกต่าง (Sig. (2-tailed) <  $\alpha$ ) หรือ (Sig. (2-tailed) =  $\alpha$ )
- 6) \*\* หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน (Sig. (2-tailed) >  $\alpha$ )
- 7) เนื่องจากค่า t และค่า S.D. มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางในหัวข้อ 2.4 จึงได้แสดงค่า S.D. ไว้ และบางตารางก็ได้แสดงค่า t ไว้ด้วย ถึงแม้ว่าในทุกตารางผู้ศึกษาไม่ได้นำค่า t และค่า S.D. มาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายใต้ตารางไว้ก็ตาม

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามประเภท ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี พบว่า ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การ

บริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (7) การอำนวยความสะดวก (8) การประสานงาน (9) การรายงาน และ (10) การงบประมาณ **ไม่แตกต่างกัน** โดยค่า Sig. (2-tailed) **มากกว่า  $\alpha$**  (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย \*\* ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.773, 0.155, 0.070, 0.566, 0.746, 0.672, 0.823, 0.581, 0.342, และ 0.693 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน **ไม่แตกต่างกัน** (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ มากกว่า 0.05) ทั้ง 10 ด้านดังกล่าว

**สรุป** การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภท ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน พบว่า **ไม่แตกต่างกัน** ทั้ง 10 ด้าน

### **ส่วนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่าง**

ส่วนที่ 3 นี้ ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ดังนี้

**สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา การพัฒนา แนวโน้ม และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.7**

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติสรุปผลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ หนึ่ง ปัญหา สอง การพัฒนา สาม แนวโน้ม และ สี่ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวม แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
1. ปัญหาด้านการบริหารนโยบาย	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
1.1 เทศบาลเมืองราชบุรีกำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากเท่าที่ควร เช่น นโยบายด้านการบริหารจัดการในโครงการให้บริการเคลื่อนที่	14.01	67.18*	18.81	1.95
1.2 บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เข้าใจในความหมายและทิศทางของนโยบายของเทศบาลฯ อย่างชัดเจน เช่น นโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแนวทางประชารัฐ	14.16	71.09*	14.75	1.99**
1.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบายมาก	25.66	60.99*	13.35	2.12
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.02</b>
<b>2. ปัญหาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่</b>				
2.1 ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด	19.40	53.39*	27.21	1.92
2.2 เทศบาลเมืองราชบุรีขาดการควบคุมและตรวจสอบการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารอย่างค่อนเนื่อง	20.50	57.38*	22.12	1.98**
2.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่มาก	21.4	57.6*	21.0	2.00
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.96</b>

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
<b>3. ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
3.1 บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน	27.73	48.01*	24.26	2.03
3.2 บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความเสื่อสละ ขาดการทุ่มเท และขาดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน	26.40	51.55*	22.05	2.04**
3.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรมมาก	25.59	54.57*	19.84	2.05
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.04</b>
<b>4. ปัญหาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม</b>				
4.1 เทศบาลเมืองราชบุรีจัดโครงการดูงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม	16.08	59.95*	23.97	1.92**
4.2 เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ยึดถือเป้าหมายหลัก คือ ให้บริการที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	17.85	53.32*	28.83	1.89
4.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคมมาก	15.27	67.70*	17.03	1.98
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.93</b>
<b>5. ปัญหาด้านการวางแผน</b>				
5.1 ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เคร่งครัดในเรื่องการปฏิบัติตามแผน	18.81	55.75*	25.44	1.93**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
<b>5. ปัญหาด้านการวางแผน</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
5.2 เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนโดยวางแผนเพียงคนเดียวหรือไม่ก็คน	17.92	55.90*	26.18	1.91
5.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการวางแผนมาก	15.63	62.69*	21.68	1.93
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.92</b>
<b>6. ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>				
6.1 เทศบาลเมืองราชบุรีกำหนดอัตราลูกจ้างประจำของกองต่างๆ ไม่เหมาะสมตามตำแหน่ง	26.25	50.22*	23.53	2.02
6.2 บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถอย่างเพียงพอ	20.72	61.43*	17.85	2.02**
6.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก	22.86	60.92*	16.22	2.06
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.03</b>
<b>7. ปัญหาด้านการอำนวยความสะดวก</b>				
7.1 เทศบาลเมืองราชบุรีประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลงานเทศบาลไม่ทั่วถึง	22.27	54.79*	22.94	1.99**
7.2 ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความคิดริเริ่ม ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	17.92	61.65*	20.43	1.97



ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
<b>7. ปัญหาด้านการอำนวยความสะดวก</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
7.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการอำนวยความสะดวกมาก	13.13	64.82*	22.05	1.91
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.95</b>
<b>8. ปัญหาด้านการประสานงาน</b>				
8.1 เทศบาลเมืองราชบุรีประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นข้างเคียงไม่มากเท่าที่ควร	15.34	64.90*	19.76	1.95**
8.2 เทศบาลเมืองราชบุรีประสบกับความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และแก้ไขไม่ได้เป็นประจำ	18.44	58.04*	23.52	1.94
8.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการประสานงานมาก	19.76	61.95*	18.29	1.92
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.93</b>
<b>9. ปัญหาด้านการรายงาน</b>				
9.1 เทศบาลเมืองราชบุรีมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ไม่ได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้อย่างจริงจัง	19.62	65.71*	14.67	2.04**
9.2 เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของเทศบาล	18.88	58.85*	22.27	1.96
9.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการรายงานมาก	16.59	59.74*	23.67	1.92
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>1.97</b>

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>หนึ่ง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
<b>10. ปัญหาด้านการงบประมาณ</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
10.1 ผู้บริหารบางคนของเทศบาลเมืองราชบุรีใช้จ่ายงบประมาณอย่างไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่เกิดประโยชน์สูงสุด	26.18	56.93*	16.89	2.09**
10.2 เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบงบประมาณมากเท่าที่ควร	20.50	60.18*	19.32	2.01
10.3 ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการงบประมาณมาก	29.50	56.71*	13.79	2.15
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>				<b>2.08</b>
ในภาพรวมทั้งหมด เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มากทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (7) การอำนวยความสะดวก (8) การประสานงาน (9) การรายงาน และ (10) การงบประมาณ	18.65	68.36*	12.98	2.05

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>สอง การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
1. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารนโยบาย	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายที่คำนึงถึง ความต้องการของประชาชนเพิ่มมากขึ้น เช่น นโยบาย ด้านเศรษฐกิจ	40.34	56.49	3.17	2.37**
	*			
2. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่				
เทศบาลเมืองราชบุรีควรลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลฯ ลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น	28.69	62.83*	8.48	2.20**
3. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารคุณธรรม				
ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรประพฤติตัวเป็น แบบอย่างที่ดีในเรื่องการเสียสละ การทุ่มเท และความ รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน	43.44*	48.74	7.82	2.35**
4. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม				
เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายและเป้าหมาย หลักของเทศบาล ไว้อย่างชัดเจน คือ การให้บริการที่ ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	45.65*	48.08	6.27	2.39**
5. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้านการวางแผน				
เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ความสำคัญกับการนำแผน ไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น โดยควรมีการประเมินผลการ ปฏิบัติตามแผนของผู้บริหารทุกระดับ	45.87*	49.78	4.35	2.41**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>สอง การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
<b>6. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ</b> <b>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b> <b>(%)</b>	<b>ปานกลาง</b> <b>(%)</b>	<b>น้อย</b> <b>(%)</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b> <b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลทุกระดับเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถ	51.33*	45.06	3.61	2.47**
<b>7. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ</b> <b>ด้านการอำนวยความสะดวก</b>				
เทศบาลเมืองราชบุรีควรมอบอำนาจในการตัดสินใจ การสั่งการให้แก่ผู้บริหารอย่างชัดเจน เช่น มีคำสั่งให้เป็นลายลักษณ์อักษร และควรแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำหรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ	44.03*	48.45	7.52	2.36**
<b>8. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ</b> <b>ด้านการประสานงาน</b>				
เทศบาลเมืองราชบุรีควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการยุติหรือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายใน	48.53*	45.35	6.12	2.42**
<b>9. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ</b> <b>ด้านการรายงาน</b>				
เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดเป็นนโยบายและสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจัง	41.67*	52.73	5.60	2.36**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>สอง การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
10. การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ด้านการงบประมาณ	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
เทศบาลเมืองราชบุรีควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่าย งบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง	42.70*	50.07	7.23	2.35**
<b>สาม แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
1. แนวโน้มด้านการบริหารนโยบาย	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่ คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าใน ปัจจุบัน	32.60	59.95*	7.45	2.25**
2. แนวโน้มด้านการบริหารอำนาจหน้าที่	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะลดอำนาจของ ผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีลง และแบ่งอำนาจให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น	25.66	62.54*	11.80	2.13**
3. แนวโน้มด้านการบริหารคุณธรรม	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ ประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และการทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน	47.71*	46.76	5.53	2.42**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>ตาม แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
<b>4. แนวโน้มด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม</b>	<b>ระดับความเห็นด้วย</b>			
	<b>มาก</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>น้อย</b>	<b>ค่าเฉลี่ย</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(<math>\bar{X}</math>)</b>
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะบริหารจัดการไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น	41.81*	53.32	4.87	2.36**
<b>5. แนวโน้มด้านการวางแผน</b>				
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้างเครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม	39.97	56.34*	5.68	2.32**
<b>6. แนวโน้มด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>				
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะนำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง	37.24	52.43*	10.33	2.26**
<b>7. แนวโน้มด้านการอำนวยการ</b>				
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ	34.14	59.59*	6.27	2.27**
<b>8. แนวโน้มด้านการประสานงาน</b>				
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาลทุกระดับประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มมากขึ้น	30.68	62.61*	6.71	2.23**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<b>สาม แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี</b>				
<b>ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน</b>				
9. แนวโน้มด้านการรายงาน	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ หน่วยงานภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผล อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	31.05	59.96*	8.99	2.22**
10. แนวโน้มด้านงบประมาณ				
เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่าย งบประมาณอย่างชัดเจน	33.11	57.15*	9.74	2.23**
สี่ การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่ม				
ต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน				
1. จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกัน 6 ด้าน และแตกต่างกัน 4 ด้าน				
2. จำแนกตามประเภท พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้าน				

\* หมายถึง ตัวเลขหรือค่าร้อยละ (%) ที่กลุ่มตัวอย่างแสดงระดับความเห็นด้วยมากที่สุดในแต่ละข้อคำถาม

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

จากตารางที่ 4.7 เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน กลุ่มตัวอย่างล้วน

เห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 10 ด้าน นอกจากนี้ ในภาพรวมทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

2) สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก 9 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การประสานงาน (3) การวางแผน (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การบริหารนโยบาย (6) การอำนวยความสะดวก (7) การรายงาน (8) การบริหารคุณธรรม และ (9) การงบประมาณ และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่

3) สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารคุณธรรม และด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม ที่เหลือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง 8 ด้าน

4) สรุปผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม (1) จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง พบว่า ไม่แตกต่างกัน 6 ด้าน และแตกต่างกัน 4 ด้าน และ (2) จำแนกตามประเภท คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้าน

#### ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวคิดผู้เชี่ยวชาญ

ดังรายละเอียดไว้ในภาคผนวก ข



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ของบทสุดท้าย คือ บทที่ 5 นี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 4 ข้อ

1.1.1 ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

1.1.2 ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

1.1.3 ศึกษาแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

1.1.4 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ แฟ้มส์-โพสคอร็บ (PAMS-POSDCoRB) (ต่อจากนี้ไปเรียกว่า กรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB) ซึ่งประกอบด้วย 11 ด้าน มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก แต่ในที่นี้ได้ตัดด้านการจัดองค์การ (Organizing) ออก และนำมาใช้เพียง 10 ด้านเท่านั้น สำหรับเหตุผลที่ไม่ได้นำด้านนี้มาใช้ เพราะเทศบาลมีโครงสร้างหรือการจัดองค์การที่ชัดเจนตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม จึงมีอาจนำด้านการจัดองค์การมาสอบถามเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงโครงสร้างของเทศบาลเมืองราชบุรีได้ง่าย โดยเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนจำนวนมากอาจไม่ได้ติดตามตรวจสอบโครงสร้างหรือการจัดองค์การของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงเลือกนำมาปรับใช้เพียง 10 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (7) การอำนวยความสะดวก (Directing) (8) การประสานงาน (Coordinating) (9) การรายงาน (Reporting) และ (10) การงบประมาณ (Budgeting)

**1.2 วิธีดำเนินการวิจัย** แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

**1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรเป้าหมายทั้งหมดของการศึกษาคั้งนี้ คือ (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ จำนวน 788 คน (2) ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน 37,376 คน รวมประชากรทั้งหมด 38,164 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 1,540 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03

**1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pre-test) จำนวน 50 ชุด ที่ผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถาม ด้วยตัวเอง จำนวน 1,540 ชุด ให้กลุ่มตัวอย่างกรอก การแจกและการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2552 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2552 รวม 30 วัน ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 1,356 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88.05 ของแบบสอบถาม ทั้งหมด (1,540 ชุด) ที่แจกออกไป

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูล และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 ในส่วนของวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของ ตาราง รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ได้นำข้อมูลมา เขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมตาราง และภาพประกอบตามความเหมาะสม

**1.3 ผลการวิจัย** ผู้ศึกษาได้สรุปผลการวิจัยโดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 หัวข้อ ซึ่ง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และหัวข้อในบทที่ 4 ดังนี้

1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

ผู้ศึกษาขอเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

**1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม**  
(จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.1) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง สำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และเป็นประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี

**1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน**  
(จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) โดยในแต่ละด้านประกอบด้วย 3 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 10 ด้าน ทั้งนี้ ได้พิจารณาจาก “ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน ๆ ละ 3 ข้อ” ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างปัญหาเฉพาะ “ข้อคำถามที่สำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด” เพียง 1 ข้อคำถามในแต่ละด้านเท่านั้น

1) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เข้าใจในความหมายและทิศทางของนโยบายของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างชัดเจน

2) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีขาดการควบคุมและตรวจสอบการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

3) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความเสียสละ ขาดการทุ่มเท ขาดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน

4) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีจัดโครงการงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม

5) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการวางแผน ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เคร่งครัดในเรื่องการปฏิบัติตามแผน

6) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีกำหนดอัตราลูกจ้างประจำของกองต่าง ๆ ไม่เหมาะสมตามตำแหน่ง

7) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลงานเทศบาลไม่ทั่วถึง

8) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการประสานงาน ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นข้างเคียงไม่มากเท่าที่ควร

9) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการรายงาน ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ไม่ได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้อย่างจริงจัง

10) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ ตัวอย่างข้อคำถาม เช่น ผู้บริหารบางคนของเทศบาลเมืองราชบุรีใช้จ่ายงบประมาณอย่างไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้แล้ว ในภาพรวมทั้งหมด (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อข้อคำถาม 1 ข้อ ที่ว่า ในภาพรวมทั้งหมด เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มากทั้ง 10 ด้าน

**1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3) โดยในแต่ละด้านประกอบด้วย 1 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก 9 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การประสานงาน (3) การวางแผน (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การบริหารนโยบาย (6) การอำนวยการ (7) การรายงาน (8) การบริหารคุณธรรม และ (9) การงบประมาณ ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ โดยเรียงลำดับการนำเสนอตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ดังนี้

1) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มมากขึ้น

- 2) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรถอดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น
- 3) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการเสียสละ การทุ่มเท และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน
- 4) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรถูกกำหนดนโยบายและเป้าหมายหลักของเทศบาลเมืองราชบุรีไว้อย่างชัดเจน ได้แก่ การให้บริการที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
- 5) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น โดยควรมีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนของผู้บริหารทุกระดับ
- 6) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถ
- 7) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรมอบอำนาจการตัดสินใจ การสั่งการให้แก่ผู้บริหารอย่างชัดเจน และควรแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ
- 8) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการยุติหรือการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายใน
- 9) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรถูกกำหนดเป็นนโยบาย และสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจัง
- 10) การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และปิดประกาศการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

### 1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวโน้มของ

#### ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB

10 ด้าน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.4) โดยในแต่ละด้านประกอบด้วย 1 ข้อคำถาม ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารคุณธรรม และด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม ที่เหลือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 8 ด้าน โดยเรียงลำดับการนำเสนอตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ดังนี้

- 1) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน
- 2) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น
- 3) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และการทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน
- 4) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะบริหารจัดการไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น
- 5) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการวางแผน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้างเครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม
- 6) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะนําระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง
- 7) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการอํานวยการ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ
- 8) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้

ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มมากขึ้น

9) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

10) แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ

กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน

**1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน** (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.5-4.6) แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกัน จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (4) การอำนวยความสะดวก (5) การประสานงาน (6) การรายงาน และ (7) การงบประมาณ ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารคุณธรรม (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ (3) การวางแผน

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภทคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้าน

## 2. อภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่สำคัญและจำเป็น ตลอดจนข้อสงสัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาค้นคว้าอภิปรายผลวิเคราะห์ หรือแสดงความคิดเห็นด้วยการเขียนบรรยาย และบางส่วนนำเสนอไว้ในภาพ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 4 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB

2.2 การอภิปรายผลปัญหา และการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (เป็นการนำปัญหา และการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมาอภิปรายผลควบคู่กันใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไข ปัญหา” และแนวโน้ม ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน หรือในภาพที่ 5.1)

2.3 การอภิปรายผลแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

2.4 การอภิปรายผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

ผู้ศึกษาขอนำเสนอรายละเอียดของการอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

**2.1 การอภิปรายผลปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน** การที่กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 10 ด้าน ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งที่เป็นบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างล้วนได้รับผลโดยตรงจากการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี จึงทำให้ทราบและเข้าใจว่า ผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีได้พยายามเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว อยู่ตลอดเวลาและประสบผลสำเร็จพอสมควร ตัวอย่างปัญหาที่แก้ไขจนประสบผลสำเร็จ เช่น เทศบาลเมืองราชบุรีมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลงานเทศบาล โดยผ่านทางระบบเสียงไร้สายของเทศบาลอย่างทั่วถึงมากขึ้น หรือ เทศบาลเมืองราชบุรีเริ่มเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีเพิ่มมากขึ้น แต่เทศบาลเมืองราชบุรีก็ยังไม่อาจแก้ไขปัญหาได้ครบทุกปัญหา ตัวอย่างปัญหาที่ยังแก้ไขไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น ปัญหาบุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความเสียสละ ขาดการทุ่มเท และขาดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาเทศบาลเมืองราชบุรีประสบกับความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และยังไม่อาจแก้ไขได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย

นอกจากนี้แล้ว การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อภาพรวมทั้งหมดของปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ดังข้อคำถามที่ว่า “ในภาพรวมทั้งหมด เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มากทั้ง 10 ด้าน” ผู้ศึกษาเห็นว่า



เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีได้บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยังพอใจของกลุ่มตัวอย่าง แต่ในขณะเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างได้ประสบพบเห็นความขัดแย้งภายในเทศบาล และบุคลากรบางส่วนบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีข้อสังเกตว่า ความคิดเห็นต่อภาพรวมทั้งหมดยังสอดคล้องกับความเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ทั้ง 10 ด้านดังได้อภิปรายผลไว้แล้วข้างต้นด้วย

**2.2 การอภิปรายผลปัญหา และการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน** เมื่อพิจารณาจากกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน ผู้ศึกษามีความเห็นว่ เทศบาลเมืองราชบุรีมี “ปัญหา” ในการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดดังกล่าวทั้ง 10 ด้าน โดยแต่ละด้านมีหลายปัญหา ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ตัวอย่างเช่น เฉพาะปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย อาจแบ่งเป็น (1) เทศบาลเมืองราชบุรีกำหนดนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการประชาชนมากเท่าที่ควร และ (2) บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เข้าใจในความหมายและทิศทางของนโยบายของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างชัดเจน เป็นต้น แต่ในที่นี้ ผู้ศึกษาได้นำเฉพาะ “ปัญหาที่สำคัญที่สุด” ด้านละ 1 ปัญหาเท่านั้น โดยได้เลือกปัญหาที่มีความสำคัญที่สุดมาจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละด้านจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ที่มีเครื่องหมาย \* และในเวลาเดียวกัน ผู้ศึกษาได้เสนอ “สาเหตุ” ที่ทำให้เกิดปัญหาไว้ปัญหาละ 1 สาเหตุ และเสนอ “แนวทางแก้ไข” หรือ “แนวทางการพัฒนา” การบริหารจัดการ 1 แนวทางควบคู่ไปด้วยเพื่อให้การศึกษวิเคราะห์เป็นระบบพร้อมกันนี้ ผู้ศึกษาได้นำกรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาและแนวโน้มนั้ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน” ของ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 43)** ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนาและแนวโน้มนั้ โดยแต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้ ได้สรุปไว้ในภาพที่ 5.1

หมายเหตุ

1) ปัญหาแต่ละข้อในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 เฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดและเครื่องหมาย \* แต่สำหรับ “การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหาร

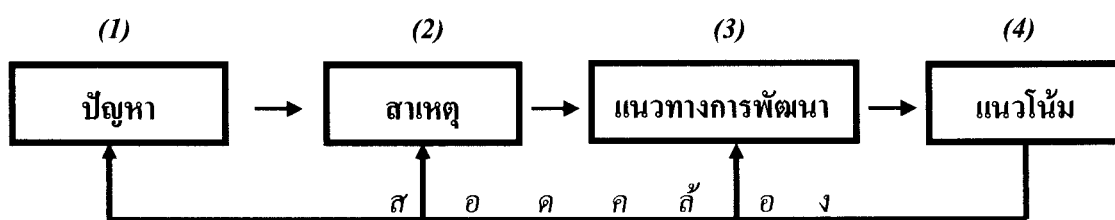
จัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน” ในบทที่ 4 ตารางที่ 4.3 นั้น ผู้ศึกษาไม่ได้นำมาแสดงไว้ในหัวข้อนี้ด้วย แต่ได้นำไปใช้ปรับใช้ในหัวข้อ 3. ข้อเสนอแนะหัวข้อย่อย 3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

2) ในภาพที่ 5.1 โดยปกติ สาเหตุต้องมียังน้อย 2 สาเหตุ เนื่องจากไม่มีปัญหาใดเกิดจากสาเหตุเดียว อีกทั้งสาเหตุอาจจัดแบ่งเป็น สาเหตุด้านวัตถุ และสาเหตุด้านจิตใจ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอเพียงสาเหตุเดียวในแต่ละปัญหา โดยนำเสนอเฉพาะสาเหตุที่สำคัญที่สุดหรือเป็นสาเหตุที่ปรากฏชัดเจนในทางปฏิบัติเท่านั้น

3) ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ นำมาจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวโน้ม ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

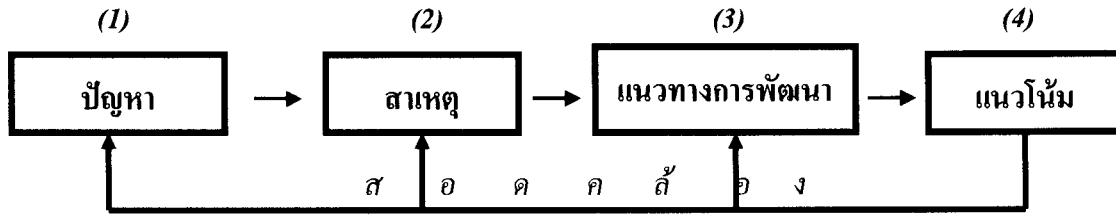
ดังได้สรุปไว้ในภาพที่ 5.1 ดังนี้

## กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาและแนวโน้ม



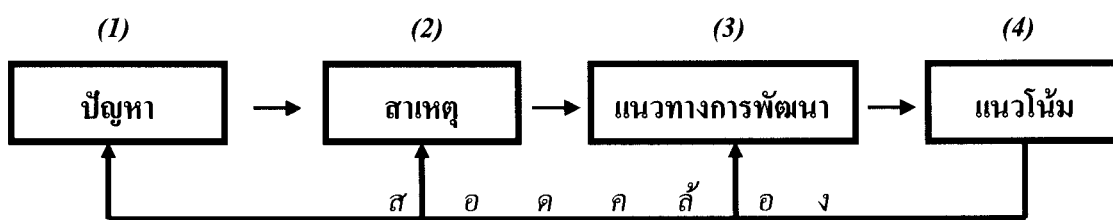
<b>1. ด้านการบริหาร</b> <b>นโยบาย</b> ที่สำคัญ ที่สุดตามความเห็น ของกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร บางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรี ไม่เข้าใจใน ความหมายและ ทิศทางของนโยบาย ของเทศบาลเมือง ราชบุรีอย่างชัดเจน	<b>1. บุคลากร</b> บางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรีขาด ความรู้และความเข้าใจ ในเรื่องนโยบายที่ สอดคล้องกับความ ต้องการของประชาชน	<b>1. เทศบาลเมืองราชบุรี</b> ควรให้ความรู้ด้วยการ พัฒนาหรือฝึกอบรมแก่ บุคลากรของเทศบาล เมืองราชบุรีในเรื่องการ บริหารนโยบายให้ ชัดเจนและสอดคล้อง กับความต้องการ ประชาชนอย่างแท้จริง	<b>1. เทศบาลเมือง</b> ราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ กำหนดนโยบายที่ คำนึงถึงความต้องการ ของประชาชนเพิ่มขึ้น กว่าในปัจจุบัน
<b>2. ด้านการบริหาร</b> <b>อำนาจหน้าที่</b> ที่ สำคัญที่สุดตาม ความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง คือ เทศบาล เมืองราชบุรีขาดการ ควบคุมและ ตรวจสอบการใช้ อำนาจหน้าที่ของ ผู้บริหารอย่าง ต่อเนื่อง	<b>2. สภาพเทศบาลเมือง</b> ราชบุรีขาดการติดตาม และตรวจสอบฝ่าย บริหารของเทศบาลเมือง ราชบุรีอย่างเข้มงวด	<b>2. สภาพเทศบาลเมือง</b> ราชบุรี ควรมีการ ควบคุม ติดตาม และ ตรวจสอบฝ่ายบริหาร ของเทศบาลเมืองราชบุรี โดยเฉพาะการอภิปราย ในสภาเทศบาล	<b>2. เทศบาลเมือง</b> ราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ ลดอำนาจของ ผู้บริหารเทศบาลเมือง ราชบุรีลง และแบ่ง อำนาจให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่ม มากขึ้น

กระบวนการพิจารณาแก้ไข้ปัญหาและแนวโน้ม



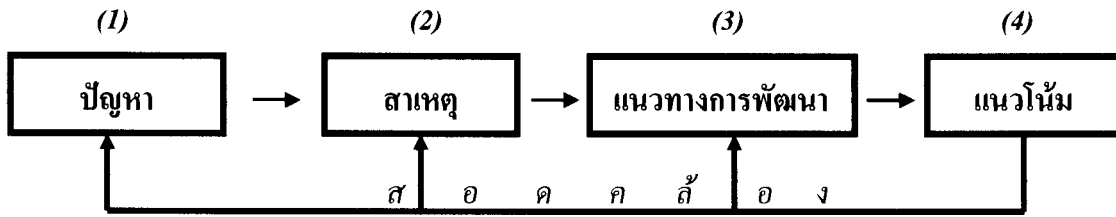
<p>3. ด้านการบริหาร คุณธรรม ที่สำคัญ ที่สุดตามความเห็น ของกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรี ขาดความเสียสละ ขาดการทุ่มเท และ ขาดความรับผิดชอบ ต่อการปฏิบัติงาน</p>	<p>3. บุคลากรบางส่วน ของเทศบาลเมือง ราชบุรีขาดจิตสำนึกใน การเป็นพนักงาน เทศบาลหรือเจ้าหน้าที่ ของรัฐที่ดี โดยเฉพาะ อย่างยิ่งจิตสำนึกใน เรื่องความเสียสละ การ ทุ่มเท และความ รับผิดชอบต่อการ ปฏิบัติงาน</p>	<p>3. เทศบาลเมืองราชบุรี ควรให้ความสนใจกับ การพัฒนาจิตสำนึกของ บุคลากร โดยเฉพาะใน เรื่องความเสียสละ การ ทุ่มเท และความ รับผิดชอบต่อการ ปฏิบัติงานเป็นประจำ รวมตลอดถึงจัดการ ประกวดและประกาศ เกียรติคุณแก่บุคลากรที่ ปฏิบัติงานด้วยเสียสละ มีความทุ่มเท และมี ความรับผิดชอบต่อการ ปฏิบัติงานด้วย</p>	<p>3. ผู้บริหารของ เทศบาลเมืองราชบุรีมี แนวโน้มที่จะ ประพฤติดัวเป็น แบบอย่างที่ดีในเรื่อง ความซื่อสัตย์สุจริต การเสียสละ และการ ทุ่มเทต่อการ ปฏิบัติงาน</p>
<p>4. ด้านการบริหารที่ เกี่ยวข้องกับสังคม ที่ สำคัญที่สุดตาม ความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ของเทศบาลเมือง ราชบุรีจัดโครงการ ศึกษาดูงานเพื่อตอบ แทนพวกพ้อง</p>	<p>4. ผู้บริหารบางส่วนของ เทศบาลเมืองราชบุรี ไม่ให้ความสนใจถึง ความต้องการของ ประชาชน โดยจัด โครงการศึกษาดูงานที่ไม่ เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อ สังคมหรือส่วนรวม</p>	<p>4. สถาเทศบาลเมือง ราชบุรีควรตรวจสอบ การใช้จ่ายในโครงการ ต่าง ๆ โดยเฉพาะ โครงการศึกษาดูงานว่า เป็นประโยชน์และ ตอบสนองความ ต้องการของประชาชน เป็นหลักหรือไม่</p>	<p>4. เทศบาลเมือง ราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ บริหารจัดการไปใน ทิศทางที่เอื้ออำนวย ประโยชน์ต่อสังคม หรือส่วนรวมเพิ่มมาก ขึ้น</p>

## กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาและแนวโน้ม



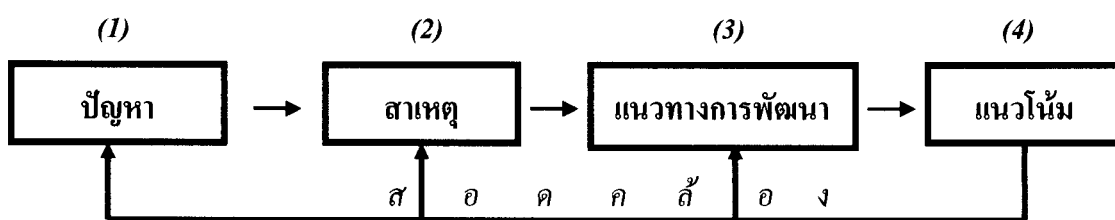
5. ด้านการวางแผน ที่สำคัญตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารบางส่วน of เทศบาลเมืองราชบุรี ไม่เคร่งครัดในเรื่อง การปฏิบัติตามแผน	5. ผู้บริหารบางส่วน of เทศบาลเมืองราชบุรี ไม่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผน	5. เทศบาลเมืองราชบุรีควรมีมาตรการและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งสนับสนุนระบบตรวจสอบภายในให้เข้มงวดมากขึ้น	5. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้างเครือข่ายและใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม
6. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรบางส่วน of เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องความชำนาญในการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง	6. ผู้บริหารบางส่วน of เทศบาลเมืองราชบุรี ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง	6. เทศบาลเมืองราชบุรีควรมีนโยบายหรือแผนที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรี เพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง	6. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะนำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาและแนวโน้ม



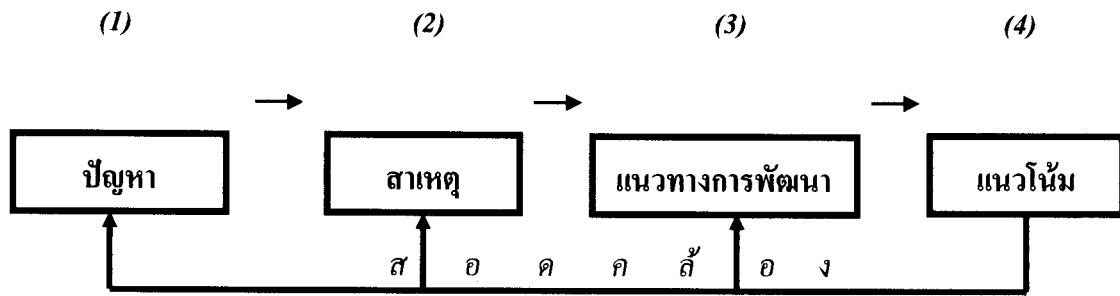
<p>7. ด้านการอำนาจการที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ เทศบาลเมืองราชบุรี ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และผลงานเทศบาลไม่ทั่วถึง</p>	<p>7. ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่สนใจหรือไม่เห็นถึงความสำคัญของการประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลงานของเทศบาลอย่างทั่วถึง</p>	<p>7. ผู้บริหารทุกระดับของเทศบาลเมืองราชบุรีควรเข้ารับการศึกษาอบรมเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งควรกำหนดแผนที่ชัดเจนเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลงานของเทศบาลอย่างทั่วถึง รวมถึงถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ด้วย</p>	<p>7.เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำหรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ</p>
<p>8. ด้านการประสานงานที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ เทศบาลเมืองราชบุรี ประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นข้างเคียงไม่มากเท่าที่ควร</p>	<p>8. ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก</p>	<p>8. เทศบาลเมืองราชบุรีควรมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น ควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันเป็นประจำกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งรวมทั้งหน่วยการปกครองใน</p>	<p>8. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับ ประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มมากขึ้น</p>

## กระบวนการพิจารณาแก้ไข้ปัญหาและแนวโน้ม



		<ul style="list-style-type: none"> <li>  เรื่องการประสานงาน</li> <li>  กับหน่วยงานภายนอก</li> <li>  อย่างต่อเนื่องด้วยส่วน</li> <li>  ท้องถิ่นข้างเคียง</li> <li>  นอกจากนี้ ควรจัดการ</li> <li>  ฝึกอบรมบุคลากร</li> <li>  ทุกระดับ</li> </ul>	
<b>9. ด้านการรายงาน</b> ที่สำคัญที่สุดตาม ความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง คือ เทศบาล เมืองราชบุรีมีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ บุคลากร แต่ไม่ได้นำ ผลการประเมินนั้นไป ใช้อย่างจริงจัง	9. ผู้บริหารบางส่วน ของเทศบาลเมือง ราชบุรีไม่ให้ ความสำคัญหรือไม่ สนใจการประเมินผล และไม่ได้นำผลการ ประเมินไปใช้อย่าง จริงจัง	9. เทศบาลเมือง ราชบุรีควรกำหนด เป็นนโยบายให้ ผู้บริหารทุกระดับให้ ความสำคัญกับการ ประเมินผลและการ นำผลการประเมินผล ไปใช้อย่างจริงจัง เช่น ส่งเสริมให้นำผลการ ประเมินไปใช้ในการ เลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งของบุคลากร	9. เทศบาลเมือง ราชบุรีมีแนวโน้มที่ จะสนับสนุนให้ หน่วยงานภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมใน การประเมินผลอย่าง จริงจังและต่อเนื่อง

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหาและแนวโน้ม



<p><b>10. ด้านการงบประมาณ</b> ที่สำคัญที่สุดตาม ความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร บางส่วน เทศบาล เมืองราชบุรี ใช้จ่าย งบประมาณอย่างไม่ ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่เกิดประโยชน์ สูงสุด</p>	<p>10. ผู้บริหารบางส่วน ของเทศบาลเมือง ราชบุรีแสวงหา ประโยชน์จากการใช้ งบประมาณ</p>	<p>10. เทศบาลเมืองราชบุรี ควรมีนโยบายที่เข้มงวด ในเรื่องการใช้จ่าย งบประมาณ โดยเน้นเรื่อง ความประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับมีมาตรการที่ ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุก ระดับเปิดเผยการใช้จ่าย งบประมาณทุกขั้นตอน พร้อมทั้งสนับสนุนให้ ประชาชน และสภา เทศบาลเมืองราชบุรีเข้า มามีส่วนร่วมในการ ควบคุมตรวจสอบการใ้ จ่ายงบประมาณของ ผู้บริหาร</p>	<p>10. เทศบาลเมือง ราชบุรีมีแนวโน้มที่จะ เปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการ ควบคุม ตรวจสอบ การใช้จ่าย งบประมาณ และ เปิดเผยการใช้จ่าย งบประมาณอย่าง ชัดเจน</p>
---	---	--	---

ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไขหรือแนวทางการพัฒนา และ  
แนวโน้มการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด  
PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน โดยนำกรอบแนวคิดทางวิชาการที่เรียกว่า  
“กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา และแนวโน้มที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน”  
มาประยุกต์ใช้



### 2.3 การอภิปรายผลแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาล

**เมืองราชบุรี** เมื่อศึกษาแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารคุณธรรม และด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม และที่เหลือกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 8 ด้าน ดังนี้

#### 2.3.1 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการบริหารนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีได้ชี้แจงแนวนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนให้แก่บุคลากรของเทศบาลเป็นประจำ รวมทั้งจัดให้มีการประชุมประจำสัปดาห์ของหัวหน้าส่วนการงาน เพื่อพูดคุย รับทราบปัญหาและความต้องการของประชาชน ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมีนโยบายและเป้าหมายเพื่อให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีก็ตาม แต่ยังมีบุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เข้าใจในนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างชัดเจน ทำให้การให้บริการประชาชนไม่ทั่วถึง เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย

#### 2.3.2 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีได้พยายามแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น เป็นการสอดคล้องกับกระแสโลก การปกครองระบอบประชาธิปไตย และการกระจายอำนาจก็ตาม แต่ในอดีต ผู้บริหารของบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีได้รวมอำนาจไว้ที่ตัวผู้บริหารมากเกินไป และแบ่งอำนาจให้แก่

ผู้ได้บังคับบัญชาน้อยมาก ทำให้การให้บริการประชาชนไม่ทั่วถึง เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย

### 2.3.3 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ด้านการบริหารคุณธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และการทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีได้ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ การทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งได้เห็นความตั้งใจ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างต่อเนื่อง เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อย

### 2.3.4 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะบริหารจัดการไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับมากดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลเมืองราชบุรีได้บริหารจัดการไปในทิศทางที่เอื้อประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น การให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเพื่อนำมาจัดทำแผน และ โครงการพัฒนาเทศบาลที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดมา จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมากแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือในระดับน้อย

### 2.3.5 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการวางแผน

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้างเครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี

เห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลเมืองราชบุรีให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติอย่างชัดเจนเพิ่มมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยเฉพาะการร้องเรียนปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน เช่น ไฟฟ้าดับ น้ำประปาไม่ไหล จะต้องได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที นอกจากนี้ ยังได้สร้างเครือข่ายและใช้ข้อมูลข่าวสารเพิ่มมากขึ้นด้วย ตัวอย่างเช่น การเพิ่มช่องทางในการยื่นเรื่องร้องเรียน โดยที่ประชาชนสามารถแจ้งทางโทรศัพท์สายด่วนของเทศบาล ในรูปแบบศูนย์บริการ 24 ชั่วโมง ได้ทันทีก็ตาม แต่ยังมีผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เคร่งครัดในเรื่องการนำแผนปฏิบัติ และบางส่วนขาดความเข้าใจเรื่องการสร้างเครือข่าย และการใช้ข้อมูลข่าวสาร แต่ก็เป็นจำนวนน้อยมาก เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย

### 2.3.6 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากร

**มนุษย์** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะนำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลเมืองราชบุรีตลอดจนผู้บริหารได้นำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมาใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างต่อเนื่องติดต่อกันมาก็ตาม แต่ก็ยังมีบางตำแหน่งที่เทศบาลเมืองราชบุรีได้บรรจุแต่งตั้งไม่สอดคล้องกับระบบคุณธรรม เช่น ลูกจ้างประจำบางส่วน ประกอบกับการประชาสัมพันธ์ในเรื่องการยึดถือระบบคุณธรรมมีน้อยมาก เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก หรือในระดับน้อย

### 2.3.7 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ

การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยซึ่งได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลเมืองราชบุรีมีการแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ เช่น มีการรับ โอนย้ายหัวหน้าส่วนการทำงานจากเทศบาลอื่น ๆ ที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์มาดำรงตำแหน่งที่

เทศบาลเมืองราชบุรีบ้างแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความคิดริเริ่ม ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก หรือในระดับน้อย

**2.3.8 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มมากขึ้น” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีได้มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอยู่ตลอดเวลาและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ผู้บริหารบางส่วนจะมีปัญหาในการประสานงานกับองค์กรปกครองท้องถิ่นข้างเคียงปรากฏให้เห็นเป็นครั้งคราว แต่ก็ยังเป็นปัญหาเล็กน้อยและแก้ไขได้ แต่โดยภาพรวมแล้ว การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกของผู้บริหารทุกระดับเป็นไปในทิศทางที่เพิ่มมากขึ้นก็ตาม แต่มีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก หรือในระดับน้อย

**2.3.9 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการรายงาน** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลเมืองราชบุรีได้ให้ความสำคัญกับการประเมินผล ด้วยการเปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมด้วยในรูปแบบของคณะกรรมการประเมินแผนพัฒนาเทศบาล แต่การสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลก็ยังไม่เป็นไปอย่างกว้างขวางมากเท่าที่ควรเนื่องจากทัศนคติของผู้บริหารบางส่วนที่ไม่เปิดกว้างในทิศทางที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษาก็ตาม แต่มีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก หรือในระดับน้อย

**2.3.10 แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ** การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อคำถามที่ว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ตรวจสอบการใช้จ่าย

งบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี และเป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือในระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เทศบาลเมืองราชบุรีได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งรวมทั้งการเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการจัดซื้อ จัดจ้างเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังมีผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีที่ยังไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างจริงจังเนื่องจากเกรงว่าจะเสียผลประโยชน์ก็ตาม แต่มีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมาก หรือในระดับน้อย

**2.4 การอภิปรายผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้**

*2.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามเพศชายและเพศหญิง ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ไม่แตกต่างกัน 6 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การอำนวยความสะดวก (4) การประสานงาน (5) การรายงาน และ (6) การงบประมาณ ส่วนที่เหลืออีก 4 ด้านแตกต่างกัน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (2) การบริหารคุณธรรม (3) การวางแผน และ (4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์*

ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ เพศชายกับเพศหญิงมีความเห็นไม่แตกต่างกัน 6 ด้าน และแตกต่างกัน 4 ด้าน เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม มีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีเนื่องจาก โดยธรรมชาติแล้วเพศชายจะให้ความสำคัญกับเหตุผลมากกว่าเพศหญิง อีกทั้งพบว่า เพศหญิงให้ความสำคัญกับความรู้สึกและมีความละเอียดรอบคอบมากกว่าเพศชาย เพราะเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยพบว่า เพศหญิงให้ความสำคัญกับการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม การบริหารคุณธรรม การวางแผน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าเพศชาย จึงเป็นส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเพศชายกับเพศหญิงมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังกล่าว

2.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวม แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน จำแนกตามจำแนกตามประเภท คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี กลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้าน

ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลที่ทำให้กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรีทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำกับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีมีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้าน เช่นนี้ ทำให้สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีแนวโน้มที่จะมีมุมมองหรือความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่องภาพรวมแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 10 ด้านนั้น ผู้ศึกษาเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการให้บริการสาธารณะของเทศบาลเมืองราชบุรี รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะทราบและเข้าใจประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ดังนั้น จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกันดังกล่าว

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้เป็นข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาทั้งหมด โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อตามลำดับ ได้แก่

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (2) ข้อเสนอแนะอื่น และ (3) สรุปข้อเสนอแนะเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ได้นำกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ดังนั้น ข้อเสนอแนะในส่วนนี้จึงได้แบ่งออกเป็น 10 หัวข้อเพื่อให้สอดคล้องกับตามกรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ด้วย

หมายเหตุ ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้านข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจาก 3 ทางเพื่อเป็นแนวทางในการเสนอแนะ กล่าวคือ หนึ่ง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบแนวคิด

PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน (บทที่ 4 ตารางที่ 4.3) สอง แนวทางการพัฒนา ในภาพที่ 5.1 ในบทที่ 5 นี้ และ สาม ข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้เขียนเพิ่มเติมขึ้น

1) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย ได้แก่

(1) เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ความรู้ด้วยการพัฒนาหรือฝึกอบรมแก่บุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีในเรื่องการบริหารนโยบายให้ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการประชาชนอย่างแท้จริง

(2) ก่อนการกำหนดนโยบาย เทศบาลเมืองราชบุรีควรสำรวจความต้องการของประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจในเรื่องการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งควรสนับสนุนให้มีการประเมินผลด้วยว่าหลังจากที่ได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมแล้ว ผู้บริหารได้นำความรู้จากการพัฒนาหรือฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นน้อยเพียงใด เฉพาะข้อเสนอแนะที่สนับสนุนการกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ **พิสิทธิ์ เรืองเดช** (การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2552 ระหว่างเวลา 10.15-10.35 น. รวม 20 นาที ณ เทศบาลเมืองราชบุรี เรื่อง “ปัญหา การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข) ที่กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า “เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน”

2) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ ได้แก่

(1) สภาเทศบาลเมืองราชบุรีควรมีการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบฝ่ายบริหารของเทศบาลเมืองราชบุรี โดยเฉพาะการอภิปรายในสภาเทศบาล

(2) ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมในเรื่องการบริหารจัดการที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ การแบ่งอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม รวมทั้งควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอก เช่น สื่อมวลชน หรือประชาชน เข้ามาประเมินผลว่า หลังจากที่ได้รับอบรมแล้วได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นน้อยเพียงใด นอกจากนั้น เทศบาลเมืองราชบุรีควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานเทศบาลเมืองราชบุรีได้อย่างแท้จริง ข้อเสนอแนะให้ฝึกอบรมผู้บริหารในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ **ศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ คุ้มทรัพย์** (2549: 140) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ สำนักงานเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร” ที่มีเสนอแนะว่า ควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่

3) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม ได้แก่

(1) เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ความสนใจกับการพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากร โดยเฉพาะในเรื่องความเสียสละ การทุ่มเท และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานเป็นประจำ รวมถึงตลอดถึงจัดการประกวดและประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยเสียสละ มีความทุ่มเท และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานด้วย

(2) เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบคุณธรรมของบุคลากรของเทศบาล

4) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม ได้แก่

(1) สภาพเทศบาลเมืองราชบุรีควรตรวจสอบการใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะโครงการศึกษาดูงานว่าเป็นประโยชน์และตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลักหรือไม่

(2) ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของการมีจิตสำนึกในการให้บริการประชาชนที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีนี้ พอเทียบเคียงกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด” ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารของหน่วยงานทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารจัดการ

5) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการวางแผน ได้แก่

(1) เทศบาลเมืองราชบุรีควรมีมาตรการและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งสนับสนุนระบบตรวจสอบภายในให้เข้มงวดมากขึ้น

(2) ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรมีวิสัยทัศน์ในการวางแผน อีกทั้งเทศบาลเมืองราชบุรีควรฝึกอบรมพนักงานเทศบาลทุกระดับ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การด้านการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเคร่งครัด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ทักษะหรือความชำนาญ ความรู้ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานด้านการวางแผนอีกด้วย



6) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

(1) เทศบาลเมืองราชบุรีควรมีนโยบายหรือแผนที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง

(2) เทศบาลเมืองราชบุรีควรส่งเสริมให้หน่วยงานภายนอก เช่น สื่อมวลชน สถาบันการศึกษา และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เทศบาลเมืองราชบุรีควรใช้หลักความเสมอภาค (equality of opportunity) สำหรับการรับ หรือสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และเหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานในเทศบาล

7) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการอำนวยการ ได้แก่

(1) ผู้บริหารทุกระดับของเทศบาลเมืองราชบุรีควรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งควรกำหนดแผนที่ชัดเจนเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลงานของเทศบาลอย่างทั่วถึง รวมถึงตลอดถึงการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ด้วย

(2) เทศบาลเมืองราชบุรีควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่องในเรื่องการเพิ่มพูนความรู้ทั้งทางวิชาการและประสบการณ์ในเรื่องการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพ เฉพาะข้อเสนอแนะที่สนับสนุนนักบริหารมืออาชีพนั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ **วิรัช วิรัชนิภาวรรณ** (2548: 419) ในหนังสือ “ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการพัฒนา” ที่ได้กล่าวถึงแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการ ไว้ว่า จะเป็นไปในทิศทางที่สนับสนุนและส่งเสริมนักบริหารมืออาชีพ ผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณภาพเข้ามาเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐในหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้น เนื่องจากประเทศเจริญก้าวหน้ามีการต่อสู้แข่งขันกันภายในและภายนอกประเทศ ประชาชนได้รับการศึกษาและมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น

8) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการประสานงาน ได้แก่

(1) เทศบาลเมืองราชบุรีควรมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น ควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันเป็นประจำกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งรวมทั้งหน่วยงานปกครองท้องถิ่นข้างเคียง นอกจากนี้ ควรจัดการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับในเรื่องการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องด้วย

(2) ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรประพฤติดนเป็นตัวอย่างที่ดีในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก เช่นนี้ พอเทียบเคียงได้กับผลงาน

ของ **ทวีบุญ เชาวะเจริญ** (2549: 153) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการในจังหวัดนราธิวาส” ที่มีข้อเสนอแนะสรุปได้ว่า ผู้บริหารทุกระดับของจังหวัดซีอีโอควรประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ

9) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการรายงาน ได้แก่

(1) เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดเป็นนโยบายให้ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการประเมินผลและการนำผลการประเมินผลไปใช้อย่างจริงจัง เช่น ส่งเสริมให้นำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร

(2) เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกหรือประชาชนและสื่อมวลชนเข้ามามีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง อีกทั้งผู้บริหารทุกระดับของเทศบาลเมืองราชบุรีควรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผล รวมทั้งควรประเมินผลด้วยว่าได้นำความรู้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้จริงมากน้อยเพียงใด เฉพาะข้อเสนอแนะให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อให้มีความรู้ในเรื่องการรายงานหรือการประเมินผลนั้น พอเทียบเคียงได้กับผลงานของ **ศศิพันธุ์ เอียดเอื้อ** (2549: 177) ในวิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง “การเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกระบี่กับการบริหารราชการจังหวัดในอดีต” ที่ได้เสนอแนะไว้ว่า ควรจัดการฝึกอบรมข้าราชการให้เห็นถึงความสำคัญของการรายงาน

10) ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการด้านการงบประมาณ ได้แก่

(1) เทศบาลเมืองราชบุรีควรมีนโยบายที่เข้มงวดในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ โดยเน้นเรื่องความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับมีมาตรการที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณทุกขั้นตอน สนับสนุนให้ประชาชนและหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา และสื่อมวลชน เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของผู้บริหาร

(2) เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอก เช่น สื่อมวลชน สถาบันการศึกษา รวมทั้งประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมตรวจสอบงบประมาณ เฉพาะข้อเสนอแนะที่สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณนั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ **อุดร ตันติสุนทร** (2552) ในหนังสือ เรื่อง “อบต.

ของเรา ร่วมเรียนรู้ ร่วมทำงาน ร่วมดูแล” ที่มีสาระสำคัญว่า ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้เงินงบประมาณ

เนื่องจากหัวข้อวิทยานิพนธ์ของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ “การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” และผู้ศึกษาได้เสนอแนะการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีไว้แล้วตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้านข้างต้น ส่วนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน มีดังนี้

- 1) เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน
- 2) เทศบาลเมืองราชบุรีควรลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น
- 3) ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และการทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน
- 4) เทศบาลเมืองราชบุรีควรบริหารจัดการไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น
- 5) เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้างเครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม
- 6) เทศบาลเมืองราชบุรีควรนำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง
- 7) เทศบาลเมืองราชบุรีควรแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ
- 8) เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น พร้อมกันนั้นผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนให้บุคลากรของเทศบาลประสานงานกับประชาชน สนับสนุน รวมทั้งชักชวนประชาชน หรือคนรุ่นใหม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชัย บัวหลวง (การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2552 ระหว่างเวลา 11.40-12.00 น. รวม 20 นาที ณ เทศบาลเมืองราชบุรี เรื่อง “ปัญหา การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข) ที่กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า “โดย

ส่วนตัวแล้วคิดว่า เมืองราชบุรีไม่สิ้นคนดี ประชาชนคนรุ่นใหม่อาจจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลเมืองราชบุรีในอนาคต ซึ่งเป็นแนวโน้มในทางที่ดี”

9) เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

10) เทศบาลเมืองราชบุรีควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน

**3.1.2 ข้อเสนอแนะอื่น** นอกเหนือจากข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้านดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาขอนำแนวคิด“ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 5M” ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) บุคลากร (Man) (2) การเงิน (Money) (3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) (4) การจัดการทั่วไป (Management) และ (5) การให้บริการประชาชน (Market) (อ้างใน **วิรัช วิรัชนิการ** (2546: 78) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง”) ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีครอบคลุมและสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น ดังนี้

1) **ข้อเสนอแนะด้านบุคลากร** ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรแต่งตั้งหรือใช้บุคลากรในเทศบาลให้ถูกกับงาน นำระบบคุณธรรมที่ยึดถือความรู้ความสามารถมาใช้ในการบรรจุแต่งตั้งบุคคล หลีกเลี่ยงการนำพวกพ้องหรือเครือญาติของฝ่ายการเมืองที่ไม่มีความรู้ความสามารถเข้ามาอยู่ในเทศบาลตามระบบอุปถัมภ์ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพบุคลากร และมีการเชิญผู้มีประสบการณ์เข้ามาช่วยพัฒนาเทศบาล

2) **ข้อเสนอแนะด้านการเงิน** ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนให้มีการควบคุมตรวจสอบด้านการเงิน มีการพัฒนาระบบบัญชีและระบบงบประมาณเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีและสร้างรายได้ รวมถึงริเริ่มใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

3) **ข้อเสนอแนะด้านวัสดุอุปกรณ์** ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรมีการจัดทำแผนภาพแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานและผลงาน การใช้วัสดุอุปกรณ์เพิ่มประสิทธิภาพหรือยกระดับการให้บริการ การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อประชาชนในขณะที่รอรับบริการจากเทศบาล

4) **ข้อเสนอแนะด้านการจัดการทั่วไป** ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรประกาศนโยบายหรือวิสัยทัศน์บางอย่าง อย่างเด่นชัด พร้อมทั้งกำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน และมีการระดมความคิดเห็นให้เหมาะสมกับสถานการณ์

5) ข้อเสนอแนะด้านการให้บริการประชาชน ได้แก่ ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองราชบุรี อาจทำได้โดยให้ประชาชนเลือกรับบริการ เช่น การยื่นขออนุญาตก่อสร้างอาคารปกติใช้เวลา 45 วัน เสียค่าใช้จ่าย 100 บาท แต่สามารถเลือกใช้บริการที่เร็วขึ้น โดยใช้เวลา 20 วัน เสียค่าใช้จ่าย 500 บาท และมีการติดประกาศอย่างชัดเจน หรือมีการให้บริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว

**3.1.3 สรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญเรียงตามลำดับ** จากข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่น 5 ด้านข้างต้น ผู้ศึกษาได้เลือกข้อเสนอแนะเฉพาะด้านที่สำคัญเรียงตามลำดับ 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านงบประมาณ ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดมาตรการสำหรับการใช้จ่ายงบประมาณ สร้างระเบียบวินัยในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ เช่น จัดทำมาตรการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดนโยบายที่เข้มงวดในเรื่องการใช้จ่ายงบประมาณ เน้นเรื่องความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมกับมีมาตรการที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกระดับเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณทุกขั้นตอน สนับสนุนให้ประชาชน และหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา และสื่อมวลชน เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณของผู้บริหาร

2) ด้านคุณธรรม ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ความสนใจกับการพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากร โดยเฉพาะในเรื่องความเสียสละ การทุ่มเท และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานเป็นประจำ รวมถึงตลอดถึงจัดการประกวดและประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยเสียสละ มีความทุ่มเท และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานด้วย

3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละตำแหน่งอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งควรมีนโยบายหรือแผนที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับเห็นถึงความสำคัญของการฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีด้วย

**3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป** ในการศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี สำหรับการศึกษา หรือการวิจัยในอนาคต ควรดำเนินการดังนี้

3.2.1 ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัญหา พร้อมกับเสนอแนะการพัฒนา ตลอดจนแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างและตามวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (7) การอำนวยความสะดวก (8) การประสานงาน (9) การรายงาน

และ (10) การงบประมาณ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป จึงควรนำกรอบแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งอย่างน้อยก็จะเป็นการช่วยพิสูจน์หรือยืนยันว่า กรอบแนวคิดนี้มีเนื้อหาสาระที่ชัดเจนและครอบคลุมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานหรือเทศบาลเมืองราชบุรี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อนำไปวิเคราะห์หรือศึกษาเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่น อย่างไรก็ตาม ในการศึกษา หรือการวิจัยครั้งต่อไป อาจนำกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB ไปปรับใช้เฉพาะบางด้านที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ศึกษาหรือวิจัยก็ได้ หรือตัดบางด้านออกก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ครบทั้ง 11 ด้าน ในทางตรงกันข้าม อาจเพิ่มจำนวนด้านหรือตัวชี้วัดขึ้นอีกก็ได้ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ควรอธิบายเหตุผลไว้ด้วยเสมอ

3.2.2 ศึกษาแนวคิดในแต่ละด้านอย่างเจาะจง เช่น ด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ และด้านการบริหารคุณธรรมของเทศบาลเมืองราชบุรี

3.2.3 ศึกษาโดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เช่น ประชาชนชุมชน และกลุ่มอาชีพ แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่าผลการวิจัยคล้ายคลึง หรือแตกต่างกันกับการศึกษาครั้งนี้เพียงใด

3.2.4 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีกับบริหารจัดการของเทศบาลอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน หรือเปรียบเทียบการบริหารจัดการในระดับเดียวกันกับต่างประเทศ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้เทศบาลเมืองราชบุรีและหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ นำไปปรับใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.5 ศึกษาแนวโน้มการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองในจังหวัดสำคัญของแต่ละภาค

3.2.6 ศึกษาการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี โดยใช้กรอบแนวคิดอื่น เช่น การบริหารจัดการเทศบาลเมืองราชบุรีตามแนวทางคุณธรรม หรือการบริหารจัดการเทศบาลเมืองราชบุรีตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กิติพงษ์ เร่งถนอมทรัพย์ (2550) “ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลตำบลยางเนิ้ง อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ดิน ปรัชญพฤกษ์ (2528) ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทวีบุญ เชาวะเจริญ (2549) “การพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดนครราชสีมา” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ทิตยา สุวรรณชฎ (2517) “สังคมวิทยา” ใน วิทยาศาสตร์สังคม กรุงเทพมหานคร สำนักวิจัยสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2538) การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ กรุงเทพมหานคร รักอ่านเทศบาลเมืองราชบุรี (2551) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองราชบุรี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2555) กองวิชาการและแผนงาน เทศบาลเมืองราชบุรี
- ..... (2552) แผนพัฒนาเทศบาลสามปี (พ.ศ. 2553-2555) กองวิชาการและแผนงาน เทศบาลเมืองราชบุรี
- ธงชัย สันติวงษ์ (2543) องค์กรและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นรพัฒน์ เข้มสรวล (2549) “แนวโน้มการจัดการธุรกิจนันทนาการในช่วง 10 ปีข้างหน้า (2547-2556)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนันทนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปราโมทย์ คงสวัสดิ์ (2545) “แนวโน้มของธุรกิจการให้บริการโครงข่ายสื่อสารข้อมูลในประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



- พรพรรณ อัสวานิชย์ (2545) “แนวโน้มของหลักสูตรและการจัดการศึกษาหลักสูตรทันตแพทยศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พัทธา สายหู (2515) *ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ* กรุงเทพมหานคร ชุมชนสหกรณ์การซื้อและการขายแห่งประเทศไทย
- พิชัย บัวหลวง (2552, 2 ตุลาคม) หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี สัมภาษณ์โดย ชีรพร ปริญญากร เทศบาลเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี
- พิสันท์ เรืองเดช (2552, 2 ธันวาคม) ประธานสภาเทศบาลเมืองราชบุรี สัมภาษณ์โดย ชีรพร ปริญญากร เทศบาลเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี
- ภาสกร เหมภรณ์ (2549) “การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ของสำนักงานเขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2526) *หลักการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาชนบท* กรุงเทพมหานคร ส.ส.น.ไทยอนุเคราะห์ไทย
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542* กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊ค
- วรรณภา แก้วคำ (2546) “ประสิทธิภาพการคืนภาษีมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ส่งออกในเขตจังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- วิทยากร เชียงกูล (2527) *การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมไทย : บทวิเคราะห์* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ฉบับแกระ
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546) *การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- \_\_\_\_\_ (2552) *การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- \_\_\_\_\_ (2548) *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์นิติธรรม
- \_\_\_\_\_ (2549) *การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- \_\_\_\_\_ (2548) “การบริหารการพัฒนา” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารการพัฒนาหน่วยที่ 15* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) *แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์*  
 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์นิติธรรม
- \_\_\_\_\_. (2552) *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : การประยุกต์และการพัฒนา* พิมพ์ครั้งที่ 2  
 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- \_\_\_\_\_. (2553) *หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน*  
 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- \_\_\_\_\_. (2551) “การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ  
 การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ” *รัฐสภาสาร* 56, 3 (มีนาคม) : 89-91
- ศศิพันธุ์ เอียดเอื้อ (2549) “การเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารราชการ  
 จังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดกระบี่กับการบริหารราชการจังหวัดในอดีต”  
 วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ  
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริพันธ์ ฐูปกล้า (2548) “การบริหารการพัฒนา” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารการ  
 พัฒนา* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2526) *การพัฒนาชุมชน* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิชย์
- สุภัทร ขจรมาศบุษย์ (2540) “แนวโน้มการพึ่งตนเองของชุมชนชนบทไทยใน 25 ปี ข้างหน้า  
 (พ.ศ. 2539-2563)” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา  
 สังคม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- Batten, T. R. (1959). *Community and Their Development*. London: Oxford University Press.
- Cronbach, L.J. (1951) “Coefficient alpha and the internal structure of tests” *Psychometrika* 16: 297-334.
- Herbert, J. Chruden and Sherman, Arthur W. (1968). “The Nature and Development of the Personnel Field.” *Personnel Management* 1968: 10-11.
- Hoogvelt, A.M.M. (1982). *The Third World in Global Development*. London: Macmillan Publisher.
- John, W. Best. (1977). *Research in Education*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Likert, Rensis. (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes." *Archives of Psychology New York* Vol 22 new 140: 1-55.
- Wayne, W. Daniel. (1995). *Biostatistics : A Foundation for Analysis in the Health Sciences*. 5 th ed. New York: John Wiley & Sons.

Yamane, Taro. (1967). *Elementary sampling Theory*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.

\_\_\_\_\_. (1967). *Statistics : An Introductory Analysis*. 2nd ed. New York: Harper & Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนาและแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี” ในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางแก่เทศบาลเมืองราชบุรีในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชนให้ดียิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุด อันจะเป็นประโยชน์ต่อท่านและเทศบาลเมืองราชบุรีในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

- เพศ  (1) ชาย  (2) หญิง
- การศึกษา  (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า  
 (3) สูงกว่าปริญญาตรี
- อายุ  (1) 18 ถึง 30 ปี  (2) 31 ถึง 40 ปี  
 (3) 41 ปีขึ้นไป
- ประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม  
 (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองราชบุรี  
 (2) ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีตามกรอบ

### แนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

เทศบาลเมืองราชบุรี ในแบบสอบถามนี้ เรียกว่า “เทศบาลฯ” หมายถึง หน่วยงานและ/หรือบุคลากรในสังกัดของเทศบาลเมืองราชบุรี

2.1 ปัญหาด้านการบริหารนโยบาย (Policy)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. เทศบาลเมืองราชบุรีกำหนดนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการประชาชนมากเท่าที่ควร เช่น นโยบายด้านการบริหารจัดการในโครงการให้บริการเคลื่อนที่			
2. บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เข้าใจในความหมายและทิศทางของนโยบายของเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างชัดเจน เช่น นโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแนวทางประชาธิปไตย			
3. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบายมาก			
2.2 ปัญหาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority)	มาก	ปานกลาง	น้อย
4. ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด เช่น พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร			
5. เทศบาลเมืองราชบุรีขาดการควบคุมและตรวจสอบการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เช่น การปล่อยให้มีการก่อสร้างอาคารก่อนที่จะได้รับอนุญาต			
6. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารอำนาจหน้าที่มาก			
2.3 ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม (Morality)	มาก	ปานกลาง	น้อย
7. บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน			
8. บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความเสียสละ ขาดการทุ่มเท และขาดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน			

2.3 ปัญหา ด้านการบริหารคุณธรรม (Morality)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
9. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรมมาก			
<b>2.4 ปัญหาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society)</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
10. เทศบาลเมืองราชบุรีจัดโครงการดูงานของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวม			
11. เทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้ยึดถือเป้าหมายหลัก คือ ให้บริการที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง			
12. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคมมาก			
<b>2.5 ปัญหาด้านการวางแผน (Planning)</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
13. ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่เคร่งครัดในเรื่องการปฏิบัติตามแผน			
14. เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน โดยวางแผนเพียงคนเดียวหรือไม่ก็คน			
15. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการ ด้านการวางแผนมาก			
<b>2.6 ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
16. เทศบาลเมืองราชบุรีกำหนดอัตราลูกจ้างประจำของกองต่าง ๆ ไม่เหมาะสมตามตำแหน่ง			
17. บุคลากรบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีไม่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถอย่างเพียงพอ			
18. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก			
<b>2.7 ปัญหาด้านการอำนวยการ (Directing)</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
19. เทศบาลเมืองราชบุรีประชาสัมพันธ์ข่าวสารและผลงานเทศบาลไม่ทั่วถึง			
20. ผู้บริหารบางส่วนของเทศบาลเมืองราชบุรีขาดความคิดริเริ่ม ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง			



2.3 ปัญหา ด้านการอำนวยการ (Directing)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
21. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการอำนวยการมาก			
2.8 ปัญหาด้านการประสานงาน (Coordinating)	มาก	ปานกลาง	น้อย
22. เทศบาลเมืองราชบุรีประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นข้างเคียงไม่มากเท่าที่ควร			
23. เทศบาลเมืองราชบุรีประสบกับความขัดแย้งภายในหน่วยงาน และแก้ไข ไม่ได้เป็นประจำ			
24. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการประสานงานมาก			
2.9 ปัญหาด้านการรายงาน (Reporting)	มาก	ปานกลาง	น้อย
25. เทศบาลเมืองราชบุรีมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่ไม่ได้นำผลการประเมินนั้นไปใช้อย่างจริงจัง			
26. เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของเทศบาลฯ			
27. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการรายงานมาก			
2.10 ปัญหาด้านการงบประมาณ (Budgeting)	มาก	ปานกลาง	น้อย
28. ผู้บริหารบางคนของเทศบาลเมืองราชบุรีใช้จ่ายงบประมาณอย่างไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า และไม่เกิดประโยชน์สูงสุด			
29. เทศบาลเมืองราชบุรีไม่เปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบงบประมาณมากเท่าที่ควร			
30. ในภาพรวม เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการด้านการงบประมาณมาก			

2.10 ปัญหาด้านการงบประมาณ (Budgeting)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
31. ในภาพรวมทั้งหมด เทศบาลเมืองราชบุรีมีปัญหาการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB มากทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (7) การอำนวยความสะดวก (8) การประสานงาน (9) การรายงาน/การประเมินผล และ (10) การงบประมาณ			

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี  
ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

3.1 การพัฒนาด้านการบริหารนโยบาย	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
32. เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มมากขึ้น เช่น นโยบายด้านเศรษฐกิจ			
3.2 การพัฒนาด้านการบริหารอำนาจหน้าที่	มาก	ปานกลาง	น้อย
33. เทศบาลเมืองราชบุรีควรลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น			
3.3 การพัฒนาด้านการบริหารคุณธรรม	มาก	ปานกลาง	น้อย
34. ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการเสียสละ การทุ่มเท และความรับผิดชอบต่อการทำงาน			
3.4 การพัฒนาด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม	มาก	ปานกลาง	น้อย
35. เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายหลักของเทศบาลเมืองราชบุรีไว้อย่างชัดเจน คือ การให้บริการที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง			
3.5 การพัฒนาด้านการวางแผน	มาก	ปานกลาง	น้อย
36. เทศบาลเมืองราชบุรีควรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น โดยควรมีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนของผู้บริหารทุกระดับ			

<b>3.6 การพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
37. เทศบาลเมืองราชบุรีควรสนับสนุนการพัฒนาหรือฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับเพื่อเพิ่มพูนความรู้และความสามารถ			
<b>3.7 การพัฒนาด้านการอำนวยความสะดวก</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
38. เทศบาลเมืองราชบุรีควรมอบอำนาจการตัดสินใจ การสั่งการให้แก่ผู้บริหารอย่างชัดเจน และควรแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำหรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ			
<b>3.8 การพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงาน</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
39. เทศบาลเมืองราชบุรีควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการยุติหรือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายใน			
<b>3.9 การพัฒนาด้านการรายงาน</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
40. เทศบาลเมืองราชบุรีควรกำหนดเป็นนโยบาย และสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจัง			
<b>3.10 การพัฒนาด้านการงบประมาณ</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
41. เทศบาลเมืองราชบุรีควรเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง			

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี  
ตามกรอบแนวคิด PAMS-POSDCoRB 10 ด้าน

<b>4.1 แนวโน้มด้านการบริหารนโยบาย</b>	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
42. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน			
<b>4.2 แนวโน้มด้านการบริหารอำนาจหน้าที่</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
43. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะลดอำนาจของผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีลง และแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้น			

4.3 แนวโน้มด้านการบริหารคุณธรรม	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
44. ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต การเสียสละ และการทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน			
<b>4.4 แนวโน้มด้านการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
45. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะบริหารจัดการไปในทิศทางที่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมหรือส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น			
<b>4.5 แนวโน้มด้านการวางแผน</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
46. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้างเครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม			
<b>4.6 แนวโน้มด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
47. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะนำระบบคุณธรรมที่ให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถของบุคลากรมาใช้แทนระบบอุปถัมภ์หรือระบบพวกพ้อง			
<b>4.7 แนวโน้มด้านการอำนวยความสะดวก</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
48. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะแต่งตั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ หรือเป็นนักบริหารมืออาชีพเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญ			
<b>4.8 แนวโน้มด้านการประสานงาน</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
49. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มมากขึ้น			
<b>4.9 แนวโน้มด้านการรายงาน</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
50. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง			
<b>4.10 แนวโน้มด้านการงบประมาณ</b>	มาก	ปานกลาง	น้อย
51. เทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุม ตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน			

ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม .....

.....

.....

.....

.....

**ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม**

**ภาคผนวก ข**

**การสัมภาษณ์แนวคิดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ**

## การสัมภาษณ์เนวลีกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

1. นายพิสิทธิ์ เรืองเดช ประธานสภาเทศบาลเมืองราชบุรี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2552 เวลา 10.15 น. ถึง 10.35 น. รวม 20 นาที ณ เทศบาลเมืองราชบุรี ดังนี้

คำถาม ขอทราบความคิดเห็นในเรื่องปัญหาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

คำตอบ การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีนั้นมีประสิทธิภาพมาก แต่ยังคงพบปัญหาในการบริหารจัดการบ้างในบางส่วน ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการประสานงาน เทศบาลเมืองราชบุรีประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ภายในจังหวัด ไม่ดีเท่าที่ควร บางโครงการที่ต้องการให้เกิดการพัฒนา เทศบาลเมืองราชบุรีไม่สามารถทำได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายช่วยผลักดัน แต่เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร ทำให้โครงการพัฒนาเทศบาล ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ อีกปัญหาหนึ่งได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการบริหารนโยบาย สมาชิกสภาเทศบาลบางส่วนยังไม่เข้าใจในความหมายและทิศทางของนโยบายของคณะผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรีอย่างชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาข้อโต้แย้งในสภาเทศบาลเมื่อต้องมีการอนุมัติงบประมาณไปทำโครงการ

คำถาม ขอทราบความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

คำตอบ เทศบาลเมืองราชบุรีมีการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพราะมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เช่น ในการพัฒนาเรื่องที่สำคัญและขนาดใหญ่ให้เทศบาลเมืองราชบุรีเป็นผู้ดำเนินการ เช่น การจัดการศึกษา แต่เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการประสานงานมากขึ้น เทศบาลเมืองราชบุรีควรพัฒนาหรือฝึกอบรมผู้บริหารทุกระดับในเรื่องการยุติหรือการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายใน รวมทั้งควรเพิ่มเรื่องการประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ภายในจังหวัดให้มากขึ้น เพื่อให้โครงการพัฒนาต่าง ๆ ของเทศบาลเมืองราชบุรีบรรลุจุดมุ่งหมาย สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาลได้เป็นอย่างดี รวมถึง การพัฒนาประสิทธิภาพในด้านการบริหารนโยบาย เช่น สมาชิกสภาเทศบาลบางส่วนที่ยังไม่เข้าใจทิศทางของนโยบายของคณะผู้บริหารเทศบาลเมืองราชบุรี ควรสร้างจิตสำนึกในการทำหน้าที่ ช่วยกันสร้างความเจริญให้กับเทศบาลเมืองราชบุรี ด้วยการอนุมัติโครงการต่าง ๆ ที่เกิดจากนโยบายของผู้บริหาร เพื่อสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น

คำถาม ขอทราบความคิดเห็นในเรื่องแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

คำตอบ สำหรับแนวโน้มของประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลเมืองราชบุรีในอนาคตนั้น มีสูงมาก เพราะปัจจุบันนี้เทศบาลเมืองราชบุรีได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลให้เทศบาลเมืองราชบุรี มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสูงกว่าในอดีต อีกทั้งเทศบาลเมืองราชบุรีมีแนวโน้มที่จะกำหนดนโยบายที่คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเพิ่มขึ้นกว่าในปัจจุบัน มีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น พร้อมเร่งสร้างเครือข่าย และใช้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้นกว่าเดิม มีแนวโน้มที่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารของเทศบาลเมืองราชบุรีทุกระดับประสานงานกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพิ่มมากขึ้น มีแนวโน้มที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน

**2. นายพิชัย บัวหลวง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2552 เวลา 11.40 น. ถึง 12.00 น. รวม 20 นาที ณ เทศบาลเมืองราชบุรี ดังนี้**

คำถาม ขอทราบความคิดเห็นในเรื่องปัญหาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

คำตอบ การบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรีนั้นมีประสิทธิภาพมาก แต่ยังคงพบปัญหาในการบริหารจัดการบ้างในบางส่วน เช่น ปัญหาการเมืองในสภาเทศบาลเมืองราชบุรี กล่าวคือ สภาเทศบาลเมืองราชบุรีนั้น มีสมาชิกสภาฝ่ายค้านมากกว่าสมาชิกฝ่ายบริหาร ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ บรรดาข้อบัญญัติท้องถิ่นต่างๆ ที่เสนอเข้าสู่สภาเทศบาล โดยฝ่ายบริหาร มักจะถูกฝ่ายค้าน ไม่ยกมือสนับสนุนให้งบประมาณนั้นผ่านไปได้อย่างง่ายดาย เพราะไม่ยอมให้ฝ่ายบริหารมีผลงาน แม้กระทั่งในเรื่องที่สร้างประโยชน์ให้เกิดแก่ประชาชนในเขตเทศบาล จึงทำให้การพัฒนาเทศบาล ไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร คิดขัดเป็นอย่างมาก กล่าวได้ว่าปัญหาของสภาเทศบาลเมืองราชบุรีนั้น เป็นตัวอย่าง และเป็นกรณีศึกษาให้กับเทศบาลทั่วประเทศ

คำถาม ขอทราบความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

คำตอบ เทศบาลเมืองราชบุรีมีการพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา เพราะมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เช่น ในการพัฒนาการศึกษา เรามีโรงเรียนเทศบาลที่ได้รับรางวัลพระราชทาน



เรามีอาคารเรียนมากเพียงพอต่อลูกหลานชาวเทศบาลเมืองราชบุรี คือมีทั้งคุณภาพและรองรับความเจริญในอนาคต หรือจะเป็นโครงการขั้นพื้นฐานเช่น การพัฒนาถนน ตรอก ซอกซอย ปรับปรุงระบบระบายน้ำ ให้ประชาชนในตรอกซอกซอยได้รับความสะดวกในการสัญจรไปมา กล่าวได้ว่าผู้บริหารเทศบาลในชุดปัจจุบันเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ดีมาก แต่สิ่งที่ติดขัดคือเรื่องของสภาเทศบาล ที่ฝ่ายบริหารมีเสียงข้างน้อยในสภา ดังนั้น การพิจารณาโครงการสำคัญ ๆ ต่าง ๆ ที่ต้องใช้งบประมาณก็ไม่สามารถผ่านสภาได้ นอกจากนี้ ยังมีเรื่องที่สำคัญ ขนาดใหญ่ให้เทศบาลเมืองราชบุรีเป็นผู้ดำเนินการ เช่น การกำจัดขยะ การกำจัดน้ำเสีย เป็นต้น แต่ก็ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น

คำถาม ขอทราบความคิดเห็นในเรื่องแนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของเทศบาลเมืองราชบุรี

คำตอบ แนวโน้มของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเทศบาลเมืองราชบุรีในอนาคตนั้นมีสูงมาก เพราะปัจจุบันนี้ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองราชบุรีเริ่มต้นตัว และเข้าใจกับบทบาทภาคประชาชนมากขึ้น เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากสื่อต่าง ๆ ตลอดจนการติดตามรับฟังข่าวสารจากเทศบาลอยู่อย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านทางระบบเสียงไร้สายของเทศบาลที่ติดตั้งทั่วในเขตเทศบาลเมืองราชบุรี เพื่อให้ได้รับฟังการถ่ายทอดสดการประชุมสภาเทศบาลทุกนัด ประชาชนเริ่มเห็นความสำคัญกับการอนุมัติงบประมาณเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของสภาเทศบาล ได้เห็นปัญหาของการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาผ่านกลไกของสภาฯ จึงมีความตื่นตัว และน่าจะมีการเปลี่ยนแปลง เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น สังคมเทศบาลเมืองราชบุรีเป็นสังคมเล็ก ๆ มีพื้นที่เพียง 8.7 ตารางกิโลเมตร ใครทำดี หรือไม่ดี ย่อมรู้เห็นกันทั่ว โดยส่วนตัวแล้วคิดว่าเมืองราชบุรีไม่สิ้นคนดี ประชาชนคนรุ่นใหม่อาจจะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเทศบาลเมืองราชบุรีในอนาคต ซึ่งเป็นแนวโน้มในทางที่ดี

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นายธีรพร ปริญากร
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	5 พฤษภาคม 2512
<b>สถานที่เกิด</b>	จังหวัดราชบุรี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2549
<b>สถานที่ทำงาน</b>	จังหวัดราชบุรี