

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก
บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

อ้อวดี สุนทรวิภาต

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา


มิถุนายน 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์ ได้พิจารณา
คุณวุฒิพนธ์ของ อ้อวดี สุนทรวิภาค ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

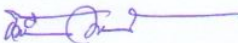
คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.ธนวิน ทองแพง)

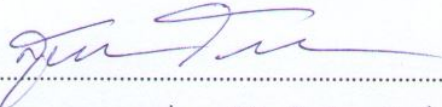

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์


.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)


.....กรรมการ
(ดร.ธนวิน ทองแพง)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 17 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.ชนวิน ทองแพง ประธานกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร กรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ เป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้คำปรึกษา ตรวจสอบ และให้คำแนะนำแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องของคุษฎีนิพนธ์ รวมทั้งเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยอย่างยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์ กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้ นายสุทธิพงษ์ จุลเจริญ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย นายสุภชัย ชวนานนท์ ปลัดเทศบาลตำบลบ่อกร อำเภอดงเมืองนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ อนันต์นารี อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและเก็บข้อมูล นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรีของเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เหนือสิ่งอื่นใด ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา อาจารย์ ญาติพี่น้อง และเพื่อนของผู้วิจัย ที่ให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศ แต่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคุษฎีนิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเทศบาลและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

อ้อวดี สุนทรวิภาต

55810176: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ป.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ/ การบริหารจัดการ/ เทศบาล/ ภาคตะวันออก

อ้อวดี สุนทรวิภาต: การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL FOR THE MUNICIPALITIES IN THE EASTERN REGION BASED ON GOOD GOVERNANCE) คณะกรรมการควบคุมคดียุติพันธุ์: ธนวิน ทองแพง, กศ.ด., พงศเทพ จิระโร, ก.ด. 393 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลในภาคตะวันออก โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) 2) การสร้างเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้แบบสอบถามจากนายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของเทศบาลในภาคตะวันออก จำนวน 254 คน จำแนกเป็นนายกเทศมนตรี 80 คน และรองนายกเทศมนตรี 174 คน ซึ่งใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามเทศบาลต่าง ๆ ในภาคตะวันออก 3) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ห่อ้งค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) 4) การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ คือ นายกเทศมนตรีเทศบาลในภาคตะวันออก จำนวน 17 คน ซึ่งเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) และ 5) การสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 21 องค์ประกอบภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหลักประสิทธิภาพ มี 2 องค์ประกอบ คือ ใช้ทรัพยากร

อย่างประหยัด ลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติงาน 2) ด้านหลักประสิทธิผล มี 4 องค์ประกอบ คือ มีวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามพันธกิจ มีการจัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงงาน 3) ด้านหลักการตอบสนอง มี 2 องค์ประกอบ คือ บริการอย่างมีคุณภาพ และสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ 4) ด้านหลักการรับผิชอบ มี 2 องค์ประกอบ คือ รับผิชอบต่อตนเองและสังคม มีระบบติดตามและประเมินผล 5) ด้านหลักความโปร่งใส มี 3 องค์ประกอบ คือ เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน ฟังความคิดเห็นจากทุกด้าน และตรวจสอบได้ 6) ด้านหลักนิติธรรม มี 2 องค์ประกอบ คือ ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติหรือละเว้นปฏิบัติ 7) ด้านหลักความเสมอภาค มี 1 องค์ประกอบ คือ ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน 8) ด้านหลักการมีส่วนร่วม มี 2 องค์ประกอบ คือ รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ 9) ด้านหลักการกระจายอำนาจ มี 1 องค์ประกอบ คือ มอบอำนาจการบริหารและตัดสินใจ และ 10) ด้านหลักคุณธรรม มี 2 องค์ประกอบ คือ ความถูกต้องดีงาม และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง

2. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ แต่ละองค์ประกอบทั้ง 10 ด้าน มีค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

55810176: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: DEVELOPMENT/MANAGEMENT MODEL/ THE MUNICIPALITIES IN THE EASTERN REGION/ GOOD GOVERNANCE

ORWADEE SOONTORNWIPAST: THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MODEL FOR THE MUNICIPALITIES IN THE EASTERN REGION BASED ON GOOD GOVERNANCE. ADVISORY COMMITTEE: TANAWIN THONGPANG, Ed.D., PONGTHEP JIRARO, Ph.D. 393 P. 2017.

The purposes of this study was to develop the management model for the municipalities in the Eastern region in Thailand based on the good governance and to evaluate the developed model. The research process consisted of five steps. The first step was to collect the baseline data of the municipalities in the Eastern region using document analysis. The second step was to develop the questionnaire as a research instrument. Then the questionnaires was distributed to 80 mayors and 174 deputy mayors of 225 municipalities in the Eastern region. Those samples were identified using stratified random sampling. The third step was to develop the management model based on good governance. The confirmatory factor analysis was used to test and confirm the model. The fourth step was to evaluate the appropriateness of the model. The evaluation was conducted by 17 mayors from the Eastern region obtained by purposive sampling. The fifth step was to finalize the model.

The findings were as follows:

1. The management model for the municipalities in the Eastern region consisted of elements/ characteristics under the 10 major characteristics as the followings. 1) Efficiency, which consisted of reduction in steps in work process and reduction in time spent on work activities; 2) Effectiveness, which consisted of having work vision, following missions, managing risks and following up, evaluating and improving work; 3) Responsiveness, which consisted of providing quality service and establishing trust; 4) Accountability, which consisted of being responsible for oneself and society and having follow-up and evaluation systems; 5) Transparency, which consisted of revealing complete information, listening to people opinions and being accountable; 6) Rule of law, which consisted of issuing rules and regulations that are fair and

equitable and avoiding discrimination or double standard; 7) Equity, which consisted of giving equal services and treatment to all people; 8) Participation, which consisted of listening to public opinions and providing stakeholders with opportunities to participate in the management process; 9) Decentralization, which consisted of involving employees or subordinates in management and decision-making processes; and 10) Integrity, which consisted of having virtues and being a good example. The median and the interquartile range are higher than the set standard criteria.

2. The evaluation results reveal that the management model is accurate, appropriate, feasible/ practical, and usable.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
คำถามการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
การบริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล.....	17
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร.....	27
แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่.....	45
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	69
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่.....	84
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล.....	131
แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น.....	160
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ.....	172
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	181
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	193

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	206
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	206
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	207
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	207
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	293
สรุปผลการวิจัย.....	293
อภิปรายผล.....	313
ข้อเสนอแนะ.....	327
บรรณานุกรม.....	334
ภาคผนวก.....	362
ภาคผนวก ก.....	363
ภาคผนวก ข.....	367
ภาคผนวก ค.....	382
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	393

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 9
2	สรุปหลักการปกครอง..... 171
3	สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 208
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยรวม..... 210
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิภาพ..... 211
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล..... 212
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการตอบสนอง..... 213
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการระับผิดชอบ..... 215
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความโปร่งใส..... 216
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักนิติธรรม..... 217
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความเสมอภาค..... 218

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการมีส่วนร่วม..... 219
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการกระจายอำนาจ..... 220
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักคุณธรรม..... 221
15	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ ของตัวแปรหลักประสิทธิภาพ..... 225
16	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ ของตัวแปรหลักประสิทธิผล..... 229
17	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ ของตัวแปรหลักการตอบสนอง..... 232
18	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ ของตัวแปรหลักภาวะพึงพอใจ..... 235
19	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ ของตัวแปรหลักความโปร่งใส..... 238
20	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ ของตัวแปรหลักกนิษฐรม..... 241

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
21	คำน้้ำหนักงอ้ก้ประกออบ (L) ค่ำควมคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) คำน้้ำหนักงอ้ก้ประกออบมาตรฐาน (λ) และค่ำควมเที่ยงตัวแปรสังเกดได้ ของตัวแปรหลักควมเสมอภค..... 244
22	คำน้้ำหนักงอ้ก้ประกออบ (L) ค่ำควมคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) คำน้้ำหนักงอ้ก้ประกออบมาตรฐาน (λ) และค่ำควมเที่ยงตัวแปรสังเกดได้ ของตัวแปรหลักการมีส่วนร่วม..... 247
23	คำน้้ำหนักงอ้ก้ประกออบ (L) ค่ำควมคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) คำน้้ำหนักงอ้ก้ประกออบมาตรฐาน (λ) และค่ำควมเที่ยงตัวแปรสังเกดได้ ของตัวแปรหลักการกระจายอำนาจ..... 250
24	คำน้้ำหนักงอ้ก้ประกออบ (L) ค่ำควมคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) คำน้้ำหนักงอ้ก้ประกออบมาตรฐาน (λ) และค่ำควมเที่ยงตัวแปรสังเกดได้ ของตัวแปรหลักคุณธรรม..... 253
25	ค่ำมัธยฐาน (Median) และค่ำพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน ควมถูกต้อง ควมเหมาะสม ควมเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิภค: ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด..... 278
26	ค่ำมัธยฐาน (Median) และค่ำพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน ควมถูกต้อง ควมเหมาะสม ควมเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิภค: ลดขั้นตอนและระยะเวลา ปฏิบัติงาน..... 279
27	ค่ำมัธยฐาน (Median) และค่ำพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน ควมถูกต้อง ควมเหมาะสม ควมเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิภค: มีวิสัยทัศน์..... 279

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
28	280
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิผล: ปฏิบัติตามพันธกิจ.....</p>	
29	281
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิผล: มีการจัดการความเสี่ยง.....</p>	
30	281
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิผล: ติดตามประเมินผลและการพัฒนาปรับปรุงงาน.....</p>	
31	282
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการตอบสนอง: บริการอย่างมีคุณภาพ.....</p>	
32	283
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการตอบสนอง: สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ....</p>	
33	283
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการระับผิดชอบ: รับผิดชอบหน้าที่ต่อตนเองและสังคม.....</p>	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
34	ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการรับผิดชอบ: มีระบบติดตามและประเมินผล.....	284
35	ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความโปร่งใส: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน.....	285
36	ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความโปร่งใส: ฟังความคิดเห็นทุกด้าน.....	285
37	ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความโปร่งใส: ตรวจสอบได้.....	286
38	ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักนิติธรรม: ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม.....	287
39	ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักนิติธรรม: ไม่เลือกหรือละเว้นปฏิบัติ.....	287

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
40	288
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความเสมอภาค: ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน....</p>	
41	289
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการมีส่วนร่วม: รับฟังความคิดเห็นของประชาชน.....</p>	
42	290
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการมีส่วนร่วม: เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ.....</p>	
43	291
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการกระจายอำนาจ: มอบอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ.....</p>	
44	291
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม: ความถูกต้องดีงาม.....</p>	
45	292
<p>ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม: การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง.....</p>	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
46	ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ..... 392

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	79
3 ขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	80
4 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model) ตามความหมายของ Competency ตามแนวของ McClelland.....	120
5 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....	145
6 รูปแบบการออกแบบและพัฒนารูปแบบ.....	179
7 ลำดับขั้นตอนการวิจัย.....	205
8 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ หลังการปรับแก้โมเดล.....	224
9 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผล หลังการปรับแก้โมเดล.....	228
10 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักการตอบสนอง หลังการปรับแก้โมเดล.....	231
11 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบ หลังการปรับแก้โมเดล.....	234
12 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใส หลังการปรับแก้โมเดล.....	237
13 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักนิติธรรมหลังการปรับแก้ โมเดล.....	240
14 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาค หลังการปรับแก้โมเดล.....	243
15 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วม หลังการปรับแก้โมเดล.....	246
16 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจ หลังการปรับแก้โมเดล.....	249

สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
17 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักคุณธรรมหลังการปรับแก้โมเดล.....	252
18 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหลังการปรับแก้โมเดล.....	255
19 สรุปรูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของผู้บริหารเทศบาล บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ท่านที่ 1.....	269
20 สรุปรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.....	273

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้กติกาของสังคม และการบริหารจัดการบ้านเมืองจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตามยุคสมัย ทุกประเทศต่างมีแนวทาง ปรับปรุงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่เป็นจุดร่วมเหมือนกัน คือ ความสงบสุข ของประชาชน เสถียรภาพความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีการพัฒนาประเทศ อย่างสมดุลเท่าทันโลก ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกได้ ปัจจุบัน หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้กลายเป็นที่ยอมรับและแพร่หลาย มากขึ้น จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ นักบริหาร หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นทั้งหลักพื้นฐานและยุทธศาสตร์ ที่สังคมโลกต้องการให้เกิดขึ้น และนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ช่วยสร้างคุณค่าและจิตสำนึก ทางปัญญา วัฒนธรรม และจริยธรรม ทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีความเป็นธรรม ในสังคมมีความโปร่งใส ได้รับการยอมรับ และเชื่อถือ มีประสิทธิภาพและคุณภาพมาตรฐานสูงขึ้น มีการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นภูมิคุ้มกันที่ทำให้มีความเข้มแข็ง มีเสถียรภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย สังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (สุรชิต พิสัยพันธ์, 2550, หน้า 1)

สำหรับประเทศไทย ได้นำหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการปฏิรูปการเมืองไทย โดยได้วางรากฐานไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 หลายประเด็น เช่น ความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ การตรวจสอบและการกระจายอำนาจ หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการที่หิ้งองค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก กองทุนการเงินระหว่าง ประเทศ และธนาคารพัฒนาเอเชียมีข้อสรุปร่วมกันว่า เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศยากจน รวมทั้งใช้เป็น เงื่อนไขในการพิจารณา เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศที่ขอรับความช่วยเหลือ ประเทศเหล่านั้น จะต้องสร้างหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้เกิดขึ้นในระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ เมื่อประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ในช่วงปี พ.ศ. 2540 จนต้องขอรับความช่วยเหลือทางการเงินและอยู่ภายใต้โครงการกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เงื่อนไขนี้ ได้ถูกนำมาใช้กับประเทศไทยด้วย หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดีได้รับการขานรับจากนักวิชาการ นักธุรกิจ นักบริหาร ปัญญาชน และองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งรัฐบาลในขณะนั้นก็เห็นความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ รวมทั้งสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันการณ์ จึงได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างระบบต่าง ๆ ของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 ได้ออกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 กฎหมายนี้เป็นที่มาของการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งในมาตรา 3/1 ได้บัญญัติให้ส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (สุรชิต พิสัยพันธ์, 2550, หน้า 1-2)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ถูกยกเลิกในปี พ.ศ. 2546 และได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แทน พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวได้บัญญัติขอบเขตแบบแผน และแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พระมหาจรรยา ชูวงศ์, 2557, หน้า 4) นอกจากนี้ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) รัฐบาลยังได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยต้องมีการบริหารจัดการประเทศ เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบราชการและข้าราชการ ยึดหลักธรรมาภิบาล เพิ่มประสิทธิภาพการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาระบบและกลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ส่งเสริมให้ประชาชนทุกระดับ มีโอกาสเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน และสร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรควบคู่ไปกับการปลูกจิตสำนึก ค่านิยม ประชาธิปไตย และธรรมาภิบาลแก่ประชาชนทุกกลุ่ม รวมทั้งกำหนดให้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็น 1 ใน 6 กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาประเทศ โดยได้วางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการสร้างความเป็นธรรมในสังคมและแนวทางการพัฒนาในเรื่องการเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีระบบการตรวจสอบ และการรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 21-24)

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย หลักสำคัญ 10 ประการ ได้แก่

- 1) หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

เพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

2) หลักประสิทธิผล หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) หลักการตอบสนอง หมายถึง สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม 4) หลักการรับผิดชอบ หมายถึง สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น 5) หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารจัดการมีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย 6) หลักนิติธรรม หมายถึง มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ 7) หลักความเสมอภาค หมายถึง การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย 8) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความพยายามในการแสวงหาฉันทมติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ 9) หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วน

อื่น ๆ ในสังคม และ 10) หลักคุณธรรม หมายถึง การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 18-22)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในปัจจุบัน ทั้งในรูปแบบองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ถูกจับตามองและถูกวิพากษ์วิจารณ์จากสังคมภายนอกว่า มีการทุจริตคอร์รัปชัน เกิดความไม่โปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบการตรวจสอบไม่ทั่วถึง การขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ขาดคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งไม่เป็นผลดี อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ทั้งในแง่ของภารกิจ งบประมาณ และบุคลากรของท้องถิ่นอยู่ไม่น้อย นั่นหมายความว่า การถ่ายโอนภารกิจและงบประมาณให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ดำเนินภารกิจกำลังถูกท้าทายความสามารถในเชิงการบริหารจัดการให้มีความน่าเชื่อถือและความโปร่งใส รวมทั้งได้สะท้อนสภาพการทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น การสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และความโปร่งใสในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นเป้าหมายสำคัญเพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะการมุ่งให้ประชาชน และภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ตรวจสอบการทุจริตคอร์รัปชันในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ (โกวิทย์ พวงงาม, 2550 ข, หน้า 1)

เทศบาลเป็นรูปแบบหนึ่งของการปกครองท้องถิ่น เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองที่ได้รับการกระจายอำนาจจากรัฐบาลกลาง เพื่อที่จะสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเป็นอิสระ อีกทั้งเทศบาลยังสามารถรับรู้และเข้าใจถึงปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อชุมชนได้ชัดเจนกว่าที่รัฐบาลกลางจะเข้าใจ เทศบาลมีหลักของการดำเนินงาน โดยที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ ประชาชนจะเลือกผู้ที่เป็นตัวแทนเข้าไปดำเนินการผ่านระบบตัวแทน และการที่จะทราบได้ว่าในการดำเนินงานของเทศบาลนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ ประชาชนก็จะเป็นผู้ตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้ทราบได้ว่าการดำเนินงานนั้นมุ่งผลประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวมหรือไม่ การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเมืองการปกครองผ่านทางระบบตัวแทน ซึ่งมีหลักการบริหารที่สำคัญ คือ หลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา พบว่า มีการร้องเรียนและตรวจสอบพบการทุจริตคอร์รัปชัน และความไม่โปร่งใสในการบริหารเทศบาลหลายรูปแบบ ที่น่าสนใจ คือ จากรายงานผล

การปฏิบัติงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พบว่า ในการตรวจสอบ สืบสวนมีหน่วยงานราชการ จำนวน 189 หน่วยงาน ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และแบบแผนที่ทางราชการกำหนด ทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา การขาดการเอาใจใส่ ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชา การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ การปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบ และการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคล และประโยชน์ส่วนรวม รวมถึงการเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องโดยไม่คำนึงถึงความเสียหาย ที่อาจเกิดต่องบประมาณของทางราชการ มีมูลค่าความเสียหาย 4,445.21 ล้านบาท หน่วยงาน ราชการดังกล่าวรวมหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นด้วย ซึ่งมี 111 หน่วยงาน มีมูลค่าความเสียหาย 193.43 ล้านบาท หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่ตรวจพบส่วนใหญ่ คือ เทศบาล โดยเฉพาะเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบถึง 6 แห่ง นอกจากนี้ ในการตรวจสอบเงินอุดหนุนยังพบว่า เทศบาลแห่งหนึ่ง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเบิกจ่ายเงินอุดหนุนที่ไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน และไม่สามารถเบิกจ่าย ได้ตามหลักเกณฑ์การใช้จ่ายเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งมิได้เป็นไปเพื่อประโยชน์ สาธารณะแก่ประชาชนทั่วไป จึงถูกเรียกเงินคืนจำนวน 5 ล้านบาท (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2558, หน้า 80-146) การทุจริตคอร์รัปชันและความไม่โปร่งใสนี้ เป็นเหตุให้การบริหารเทศบาล หย่อนประสิทธิภาพ ไม่สามารถพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าตามเจตนารมณ์ของการกระจาย อำนาจ ส่งผลให้สังคมเกิดความเคลือบแคลงใจในกระบวนการกระจายอำนาจ ซึ่งล้วนเป็นปัญหา สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการแก้ไข เทศบาลควรต้องมีการปรับกลยุทธ์ ทักษะคิด วิเคราะห์ วิธีการทำงาน ของบุคลากรในเทศบาลให้ก้าวไปสู่การเป็นข้าราชการยุคใหม่ ผู้บริหารเทศบาลควรตระหนักถึง การดูแล บำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่ประชาชนในท้องถิ่น เป็นที่พึงยามทุกข์ สร้างความสุขแก่ประชาชน อย่างทั่วถึงรอบด้าน มุ่งปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมาย คือ การพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า สร้างชุมชน ให้เข้มแข็ง มุ่งการกระจายอำนาจ ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน (สงวน คำรศ, 2550, หน้า 3)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า พื้นที่ภาคตะวันออกเฉียง ใต้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดนครนายก จังหวัด ปราจีนบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสระแก้ว เป็นพื้นที่เศรษฐกิจที่มี แหล่งอุตสาหกรรม แหล่งท่องเที่ยว และแหล่งผลิตสินค้าเกษตร รวมทั้งมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ของชุมชนเมือง การพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ได้รับ ความผาสุกและสะดวกสบายในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงใต้ รวมทั้งมีการนำหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการเทศบาล เพื่อไปสู่การบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าในการบริหารจัดการเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้มี

การนำหลักการและวิธีการของหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาประยุกต์ใช้เพียงใด มีความเหมาะสมหรือไม่ ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับใด และควรมี การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมในการใช้เป็นเครื่องมือบริหาร จัดการเทศบาลอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการปรับปรุง การบริหารงานของเทศบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหาร เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

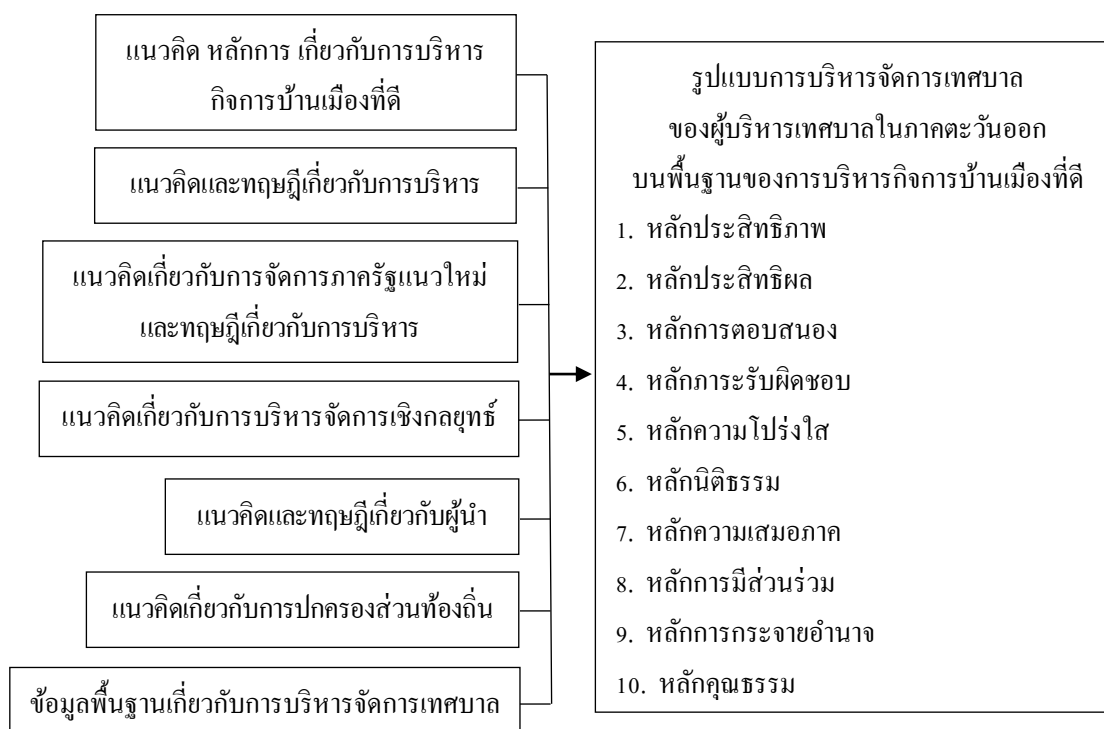
คำถามการวิจัย

1. ผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง ได้มีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารจัดการเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง อยู่ในระดับใด
2. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ควรเป็นแบบใด
3. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา กรอบแนวคิดหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 18-22) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ คือ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักคุณธรรม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารของ Gulick and Urwick (1936, p. 13) Fayol (1949, pp. 5-6; 1994, pp. 58-59) Likert (1967, pp. 4-9) Koontz and O'Donnell (2001, p. 9) และ Dubrin (2010, pp. 12-13) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของพิทยา บวรวัฒนา (2552, หน้า 194) และทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551, หน้า 443) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551, หน้า 27-28) สุพานี สฤญภูวนิช (2553, หน้า 8-9) David (1997, p. 13) และ Wheelen and Hunger (2006, pp. 10-18) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของ House (1967, pp. 31-38) Stogdill (1974, p. 91) Barnard (1968, pp. 92-102) Steers (1991, p. 46) Greenberg and Baron (1999, pp. 447-463) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ McClelland (1961, pp. 100-112) Swansburg (1996, pp. 391-394) และ Felkins (2002, p. 44) แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นของโกวิท พวงงาม (2550 ข, หน้า 30) และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเทศบาลของภัทธรณ์ศิริ พาประเสริฐ (2550, หน้า 25-26) และจักษ์ พันธุ์ชูเพชร (2551, หน้า 225-239) มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา โดยแต่ละตัวแปรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการเทศบาลให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งได้รับการยืนยันจากนักวิชาการ และ/หรือผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งด้วยกัน ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาตัวแปรเหล่านี้มาปรับใช้ โดยบูรณาการเพื่อให้มีความเหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา รวมทั้งเพื่อให้มีความเฉพาะเจาะจง และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น รายละเอียดปรากฏตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบระดับของการนำรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารจัดการเทศบาล
2. ได้รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่จะนำไปใช้ในการบริหารจัดการเทศบาล
3. ทำให้ทราบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. ใช้เป็นแนวทางการบริหารแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่สนใจนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารอบแนวคิด หลักทฤษฎีหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 18-22) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ คือ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักคุณธรรม แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารของ Gulick and Urwick (1936, p. 13) Fayol (1949, pp. 5-6; 1994, pp. 58-59) Likert (1967, pp. 4-9) Koontz and O'Donnell (2001, p. 9) และ Dubrin (2010, pp. 12-13) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของพิทยา บวรวัฒนา (2552, หน้า 194) และทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551, หน้า 443) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551, หน้า 27-28) สุพานิ สฤกษ์วานิช (2553, หน้า 8-9) David (1997, p. 13) และ Wheelen and Hunger (2006, pp. 10-18) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของ House (1967, pp. 31-38) Stogdill (1967, p. 91) Barnard (1968, pp. 92-102) Steers (1991, p. 46) Greenberg and Baron (1999, pp. 447-463) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ McClelland (1961, pp. 100-112) Swansburg (1996, pp. 391-394) และ Felkins (2002, p. 44) แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นของโกวิท พวงงาม (2550 ข, หน้า 30) และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเทศบาลของกิติวัฒน์ กัดก้อน, บัณฑิต ยศปัญญา และวัฒนา ยศสุราษฎร์มณี (2551, หน้า 14-15)

จักษ์ พันธุ์ชูเพชร (2551, หน้า 225-239) มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา โดยแต่ละตัวแปรถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการเทศบาลให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งได้รับการยืนยันจากนักวิชาการ และ/ หรือผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่งด้วยกัน ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาตัวแปรเหล่านี้มาปรับใช้โดยบูรณาการ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา รวมทั้งเพื่อให้มีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกได้ดังนี้

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรี รวมจำนวน 30 คน

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

2.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 9 จังหวัด 223 เทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี จำนวน 223 คน และรองนายกเทศมนตรี จำนวน 486 คน รวมประชากรทั้งหมด 711 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดขนาดของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างนายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 254 คน จำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างนายกเทศมนตรี 80 คน และกลุ่มตัวอย่างรองนายกเทศมนตรี 174 คน โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามเทศบาลต่าง ๆ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้เกิดการกระจายข้อมูลครอบคลุมทุกส่วนของประชากร แต่ไม่ได้ศึกษาความแตกต่างของคุณลักษณะเหล่านี้

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระดับชั้น ขนาดของเทศบาล	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	นายกเทศมนตรี จำนวน (คน)	รองนายกเทศมนตรี จำนวน (คน)	รวม	นายกเทศมนตรี จำนวน (คน)	รองนายกเทศมนตรี จำนวน (คน)	รวม
เทศบาลนคร	32	100	132	11	36	47
เทศบาลเมือง						
เทศบาลตำบล	193	386	579	69	138	207
รวม	225	486	711	80	174	254

2.2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือนายกเทศมนตรีเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 17 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

- 3.1.1 แนวคิด หลักการ เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 3.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
- 3.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่
- 3.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
- 3.1.6 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3.1.7 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเทศบาล

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ คือ

- 3.2.1 หลักประสิทธิภาพ
- 3.2.2 หลักประสิทธิผล
- 3.2.3 หลักการตอบสนอง
- 3.2.4 หลักการรับฟังความคิดเห็น
- 3.2.5 หลักความโปร่งใส
- 3.2.6 หลักนิติธรรม
- 3.2.7 หลักความเสมอภาค
- 3.2.8 หลักการมีส่วนร่วม
- 3.2.9 หลักการกระจายอำนาจ
- 3.2.10 หลักคุณธรรม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง แนวทางหรือกระบวนการที่ดำเนินการไปอย่างมีขั้นตอน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายการบริหารด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. เทศบาล หมายถึง เทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล

3. ผู้บริหารเทศบาล หมายถึง นายกเทศมนตรีซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และรองนายกเทศมนตรี ที่นายกเทศมนตรีแต่งตั้งตามกฎหมาย

4. อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลต้องกระทำ หรืออาจกระทำได้ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

5. การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

6. การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานในเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก โดยมีเป้าหมายหลักในการแก้ไขปัญหา สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง เป็นธรรม และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

7. หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง แนวทางการปกครองที่ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็น ลักษณะการเปิดโอกาสให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ ปฏิบัติ และติดตามผลของการปกครองนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย หลักสำคัญ 10 ประการ ได้แก่

7.1 หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

7.2 หลักประสิทธิผล หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยง และมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

7.3 หลักการตอบสนอง หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายใน ระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการ

ของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ได้อย่างเหมาะสม

7.4 หลักการรับผิดชอบ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งมีการจัดวางระบบ การรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

7.5 หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

7.6 หลักนิติธรรม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฝ่ายต่าง ๆ

7.7 หลักความเสมอภาค หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึง โอกาสความเท่าเทียมกัน ของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

7.8 หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความพยายามในการแสวงหาฉันทมติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่าง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้าน ที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

7.9 หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ

ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการ โอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

7.10 หลักคุณธรรม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

8. การบริหารงานบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 ประการ โดยที่หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนี้ มีเจตนารมณ์ที่สำคัญที่จะให้เทศบาลมีหลักการและทิศทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลโดยรวม เป็นกลไกที่มีความเข้มแข็ง มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และโปร่งใส

9. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง การดำเนินการศึกษาและพัฒนาหลักการ ปัจจัยหลักหรือองค์ประกอบ วิธีการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

10. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง จังหวัดจันทบุรี ชลบุรี ตราด ระยอง ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก สมุทรปราการ ตามการแบ่งภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

11. เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ในจังหวัดจันทบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดชลบุรี จังหวัดตราด จังหวัดนครนายก จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสระแก้ว

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียง
2. แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
4. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
7. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่
8. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
9. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
10. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียง

ภาคตะวันออกเฉียงเป็นภูมิภาคย่อยทางทิศตะวันออกเฉียงของประเทศไทย มีพื้นที่ขนาดเล็กกว่าภาคอื่น ๆ เดิมทีภาคนี้เรียกรวมเป็นภาคกลาง แต่เนื่องจากลักษณะภูมิประเทศ ซึ่งต่างไปจากภาคกลางคือ ผลผลิตและภูมิอากาศคล้ายคลึงกับภาคใต้ นับเป็นอีกภูมิภาคหนึ่งที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เนื่องจากเป็นแหล่งอุตสาหกรรม ผลไม้ และอัญมณีของประเทศ ภาคตะวันออกเฉียงมีลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบสูง สลับกับภูเขาสูงเตี้ย ๆ มีชายฝั่งทะเลที่เรียบยาวและโค้งเว้า มีเทือกเขาฉะเชิงเทรา อยู่ทางด้านชายฝั่งทะเลตะวันออกเฉียงทอดตัวไปทางด้านทิศตะวันตกจรดกับเทือกเขาบรรทัด ซึ่งเป็นเทือกเขาที่เป็นเส้นแบ่งเขตอาณาจักรของประเทศไทยกับประเทศกัมพูชา และมีแม่น้ำสายสำคัญอยู่หลายสายที่ไหลลงสู่อ่าวไทย ได้แก่ แม่น้ำระยอง แม่น้ำฉะเชิงเทรา แม่น้ำประแสร์ และแม่น้ำตราด คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้แบ่งภาคตะวันออกเฉียง ประกอบด้วย 9 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด ระยอง ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก สมุทรปราการ ซึ่งมีข้อมูลสรุปในแต่ละจังหวัด ดังนี้

1. จังหวัดจันทบุรี เป็นจังหวัดที่มีความหลากหลายทางกายภาพ มีสภาพพื้นที่โดยทั่วไปทางด้านทิศเหนือและทิศตะวันออกเป็นป่าไม้ ภูเขา และที่ราบสูงเป็นส่วนใหญ่ ทิศใต้เป็นชายฝั่งทะเล มีลักษณะเป็นที่ราบลุ่ม บางแห่งเป็นอ่าวแหลมและหาดทราย จันทบุรีจึงเป็นเมืองที่อุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติทั้งในดินและในน้ำ เป็นศูนย์กลางสำคัญของธุรกิจด้านอัญมณี นอกจากนี้สภาพดิน ฟ้า อากาศ และผืนดินยังเอื้ออำนวยแก่การปลูกพืชผลการเกษตร โดยเฉพาะผลไม้ที่ขึ้นชื่อของจังหวัด ได้แก่ เงาะ ทุเรียน มังคุด กล้วย และผลิตผล พริกไทย ส่วนบริเวณชายฝั่งทำการประมงและผลิตภัณฑ์ มีสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สวยงามหลายแห่ง ดังนั้น จังหวัดจันทบุรีเป็นจังหวัดที่มีความสำคัญทางด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของภาคตะวันออกไทย

2. จังหวัดชลบุรี เป็นพื้นที่ตั้งอยู่ติดทะเลและมีชายฝั่งทอดยาวถึง 160 กิโลเมตร ส่งผลให้มีอากาศเย็นสบายตลอดปี ฤดูร้อนไม่ร้อนจัด ฤดูหนาวอากาศไม่ถึงกับแห้งแล้งมากนัก เพราะยังมีฝนตกอย่างชุ่มฉ่ำภายใต้อิทธิพลของลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่ตอนในของจังหวัด ซึ่งมีลักษณะภูมิประเทศเป็นภูเขาและที่ราบลอนลูกคลื่นสลับกันไป มักจะมีฝนตกชุกกว่าชายฝั่งทะเล ความได้เปรียบทางทำเลที่ตั้ง ณ ชายฝั่งทะเล ซึ่งมีคลื่นลมไม่แรงจัดตลอดปี ทำให้ชลบุรีกลายเป็นเมืองท่าสำคัญมาแต่ครั้งโบราณกาล ส่งผลให้ปัจจุบันชลบุรีได้รับการวางแผนให้เป็นเมืองหลักทางด้านอุตสาหกรรมและการค้าขายของภาคตะวันออก มีท่าเรือแหลมฉบังเป็นท่าเรือพาณิชย์สำคัญของประเทศไทย เป็นรองก็แต่ท่าเรือกรุงเทพฯ เท่านั้น และยังมีโรงงานอุตสาหกรรมมากมาย อาทิ โรงกลั่นน้ำมัน โรงงานประกอบรถยนต์ โรงงานน้ำตาลทราย โรงงานมันสำปะหลังอัดเส้นและอัดเม็ด และโรงงานผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น นอกจากนี้ ชลบุรียังมีแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมหลากหลาย ทั้งด้านธรรมชาติและสรรพชีวิต วัฒนาอารามเก่าแก่ วิถีชีวิตชุมชนน่าสัมผัส งานหัตถกรรมอันประณีต รวมถึงยังมีสถานบันเทิงทันสมัย ควบคู่ไปกับกิจกรรมผจญภัยหลากรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการขี่ม้า ดำน้ำ เล่นเรือใบ ขึ้นเครื่องร่อน ฯลฯ ซึ่งต่างก็ช่วยส่งเสริมให้เมืองชลมีความน่าดึงดูดในทุกมิติ

3. จังหวัดตราด มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียงและประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ ประเทศกัมพูชา มีทิวเขาบรรทัดเป็นแนวกันเขตแดนทิศตะวันตก และมีอาณาบริเวณทั้งที่เป็นแผ่นดินและพื้นน้ำ ประกอบด้วย เทือกเขาสูง อุดมด้วยป่าเบญจพรรณและป่าดิบ ทางส่วนบริเวณหมู่เกาะต่าง ๆ ทางด้านใต้ภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูงเช่นเดียวกัน ตอนเหนือเป็นที่ราบบริเวณภูเขาตอนกลางเป็นที่ราบลุ่มน้ำที่อุดมสมบูรณ์แล้วลาดลงเป็นที่ราบชายฝั่งทะเล สภาพภูมิประเทศที่ปรากฏ จึงแบ่งเป็น 4 ลักษณะ ได้แก่ บริเวณที่ราบลุ่มแม่น้ำเหมาะสำหรับทำนาข้าวและปลูกผลไม้ บริเวณที่ราบบริเวณภูเขาเหมาะสมแก่การทำสวนผลไม้ ยางพารา และสับปะรด บริเวณที่สูง ภูเขา

และเกาะต่าง ๆ ซึ่งส่วนมากมีสภาพเป็นพื้นที่ป่าไม้ และบริเวณที่ราบต่ำชายฝั่งทะเล บริเวณนี้เป็นป่าชายเลนอย่างหนาแน่น และยังเป็นสถานที่เลี้ยงสัตว์น้ำบางชนิดด้วย

4. จังหวัดระยอง ตั้งอยู่ในพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกของประเทศไทย มีชายฝั่งทะเลยาวประมาณ 100 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 3,552 ตารางกิโลเมตร เป็นแหล่งอาหารทะเลและผลไม้ที่น่าสนใจ เป็นเมืองอุตสาหกรรมและเป็นที่ตั้งของโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งเป็นเมืองท่องเที่ยวชายทะเลที่สำคัญ

5. จังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นจังหวัดหนึ่งในภาคตะวันออกและเป็นจังหวัดเดียวในประเทศไทย ที่มีอาณาเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร ที่ไม่ได้เป็นจังหวัดปริมณฑล พื้นที่ทางทิศตะวันตกและทิศใต้ของจังหวัดติดต่อกับกรุงเทพมหานคร จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดชลบุรี มีสภาพเป็นที่ลุ่ม พื้นที่ส่วนนี้มีแนวโน้มน่าจะกลายเป็นย่านอุตสาหกรรม ชุมชนเมือง การบริการ และที่อยู่อาศัย และอยู่ใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ จะเป็นตัวเร่งขยายความเจริญเติบโตของบ้านเมือง ฉะเชิงเทรา ส่วนพื้นที่ตอนกลางของจังหวัดเป็นพื้นที่ฝั่งแม่น้ำบางปะกง ส่วนใหญ่ทำการเกษตรกรรม ปลูกข้าว ผลไม้ เลี้ยงสัตว์ และพืชไร่ ขณะนี้มีเขื่อนกั้นน้ำบางปะกงในท้องที่อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา ซึ่งได้สร้างเสร็จในต้นปี พ.ศ. 2543 ความจุต้นทุน 30 ล้านลูกบาศก์เมตร สำหรับอำเภอแปลงยาว จะเป็นเขตพื้นที่อุตสาหกรรม นอกจากนี้ จังหวัดฉะเชิงเทรายังมีบริเวณที่เป็นที่ราบสลับภูเขา มีป่าไม้เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า และแหล่งต้นน้ำลำธาร เป็นแหล่งน้ำต้นทุนในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม เกษตรกรรม การบริการ และกิจการประปาของชุมชนอีกด้วย

6. จังหวัดปราจีนบุรี เป็นจังหวัดแห่งมรดกโลก ซึ่งมีอุทยานแห่งชาติที่เป็นมรดกโลกถึง 2 แห่ง และเป็นจังหวัดในภาคตะวันออกของประเทศไทย จังหวัดปราจีนบุรี แบ่งการปกครองออกเป็น 7 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอบ้านสร้าง อำเภอประจันตคาม อำเภอศรีมโหสถ อำเภอศรีมหาโพธิ์ อำเภอกบินทร์บุรี และอำเภอนาดี

7. จังหวัดสระแก้ว สภาพทั่วไปพื้นที่จังหวัดสระแก้ว โดยรวมเป็นพื้นที่ราบถึงที่ราบสูง และมีภูเขาสูงสลับซับซ้อน มีระดับความสูงจากน้ำทะเล 74 เมตร กล่าวคือ ด้านเหนือมีทิวเขาบรรทัด ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของแม่น้ำบางปะกง มีลักษณะเป็นป่าเขาทึบ ได้แก่ บริเวณอุทยานแห่งชาติปางสีดา เป็นแหล่งต้นน้ำลำธาร ด้านใต้ มีลักษณะเป็นที่ราบเชิงเขา มีสภาพเป็นป่าโปร่ง และที่สำคัญยังเป็นจังหวัดชายแดนด้านตะวันออกตอนบนของประเทศ จึงเป็นพื้นที่ทางเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศในการค้า และการท่องเที่ยวชายแดนอีกจังหวัด

8. จังหวัดนครนายก สภาพโดยทั่วไปเป็นที่ราบทางตอนเหนือและตะวันออกเป็นภูเขาสูงชันในเขตอำเภอบ้านนา อำเภอเมืองนครนายก และอำเภอปากพลี ส่วนหนึ่งอยู่ในเขตอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ ซึ่งเป็นเขตรอยต่อกับอีก 3 จังหวัด ได้แก่ สระบุรี นครราชสีมา และปราจีนบุรี

ซึ่งมีเทือกเขาติดต่อกับเทือกเขาตองพญาเย็น มียอดเขาสูงที่สุดของจังหวัด คือ ยอดเขาเขียว มีความสูงจากระดับน้ำทะเล 1,351 เมตร ส่วนทางตอนกลางและตอนใต้เป็นที่ราบอันกว้างใหญ่ เป็นส่วนหนึ่งของที่ราบสามเหลี่ยมลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยาที่เรียกว่า “ที่ราบกรุงเทพฯ” ลักษณะดินเป็นดินปนทราย และดินเหนียวเหมาะแก่การ ทำนา ทำสวนผลไม้ และการอยู่อาศัย

9. จังหวัดสมุทรปราการ หรือเรียกโดยทั่วไปว่า “เมืองปากน้ำ” เป็นเมืองหน้าด่านทางทะเลที่สำคัญในอดีต ตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา โดยอยู่ตอนปลายสุดของแม่น้ำเจ้าพระยา และเหนืออ่าวไทย มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง โดยทิศเหนือติดต่อกับกรุงเทพฯ ทิศใต้ติดต่อกับอ่าวไทย ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดฉะเชิงเทรา และทิศตะวันตกติดต่อกับกรุงเทพมหานคร ทำให้เป็นเมืองที่รองรับการขยายตัวและการเจริญเติบโตของกรุงเทพฯ ในการถ่ายเทประชากร การคมนาคม และเป็นแหล่งอุตสาหกรรมที่สำคัญ อีกทั้งในฐานะที่เป็นจังหวัดหน้าด่านทางทะเล จึงเป็นพื้นที่หลักในการรับส่งสินค้าทางเรือก่อนกระจายไปในเขตเมืองและเขตอื่น ๆ (ไพรัช บวรสมพงษ์, 2552, หน้า 114-118)

แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล

ความเป็นมาของเทศบาล

ภักธรัณศิริ พาประเสริฐ (2550, หน้า 25-26) ได้กล่าวว่า แนวความคิดในการจัดการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย มีขึ้นครั้งแรกในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งทรงมีพระราชดำริให้ทดลองการปกครองท้องถิ่น ในรูปแบบสุขาภิบาลขึ้นในกรุงเทพฯ ก่อนเมื่อปี พ.ศ. 2440 และได้ตราพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2441) แต่การจัดตั้งสุขาภิบาล กรุงเทพฯ ยังไม่มีลักษณะเป็นการปกครองตนเอง เพราะกำหนดให้มีผู้บริหารเป็นข้าราชการประจำทั้งสิ้น ต่อมาในวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2448 พระองค์ทรงจัดตั้งสุขาภิบาลตำบลท่าฉลอม อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร ถือว่าเป็นการปกครองท้องถิ่นในเขตหัวเมืองแห่งแรกของประเทศไทย และมีการขยายการจัดตั้งสุขาภิบาลออกไปในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ถือว่าสุขาภิบาลเหล่านี้ คือ สถาบันการปกครองท้องถิ่น อันเป็นที่มาของการปกครองรูปแบบเทศบาล หลังเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2476 บัญญัติให้เทศบาลเป็นองค์การบริหารรูปแบบหนึ่งของการบริหารท้องถิ่น พร้อมกับมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมายฉบับแรก ว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารปกครองตนเองของเทศบาล และได้มีการปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวเป็นระยะจนกระทั่งในสมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ขึ้นแทนกฎหมายเก่า ใน พ.ศ. 2541 ได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับ

บทบัญญัติหมวด ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ พ.ศ. 2542 ได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 10) พ.ศ. 2540 เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และได้มีพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลให้สุขาภิบาลทั่วประเทศ จำนวน 981 แห่ง ยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล

การจัดตั้งเทศบาล

จักษ์ พันธ์ชูเพชร (2551, หน้า 225-239) ได้กล่าวว่า การจัดตั้งและยกระดับเทศบาล จะเป็นไปตามความพร้อมของท้องถิ่นเป็นสำคัญ ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม บัญญัติให้เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควร ยกฐานะเป็นเทศบาล ให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร ตามพระราชบัญญัตินี้ ให้เทศบาลเป็นทบวงการเมือง มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายอื่น”

เทศบาลตำบล

มาตรา 9 ได้บัญญัติให้เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทย ยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล โดยประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย ส่วนเกณฑ์ที่ใช้พิจารณายกฐานะเป็นเทศบาลตำบลนั้น กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดแนวทางไว้หลายประการ กล่าวคือ ต้องมีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณ ที่ผ่านมาตั้งแต่ 12,000,000 บาท ขึ้นไป มีจำนวนประชากรตั้งแต่ 7,000 คน ขึ้นไป มีความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คน ต่อตารางเมตรขึ้นไป และต้องได้รับความเห็นชอบจากราษฎร ในท้องถิ่นด้วย

เทศบาลเมือง

มาตรา 10 ได้บัญญัติให้เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คน ขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอสมควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ อันต้องทำตามพระราชบัญญัติเทศบาล และซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง โดยประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย

เทศบาลนคร

มาตรา 11 ได้บัญญัติให้เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คน ขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอสมควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ อันต้องทำตามพระราชบัญญัติเทศบาล และซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาล โดยประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย

โครงสร้างเทศบาล

เทศบาลทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมืองหรือเทศบาลนคร จะมียกอร์เหมือนกันตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 14 ที่บัญญัติให้ องค์การเทศบาลประกอบด้วย สภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี

1. สภาเทศบาล

โครงสร้างของสภาเทศบาลจะเป็นไปตามความในมาตรา 15 ที่บัญญัติให้สภาเทศบาลประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมาย ว่าด้วยการเลือกตั้งสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นตามจำนวน ดังต่อไปนี้

- 1.1 สภาเทศบาลตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 12 คน
- 1.2 สภาเทศบาลเมือง ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 18 คน
- 1.3 สภาเทศบาลนคร ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 24 คน

มาตรา 20 บัญญัติให้สภาเทศบาลมีประธานสภาเทศบาลหนึ่งคน และรองประธานสภาเทศบาลหนึ่งคน ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล ประธานสภาเทศบาล และรองประธานสภาเทศบาล ดำรงตำแหน่งจนครบอายุของสภาเทศบาล

2. นายกเทศมนตรี

ประชาชนในเทศบาลจะเป็นผู้เลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรงตามกฎหมาย ว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งเมื่อได้นายกเทศมนตรีแล้ว นายกเทศมนตรี จะแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี ตามมาตรา 48 อัญญา ที่บัญญัติให้นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาล เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตามที่นายกเทศมนตรี มอบหมายได้ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

- 2.1 เทศบาลตำบล ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสองคน
- 2.2 เทศบาลเมือง ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสามคน
- 2.3 เทศบาลนคร ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกินสี่คน

นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการนายกเทศมนตรี ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาเทศบาลได้ โดยในกรณีเทศบาลตำบล ให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินสองคน ในกรณีเทศบาลเมือง ให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินสามคน และในกรณีเทศบาลนคร ให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกินห้าคน

มาตรา 48 เดรส บัญญัติให้นายกเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย

2. ตั้ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล แต่งตั้ง และถอดถอน รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี
 3. วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปตามความเรียบร้อย
 4. รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ
 5. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ และกฎหมายอื่น
- อำนาจหน้าที่ของเทศบาล**

อำนาจหน้าที่ของเทศบาล แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ อำนาจหน้าที่ที่เทศบาล “ต้องทำ” กับอำนาจหน้าที่ที่เทศบาล “จะทำหรือไม่ก็ได้” หรือที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติว่าเป็นอำนาจหน้าที่ที่ “อาจจัดทำ”

1. เทศบาลตำบล

1.1 อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลตำบลต้องทำ มาตรา 50 ได้บัญญัติให้ภายใต้บังคับ แห่งกฎหมาย เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- (2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- (3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและสาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล

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

การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำ แผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่า ด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์ที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

1.2 อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลตำบลจะทำหรือไม่ก็ได้ มาตรา 51 ได้บัญญัติให้ภายใต้ บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา

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

2. เทศบาลเมือง

2.1 อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลเมืองต้องทำ มาตรา 53 ได้บัญญัติให้ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลเมืองมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) กิจการตามที่ระบุไว้ในมาตรา 50
- (2) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- (3) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- (5) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (6) ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
- (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (8) ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น

จากใน (1) เป็นอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลตำบลต้องทำ ฉะนั้น เทศบาลเมืองจึงมีอำนาจหน้าที่ที่ต้องทำมากกว่าอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลที่ต้องทำ 7 ประเด็น คือ (2) ถึง (8)

2.2 อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลเมืองจะทำหรือไม่ทำก็ได้ มาตรา 54 ได้บัญญัติให้ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลเมืองอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

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

- (8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- (9) ให้มีการบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษา
- (10) ให้มีการบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- (11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
- (12) เทศพาณิชย์

3. เทศบาลนคร

3.1 อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลนครต้องทำ มาตรา 56 ได้บัญญัติให้ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลนครมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

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

และสถานบริการอื่น

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

3.2 อำนาจหน้าที่ที่เทศบาลนครจะทำหรือไม่ทำก็ได้ มาตรา 57 ได้บัญญัติให้เทศบาลนครอาจจัดทำกิจการอื่น ๆ ตามมาตรา 54 ได้

4. การทำการนอกเขตเทศบาลและการทำกร่วมกับบุคคลอื่น

เทศบาลสามารถทำกิจการนอกเขตเทศบาลได้หากเข้าเงื่อนไขตามมาตรา 57 ซึ่งบัญญัติให้เทศบาลอาจทำกิจการนอกเขต เมื่อ

- (1) การนั้นจำเป็นต้องทำ และเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการที่ดำเนินตามอำนาจหน้าที่อยู่ภายในเขตของตน
- (2) ได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขภาพตำบล สภาจังหวัด หรือสภาตำบลแห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง และ
- (3) ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และอาจก่อตั้งบริษัทจำกัดร่วมกับบุคคลอื่นหรือถือหุ้นในบริษัทนั้น

มาตรา 57 ตรี เทศบาลอาจทำการร่วมกับบุคคลอื่น โดยก่อตั้งบริษัทจำกัดหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เมื่อ

(1) บริษัทจำกัดนั้นมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค
 (2) เทศบาลต้องถือหุ้นเป็นมูลค่าเกินกว่าร้อยละห้าสิบของทุนที่บริษัทนั้นจดทะเบียนไว้ในกรณีที่มีหลายเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล หรือสุขาภิบาลถือหุ้นอยู่ในบริษัทเดียวกัน ให้นับหุ้นที่ถือกันรวมกัน และ

(3) ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
 การเปลี่ยนแปลงจำนวนหุ้นที่เทศบาลถืออยู่ในบริษัทจำกัดต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ความใน (1) และ (2) ของวรรคหนึ่ง ไม่ใช่บังคับในกรณีที่บริษัทจำกัดที่เทศบาลร่วมกันก่อตั้งหรือถือหุ้นนั้น ไม่มีเอกชนถือหุ้นอยู่ด้วย

5. สหการ

บัญญัติไว้ในส่วนที่ 3 บทที่ 4 มาตรา 58 ว่า ถ้ามีการอันใดอยู่ภายในอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปที่จะร่วมกันทำ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง ก็ให้จัดตั้งเป็นองค์การขึ้น เรียกว่า สหการ มีสภาพเป็นทบวงการเมือง มีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้แทนของเทศบาลที่เกี่ยวข้องอยู่ด้วย

การจัดตั้งสหการจะทำได้ก็แต่โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา ซึ่งจะได้กำหนดชื่อ อำนาจหน้าที่ และระเบียบการดำเนินงานไว้ การยุบเลิกสหการให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา โดยกำหนดวิธีการจัดทรัพย์สินไว้ด้วย

จะเห็นได้ว่า การกำหนดให้การจัดตั้งและการยุบสหการจะต้องตราเป็นพระราชกฤษฎีกานั้น เป็นการให้อำนาจสุดท้ายแก่คณะรัฐมนตรี หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรที่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการจัดตั้งและยุบเลิกสหการ เพราะพระราชกฤษฎีกาเป็นกฎหมายที่ตราขึ้นโดยคณะรัฐมนตรี

อย่างไรก็ดี ในมาตรา 59 ได้บัญญัติให้สหการอาจได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล และสามารถกู้เงินได้ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย

5. เทศบัญญัติ

5.1 เนื้อหา

เทศบาลมีอำนาจตราเทศบัญญัติ โดยจะต้องไม่ขัดหรือไม่แย้งต่อบทกฎหมายภายใต้เงื่อนไขตามมาตรา 60 ซึ่งบัญญัติให้เทศบาลมีอำนาจตราเทศบัญญัติ โดยไม่ขัดหรือไม่แย้งต่อบทกฎหมาย ในกรณีต่อไปนี้

(1) เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ของเทศบาล ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้

(2) เมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้เทศบาลตราเทศบัญญัติหรือให้อำนาจตราเทศบัญญัติในเทศบัญญัตินั้น จะกำหนดโทษปรับผู้ละเมิดเทศบัญญัติไว้ด้วยก็ได้ แต่ห้ามมิให้กำหนดเกินกว่าหนึ่งพันบาท

5.2 ผู้เสนอร่าง

ผู้เสนอร่างเทศบัญญัติมิได้จำกัดอยู่เฉพาะสมาชิกสภาเทศบาลที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งด้วย ดังบัญญัติในมาตรา 61 ทวิ ซึ่งบัญญัติให้ร่างเทศบัญญัติจะเสนอได้ก็แต่โดย

- (1) นายกเทศมนตรี
- (2) สมาชิกสภาเทศบาล หรือ
- (3) ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลตามกฎหมายว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอ

ข้อบัญญัติท้องถิ่น

ในกรณีที่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้เสนอร่างเทศบัญญัติ ต้องมีสมาชิกสภาเทศบาลลงนามรับรองไม่น้อยกว่าสองคน

ร่างเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน สมาชิกสภาเทศบาลจะเสนอได้ต่อเมื่อมีคำรับรองของนายกเทศมนตรี

5.3 ผู้พิจารณาร่าง

สภาเทศบาลเป็นองค์กรที่มีอำนาจพิจารณาร่างเทศบัญญัติ และเมื่อสภาเทศบาลเห็นชอบในร่างเทศบัญญัตินั้นแล้ว ต้องดำเนินการต่อไป ดังนี้

5.3.1 กรณีเทศบาลตำบล ให้ประธานสภาเทศบาลส่งร่างเทศบัญญัติไปยังนายอำเภอ เพื่อส่งไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณา

5.3.2 กรณีเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร ให้ประธานสภาเทศบาลส่งไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณา

มาตรา 62 วรรคสอง บัญญัติให้ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องพิจารณาร่างเทศบัญญัติให้แล้วเสร็จและส่งคืนประธานสภาเทศบาลภายใน 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างเทศบัญญัตินั้น ถ้าไม่แล้วเสร็จภายในเวลาดังกล่าว ให้ถือว่าผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นชอบด้วยกับร่างเทศบัญญัตินั้น ในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นชอบด้วยกับร่างเทศบัญญัติ มาตรา 62 วรรคสาม บัญญัติให้ผู้ว่าราชการจังหวัดส่งร่างเทศบัญญัตินั้น ให้นายกเทศมนตรีเพื่อลงนามใช้บังคับเป็นเทศบัญญัติต่อไป แต่ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นชอบด้วย ให้ส่งร่างนั้นพร้อมเหตุผลคืนไปยังสภาเทศบาล และให้สภาเทศบาลพิจารณาใหม่ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างเทศบัญญัตินั้นคืนมา ถ้าสภาเทศบาลมีมติยืนยันตามร่างเดิมด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของสมาชิกสภาเทศบาล

เท่าที่มีอยู่ ให้ประธานสภาเทศบาลส่งร่างให้นายกเทศมนตรี ลงนามประกาศใช้บังคับ เป็นเทศบัญญัติ และแจ้งให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบต่อไป

แต่ถ้าสภาเทศบาลไม่ยื่นขึ้นภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างเทศบัญญัตินั้น คืบจากผู้ว่าราชการจังหวัด หรือยื่นขึ้นตามร่างเทศบัญญัติเดิมด้วยคะแนนเสียงต่ำกว่า 2 ใน 3 ของสมาชิกสภาเทศบาลเท่าที่มีอยู่ ให้ร่างเทศบัญญัตินั้นเป็นอันตกไป

5.4 การประกาศใช้

เทศบัญญัติที่ผ่านกระบวนการพิจารณาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะใช้บังคับได้ต่อเมื่อได้มีการประกาศไว้ในที่เปิดเผย ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 63 ซึ่งบัญญัติให้นอกจากที่ได้มีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น เทศบัญญัตินั้นให้ใช้บังคับได้เมื่อประกาศไว้โดยเปิดเผยที่สำนักงานเทศบาล แล้วเจ็ดวัน เว้นแต่ในกรณีฉุกเฉิน ถ้ามีความระบุนไว้ในเทศบัญญัตินั้นว่าให้ใช้บังคับทันที ก็ให้ใช้บังคับในวันที่ได้ประกาศนั้น

6. การคลังและทรัพย์สิน

6.1 รายได้

พระราชบัญญัติฯ ได้บัญญัติที่มาของรายได้ไว้ในมาตรา 66 ซึ่งบัญญัติให้เทศบาลอาจมีรายได้ดังต่อไปนี้

- (1) ภาษีอากรตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้
- (2) ค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาต และค่าปรับ ตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้
- (3) รายได้จากทรัพย์สินของเทศบาล
- (4) รายได้จากการสาธารณูปโภคและเทศพาณิชย์
- (5) พันธบัตร หรือเงินกู้ ตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้
- (6) เงินกู้จากกระทรวง ทบวง กรม องค์กร หรือนิติบุคคลต่าง ๆ
- (7) เงินอุดหนุนจากรัฐบาลหรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- (8) เงินหรือทรัพย์สินอย่างอื่นที่มีผู้อุทิศให้
- (9) รายได้อื่นตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้

การกู้เงินตาม (6) เทศบาลจะทำได้ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากสภาเทศบาล และได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยแล้ว

6.2 รายจ่าย

พระราชบัญญัติฯ ได้บัญญัติถึงรายจ่ายของเทศบาลไว้ในมาตรา 67 ซึ่งบัญญัติให้เทศบาลอาจมีรายจ่าย ดังต่อไปนี้

- (1) เงินเดือน
- (2) ค่าจ้าง
- (3) เงินตอบแทนอื่น ๆ
- (4) ค่าใช้สอย
- (5) ค่าวัสดุ
- (6) ค่าครุภัณฑ์
- (7) ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และทรัพย์สินอื่น ๆ
- (8) เงินอุดหนุน
- (9) รายจ่ายอื่นใดตามข้อผูกพันหรือตามที่มีกฎหมายหรือระเบียบของกระทรวง

มหาดไทยกำหนดไว้

7. การกำกับดูแล

ด้วยเหตุที่เทศบาลเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นที่ไม่ใช่รัฐอิสระ จึงต้องตกอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง โดยผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะข้าราชการของราชการบริหารส่วนกลางเป็นผู้กำกับดูแล ในลักษณะดังต่อไปนี้

7.1 การควบคุมดูแลทั่วไป

มาตรา 71 บัญญัติให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลเทศบาลในจังหวัดนั้นให้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย โดยการนี้ให้มีอำนาจหน้าที่ชี้แจง แนะนำ ตักเตือนเทศบาลและตรวจสอบกิจการ เรียกรายงานและเอกสารหรือสถิติใด ๆ จากเทศบาลมาตรวจสอบ ตลอดจนเรียกสมาชิกสภาเทศบาลหรือพนักงานเทศบาลมาชี้แจงหรือสอบสวนได้ ให้นายอำเภอมีหน้าที่ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัดควบคุมดูแลเทศบาลในอำเภอนั้นให้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย ในการนี้ให้มีอำนาจหน้าที่ชี้แจง แนะนำ ตักเตือนเทศบาลตำบล และตรวจสอบกิจการ เรียกรายงาน และเอกสารหรือสถิติใด ๆ จากเทศบาลมาตรวจสอบ ตลอดจนเรียกสมาชิกสภาเทศบาลหรือพนักงานเทศบาลมาชี้แจงหรือสอบสวนก็ได้

7.2 ยับยั้งการปฏิบัติการ

มาตรา 72 บัญญัติให้เมื่อนายอำเภอในกรณีเทศบาลตำบลในอำเภอนั้นหรือผู้ว่าราชการจังหวัดในกรณีเทศบาลเมืองและเทศบาลนครเห็นว่า คณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีผู้ใดปฏิบัติการของเทศบาลไปในทางที่อาจเป็นการเสียหายแก่เทศบาลหรือเสียหายแก่ราชการ และนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี ได้ชี้แจง แนะนำ ตักเตือนแล้ว ไม่ปฏิบัติตาม นายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี มีอำนาจที่จะเพิกถอนหรือสั่งให้ระงับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีนั้นไว้ก่อนได้ แล้วให้รับรายงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวง

มหาดไทยทราบภายในกำหนดสิบห้าวัน เพื่อให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยวินิจฉัยสั่งการ ตามที่เห็นสมควร

คำสั่งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยตามความในวรรคก่อน ไม่กระทบ กระเทือนสิทธิของบุคคลภายนอกผู้กระทำการ โดยสุจริต

7.3 ให้พ้นตำแหน่ง

มาตรา 73 บัญญัติให้ในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นว่านายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาล หรือรองประธานสภาเทศบาลปฏิบัติหน้าที่ฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือสวัสดิภาพของเทศบาล ปฏิบัติการฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน ละเลยไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่หรือมีความประพฤติในทางจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ตำแหน่ง หรือแก่เทศบาล หรือแก่ราชการ ให้เสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย พร้อมด้วยหลักฐาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย อาจใช้ดุลยพินิจสั่งให้นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ประธานสภา เทศมนตรี หรือรองประธานสภาเทศบาล พ้นจากตำแหน่งก็ได้ คำสั่งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้เป็นที่สุด

7.4 ให้ยุบสภา

มาตรา 74 บัญญัติให้เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตเทศบาลหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนใหญ่ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะรายงานเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเพื่อยุบสภาเทศบาลก็ได้

7.5 ให้กระทรวงมหาดไทยควบคุมเทศบาลโดยตรง

มาตรา 75 บัญญัติให้ในเมื่อเห็นความจำเป็นที่จะให้เทศบาลโดยอยู่ในความควบคุมดูแลของกระทรวงมหาดไทยโดยตรง ก็ให้ทำได้โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

เมื่อได้มีพระราชกฤษฎีกาให้เทศบาลโดยอยู่ในความดูแลของกระทรวงมหาดไทยตามความในวรรคก่อน บรรดาอำนาจและหน้าที่ของนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดอันเกี่ยวกับเทศบาลนั้น ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย หรือผู้ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพขององค์กร การบริหารเป็นเครื่องมือบ่งชี้ให้

ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในองค์กร ซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งนักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นสิ่งแสดงถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตขององค์กร การบริหารชีวิตประจำวันของมนุษย์ ไม่ว่าจะครอบครัวหรือองค์กรโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ การบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม คำว่าบริหาร มาจากคำว่า Administration มีความหมายเหมือนกับคำว่า Management ทำให้มีการใช้สองคำนี้ในลักษณะเดียวกันแต่คำว่า Management มักจะใช้ในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานที่มุ่งหวังผลกำไร ส่วนการบริหารงานที่ไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรหรือขาดทุน จะใช้คำว่า Administration มีนักบริหาร นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ (พิศสมัยหมวกทอง, 2554, หน้า 13) สรุปได้ ดังนี้

ประชา ศรีหาบุญทัน (2556, หน้า 10) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อที่จะทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะ และความรู้ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

เบญจนารถ อมรประสิทธิ์ (2557, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในทุกด้านขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร และของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บุญเรียง สิทธิทองสี (2557, หน้า 24) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยในการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการ เพื่อให้การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปกรณ์ เกียรติวุฒิมอ (2557, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่จะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรทางการบริหารเข้าสู่กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมทั้งทางร่างกายและจิตใจของสมาชิกในองค์กร

พงษ์เอก สุกลใส (2557, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างเป็นระบบ และมีกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ

Barnard (1972, p. 19) กล่าวว่า การบริหารเป็นการทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Sergiovanni (1984, p. 107) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

Simon (1984, p. 58) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

Certo (2000, p. 555) กล่าวว่า การบริหาร (Management) หมายถึง กระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการ ออกแบบ และรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Drucker (2001, pp. 13-18) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การทำให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยดึงเอาจุดเด่นของแต่ละคนมาใช้ในการทำงาน และลดจุดอ่อนของแต่ละคนที่มีอยู่ในการทำงาน

การบริหารจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กร การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การที่เป็นศาสตร์เนื่องจากต้องการอาศัยองค์ความรู้ การรู้จักตนเอง สติปัญญา และภาวะผู้นำ ส่วนการที่เป็นศิลป์เนื่องจากการบริหารเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติการ มีการนำหลักการหรือทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกัน ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นต้องตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำการ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

Gulick and Urwick (1936, p. 13) ในปี ค.ศ. 1936 ได้เสนอทฤษฎีหลักการบริหารระบบราชการไว้ 7 ประการ ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB” กระบวนการบริหารนี้ได้สรุปไว้ใน “Paper on the science of administration” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การรักษาสภาพ การทำงาน การควบคุม และการปฏิบัติงาน

4. การอำนวยการ (Direction) หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจและการสั่งการ ในกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำและการควบคุมการปฏิบัติงาน

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานงานสอดคล้องกันและกลมกลืนกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้ผู้บริหาร และสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการ ในหน่วยงาน

7. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบและรัดกุม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ และการทำบัญชี

Fayol (1949, pp. 5-6) ได้อธิบายกระบวนการบริหารงานว่าประกอบด้วยขั้นตอน การบริหาร 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (To plan) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้า
2. การจัดหน่วยงาน (To organize) หมายถึง การรวบรวมเครื่องมือวัสดุและกำลังงาน
3. การบังคับบัญชา (To command) หมายถึง การสั่งงาน การควบคุม และการบังคับบัญชา ให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่

4. การประสานงาน (To coordinate) หมายถึง การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน ให้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย

5. การควบคุม (To control) หมายถึง การควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไปตาม ระเบียบข้อบังคับ

นอกจากนี้ Fayol (1994, pp. 58-59) ยังได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการชั้น 14 ประการ เพื่อเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) คนงานควรจะได้รับมอบหมายหน้าที่ ให้ปฏิบัติงานมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคปัจจุบันได้

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการจะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral worth) ความสามารถในการนำ

(Leading) และการสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

3. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of command) คำสั่งสองคำสั่ง (Dual command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้องเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดความสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดความสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal hierarchy of authority) การประเมินอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

4. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์กร ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลง จะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์กรจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์กร ได้มีการแบ่งแยกแผนกต่าง ๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นของการบังคับบัญชา โดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนกต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่น ๆ ปฏิสัมพันธ์นี้จะช่วยให้การตัดสินใจเร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหามากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

5. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกๆระดับขององค์กร

6. มีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์กร องค์กรใดที่ไม่มีแผนจะทำได้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีม โดยใช้กลยุทธ์ขององค์กร

ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

7. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การ เป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน ซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้น

8. การออกคำสั่ง (Order) เป็นวิธีการจัดการเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงาน โดยใช้ผังองค์กร (Organization chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้ชัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคน อาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

9. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม ซึ่งความคิดริเริ่มนี้ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ผู้บริหารต้องมีทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้ชัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

10. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอรับ (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา อำนาจของผู้บังคับบัญชาและความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลาย ๆ คน ที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

11. ค่าตอบแทน (Remuneration of personnel) การให้รางวัล ประกอบด้วย โบนัส และแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงาน มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพ

สามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์กร รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่ม ทั้งนี้ ต้องยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้าง และลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

12. ความมั่นคงในงาน (Stability of tenure of personnel) ความมั่นคงในงาน มีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์กร ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน ต้องพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์กร

13. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์กร (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์กรถือว่าเป็นผลประโยชน์ของทุก ๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์กร องค์กรจะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์กรและสมาชิกภายในองค์กร

14. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กร ที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม การออกแบบประยุคต์อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์กรและสิทธิในการสั่งการ หรือการบริ โภค และความร่วมมือกัน ความสามัคคีถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ การพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่สำคัญ เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้้องค์การมีความแข็งแกร่ง

Gregg (1957, pp. 214-316) ได้นำรายการของกระบวนการตามความเห็นของนักบริหารหลายท่านที่ได้แยกไว้ถึง 35 รายการ แล้วนำมาวิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารใหม่ โดยแบ่งกระบวนการบริหารได้ 7 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจสั่งการ (Decision making) เป็นหัวใจของกระบวนการบริหารงาน
2. การวางแผน (Planning) มีความสำคัญต่อการบริหารทุกประการ ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้นจะไม่สามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การกระทำให้เกิดความมีระเบียบในการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่และตำแหน่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการส่งข่าวสาร คำสั่ง คำอธิบายจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง จากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนได้ใจความ ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน (Influencing) ในหน่วยงานทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีระบบการควบคุมบังคับบัญชา เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการปฏิบัติตามคำสั่ง รวมทั้งกระตุ้นให้ผู้ทำงานปฏิบัติอย่างเต็มที่

6. การประสานงาน (Coordination) เป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลต่อบุคคล หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน มีการติดต่อสัมพันธ์กันช่วยเหลือกันในด้านบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

7. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

Sears (1959, pp. 17-36) ได้นำรายการของกระบวนการตามความเห็นของนักบริหาร หลายท่านที่ได้แยกไว้ถึง 35 รายการ มาวิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารใหม่ โดยแบ่ง กระบวนการบริหารได้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน หรือการวางโครงการ (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing) โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้

อย่างแน่นอนและรัดกุม

3. การวินิจฉัยสั่งการ คือ การมอบหมายงาน (Directing)
4. การประสานงาน (Coordination)
5. การควบคุม และติดตามดูแลการปฏิบัติงาน (Controlling)

Koontz and O'Donnell (2001, p. 9) ได้ให้แนวคิดกระบวนการบริหาร ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งต่างก็แยกออกจากกัน โดยหน้าที่และภารกิจ แต่จะดำเนินไปเป็นกระบวนการตามลำดับ และเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันตามระบบบริหาร ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์การและการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
2. การจัดองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารมาใช้เพื่อที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล
3. การจูงใจ (Motivating) ประกอบด้วย การอำนวยการ (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)
4. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผล เพื่อเปรียบเทียบ ผลการปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนด

Dubrin (2010, pp. 12-13) ได้นำเสนอแนวคิดการบริหารไว้ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และวางแผนทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรและการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย การจัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชา และการประสานงาน การกำหนดภารกิจขององค์การ การจัดระบบทรัพยากร และสิ่งแวดล้อมในองค์การ

3. การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสารและการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์การ ประกอบด้วย การตรวจสอบ การติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ ที่กำหนดไว้และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

แนวคิดของ Koontz and O'Donnell และ Dubrin ดังกล่าวข้างต้นเป็นแนวคิดที่มีความเห็นสอดคล้องกัน เพียงแต่ Koontz and O'Donnell ได้ให้ความสำคัญกับการจูงใจที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร หมายถึง ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ในการบริหารงานของนักบริหาร เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารงานในองค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

ความหมายของความคิดเห็น

นักวิชาการหลายท่านได้สรุปความหมายของความคิดเห็นไว้ ดังนี้

พิศสมัย หมกทอง (2554, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกมา ซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่าหรือทัศนะเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ ซึ่งในการแสดงออกมานี้จะต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคลเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาและประเมินค่าก่อนที่จะมีการตัดสินใจแสดงออก ซึ่งการแสดงออกนี้อาจจะเป็นไปในทางเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้ ในบางสภาพการณ์ความคิดเห็นอาจจะอยู่ในลักษณะเห็นด้วยมากหรือเห็นด้วยน้อย

นวพงศ์ เก็มกาแมน (2555, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึกรู้ใจของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยการพูด การเขียน โดยมีพื้นฐานจากความรู้เดิม ประสบการณ์ และอารมณ์เป็นส่วนประกอบในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งความรู้สึกนี้จะนำไปสู่

การคาดคะเน หรือการแปรผลในพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและผลการแสดงออกของความคิดเห็นนั้น บุคคลอื่นอาจจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้

จิตินันท์ เสริมชีพ (2555, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นความรู้สึก ความเชื่อ ส่วนบุคคลที่แสดงออกโดยการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้น ความคิดเห็นนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากมีหลักฐาน และข้อเท็จจริงปรากฏ

สินัญญิ มงคลศิลป์ (2555, หน้า 15) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของแต่ละบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความคิดเห็นอาจแตกต่างกัน และอาจจะได้รับการยอมรับ หรือปฏิเสธก็ได้

จุฑาทิพย์ คล้ายทับทิม (2555, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออก หรือการแสดงความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกที่ขึ้นอยู่กับจิตใจ อาจจะแสดงออกมา ในลักษณะของการพูดการเขียน ลักษณะท่าทางหรือไม่แสดงออกเลยก็ได้ ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ ประจำตัวของแต่ละบุคคล โดยเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ค่านิยม การศึกษา ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม และพฤติกรรมระหว่างบุคคลที่บุคคลนั้นได้รับมา ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยพิจารณาและประเมินค่า ก่อนตัดสินใจแสดงออกว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย และสามารถเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งอาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้

พิสิษฐ์ รัตนพลาไชย (2556, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออก ทางอารมณ์ ความรู้สึกของแต่ละบุคคล การยอมรับหรือไม่ยอมรับ การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นด้วยการพูด เขียน หรือสื่อสารให้บุคคลอื่นได้รับรู้โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยมและสภาพแวดล้อม ตลอดจนอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลนั้นเป็นปัจจัย ที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง เป็นข้อพิจารณาให้เห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบ ถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไป ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจจะเป็น ที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้ ทั้งนี้ ความคิดเห็นยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่และเมื่อกาลเวลาเปลี่ยนแปลงไป

สิงหา เกตุแก้ว (2556, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออก ทางความรู้สึก ความเชื่อ เจตคติ และค่านิยมของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยความรู้ หรือประสบการณ์และสภาพแวดล้อม การแสดงความคิดเห็นอาจจะแสดงด้วยคำพูดหรือการเขียน ก็ได้ และอาจได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้เช่นกัน

สิรินทรา ดวงนภา (2557, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกถึง ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ หรือการวินิจฉัย อาจทำได้ด้วยคำพูดหรือการเขียนก็ได้ โดยอาศัยพื้นฐาน ความรู้ อารมณ์ ประสบการณ์ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา

สุธิพงษ์ จิตต์ชอบใจ (2558, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดง ความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่ละคนจะแสดง ความเชื่อ และความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูด การเขียน ลักษณะท่าทาง หรือไม่แสดงออกเลย ก็ได้ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากความรู้ การรับรู้ และประสบการณ์ที่บุคคลนั้น ได้รับมา

Nunally (1959, p. 285) ได้ให้ความเห็นว่า ความคิดเห็นเป็นเรื่องของการแสดงออก ทางความคิดเกี่ยวกับตัวเรา และความคิดเห็นนั้นยังจะใช้ในเรื่องเกี่ยวกับการลงความเห็น (Judgment) และความรู้ (Knowledge) ในขณะที่ทัศนคตินั้นใช้กันมากในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling) ความสามารถ (Preference) และได้สรุปว่า เรามักใช้คำว่าความคิดเห็นมากกว่าทัศนคติ

Hilgard (1962, p. 626) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การพิจารณาตัดสินใจ หรือความเชื่อ ที่นำไปสู่การคาดคะเนหรือการแปลผลในพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

Horace and Champney (1967, pp. 359-359) ได้อธิบายความหมายของความคิดเห็นไว้ 3 ประการ คือ

1. ความคิดเห็นเป็นความเชื่อที่คนยึดถือ โดยปราศจากการพิจารณาด้วยอารมณ์ หรือความต้องการ และสามารถกลับมาทบทวนใหม่ได้ ถ้าหากว่ามีหลักฐานยืนยันที่น่าเชื่อถือ ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกด้วยท่าทางตามสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ความคิดเห็นส่วนมาก เป็นการแสดงออกของความต้องการ ส่วนบุคคลมากกว่าที่จะเป็นความเชื่อถือของคนทั่วไป แต่ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลของสิ่งเร้าหรือด้วยตนเอง ความคิดเห็นก็เป็นการกล่าวถึงเรื่องราวที่น่าไปสู่ ความรู้ และสามารถวัดเกี่ยวกับความจริงที่ปรากฏได้

2. ความคิดเห็นมีความหมายในตัวเอง เป็นคำพูดทั่วไปที่อาจจะคำนึงถึงหรือไม่คำนึงถึง ความถูกต้องก็ได้

3. ความคิดเห็นมีความหมายเหมือนกับทัศนคติ ความคิดเห็นมักจะใช้แสดงออกให้เห็น ทัศนคติ ความคิดเห็น และทัศนคตินี้มักจะใช้แทนกันได้ โดยทั่วไปความคิดเห็นใช้กับงานที่ต้องใช้ สมอง ทัศนคติใช้เกี่ยวกับการวัดประเมินค่า

Morgan (1967, p. 189) กล่าวว่า ความคิดเห็น คือ การยอมรับคำพูด (Statement) ที่เกิดขึ้น โดยทัศนคติ

Homby, Gatenby and Wakefield (1968, p. 682) ได้พูดถึงความคิดเห็นว่า คือ ความเชื่อ หรือการลงความเห็นที่ไม่ได้เป็นความรู้อันแท้จริง หรือคือความเห็นในบางอย่างที่อาจเป็นจริงได้

Kolassa (1969, p. 386) มีความเห็นว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคล ในการพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากกรณี แวดล้อม (Circumstance) หรือความคิดเห็นเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ได้รับอิทธิพลจากความโน้มเอียง (Predisposition) ความโน้มเอียงนี้เองที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเรียกว่า โครงสร้างทัศนคติ (Attitude structure) ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นพื้นฐานของความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการแสดงออก ส่วนทัศนคตินั้น คือ ความโน้มเอียงในการแสดงออกของบุคคลต่อบุคคลอื่น สถานที่ สภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเข้าไปในทางบวกหรือทางลบ

Engle and Snellgrove (1969, p. 593) ได้ให้คำนิยามว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออกทางเจตคติที่ออกมาเป็นคำพูด เป็นการสรุปโดยลงความเห็นซึ่งอาศัยความรู้ที่มีอยู่เดิม

Kolesnik (1970, p. 296) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแปลความหมาย (Interpretation) หรือการลงความเห็นที่เกิดจากข้อเท็จจริง ซึ่งแต่ละบุคคลคิดว่าถูกต้อง แต่คนอื่น ๆ อาจไม่เห็นด้วยก็ได้ทุกคน ความคิดเห็นที่ไม่ลึกซึ้ง และเป็นความคิดเห็นเฉพาะอย่าง รวมทั้งมีอยู่เป็นเวลานานสั้น เรียกว่า Opinion เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ตั้งอยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่ไม่พอแก่การพิสูจน์ มีความรู้สึกแห่งอารมณ์น้อย และเกิดขึ้นได้อย่างง่ายแต่สลายตัวเร็ว

Mitchell (1971, p. 135) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นความเชื่อหรือการพิจารณาตัดสินโดยบุคคล ซึ่งอาจไม่เป็นที่ยอมรับในแต่ละช่วงเวลาได้ ความคิดเห็นนี้ไม่สามารถจะทดสอบความรู้และความจริงของความเชื่อมั่นของบุคคลได้ และต้องยอมรับว่าประชาชนโดยทั่วไปนั้นอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป

Good (1973, p. 113) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความเชื่อ การตัดสินใจ ความรู้สึกประทับใจที่ไม่ได้มาจากการพิสูจน์หรือชั่งน้ำหนักกว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

Best (1977, p. 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกด้านความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการพูด การเขียน โดยมีพื้นฐานความรู้เดิม ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับ ตลอดจนสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นเป็นหลักในการแสดงความคิดเห็น

Luthans (1995, p. 609) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความพร้อมทางด้านจิตใจที่จะตอบสนองต่อบุคคล สถานการณ์ วัตถุและความคิดเห็น โดยมีลักษณะที่คงที่แน่นอน ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้และมีรูปแบบการตอบสนองอย่างเดียวกัน

สรุปได้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงความคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการแสดงออกมาด้วยการพูดหรือการเขียน ซึ่งอาศัยประสบการณ์ พื้นความรู้ และสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

กนกวรรณ ภาณุทัต (2555, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การแสดงความคิดเห็นเป็นกระบวนการของการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง ที่มีเป้าหมายโดยรวมเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน กำหนดยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ การประเมินผล และการรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชน ต้องการให้สาธารณชนแสดงความคิดเห็นต่อโครงการที่นำเสนอหรือนโยบายของรัฐ และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุก ๆ คน

Duccan (1971, p. 39) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นความเชื่อหรือ การพิจารณาตัดสินโดยบุคคล ซึ่งอาจจะไม่เป็นที่ยอมรับในแต่ละช่วงเวลา ความคิดเห็นนี้ไม่สามารถที่จะทดสอบความรู้และความจริงของความเชื่อมั่นของบุคคลได้ และต้องยอมรับว่าประชาชนโดยทั่ว ๆ ไปนั้นอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

Hurlock (1995, pp. 145-148) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกด้านความรู้สึกถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นความรู้สึกเชื่อถือที่ไม่ได้อยู่บนความแน่นอนหรือความจริง แต่ขึ้นอยู่กับจิตใจของบุคคลที่จะแสดงออก โดยมีข้ออ้างหรือการแสดงผลสนับสนุนหรือป้องกันความคิดเห็นนั้น ความคิดเห็นบางอย่างเป็นผลของการแปรความหมายของข้อเท็จจริง ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติเฉพาะตัวของแต่ละคน เช่น พื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน สภาพแวดล้อม และมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ การแสดงความคิดเห็นอาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่น ๆ ก็ได้

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก หรือมีความเชื่อในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์หนึ่ง ด้วยการพูดหรือเขียน โดยใช้ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมเป็นพื้นฐานในการแสดงออก ซึ่งอาจถูกหรือผิดก็ได้ อาจจะมีการยอมรับหรืออาจจะถูกปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ ความคิดเห็นอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

ความสำคัญของความคิดเห็น

จิตินันท์ เสริมชีพ (2555, หน้า 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความคิดเห็นว่า การแสดงความคิดเห็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น ช่วยให้ผู้แสดงความคิดเห็น และผู้รับความคิดเห็นสามารถสนองต่อความต้องการของแต่ละฝ่ายได้

Feldman and Arnold (1991, p. 53) กล่าวว่า การสำรวจความคิดเห็นเป็นการศึกษาความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูดหรือการเขียน การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ

เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โครงการพัฒนาใด ๆ ก็ตามให้สำเร็จ และบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้ว ก็ควรจะต้องได้รับความร่วมมือจากประชาชน การเผยแพร่โครงการและการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนต่อโครงการจึงจะเกิดผลดี คือ จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินค่าโครงการและทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในการเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้ไม่เกิดการต่อต้านถ้าสาธารณชน มีส่วนหรือมีสิทธิแสดงความคิดเห็นในโครงการใด ๆ ที่จะพัฒนาประเทศ คือ ทำให้ประชาชนเกิดการสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษารูสึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด แต่ละคนจะแสดงความเชื่อและความรู้สึกใด ๆ ออกมาโดยการพูดและการเขียน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นมีความสำคัญ คือ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนงาน การกำหนดนโยบาย และการปรับปรุงงาน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเป็นไปตามความพอใจของผู้ร่วมงาน

ประเภทของความคิดเห็น

สมัชช วุฒิชัย (2555, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ประเภทของความคิดเห็นสามารถแบ่งได้ ทั้งในทางที่ดี ได้แก่ การยอมรับ เห็นด้วย และในทางที่ไม่ดี ได้แก่ การรังเกียจ ไม่เห็นด้วย ความคิดเห็นอาจมีระดับต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของบุคคลนั้น

Remmer (1996, p. 47) จำแนกความคิดเห็นเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความคิดเห็นเชิงบวกสุด-เชิงลบสุด (Extreme opinion) เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ สามารถทราบทิศทางได้โดยทางบวก ได้แก่ ความรัก หลง และทางลบ ได้แก่ ความรังเกียจ ซึ่งความคิดเห็นนี้รุนแรง และเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2. ความคิดเห็นจากความรู้ความเข้าใจ (Cognitive contents) การมีความเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยมีพื้นฐานจากความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี ได้แก่ ชอบ ยอมรับ เห็นด้วย เป็นต้น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ไม่ดี ได้แก่ ไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นสามารถเกิดจากการเรียนรู้เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นในชีวิตประจำวัน หรือมาจากประสบการณ์ที่เกิดจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีผลต่อจิตใจและความคิดเห็น ประเภทของความคิดเห็นสามารถแบ่งได้ทั้งในทางที่ดี ได้แก่ การยอมรับ และในทางที่ไม่ดี ได้แก่ การปฏิเสธ ทั้งนี้ อาจมีระดับความคิดเห็นในระดับธรรมดาและรุนแรงขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของผู้นั้น

องค์ประกอบของความคิดเห็น

ทักษ์สุริยา หมาดสะ (2554, หน้า 8 อ้างถึงใน จตุพร พิริยวิรุฒม์, 2555) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของความคิดเห็น มีดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive component) ประกอบไปด้วย ความรู้ ความคิด ทั้งหมดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นข้อเท็จจริง ความรู้สึกและความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะเกิดจากประสบการณ์ส่วนตัวโดยตรง หรืออาจจะเกิดจากการเรียนรู้จากผู้อื่น

2. องค์ประกอบด้านอารมณ์และความรู้สึก (Affective or evaluative component) ประกอบด้วย ปฏิกริยาตอบสนองทางด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ในรูปของการประเมินค่า อาจเป็นแง่บวกหรือในแง่ลบก็ได้ ถ้าบุคคลใดมีความคิดหรือความเชื่อที่ไม่ดีต่อสิ่งใดเขาก็จะมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้นด้วย

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมและการกระทำ (Behavioral component) ประกอบด้วยความพร้อมของบุคคลในการที่จะตอบสนองหรือแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่าง ๆ บุคคลจะปฏิบัติอย่างไรต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบ คือ ความคิดและความรู้สึก หรืออารมณ์ที่มีต่อสิ่งเหล่านั้น แต่ถ้าความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นไปในทางลบ พฤติกรรมของเขาก็จะพยายามหลีกเลี่ยงจากสิ่งนั้น แต่ถ้าเป็นไปในทางบวก พฤติกรรมที่เกิดขึ้นก็จะพยายามเข้าไปใกล้สิ่งนั้น ขณะเดียวกันในการสังเกตจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกก็สามารถพิจารณาถึงองค์ประกอบของความคิดเห็นทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จึงสามารถใช้ทำนายแนวโน้มของพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างดี

Krech and Crutchfield (1948, p. 152) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นมีองค์ประกอบสองส่วน คือ ความรู้สึกในการที่จะชอบหรือไม่ชอบ และความรู้สึกหรือความเชื่อ ซึ่งอธิบายถึงลักษณะ ตลอดจนความสัมพันธ์ของสิ่งหนึ่งที่มีต่อสิ่งอื่น ๆ

Triandis (1971, pp. 2-3) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบของความคิดเห็นมี 3 ส่วน ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านความรู้ (Cognitive component) ได้แก่ ความรู้และความคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งเร้า ซึ่งอาจเป็นบุคคล กลุ่มหรือสภาวะการณ์ใด ๆ ความรู้และความคิดดังกล่าวจะเป็นส่วนกำหนดลักษณะและทิศทางของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความรู้และมีการติดต่อกับสิ่งเร้าได้ครบถ้วนแล้ว บุคคลก็จะมีความคิดเห็นต่อสิ่งเร้าในทางบวกหรือทางลบชัดเจนขึ้น

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective component) ได้แก่ อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า อารมณ์หรือความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นส่วนกำหนดลักษณะและทิศทางของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีอารมณ์หรือความรู้สึกที่ดีต่อสิ่งใด บุคคลก็จะมีความคิดเห็นทางบวกต่อสิ่งนั้น แต่ถ้าบุคคลมีอารมณ์หรือความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสิ่งใด บุคคลก็จะมีความคิดเห็นในทางลบ

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior component) คือ พฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวจะเป็นสิ่งบอกลักษณะและทิศทาง ของความคิดเห็นของบุคคล กล่าวคือ ถ้าพฤติกรรมของบุคคลที่จะแสดงออกต่อสิ่งเร้า นั้นชัดเจน แน่นนอน ความคิดเห็นก็ย่อมมีลักษณะเป็นบวกหรือลบชัดเจนแน่นอน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความคิดเห็นประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบ ด้านความรู้ องค์ประกอบด้านความรู้สึก และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ซึ่งองค์ประกอบ ทั้ง 3 ด้านนี้ ต้องมีความสอดคล้องกัน ถ้าองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่งเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็น ก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

ธิดา ชูทวี (2550, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นเกิดขึ้นจากอิทธิพลต่าง ๆ ดังนี้

1. พ่อแม่ เป็นแหล่งอิทธิพลสูงสุด โดยเฉพาะในวัยเด็กซึ่งกำลังมีการพัฒนาทางด้าน ค่านิยม ความเชื่อ และความรู้สึกนึกคิด ออกมาในกรอบของครอบครัวที่มีพ่อแม่เป็นผู้มีอำนาจ ให้คุณเมื่อทำความดี ให้โทษเมื่อทำสิ่งไม่ดีหรือสิ่งที่พ่อแม่ไม่เห็นด้วย
2. กลุ่มต่าง ๆ ในสถานศึกษา เช่น ครูและเพื่อน ๆ
3. ประสบการณ์ส่วนตัว นักจิตวิเคราะห์เน้นเรื่องประสบการณ์ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับ ความรุนแรงและกระทบกระเทือนใจบุคคลได้นาน
4. สื่อมวลชน เช่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่พยายามเปลี่ยนความเห็นของคน ให้หันไปนิยมผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่เข้าไปจำหน่ายให้กับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ

Foster (1952, p. 119) ได้สรุปว่า ความคิดเห็นของบุคคลเกิดจากมูลเหตุ 2 ประการ ดังนี้

1. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล คือ บุคคลได้ประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์แตกต่างกัน จึงทำให้บุคคลมีความพึงใจและเกิดความคิดต่อประสบการณ์ เหล่านั้นแตกต่างกัน นอกจากนั้นการได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็นรูปถ่าย หรืออ่านหนังสือ โดยไม่ได้พบเห็น ของจริงก็ถือว่าเป็นประสบการณ์เช่นเดียวกัน แต่เป็น “ประสบการณ์ทางอ้อม” ที่ได้รับมาจากสื่อ บุคคลและสื่ออื่น ๆ

2. ระบบค่านิยมและการตัดสินใจ ค่านิยม ถ้าแต่ละกลุ่มมีค่านิยมและการตัดสินใจไม่เหมือนกัน ความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ ก็จะแตกต่างกันตามไปด้วย

Morgan (1967, p. 159) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นมี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ประสบการณ์ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคล หมู่คณะ เรื่องราวต่าง ๆ หรือสถานการณ์ ความคิดเห็นเกิดขึ้นในตัวบุคคลจากการได้พบเห็น ความคุ้นเคย อาจถือได้ว่าเป็นประสบการณ์ตรง

และจากการได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็นรูปถ่าย หรือได้อ่านจากหนังสือ หรือ ไม่พบเห็นของจริง ถือว่า เป็นประสบการณ์ทางอ้อม

2. ระบบค่านิยม เนื่องมาจากกลุ่มชนแต่ละกลุ่มมีค่านิยม และการตัดสินใจค่านิยม ไม่เหมือนกัน คนแต่ละกลุ่มจึงมีความคิดเห็นในสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกัน

Oskamp (1997, pp. 119-133) ได้กล่าวสรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความคิดเห็น ดังนี้

1. ปัจจัยทางพันธุกรรมและสรีระ คือ อวัยวะต่าง ๆ ของบุคคลที่ใช้รับรู้ ความผิดปกติ ของอวัยวะ ความบกพร่องของอวัยวะสัมผัส ซึ่งมีผลต่อความคิดเห็นไม่ดีของบุคคลภายนอก

2. ประสบการณ์โดยตรงของบุคคล คือ บุคคลได้ประสบกับเหตุการณ์ด้วยตนเอง การกระทำด้วยตนเองหรือได้พบเห็น ทำให้บุคคลมีความพึงใจและเกิดความคิดต่อประสบการณ์ เหล่านั้นแตกต่างกัน

3. อิทธิพลของผู้ปกครอง คือ เมื่อเป็นเด็ก ผู้ปกครองจะเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและให้ข้อมูล แก่เด็กได้มาก ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและความคิดเห็นของเด็ก

4. ทักษะคิดและความคิดเห็นของกลุ่ม คือ เมื่อบุคคลเจริญเติบโตย่อมจะต้องมีกลุ่ม และสังคม ความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อน กลุ่มอ้างอิง หรือการอบรมสั่งสอนของโรงเรียน หน่วยงาน ที่มีความคิดเห็นเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ย่อมจะมีผลต่อความคิดเห็นของบุคคล

5. สื่อมวลชน คือ สื่อต่าง ๆ ที่เข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนเรา สื่อเหล่านี้ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร จึงเป็นปัจจัยอันหนึ่งที่มีผลกระทบต่อ ความคิดเห็นของบุคคล

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นของบุคคลที่แสดงออกมานั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของบุคคล การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา และลักษณะทางพันธุกรรม การวัดระดับ ความคิดเห็นของบุคคล จะช่วยให้สามารถกำหนดแนวทางหรือนโยบายเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

การวัดความคิดเห็น

Zadrozny (1959, p. 234) กล่าวว่าไว้ว่า โดยทั่วไปการวัดความคิดเห็น ต้องมีส่วนประกอบ 3 อย่าง คือ ตัวบุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้า และการตอบสนอง ซึ่งจะออกมาเป็นระดับสูง-ต่ำ มาก-น้อย วิธีวัดความคิดเห็นส่วนมากจะใช้การตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้ที่ตอบคำถาม เลือกตอบตามแบบสอบถาม

Morgan & King (1971, p. 516) ได้เสนอว่า การที่จะให้ใครก็ตามแสดงความคิดเห็น ควรซักถามกันต่อหน้า (Face to face) และการสัมภาษณ์อาจมีความเหมาะสมกว่าการตอบแบบสอบถาม

อย่างไรก็ตาม หากจะใช้แบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น ควรต้องระบุให้ผู้ตอบแบบสอบถามว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความที่กำหนดให้ แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างตามแนวคิดของ Likert

Best and Kahn (1993, p. 171) กล่าวว่า การวัดความคิดเห็น โดยทั่ว ๆ ไปจะต้องมีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้า และมีการตอบสนอง ซึ่งจะออกมาในระดับสูง ต่ำมาก น้อย วิธีวัดความคิดเห็น โดยมากจะใช้การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้ที่จะตอบคำถามเลือกตอบแบบสอบถาม และผู้ถูกวัดจะเลือกตอบตามความคิดเห็นของตนในเวลานั้น การใช้แบบสอบถามสำหรับวัดความคิดเห็น จะใช้การวัดแบบ Likert's rating scale โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมหรือการเรียบเรียงข้อความที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น จะต้องระบุให้ผู้ตอบตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความ ซึ่งข้อความแต่ละข้อความ จะมีความเห็นเพื่อให้เลือกตอบ 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการให้คะแนนขึ้นอยู่กับข้อความว่าเป็นไปในทางเดียวกัน (เชิงนิยมนหรือไม่นิยม) เป็นข้อความเชิงบวก (Positive) หรือข้อความเชิงลบ (Negative)

นอกจากนี้ Best ได้เสนอแนะว่า วิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็น คือ การแสดงให้เห็นถึงจำนวนร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นจะออกมาลักษณะอย่างไร และสามารถทำตามข้อคิดเห็นเหล่านั้นได้ โดยข้อความเหล่านั้นมีลักษณะที่บางประการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการวัดความคิดเห็นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ภาษาที่ใช้ต้องชัดเจน ง่าย ไม่อ้อมค้อม
2. เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถแสดงความคิดเห็น
3. ไม่ควรใช้ข้อความที่ผู้ตอบสามารถตีความหมายได้หลายอย่าง
4. กำหนดระดับความคิดเห็นตามลำดับจากมากไปหาน้อย หรือจากน้อยไปหามาก

ในแต่ละข้อความ

5. ให้ผู้ตอบเลือกระดับความคิดเห็นที่เป็นตัวแทนในแต่ละข้อความ โดยเขียนเครื่องหมายในช่องที่ตรงกับความรู้สึก

การวัดความคิดเห็นตามแบบของ Likert การให้คะแนนความคิดเห็นของผู้ตอบต่อข้อความต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับข้อความว่าเป็นข้อความที่ต้องตอบสนับสนุน หรือข้อความที่ต้องตอบปฏิเสธ

สรุปได้ว่า การวัดความคิดเห็นเป็นการศึกษาหาความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง โดยแต่ละบุคคลจะแสดงความเชื่อและความรู้สึก การวัด

ความคิดเห็นโดยมากจะใช้การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การตอบแบบสอบถาม โดยมีการวัดระดับความคิดเห็นใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management-NPM) เป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ภาครัฐนำมาใช้ตั้งแต่ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้ทันสมัยยิ่งขึ้น การเกิดขึ้นของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในหลาย ๆ ประเทศ เนื่องจากต้องการสร้างหน่วยงานให้มีการขับเคลื่อนด้วยพันธกิจ มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่ยืดหยุ่น มีการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ความต้องการที่จะให้หน่วยงานเป็นไปในแนวทางดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในฐานะผู้รับบริการสาธารณะได้อย่างครอบคลุม สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยการนำเอาวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่ปฏิบัติกันอยู่ในภาครัฐกิจเอกชนเข้ามาปรับใช้ (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554, หน้า 13-14)

ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในอดีตการบริหารงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกรอบแนวคิดหรือตัวแบบระบบราชการในอุดมคติ (Bureaucracy) อย่างเคร่งครัด แนวคิดนี้ได้ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้นโดยนักสังคมวิทยาชื่อ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ชาวเยอรมัน ซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษาโครงสร้างขนาดใหญ่ที่เป็นสถาบันในสังคม โดยวิเคราะห์ให้เห็นว่าในองค์กรมีอำนาจอยู่ 3 ลักษณะ คือ อำนาจตามกฎหมาย (Legal) อำนาจตามประเพณี (Traditional) และอำนาจที่เกิดจากบารมี (Charismatic) และได้นำมาสู่การออกแบบ โครงสร้างองค์กรแบบอุดมคติที่เรียกว่า Bureaucracy (Ideal-typical bureaucracy) (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2552, หน้า 33) แนวทางนี้จะเน้นการแบ่งงานกันทำตามเนวราบ การแบ่งงานกันทำตามแนวตั้งหรือมีการใช้สายบังคับบัญชา ยึดหลักกฎหมายและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามหลักอาวุโสและความสามารถ และการแยกผลประโยชน์ส่วนตัว ออกจากผลประโยชน์ขององค์กร รวมทั้งมุ่งเน้นการนำระบบคุณธรรมมาใช้ด้วย (พระมหาจรรยาสุศักดิ์ ชูรงค์, 2557, หน้า 14-15)

การบริหารงานภาครัฐแนวทางการนี้ได้รับความนิยมน้อยมากในอดีต เพราะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและความยุติธรรม สามารถควบคุมการใช้อำนาจและการทุจริตประพฤติมิชอบ ป้องกันการแทรกแซงทางการเมืองและการเล่นพรรคเล่นพวก (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551, หน้า 443) สมัย Andrew Jackson ประธานาธิบดีคนที่ 7 ของสหรัฐอเมริกาได้มีการโยกย้ายและปลดข้าราชการ

ระดับสูงของรัฐบาลกลาง ในขณะนั้นออกไปประมาณร้อยละ 10 เนื่องจากเห็นว่า ผู้บริหารเหล่านั้น สนับสนุน John Adams) ประธานาธิบดีคนที่ 6 ซึ่งเป็นคู่แข่งทางการเมืองของตน สถานการณ์ ดังกล่าวเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ Woodrow Wilson นำเสนอแนวคิดแยกการเมืองออกจากการบริหาร โดยอธิบายว่า ฝ่ายการเมือง (ฝ่ายนิติบัญญัติ) มีหน้าที่กำหนดนโยบายในรูปแบบของกฎหมาย ในขณะที่ ฝ่ายบริหารมีหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การแยกทั้งสองฝ่ายออกจากกันเพื่อลดอิทธิพล ของระบบอุปถัมภ์และลดการทุจริตคอร์รัปชันในวงราชการ พร้อมทั้งส่งเสริมการปฏิรูประบบ ราชการให้มีความแข็งแกร่ง (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2552, หน้า 73)

ต่อมาในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 แนวคิดการบริหารงานแบบดั้งเดิมหรือตัวแบบ ประเพณีนิยมได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการจำนวนหนึ่ง เช่น เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) (พิทยา บวรวัฒนา, 2552, หน้า 194) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าหลักการบริหารต่าง ๆ เป็นเพียง สุภาษิต (Proverbs) ที่มีความขัดแย้งในตัวเอง เกิดขึ้นจริงได้ยากในทางปฏิบัติ และยังสามารถชี้ให้เห็นว่า เป็นการไม่สมเหตุสมผลที่จะบอกว่าการบริหารแบบลำดับชั้น จะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ ไม่ใช่เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป ประกอบกับการดำเนินงาน ของภาครัฐในช่วงที่ผ่านมานอกจากจะไม่บรรลุผลเท่าที่ควรแล้ว ยังได้สร้างปัญหาต่าง ๆ ตามมา อีกมาก เช่น สหรัฐอเมริกาและอังกฤษ ซึ่ง Drucker (1954, p. 208) สะท้อนให้เห็นว่า ไม่เคยมี รัฐบาลใดในประวัติศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาที่จะมีรายจ่ายงบประมาณขาดดุลเท่ากับรัฐบาล ของประธานาธิบดี George W. Bush ซึ่งเป็นรายจ่ายขาดดุลที่ทำให้เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกา ตกต่ำในช่วงระยะสามปีแรกของการดำรงตำแหน่ง และเป็นการขาดดุลงบประมาณมากที่สุด นับตั้งแต่ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา เช่นเดียวกับอังกฤษในสมัยนายกรัฐมนตรี นาง Margaret Thatcher ที่มีการขาดดุลงบประมาณเพิ่มมากขึ้น ซึ่งนายกรัฐมนตรีนาง Margaret Thatcher ก็ได้พยายามตัดรายจ่ายภาครัฐลงเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจของประเทศ

สภาพปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ประชาชนเสื่อมศรัทธาต่อการบริหารงานของภาครัฐ ทำให้การบริหารงานของภาครัฐในขณะนั้น ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ในด้านต่าง ๆ เช่น การมีขนาดใหญ่โต ไม่คล่องตัว มีขีดความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ได้ไม่รวดเร็ว (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2551, หน้า 194) นอกจากนี้ วิธีการบริหารงานภาครัฐ แบบดั้งเดิมที่ยึดการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของยุคสมัย ที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบการบริหารราชการที่ไม่ยืดหยุ่น การปฏิบัติงาน โดยยึดแบบแผนตามขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และมีขอบเขตงานที่แคบ รวมทั้งมีตัวแบบการปฏิบัติการและวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการภายในเป็นหลัก ทั้งหมดนี้

ล้วนไม่เหมาะสมอย่างยิ่งในการรับมือกับปัญหา ซึ่งมีอยู่นอกเหนือขอบเขตการควบคุมของหน่วยงานภาครัฐ (Goldsmith & William, 2004)

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 ผู้นำทางการเมืองในยุโรป เอเชีย และอเมริกาเหนือเริ่มสำรวจแนวทางการใช้จ่ายงบประมาณที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพในการจัดทำบริการสาธารณะ รวมทั้งเรื่องสวัสดิการสาธารณะ การขนส่ง สุขภาพและอื่น ๆ โดยที่ก่อนหน้านี้ได้ประสบกับความท้าทายทางการคลัง อันเนื่องมาจากวิกฤตการณ์น้ำมันในช่วงปลายปี ค.ศ. 1970 รวมถึงเศรษฐกิจโลกที่มีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง จึงกลายเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญให้นักวิชาการและนักปฏิบัติการต้องค้นหาแนวทางการบริหารงานภาครัฐใหม่ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ทั้งหมดจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้รัฐต้องดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสมยิ่งขึ้น (Denhardt & Grubbs, 2003, pp. 334-335)

นอกจากนี้ มีผู้ตั้งข้อสังเกตว่า การที่รัฐจะต้องมีการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของตัวเองใหม่ มีเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรก มีการโจมตีภาครัฐ ประการที่สอง มีการเปลี่ยนแปลง ในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ (Economic theory) ประการที่สาม ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในกรณีของภาคเอกชน (Private sector) จากโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในฐานะที่เป็นพลังทางเศรษฐกิจ (จุมพล หนิมพานิช, 2550, หน้า 14) เหตุผลดังกล่าวจึงเป็นแรงขับเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการบริหารรัฐกิจในหลายประเทศในเวลาต่อมา โดยเฉพาะกลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ ได้แก่ สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แคนาดา เป็นต้น เริ่มต้นจากรัฐบาลนายกรัฐมนตรีนาง Margaret Thatcher ของอังกฤษในปี ค.ศ. 1979 ประธานาธิบดี Ronald Reagan ของสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1980 และอื่น ๆ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551, หน้า 444) การปฏิรูปดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิวัติ (A revolutionary change) ไม่เฉพาะในลักษณะของการส่งมอบบริการทางสังคมและการแสดงบัญชีงบประมาณของรัฐบาล แต่รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างของการบริหารและการปกครองด้วย (Tolofari, 2005, p. 75) โดยนำรูปแบบหรือวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้กันอยู่ทั่วไปในภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ (Equchi, 2007, p. 2 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ชะมารัมย์, 2554, หน้า 16) ซึ่งในทางวิชาการเรียกกระแสการปฏิรูปที่เกิดขึ้นดังกล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management: NPM) โดยเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ในการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management: NPM) เกิดขึ้นจากการรวมตัวของ 2 กระแสแนวคิดหลัก ซึ่ง Christopher Hood อธิบายว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management: NPM) เกิดจากการหลอมรวมแนวคิดที่แตกต่างกัน 2 กระแส โดยกระแสแนวคิดแรก คือ เศรษฐศาสตร์

สถาบันใหม่ (New institutional economic) เกิดจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public choice theory) ทฤษฎีว่าจ้าง-ตัวแทน (Principal-agent theory) และทฤษฎีต้นทุน-ธุรกรรม (Transaction theory) มองการเมืองเปรียบเหมือนปรากฏการณ์ทางการตลาด และอีกกระแสแนวคิดหนึ่ง คือ การจัดการนิยม (Managerialism) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการบริหารภาครัฐ โดยนำเอาวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ของภาคเอกชนมาใช้หรือเป็นการบริหารงานที่เลียนแบบภาคเอกชน ออกคอน (Aucion) ไม่ได้เรียกหรือใช้คำว่า NPM มาแต่แรก หากแต่ได้มีข้อโต้แย้งว่าการปฏิรูปทางการบริหารในการจัดการภาครัฐ ในขณะนั้นมีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ 2 กระบวนทัศน์ ได้แก่ ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public choice) และการจัดการนิยม (Managerialism) (Yamamoto, 2003, p. 6)

สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดการปฏิรูปภาครัฐเพื่อสร้างระบบการจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เกิดขึ้นในประเทศกลุ่มเวสต์มินสเตอร์ ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา และได้กลายเป็นแนวคิดที่มีผลกระทบต่อภาครัฐของประเทศต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยได้ก่อให้เกิดการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management: NPM) ได้รับอิทธิพลสำคัญจากแนวคิดสำคัญ 4 แนวคิด คือ 1) แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์หรือเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก เป็นแนวคิดให้รัฐใช้กลไกตลาด เน้นประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของเงิน 2) แนวคิดจัดการนิยม เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ เน้นผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ และหลักความรับผิดชอบ 3) แนวคิดทางรัฐศาสตร์ เป็นแนวคิดการปกครองร่วมสมัย ให้ความสำคัญเรื่องประชารัฐ เน้นการมีส่วนร่วม โปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชน และกระจายอำนาจ 4) แนวคิดทางกฎหมายปกครอง เน้นเรื่องหลักนิติรัฐ และหลักนิติธรรม รัฐบาลจะใช้อำนาจตามอำเภอใจและเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนดไม่ได้

ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management: NPM) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีทางการบริหาร และเทคนิควิธีการจัดการว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับหลักรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เน้นแยกการเมืองออกจากการบริหารและหลักวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific management) ของ Frederick Taylor โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นอกจากนี้ยังได้ผสมผสานให้เข้ากับเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิก ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะและเศรษฐศาสตร์สถาบัน

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม หันมาเน้นวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551, หน้า 450)

มีนักวิชาการและผู้รู้เป็นจำนวนมากได้อธิบายถึงรายละเอียดหรือลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

จุมพล หนิมพานิช (2550, หน้า 97-98) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ไม่ว่าจะมีการเรียกชื่อ “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” อย่างไร แต่ก็ได้แสดงให้เห็นว่ามีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน “ตัวแบบการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณีนิยม” จากการให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ มาเป็นการให้ความสนใจในเรื่องของการทำให้สัมฤทธิ์ผล รวมทั้งการที่ตัวผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบ (ส่วนตัว) เพิ่มขึ้น
2. ได้มีการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำให้การจ้องค์การ บุคลากร การบริหารงานบุคคล หรือการว่าจ้างและเงินเดือน หรือสภาพการณ์มีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้น
3. วัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคคลได้มีการกำหนดไว้ในลักษณะที่มีความชัดเจน ขณะเดียวกันก็สามารถวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานได้ง่าย เพราะมีตัวดัชนีหรือตัวชี้วัดระบุหรือแสดงไว้ นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลงานที่มีระบบนอกเหนือไปจากการเห็นหรือให้ความสำคัญในเรื่องของ 3 E's ซึ่งได้แก่
 - E แรก คือ การประหยัด
 - E สอง คือ ความมีประสิทธิภาพ
 - E สาม คือ ความมีประสิทธิผล
4. ที่ปรึกษาระดับอาวุโสได้รับการคาดหวังว่าจะมีความผูกพันหรือมีความรับผิดชอบในการทำงาน เมื่อตั้งรัฐบาลมากกว่าจะมีการวางตัวเป็นกลาง
5. รัฐมีหน้าที่ที่จะต้องเผชิญกับการทดสอบทางการตลาด
6. มีการลดบทบาทหน้าที่ของรัฐในรูปแบบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization)

Ferlie (1996) ได้สำรวจแนวความคิด และจัดแบ่งประเภทของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency drive) เป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งต้องการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (Business-like approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

2. การลดขนาด (Downsizing) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นแนวความคิดที่ได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งเป็นการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลัก (Corefunction) และภารกิจงานรอง (Non-core function) เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาด (Market testing) หรือการคัดค้านเพื่อให้มีการแข่งขัน (Contestability) การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (Purchaser-provider split) การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (Contractualism) รวมถึงการจัดตั้งองค์กรบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (Agencification)

3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In search of excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

4. การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public service orientation) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

Peters and Pieire (1998, pp. 227-231) ได้สรุปสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

1. การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นการพัฒนาเครื่องมือรูปแบบใหม่ เพื่อใช้ในการควบคุมและรับผิดชอบต่อสังคม

2. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสนใจต่อการแยกภาครัฐและภาคเอกชนออกจากกัน น้อยมากหรือมิได้ให้ความสำคัญเลย

3. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันกันเพิ่มขึ้น

4. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลลัพธ์ (Output control) มากกว่าการควบคุมปัจจัยนำเข้า (Input control)

5. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ความสำคัญต่อการคิดค้นเครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ ขึ้นมาใช้ในการกำกับดูแล (Steering)

สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะสำคัญ คือ 1) มีการบริหารจัดการ โดยผู้จัดการมืออาชีพ 2) มีมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3) มุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) แบ่งแยกหน่วยผลิตและหน่วยบริการออกจากกัน 5) มุ่งเน้นการแข่งขัน 6) ใช้รูปแบบการจัดการ จากภาคเอกชน และ 7) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะสำคัญเหล่านี้มีอิทธิพล อย่างมากต่อการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐหรือระบบราชการ

องค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

Hood (1991, pp. 4-5) ได้เขียนบทความเรื่อง “การจัดการภาครัฐสำหรับทุกฤดูกาล” (A public management for all seasons) โดยนี้มีการใช้คำว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” หรือ “New public management” หรือ “NPM” เป็นครั้งแรก อย่างไรก็ตามสิ่งที่ควรจะต้องตระหนัก ในที่นี้ คือ แนวคิดหรือวิธีการของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไม่ได้เพิ่งเริ่มเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1991 โดยได้มีการนำแนวคิดหรือวิธีการนี้มาใช้ก่อนหน้านี้นี้มากกว่าทศวรรษ เพียงแต่ใช้ชื่ออื่น และรูปแบบของการใช้ มีความชัดเจนน้อยกว่าในบทความนี้ Hood ได้ชี้ว่ามีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการ ที่เป็นลักษณะเด่นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งหน่วยการให้บริการในประเทศ อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และอีกหลายประเทศในกลุ่ม OECD ได้นำมาใช้ แต่ไม่ใช่ ทุกประเทศจะมีองค์ประกอบครบทั้ง 7 ข้อ หรือให้ความสำคัญกับองค์ประกอบแต่ละข้อเท่าเทียมกัน การเลือกใช้จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและบริบทของแต่ละประเทศเป็นสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบ ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และคำอธิบายขององค์ประกอบแต่ละข้อตามแนวคิดของ Hood มีดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงาน โดยผู้จัดการมืออาชีพ หมายถึง การมอบหมายให้ผู้จัดการที่เป็น มืออาชีพเข้ามาเป็นผู้ดำเนินงานภาครัฐ โดยมีการระบุตัวบุคคลที่ควบคุมการตัดสินใจในองค์การ ที่ชัดเจน และให้ผู้จัดการมีอิสระในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ ซึ่งเป้าหมาย ของการปฏิบัติในข้อนี้ ก็คือ เพื่อให้มีผู้ที่รับผิดชอบต่องานและผลของงานที่ชัดเจน ไม่ใช่เป็นการกระจายอำนาจไปทั่ว จนหาผู้รับผิดชอบที่แท้จริงไม่ได้

2. การมีมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หมายถึง มีการนิยามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและตัวชี้วัดของความสำเร็จให้ชัดเจน กำหนดเป็นเชิงปริมาณ โดยเป้าหมายของการปฏิบัติ คือ ในการที่จะกำหนดความรับผิดชอบได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่มีการระบุไว้ อย่างชัดเจน และการทำงานที่มีประสิทธิภาพก็คือ การดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้นเอง

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง มุ่งเน้นที่การควบคุมผลที่ออกมาโดยการจัดสรรทรัพยากร และการให้รางวัลจะเชื่อมโยงกับการวัดผลการปฏิบัติงาน มิได้ถูกกำหนดโดยหน่วยงานส่วนกลาง

ในระบบราชการอีกต่อไป มีเป้าหมายของการปฏิบัติในข้อนี้ก็คือ เพื่อให้มีการเน้นที่ผลสำเร็จของภารกิจมากกว่าที่จะเน้นในเรื่องของกระบวนการ

4. การแบ่งแยกหน่วยงาน หมายถึง มีการแบ่งแยกหน่วยงานภาครัฐ โดยการแบ่งแยกหน่วยงานที่ก่อนหน้านี้ มีลักษณะเป็นหนึ่งเดียวไปสู่รูปแบบของหน่วยย่อยที่เป็นบริษัทตามประเภทของการผลิต ซึ่งดำเนินงานในรูปแบบของการกระจายอำนาจ งบประมาณ และเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานในรูปแบบของเครือข่ายในแนวนอน มิใช่ตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้งตามแนวการบริหารแบบดั้งเดิมอีกต่อไป เป้าหมายของการปฏิบัติ คือ ต้องการสร้างหน่วยงานที่สามารถบริหารจัดการในลักษณะแบ่งแยกหน่วยผลิตและหน่วยบริการออกจากกัน และเพื่อให้สามารถใช่วิธีการจ้างเหมาหน่วยงานอื่นเข้ามาจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานจากภาคเอกชนหรือจากภาครัฐด้วยตนเอง

5. การมุ่งเน้นการแข่งขัน หมายถึง เน้นให้มีการแข่งขันในภาครัฐมากขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่รูปแบบของการทำสัญญาและกระบวนการของการประมูลเป็นสำคัญ ซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติ คือ ใช้การแข่งขัน เพื่อเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่การมีต้นทุนที่ต่ำ และมีมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

6. การใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชน หมายถึง การนำรูปแบบของการจัดการจากภาคเอกชนเข้ามาใช้ในภาครัฐ เป็นการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดการให้บริการภาครัฐที่มีการจัดการแบบกองทัพ ไปสู่รูปแบบของการจัดการที่มีความยืดหยุ่นในการจ้างงาน การให้รางวัล และการใช้เทคนิคการโฆษณาประชาสัมพันธ์มากขึ้น ซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติ คือ ต้องการนำวิธีการหรือเครื่องมือที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผลจากภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ

7. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง ให้ความสำคัญกับความมีวินัยและความประหยัดในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น โดยใช้วิธีการลดต้นทุนและเพิ่มความมีระเบียบวินัยในการทำงาน ซึ่งมีเป้าหมายของการปฏิบัติ คือ ต้องการให้มีการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรภาครัฐ และต้องการให้ได้ผลงานที่มากขึ้น ด้วยทรัพยากรที่น้อยลง

Boston (1996) ได้สรุปสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานมีลักษณะความเป็นสากล ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างการบริหารงานของภาครัฐกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ
2. ปรับเปลี่ยนการให้น้ำหนักความสำคัญไปจากเดิมที่เน้นการควบคุมทรัพยากร (ปัจจัยนำเข้า) และกฎระเบียบ เป็นการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์ หรือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญ

ในการรับผิดชอบต่อกระบวนการงาน (Process accountability) ไปสู่ภาวะรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for result)

3. ให้ความสำคัญกับเรื่องทักษะการบริหารจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย

4. โอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง เพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน (Devolution of centralized power)

5. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์ (การกำกับ ดูแล ควบคุม) ภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

6. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นของเอกชนและให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งมีการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ (Competitive tendering)

7. ปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีระยะสั้น และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

8. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (Corporate image)

9. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปแบบของตัวเงิน (Monetary incentives) มากขึ้น

10. สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้เงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for economic co-operation and development-OECD, 1991, p. 11) ได้รายงานว่า ประเทศสมาชิกของ OECD ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานตามแนวทางใหม่ เพื่อปรับปรุงการผลิตและการให้บริการสาธารณะ โดยดำเนินการใน 2 แนวทาง คือ 1) การยกระดับการดำเนินการของผลิตของหน่วยงานภาครัฐให้สูงขึ้น และ 2) การใช้ประโยชน์จากภาคเอกชนมากขึ้น แนวทางทั้งสองนี้ได้ขยายออกไปเป็นแนวปฏิบัติ 8 ประการ ที่ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวคิดของ OECD ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 8 ประการ มีดังต่อไปนี้

1. การปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง มีการปรับปรุงทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถ มีการพัฒนาศักยภาพที่ต่อเนื่อง และมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
2. การให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรภาครัฐจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการจัดการมากขึ้น
3. การมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการดำเนินงานมากกว่ากฎระเบียบ หมายถึง ภาครัฐจะมีการผ่อนคลายการควบคุมในเชิงบริหาร และหันไปมุ่งเน้นที่เป้าหมายของการปฏิบัติงานมากขึ้น
4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น
5. การมุ่งเน้นการให้บริการลูกค้า หมายถึง มีการปรับปรุงการให้บริการตามความต้องการของลูกค้า และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับคุณภาพของการบริการมากขึ้น
6. การให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย หมายถึง ภาครัฐจะเรียกเก็บค่าบริการบนพื้นฐานของการเข้าใช้ประโยชน์จริง โดยให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย ส่วนผู้ที่ไม่ได้ใช้บริการไม่ต้องรับผิดชอบในค่าใช้จ่ายนั้นแต่อย่างใด
7. การให้เอกชนมีส่วนร่วมในการให้บริการ หมายถึง ภาครัฐจะสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น โดยสนับสนุนให้มีการแข่งขันและมีระบบที่เปิดให้มีการจ้างเหมาภาคเอกชน เพื่อให้ภาคเอกชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการสาธารณะมากขึ้น
8. การลดการผูกขาดในการให้บริการ หมายถึง ภาครัฐจะมีการลดการผูกขาดและผ่อนคลายกฎระเบียบที่เกี่ยวกับการผูกขาดในการให้บริการสาธารณะ และการปกป้องทางการค้าต่าง ๆ เพื่อลดบทบาทของภาครัฐและเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้บริการมากขึ้น

องค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เสนอโดย Hood และ OECD ข้างต้น เป็นการศึกษาในระยะเวลาเดียวกัน คือ ในปี ค.ศ. 1991 และประเทศที่ศึกษาก็เป็นกลุ่มประเทศเดียวกัน คือ ประเทศในกลุ่ม OECD โดยองค์ประกอบที่มีความเห็นตรงกันก็คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นการแข่งขัน การให้เอกชนมีส่วนร่วมและการลดการผูกขาดในการให้บริการ องค์ประกอบที่ Hood เห็นว่าเป็นลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แต่ OECD มิได้กล่าวถึงก็คือ การใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชน การแบ่งแยกหน่วยงาน การดำเนินงานโดยผู้จัดการมืออาชีพ การมีมาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ OECD เห็นว่าเป็นลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แต่ Hood มิได้

กล่าวถึงก็คือ การให้ผู้ใช้บริการเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย การมุ่งเน้นการให้บริการแก่ลูกค้า การให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปรับปรุงการจัดทรัพยากรมนุษย์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

Osborne and Gaebler (1992) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ “การสร้างรัฐบาลใหม่” (Reinventing government) ขึ้น โดยในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนทั้งสองท่านได้นำเอาตัวอย่างหน่วยงานภาครัฐในสหรัฐอเมริกาที่ได้นำวิธีการจากภาคธุรกิจไปใช้จนประสบความสำเร็จ ทั้งในระดับรัฐและระดับท้องถิ่น และผู้เขียนก็ได้ดึงเอาแก่นหรือหัวใจสำคัญที่เป็นลักษณะร่วมที่ทำให้องค์กรภาครัฐเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาออกมาเป็นหลักปฏิบัติจำนวน 10 ข้อ ซึ่งผู้เขียนเรียกหน่วยงานภาครัฐที่ใช้หลักปฏิบัติเหล่านี้ว่า “รัฐบาลแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial government) โดยองค์ประกอบทั้ง 10 ข้อของรัฐบาลแบบผู้ประกอบการ มีดังต่อไปนี้

1. รัฐบาลในฐานะเป็นผู้กระตุ้น (Catalytic government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินงานโดยมุ่งเน้นในการกำหนดนโยบายเป็นหลัก แทนที่จะลงไปดำเนินการทุกอย่างด้วยตนเอง เปรียบเหมือนคนที่ถือหางเสือเพียงอย่างเดียว ย่อมสามารถทำงานได้ดีกว่าคนที่ต้องถือหางเสือไปด้วยและต้องพายเรือไปด้วย
2. รัฐบาลที่มีชุมชนเป็นเจ้าของ (Community-owned government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้ชุมชนตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง แทนที่จะเป็นฝ่ายรอรับคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว
3. รัฐบาลที่เปิดให้มีการแข่งขัน (Competitive government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในการจัดหาสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันกับภาคเอกชนหรือการแข่งขันกับภาครัฐด้วยกันเอง แทนที่จะผูกขาดการจัดหาสินค้าและบริการแต่เพียงผู้เดียว
4. รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยภารกิจ (Mission-driven government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินงานโดยมุ่งเน้นภารกิจเป็นหลัก แทนที่จะมุ่งเน้นกฎระเบียบเป็นสำคัญ
5. รัฐบาลที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-oriented government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินการโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แทนที่จะมุ่งเน้นกระบวนการและสิ่งนำเข้า
6. รัฐบาลที่มุ่งเน้นบริการลูกค้า (Customer-driven government) หมายถึง รัฐบาลที่มุ่งดำเนินการ โดยพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือประชาชนเป็นหลัก แทนที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการของภาครัฐเอง
7. รัฐบาลที่เป็นผู้ประกอบการ (Enterprising government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินการโดยพยายามแสวงหารายได้ด้วยตนเอง แทนที่จะคอยอาศัยงบประมาณแผ่นดินแต่เพียงอย่างเดียว

8. รัฐบาลที่มีการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินการ โดยมุ่งเน้นในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น แทนที่จะคอยตามแก้ปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว

9. รัฐบาลที่มีการกระจายอำนาจ (Decentralization government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินงาน โดยมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่ชุมชน แทนที่จะรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง

10. รัฐบาลที่มุ่งเน้นการตลาด (Market-oriented government) หมายถึง รัฐบาลที่ดำเนินงาน โดยปล่อยให้ไปไปตามกลไกของตลาด มากกว่าการเข้าแทรกแซงโดยระบบราชการ หรือการผูกขาดโดยรัฐ

แม้การศึกษาของ Osborne and Gaebler จะดำเนินการในช่วงระยะเวลาที่ใกล้เคียงกับการศึกษาของ Hood และ OECD คือ ปี ค.ศ. 1992 และประเทศที่ศึกษา คือ สหรัฐอเมริกา ซึ่งจะเป็นหนึ่งในกลุ่มประเทศ OECD แต่องค์ประกอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของนักวิชาการทั้ง 2 กลุ่มนี้ มีความเหลื่อมซ้อนกันอย่างมาก โดยองค์ประกอบที่ตรงกันของนักวิชาการทั้ง 2 กลุ่ม คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นภารกิจมากกว่ากฎระเบียบและการเปิดให้มีการแข่งขัน องค์ประกอบที่ Osborne and Gaebler กล่าวถึง แต่ Hood ไม่ได้กล่าวถึง คือ การมุ่งเน้นกลไกตลาด การมุ่งบริการลูกค้า การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจและการที่รัฐดำเนินบทบาทเป็นผู้คอยกระตุ้น โดยไม่ต้องดำเนินการเอง ส่วนองค์ประกอบที่ Osborne and Gaebler กล่าวถึง แต่ OECD ไม่ได้กล่าวถึง คือ การที่รัฐดำเนินบทบาทเป็นผู้กระตุ้น โดยไม่ต้องดำเนินการเอง

ในการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างขององค์ประกอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามแนวคิดของ Osborne and Gaebler กับองค์ประกอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวคิดของ Hood และ OECD มีข้อที่น่าสังเกตบางประการ คือ ในขณะที่องค์ประกอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เสนอโดย Hood และ OECD นั้น เป็นผลมาจากการศึกษาการบริหารงานภาครัฐของประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกาและประเทศในกลุ่ม OECD ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการศึกษาการบริหารงานของรัฐบาลกลางในหน่วยงานที่ให้บริการ ที่สำคัญ ๆ เช่น หน่วยงานให้บริการสุขภาพ และหน่วยงานทางด้านการศึกษา เป็นต้น และดึงเอาแก่นหรือลักษณะเด่นขึ้นมาเป็นองค์ประกอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ส่วนองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวคิดของ Osborne and Gaebler ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการศึกษาวิธีการแก้ปัญหาการให้บริการสาธารณะในระดับท้องถิ่น และดึงเอาแก่นหรือลักษณะร่วมของวิธีการแก้ปัญหานั้นออกมา กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ องค์ประกอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวคิดของ Hood และ OECD เป็นการมองจากบนลงล่าง โดยดูจากการริเริ่มของรัฐบาลกลางเป็นหลัก ในขณะที่

องค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เสนอโดย Osborne and Gaebler เป็นการมองจากล่างขึ้นบน โดยดูจากการริเริ่มของรัฐบาลท้องถิ่นเป็นหลัก

Pollitt (1993, pp. 2-3) ได้เขียนหนังสือชื่อ “การจัดการนิยมและการบริการสาธารณะ” (Managerialism and the public services) ขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1990 และมีการปรับปรุงและพิมพ์ครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1993 โดยในหนังสือนี้ผู้เขียนได้ศึกษาว่าประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกา มีการให้บริการสาธารณะอย่างไร ซึ่งพบว่า แนวคิดของการให้บริการสาธารณะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 ถึงแม้จะเป็นไปอย่างช้า ๆ ในตอนต้น แต่ชุดของแนวคิดและเทคนิคใหม่ ๆ (Pollitt เรียกว่า “การจัดการนิยม” หรือ Managerialism) มีความชัดเจนมากขึ้นในเวลาต่อมา

จากการสังเกตและศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการให้บริการภาครัฐในประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกา Pollitt พบว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นในการให้บริการภาครัฐ และเขาได้สรุปสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักของการจัดการนิยมไว้ 4 ประการ คือ 1) มีการใช้เทคโนโลยีที่รู้คหน้าและซับซ้อน 2) มีการใช้แรงงานที่มีคุณภาพ 3) มีการใช้ผู้จัดการมืออาชีพ และ 4) มีการให้อิสระในการจัดการมากขึ้น

ลักษณะสำคัญ 4 ประการของการจัดการนิยมข้างต้นนี้ พิมพ์ในปี ค.ศ. 1990 จนถึงปี ค.ศ.1993 Pollitt (1993, pp. 180-185) ได้ปรับปรุงเนื้อหาและพิมพ์หนังสืออีกครั้งหนึ่ง โดยในครั้งนี้อันได้สำรวจการให้บริการภาครัฐในประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกาอีกครั้ง และพบว่า ในการจัดการภาครัฐที่เขาศึกษาครั้งหลังนี้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 4 ประการ โดย Pollitt ได้เรียกการเปลี่ยนแปลงในช่วงนี้ว่า คลื่นลูกที่สอง ของการปฏิรูป (The second wave of reforms) ซึ่งลักษณะที่สำคัญของการปฏิรูปทั้ง 4 ประการ คือ 1) การใช้กลไกตลาด 2) การกระจายอำนาจ 3) การปรับปรุงคุณภาพการบริการ และ 4) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ

ต่อมาในปี ค.ศ. 2001 Pollitt (2001, pp. 473-474) ได้เขียนบทความเรื่อง “Clarifying convergence: Striking similarities and durable in public management reform” ลงในวารสาร Public management review โดยในบทความนี้ Pollitt อ้างว่า มีองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่อยู่ 7 ประการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของนักวิชาการส่วนใหญ่ โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ประการดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่าสิ่งนำเข้าและกระบวนการ หมายถึง ภาครัฐจะมีการเปลี่ยนแปลงจุดเน้นของระบบการจัดการจากสิ่งนำเข้า (Inputs) และกระบวนการ (Processes) ไปสู่สิ่งนำออก (Outputs) และผลสัมฤทธิ์ (Outcomes)

2. การให้ความสำคัญต่อการชีวิตและมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ภาครัฐจะให้ความสำคัญต่อการวัดผลงานมากขึ้น โดยเน้นการสร้างตัวชี้วัดและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

3. การมีรูปแบบองค์กรแนวราบ กะทัดรัด เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นอิสระ หมายถึง รูปแบบองค์กรที่เป็นแนวราบ มีขนาดกะทัดรัดมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเป็นองค์กรอิสระมากกว่ารูปแบบองค์กรขนาดใหญ่ที่มีเป้าหมายหลายด้าน (Multi-purpose) และการควบคุมตามสายการบังคับบัญชาในแนวตั้งตามระบบราชการแบบดั้งเดิม

4. การใช้ความสัมพันธ์เชิงสัญญาหรือคล้ายสัญญา หมายถึง ภาครัฐจะมีการใช้ความสัมพันธ์ในรูปแบบของสัญญา (Contract relationships) หรือคล้ายสัญญา (Contract-like relationships) แทนความสัมพันธ์ในรูปแบบของสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นในการบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิม

5. การใช้กลไกตลาดหรือเลียนแบบกลไกตลาด หมายถึง ภาครัฐจะมีการใช้กลไกตลาดหรือเลียนแบบกลไกตลาด (Market-like mechanism) ในการส่งมอบบริการสาธารณะ เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การจ้างเหมาภาคเอกชน และการพัฒนาตลาดภายใน เป็นต้น

6. การลดความแตกต่างระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน หมายถึง ความแตกต่างระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนจะลดน้อยลง เนื่องจากมีการเข้าเป็นหุ้นส่วนในรูปแบบต่าง ๆ ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งทำให้ภาคเอกชนเข้ามาทำหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น ส่วนภาครัฐก็ได้รับเอารูปแบบองค์กร และวิธีการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้นเช่นกัน

7. การยึดถือคุณค่าพื้นฐานแบบปัจเจกบุคคลนิยม ประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงคุณค่าพื้นฐานหรือค่านิยมจากสากลนิยม (Universalism) ความเท่าเทียม (Equity) และความมั่นคง (Security) ไปสู่คุณค่าพื้นฐานหรือค่านิยมแบบปัจเจกบุคคลนิยม (Individualism) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความยืดหยุ่น (Resilience) นั่นคือ รัฐไม่ได้มองประชาชนแบบองค์รวม แต่มองประชาชนในฐานะของปัจเจกบุคคลซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างหลากหลาย ไม่ได้เน้นที่ความเท่าเทียมแต่เน้นที่ประสิทธิภาพของการบริการ และไม่ได้เห็นว่ารูปแบบองค์กรและวิธีการจัดการจะต้องมีความแน่นอนตายตัว แต่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ได้ตลอดเวลา

องค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เสนอโดย Pollitt ได้มาจากการสำรวจวรรณกรรมมากกว่าที่จะเป็นการศึกษาประเทศต่าง ๆ เป็นกรณีเฉพาะ โดยพยายามที่จะศึกษาว่าองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีความเห็นพ้องต้องกันในบรรดานักวิชาการ

ส่วนใหญ่ว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งองค์ประกอบที่เสนอโดย Pollitt ที่ตรงกับ Hood, OECD, Osbarne and Gaebler คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์ประกอบที่ตรงกับ OECD และ Osbarne and Gaebler แต่ไม่ตรงกับ Hood คือ การใช้กลไกตลาด องค์ประกอบที่ตรงกับ Hood แต่ไม่ตรงกับ OECD และ Osbarne and Gaebler คือ การลดความแตกต่างระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน การมีรูปแบบองค์กรแนวราบ การให้ความสำคัญต่อการชี้วัดและการยึดถือคุณค่าพื้นฐานทางด้านประสิทธิภาพมากกว่าความเท่าเทียม ส่วนองค์ประกอบที่เสนอโดย Pollitt แต่ไม่ตรงกับนักวิชาการกลุ่มอื่น คือ การใช้ความสัมพันธ์เชิงสัญญาหรือคล้ายสัญญา

Hughes (1994, pp. 58-59) ได้เขียนหนังสือชื่อ “การจัดการและการบริหารงานภาครัฐเบื้องต้น” ในปี ค.ศ. 1994 (Public management and administration: An introduction) ขึ้นมา โดยองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามหนังสือที่พิมพ์ ในปี ค.ศ. 1994 มีอยู่ 6 ประการ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การจัดการที่มีความยืดหยุ่น 3) การมีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน 4) การไม่วางตัวเป็นกลาง 5) การให้บริการโดยไม่ผ่านระบบราชการ และ 6) การลดบทบาทภาครัฐ ต่อมา เมื่อมีการปรับปรุงและพิมพ์หนังสือนี้เป็นครั้งที่ 3 ในปี ค.ศ. 2003 Hughes (2003, pp. 53-60) ได้ชี้ให้เห็นว่าในปัจจุบันนี้ องค์ประกอบหรือหลักการของการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความชัดเจน และสามารถระบุได้แน่นอนมากยิ่งขึ้น โดยในหนังสือนี้ได้สรุปองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 13 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การใช้วิธีการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาครัฐจะเน้นที่การวางแผนระยะยาวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยภาครัฐจะให้ความสำคัญต่อเป้าหมายขององค์กรมากขึ้น ด้วยการมองไปข้างหน้าว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างไร จะจัดการอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และอะไรคือจุดอ่อน จุดแข็ง ภัยและโอกาสของสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ เทคนิคการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้จะทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากรู้ว่าองค์กรมีหน้าที่อะไร มีเป้าหมายอะไรในอนาคต และมีวิธีการอย่างไรจึงจะสามารถไปสู่เป้าหมายนั้นได้ จะทำให้ผู้นำทางการเมืองสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่าโครงการใดสมควรจะได้รับการอนุมัติมากที่สุด

2. การใช้ผู้จัดการแบบมืออาชีพ หมายถึง ผู้นำทางการเมืองมักจะเลือกผู้จัดการที่มีผลงานดีเด่นในอดีต และมีความเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายของตน ผู้จัดการที่มีประสบการณ์ โดดเด่น และมีภูมิหลังด้านการจัดการ มักจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมักจะมีการแต่งตั้งโดยทำสัญญาระยะสั้น และมีการระบุนภารกิจที่ต้องทำให้สำเร็จ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้ที่จะมารับตำแหน่งไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ในสายงานนั้น ๆ แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะ

ในการจัดการหน่วยงาน เนื่องจากการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มองว่าการจัดการเป็นหน้าที่ที่จะต้องอาศัยทักษะเฉพาะตัว ซึ่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษในสายงานอาจจะไม่มีทักษะเหล่านี้

3. การมุ่งผลลัพธ์ หมายถึง องค์กรภาครัฐจะมุ่งเน้นที่สิ่งนำออก (Outputs) หรือ ผลสัมฤทธิ์ (Outcomes) แทนที่จะเน้นสิ่งนำเข้า (Inputs) และเนื่องจากการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะเน้นที่การปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลและหน่วยงาน หน่วยงานจึงต้องพัฒนาตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน เพื่อวัดความก้าวหน้าของงานว่ามุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้หรือไม่ โดยระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน มีเป้าหมายที่จะวัดการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รายบุคคล ซึ่งมักจะมีการกำหนด สิ่งที่คาดหวังให้ปฏิบัติไว้ในเบื้องต้น เพื่อเปรียบเทียบกับผลที่เกิดขึ้นจริงในปลายปี โยงไปสู่การให้ รางวัล และการลงโทษตามระดับของความสำเร็จ และล้มเหลวภายใต้เป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนวิธีการประเมินผลแบบไม่เป็นทางการแบบดั้งเดิมจะถูกมองว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรหรือหน่วยงานล้าหลังในที่สุด

4. การปรับปรุงระบบงบประมาณ หมายถึง มีการเปลี่ยนแปลงจากงบประมาณ แบบแสดงรายการและระบบบัญชีแบบเก่าไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และระบบ งบประมาณแบบโครงการ โดยในระบบงบประมาณแบบดั้งเดิมจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้ามากกว่า ผลลัพธ์ที่ออกมาหรือสิ่งที่หน่วยงานได้ดำเนินการจริง ๆ แต่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และแบบโครงการจะจัดสรรเงินตามโครงการเฉพาะของหน่วยงาน มีการระบุดำเนินทุนของกิจกรรม ทั้งหมดในทุกระดับอย่างชัดเจน

5. การจัดการด้านบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น หมายถึง ภาครัฐจะมีการเปลี่ยนแปลง ในการสรรหาและแต่งตั้งผู้จัดการระดับสูงจากการใช้ระบบจำแนกตำแหน่ง (Position classification) ไปสู่ระบบที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีเป้าหมายให้ได้บุคลากรที่มีทักษะทางการจัดการ โดยไม่จำเป็นต้องแต่งตั้งจากบุคคลในสายอาชีพในหน่วยงานนั้น โดยตรง ดังนั้น ในปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ที่ไร้ประสิทธิภาพจึงสามารถ ถูกประเมินและให้ออกจากงานได้ง่ายขึ้น

6. การจัดองค์กรที่มีความยืดหยุ่น หมายถึง ภาครัฐมีแนวโน้มที่จะแบ่งแยกหน่วยงาน ที่มีขนาดใหญ่เป็นหน่วยงานย่อยหลาย ๆ หน่วยงาน เพื่อให้มีการดำเนินงานตามนโยบายเฉพาะ ซึ่งจะทำให้การบริการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. การเปิดให้มีการแข่งขัน หมายถึง ภาครัฐมีแนวโน้มที่จะเปิดให้มีการแข่งขันมากขึ้น ทั้งการแข่งขันภายในองค์กรภาครัฐ ระหว่างองค์กรภาครัฐ และการแข่งขันกับองค์กรภายนอก การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ และการจ้างเหมาภาคเอกชนเป็นตัวอย่างของรูปแบบการแข่งขันที่มีการนำมาใช้ในภาครัฐอย่างแพร่หลาย ซึ่งการเปิดให้มีการแข่งขันนี้จะทำให้ต้นทุนของการบริการ สาธารณะลดต่ำลงเมื่อเทียบกับการให้บริการสาธารณะในระบบราชการแบบดั้งเดิม

8. การใช้ระบบสัญญา หมายถึง ภาครัฐจะให้ความสำคัญกับระบบสัญญามากขึ้น ทั้งการทำสัญญากับหน่วยงานภายนอก และการทำสัญญากับหน่วยงานอื่นภายในภาครัฐ โดยการทำสัญญาอาจอยู่ในรูปของการที่เจ้าหน้าที่เซ็นสัญญาปฏิบัติงาน การเซ็นสัญญาระหว่างเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานภาครัฐ และการทำสัญญากับผู้รับบริการและประชาชนในลักษณะที่เป็น “กฎบัตร” (Charters) เป็นต้น

9. การใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชน หมายถึง จะมีการนำเอารูปแบบการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในภาครัฐ เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการสรรหาเจ้าหน้าที่เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่ง การประเมินผลงานและการให้รางวัลตามความสามารถ การแต่งตั้งในระบบสัญญา และการให้เจ้าหน้าที่ออกได้เมื่อไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งแนวปฏิบัติเหล่านี้มาจากภาคเอกชน ซึ่งมีระบบการจัดการบุคคลและงบประมาณที่ยืดหยุ่นจนประสบความสำเร็จอย่างสูง ทำให้ภาครัฐซึ่งมีประสิทธิภาพ ในการจัดการน้อยกว่าต้องนำรูปแบบเหล่านี้มาใช้ในหน่วยงานของตน

10. การไม่วางตัวเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง ผู้จัดการภาครัฐจะต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเมืองมากกว่าที่จะวางตัวเป็นกลางตามตัวแบบการบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิม ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและนักการเมืองจะมีลักษณะที่แคบเป็นเชิงเทคนิค เป็นความสัมพันธ์แบบนายกับบ่าว และเป็นความสัมพันธ์แบบผู้ออกคำสั่งกับผู้นำคำสั่งไปปฏิบัติ แต่ตามตัวแบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการภาครัฐ และนักการเมืองจะมีความสิ้นไหลและใกล้ชิดกันมากขึ้น เนื่องจากผู้จัดการภาครัฐในปัจจุบันจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องของนโยบาย เกี่ยวข้องกับการเมืองและต้องรับผิดชอบต่อผลของงาน และการเข้าไปติดต่อกับผู้มีปฏิสัมพันธ์กับนักการเมืองเป็นวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้

11. ความรับผิดชอบโดยตรงต่อสาธารณะ หมายถึง ผู้จัดการภาครัฐจะต้องมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อสาธารณะ ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการมุ่งเน้นลูกค้า (Client focus) และการให้มีการตอบสนองต่อปัจเจกบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกมากขึ้น ซึ่งต่างจากตัวแบบการบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิมที่มองว่าเจ้าหน้าที่รัฐมีความรับผิดชอบต่ออ้อม เนื่องจากความรับผิดชอบจะดำเนินการโดยผ่านสายการบังคับบัญชาไปยังรัฐบาล รัฐบาลรับผิดชอบต่อรัฐสภา และรัฐสภารับผิดชอบต่อประชาชนในที่สุด

12. การแบ่งแยกระหว่างหน่วยจัดซื้อและหน่วยจัดหา หมายถึง จะมีการแบ่งแยกหน่วยจัดซื้อบริการสาธารณะ (Purchaser) และหน่วยจัดหาบริการสาธารณะ (Provider) ออกจากกัน โดยหน่วยจัดซื้อ คือ ผู้ที่ตัดสินใจว่าจะผลิตอะไร และหน่วยจัดหาคือผู้ที่ส่งมอบผลผลิตไปสู่ประชาชน รัฐบาลในฐานะหน่วยจัดซื้อมีหน้าที่ที่ไม่อาจปฏิเสธได้ในการตัดสินใจว่าจะผลิตสินค้าหรือบริการอะไร แต่ผู้จัดหาหรือผู้ส่งมอบสินค้าและบริการอาจจะเป็นหน่วยงานอื่น ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นหน่วยงานภาครัฐเสมอไป

13. การทบทวนบทบาทของภาครัฐ หมายถึง ภาครัฐจะมีการทบทวนบทบาทของตนอย่างละเอียดว่า ภารกิจใดที่สมควรจะดำเนินการต่อไป และภารกิจใดสมควรจะถ่ายโอนไปสู่ภาคเอกชน โดยผ่านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจและการจ้างเหมาภาคเอกชน เนื่องจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ชี้ให้เห็นว่า มีภารกิจบางอย่างที่รัฐบาลไม่ควรดำเนินการเอง การให้ภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทน อาจจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงให้ความสำคัญกับการตรวจสอบและทบทวนโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐ เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่นั้นสมควรที่จะดำเนินการต่อไปอย่างแท้จริง

องค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เสนอโดย Hughes ในปี ค.ศ. 2003 ได้มาจากการศึกษางานวิชาการอื่น ๆ โดยมีได้ศึกษาประเทศต่าง ๆ เป็นกรณีเฉพาะ เช่นเดียวกับงานของ Pollitt ในปี ค.ศ. 2001 โดยองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เสนอโดย Hughes ซึ่งตรงกับ Hood, OECD, Osborne and Gaebler และ Pollitt คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์ประกอบที่ตรงกับ Hood, OECD, Osborne and Gaebler แต่ไม่ตรงกับ Pollitt คือ การเปิดให้มีการแข่งขัน องค์ประกอบที่ตรงกับ OECD และ Osborne and Gaebler แต่ไม่ตรงกับ Hood และ Pollitt คือ ความรับผิดชอบโดยตรงต่อสาธารณะ องค์ประกอบที่ตรงกับ Hood และ Pollitt แต่ไม่ตรงกับ OECD และ Osborne และ Gaebler คือ การใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชนและการจัดการที่มีความยืดหยุ่น องค์ประกอบที่ตรงกับ Hood แต่ไม่ตรงกับ Hood, OECD, Osborne and Gaebler และ Pollitt คือ การใช้ผู้จัดการแบบมืออาชีพ องค์ประกอบที่ตรงกับ Pollitt แต่ไม่ตรงกับ Hood, OECD, Osborne and Gaebler คือ การใช้ระบบสัญญา องค์ประกอบที่ตรงกับ Osborne and Gaebler แต่ไม่ตรงกับ Hood และ Pollitt คือ การแบ่งแยกระหว่างหน่วยจัดซื้อและหน่วยจัดหา องค์ประกอบที่ตรงกับ OECD แต่ไม่ตรงกับ Hood, Osborne and Gaebler และ Pollitt คือ การปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนองค์ประกอบที่เสนอโดย Hughes แต่ไม่ตรงกับนักวิชาการกลุ่มอื่น ๆ เลยก็คือ การใช้วิธีการเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงระบบงบประมาณ การไม่วางตัวเป็นกลางทางการเมือง และการทบทวนบทบาทของภาครัฐ

สรุปองค์ประกอบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีดังนี้ 1) การให้บริการอย่างมีคุณภาพ 2) การลดการควบคุมจากส่วนกลางและให้อิสระในการบริหารงานแก่หน่วยงาน 3) การให้รางวัลแก่องค์กรและบุคคลที่มีผลการดำเนินงานดี 4) การให้การสนับสนุนบุคลากรในการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ 5) การเปิดให้มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน

อิทธิพลของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อการปฏิรูประบบราชการ

Guy & Wright (1992 อ้างถึงใน ธนพงษ์ เจริญนาม, 2551) ได้เสนอข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในหลายด้าน ได้แก่

1. แนวคิดเรื่องการพึ่งพาตนเอง (Self sufficiency) การพึ่งพาตนเองของการบริหารรัฐกิจถูกท้าทายโดยนโยบายที่เชื่อมโยงกับแนวคิดการโอนงานให้เอกชนดำเนินการแทน (Sub-contracting) การแปรรูปกิจการของรัฐ (Privatization) และการแข่งขัน (Competitiveness) ซึ่งแนวคิดการให้เอกชนดำเนินการ และการแปรรูปกิจการของรัฐมีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้วิธีการผ่อนคลายกฎระเบียบ (Deregulation) นอกจากนี้แนวคิดเรื่องความสามารถในการแข่งขันยังเป็นการเปลี่ยนแปลงประชาชนจากผู้รับบริการ ไปเป็น “ลูกค้า” (Customers) รวมทั้งแนวคิดเรื่อง การพึ่งพาตนเองที่กำลังได้รับการท้าทายยังสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรของรัฐ ไม่สามารถอยู่เพียงลำพัง ความสำเร็จขององค์กรจำเป็นต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ กับองค์กรของรัฐอื่น ๆ ในหลายระดับ รวมทั้งองค์กรเอกชน

2. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมโดยตรงหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) แนวคิดนี้ได้รับการท้าทายด้วยแนวคิดการมอบอำนาจ (Empowerment) โดยการเพิ่มอำนาจให้ข้าราชการและลูกค้าขององค์กรสาธารณะ แนวคิดเรื่องการควบคุมคุณภาพ (Total quality management) จากองค์กรเอกชน ถูกนำมาใช้กับข้าราชการทุกระดับเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กร

3. แนวคิดเรื่องการได้รับบริการแบบเดียวกัน (Uniformity) ประชาชนทุกคนจะได้รับบริการจากภาครัฐเท่าเทียมกัน

4. แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบ (Accountability) แนวคิดของการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม เน้นความรับผิดชอบต่อองค์กรเมือง สำหรับแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่นอกจากข้าราชการจะต้องรับผิดชอบต่อฝ่ายการเมืองแล้ว (Accountability upward) ข้าราชการจะต้องรับผิดชอบต่อลูกค้าผู้รับบริการด้วย (Accountability downward)

5. แนวคิดเรื่องกระบวนการสร้างมาตรฐาน (Standardized establishment procedures) แนวคิดการบริหารรัฐกิจแบบเดิม เป็นการจำแนกตำแหน่งตามลักษณะงาน อัตราเงินเดือน และผลตอบแทนขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง ในขณะที่การบริหารรัฐกิจแนวใหม่ การจ่ายเงินเดือนและรางวัลเป็นไปตามผลการดำเนินงานเป็นสำคัญ

ในกรณีของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา การปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากข้อเสนอแนะของสองนักวิชาการชื่อดัง คือ David Osborn และ Ted Gaebler ตามที่ปรากฏในหนังสือ Reinventing government ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ผลงานชิ้นนี้ได้มีการนำเอาหลักการสำคัญหลายข้อของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) มาปรับใช้กับ

บริบทสังคมของสหรัฐอเมริกา (Denhardt & Grubbs, 2003, p. 335) โดยเสนอให้รัฐบาลกลาง
 สหรัฐอเมริกา ดำเนินการปฏิรูประบบราชการให้มีลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

1. ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือ
 ทำงานเอง (A catalytic government)
2. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการ
 ที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่ให้บริการแต่เพียงอย่างเดียว
 (A community-owned government)
3. ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ
 (A competitive government)
4. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อน
 ด้วยกฎระเบียบ (A mission-driven government)
5. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่า
 สนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (A results-oriented
 government)
6. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่า
 ที่จะตอบสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (A customer-driven
 government)
7. ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจ มุ่งการแสวงหา
 รายได้มากกว่าการใช้จ่าย (An enterprising government)
8. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือให้มีการเตรียม
 ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต มากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้น แล้วค่อยตามแก้
 (An anticipatory government)
9. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปข้างล่าง
 ตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการทำงาน
 เป็นทีม (A decentralized government)
10. ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (A market-
 oriented government)

ข้อเสนอของ Osborn and Gaebler นี้ ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี คือ หลังจาก
 ที่ประธานาธิบดีบิล คลินตัน ได้รับเลือกตั้งในปี ค.ศ. 1992 เขาและรองประธานาธิบดีอัล กอร์
 ได้จัดตั้ง The national performance review (NPR) ขึ้น เพื่อศึกษาและเสนอแนวทางที่จะปฏิรูป

ระบบการบริหารงานของรัฐใหม่ และในวันที่ 7 กันยายน ค.ศ. 1993 รองประธานาธิบดีอัล กอร์ ได้เสนอรายงานการปฏิรูประบบราชการของ NPR ชื่อ “จากความล่าช้า วิธีสร้างระบบราชการที่ดีขึ้น และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง” (From red tape to results: Creating a government that works better and cost less) ต่อประธานาธิบดีบิล คลินตัน ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 รัฐบาลได้สำรวจความพึงพอใจของลูกจ้างที่ทำงานให้กับรัฐบาลกลาง ผลปรากฏว่า ความพึงพอใจของลูกจ้างในภาครัฐใกล้เคียงกับความพึงพอใจของลูกจ้างในภาคธุรกิจเอกชน นอกจากนี้ ผลการสำรวจได้แสดงให้เห็นว่าลูกจ้างในรัฐบาลกลางในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้ามากขึ้นกว่าเดิม และจากการสำรวจของสถาบันวิจัยสังคมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อการทำงานของรัฐบาลกลางมากขึ้น จากร้อยละ 21 เมื่อปี ค.ศ. 1994 มาเป็นร้อยละ 40 ในปี ค.ศ. 1998 (คำถามที่ถามประชาชน คือ คุณเชื่อใจแค่ไหนว่ารัฐบาลกลางทำในสิ่งที่ถูกต้องเกือบตลอดเวลา) (อาวูท วรณวงศ์, 2551, หน้า 21-22) นับเป็นความสำเร็จครั้งใหม่ในการปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐที่ไม่เคยมีปรากฏมาก่อนว่าจะมีประชาชนให้ความเชื่อมั่นศรัทธาต่อรัฐบาลกลางมากเพียงนี้

การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อประเทศสหรัฐอเมริกา 4 ประการ (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554, หน้า 22-23) ได้แก่

1. ขจัดความล่าช้าในการดำเนินการและตัดทอนสิ่งที่ไม่มีความต้องการและจำเป็นออกไป เช่น การยุบรวมหรือยกเลิกหน่วยงานที่ทำงานซ้ำซ้อนกันหรือที่หมดความจำเป็น
2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (ประชาชน) เป็นลำดับแรก เพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้รวดเร็ว เป็นที่พอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ประชาชน)
3. ลดการควบคุมแต่ให้อำนาจการตัดสินใจแก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มผลผลิตที่ดีขึ้น
4. ตัดทอนไปสู่สิ่งที่มีความจำเป็นพื้นฐาน เพื่อสร้างรัฐบาลที่ดีกว่าและมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่า

สำหรับกรณีของประเทศไทยได้มีการปฏิรูประบบราชการมาแล้วหลายครั้ง โดยเป็นการดำเนินการในลักษณะที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จากการศึกษาพบว่า ยังมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นกับระบบราชการไทยอยู่หลายประการ ซึ่งอาจจำแนกปัญหาออกเป็น 2 ประเด็นใหญ่ คือ ตัวระบบราชการและตัวข้าราชการ สรุปได้ดังนี้ (พระมหาจรรยาสุศักดิ์ ชูวงศ์, 2557, หน้า 22-23)

1. ปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการไทย

1.1 อำนาจในการบริหารและการตัดสินใจของระบบราชการในปัจจุบันยังคงมีลักษณะเป็นการรวมศูนย์เข้าที่ส่วนกลาง โดยมีนักการเมืองในฐานะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดเกือบทุกเรื่อง

1.2 ระบบราชการได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วในยุคเร่งรัดพัฒนา เป็นเหตุให้มีหน่วยงานและบุคลากรเป็นจำนวนมากทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน เกิดปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน และมีผลโดยตรงต่อขีดความสามารถในการปรับเงินเดือน

1.3 โครงสร้างของระบบราชการส่วนใหญ่ไม่คล่องตัวและไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

1.4 ระบบธุรกิจการเมืองที่พัฒนามาจนถึงปัจจุบันประกอบด้วยผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เมื่อเปรียบเทียบผลตอบแทนในภาคธุรกิจเอกชนได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง ลักษณะดังกล่าวเป็นการจูงใจให้เกิดความหย่อนยานทางคุณธรรมของตัวข้าราชการ เป็นสิ่งนำไปสู่การทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ การสร้างกฎระเบียบที่ยุ่งยากซับซ้อน เป็นอุปสรรคต่อภาคเอกชนและประชาชน รวมทั้งการสร้างการผูกขาดทางธุรกิจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์หรือแม้แต่การเข้าไปมีส่วนพัวพันกับธุรกิจนอกกฎหมาย ทั้งหมดนี้มีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพการทำงานของระบบราชการ

2. ปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการ

2.1 ข้าราชการบางส่วนขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนหนึ่งเนื่องจากมีรายได้ต่ำ อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการมีอำนาจมากเกินไป และอีกส่วนหนึ่งถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง

2.2 ขาดข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสูญเสียบุคลากรให้กับภาคเอกชน ตลอดจนผู้ที่เข้ารับราชการในปัจจุบันมีคุณภาพการศึกษาเฉลี่ยต่ำกว่าในอดีตมาก

2.3 ข้าราชการมีความรู้สึกต่ำต้อยในเกียรติภูมิและศักดิ์ศรี เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่ไม่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในอาชีพและเกียรติศักดิ์แห่งตน

จากสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับระบบราชการไทยตามที่กล่าวมานี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากแรงกดดันของกระแสสังคมโลก ซึ่งมีลักษณะไร้พรมแดนได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย และระบบราชการ ซึ่งถูกคาดหวังว่าจะต้องทำหน้าที่นำประเทศไทยให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ แต่ผลที่ออกมาไม่ได้ตามที่คาดหวังและยังต้องเผชิญกับภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงในปี พ.ศ. 2540 จนทำให้ประเทศไทยมีหนี้สูงถึง 2.7 ล้านล้านบาท ผู้ประกอบการภาคเอกชนจำนวนมากต้องล้มละลาย รัฐบาลต้องลดค่าใช้จ่ายลง โดยปรับลดงบประมาณถึงสองครั้ง ในปี

พ.ศ. 2541 ในสภาวะเช่นนี้เป็นแรงกดดันที่ทำให้ต้องปฏิรูปสังคมทุกรูปแบบและเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, หน้า 137-140)

สรุปได้ว่า การปฏิรูประบบราชการเป็นภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ ได้ทุ่มเทเวลาและทรัพยากรในการพลิกโฉมการบริหารราชการแผ่นดิน การให้บริการ และการพัฒนาระบบราชการ ตามหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ระบบราชการหรือระบบบริหารงานภาครัฐยุคใหม่และหลังจากการปฏิรูประบบราชการแล้ว ระบบราชการหรือระบบการบริหารงานภาครัฐ ควรมีลักษณะที่พึงประสงค์ 9 ประการ ดังนี้

1. รัฐจะต้องมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ประชาชน และชุมชนมีบทบาทมากขึ้น
2. การบริหารงานภายในภาคราชการจะรวดเร็ว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ
3. การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด เหมาะสม คล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและสภาพแวดล้อม
4. มีลักษณะของการทำงานและการให้บริการที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่เหมาะสมกับการทำงานที่รวดเร็ว
5. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพและมีมาตรฐานทางคุณธรรมสูง เป็นมืออาชีพ (Professionalism) และวางตัวเป็นกลางทางการเมือง
6. ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนและประเทศชาติเป็นเป้าหมาย
7. มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐานสากล มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้คนไทยที่มีคุณภาพและมีศักยภาพสูงเต็มใจเข้ารับราชการเป็นอาชีพ
8. มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
9. มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

จากคุณลักษณะที่กำหนดไว้เป็นสากลนี้เป็นรูปแบบที่นักวิชาการและประชาชนจากภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทยยอมรับ และมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นคุณลักษณะของ “ระบบราชการไทย” หรือ “ระบบการบริหารงานภาครัฐ” ที่พึงประสงค์ จึงนับได้ว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างและระบบราชการไทยในภาพรวมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วง พ.ศ. 2545 ภายหลังจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ได้ลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2545 การบริหารราชการแผ่นดินของไทยก็เข้าสู่ยุคใหม่ คือ ยุค “ปฏิรูประบบราชการ” ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบราชการครั้งใหญ่ เป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานการปกครอง นับตั้งแต่หน้าที่ บทบาท

ของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ ได้แก่ รูปแบบองค์กร ระบบการบริหาร วิธีการทำงาน ระบบงบประมาณ ระบบการบริหารงานส่วนบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบ วัฒนธรรม และค่านิยม อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน (จิรวัดน์ รจนาวรรณ, 2546, หน้า 177)

การปฏิรูประบบราชการและการบริหารจัดการภาครัฐของไทย โดยการนำแนวคิด การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2551, หน้า 238-240)

1. มีการปรับลดกำลังคนในภาครัฐ โดยใช้มาตรการต่าง ๆ เช่น มาตรการจูงใจให้สมัคร เข้าโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนด เป็นต้น

2. มีการผลักดันที่จะให้ระบบราชการไทยได้มีการยึดหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมี ส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า

3. มีการปฏิรูปโดยการนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) มาใช้ เช่น ยุทธศาสตร์การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ เป็นต้น

4. ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐที่มุ่งเน้นผลงาน เช่น การจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่าง ๆ เป็นต้น

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เป็นกระบวนการทางเลือกที่ต้องการปรับเปลี่ยน แนวทางหรือวิธีการดำเนินงานในการจัดทำบริการสาธารณะของภาครัฐ ให้สอดคล้องกับความเป็น จริงมากที่สุด โดยให้ความสำคัญกับเรื่องต่าง ๆ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์มากกว่าสิ่งนำเข้า และกระบวนการเปิดให้มีการแข่งขันและลดการผูกขาด การใช้กลไกตลาด การใช้ระบบสัญญา หรือเลียนแบบสัญญา การมีบทบาทเป็นผู้กระตุ้นแทนการดำเนินการเอง การเป็นผู้ประกอบการ การคาดการณ์ล่วงหน้า การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การปรับปรุงการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานและการจัดองค์การที่ยืดหยุ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การดำเนินงาน โดยผู้จัดการมืออาชีพ การมีมาตรฐานและตัวชี้วัด การปฏิบัติงานที่ชัดเจน การใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ การยึดคุณค่าพื้นฐานแบบปัจเจกบุคคลนิยม การใช้วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงระบบงบประมาณ การตอบสนองความต้องการของประชาชน การใช้รูปแบบ การจัดการจากภาคเอกชน การแบ่งแยก การวางตัวเป็นกลางทางการเมืองและการทบทวนบทบาท ของภาครัฐ นอกจากนี้ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิด การบริหารงานยุคคลาสสิกของ Wilson ที่มุ่งเน้นการแยกการเมืองกับการบริหารออกจากกัน

และการจัดการที่เป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ของ Frederick Taylor ที่เน้นให้ความสำคัญกับการประหยัด (Economy) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) แนวคิดดังกล่าว ยังช่วยแก้ไขจุดอ่อนของแนวคิดระบบราชการของ Weber ซึ่งการบริหารงานภาครัฐมีโครงสร้างที่ใหญ่โต มีการใช้ทรัพยากรมาก มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว เคลื่อนไหวเชื่องช้า และขาดประสิทธิภาพ เมื่อพบกับสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัตสูง ทั้งนี้ เพราะแนวคิด NPM ได้เน้นถึงการลดขนาดของหน่วยงานให้เล็กลง มีการนำวิทยาการที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็เน้นถึงวินัยและการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด (พิสิฐ จอมบุญเรือง, 2551, หน้า 100) พร้อมกันไปกับการพัฒนาระบบกระบวนการ ตลอดจนปัจจัยที่สำคัญภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และเพื่อให้การบริหารราชการมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน (พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูรงค์, 2557, หน้า 25) อย่างไรก็ตาม แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่า ยังขาดเอกลักษณ์และกรอบความคิดที่ชัดเจน เป็นเพียงลักษณะการเดิมเดิม (Repackaging) เป็นแนวคิดในกระบวนการทันสมัยเก่า และยังขาดการให้ความสำคัญต่อคุณค่าบางประการ เช่น ความเที่ยงธรรม (Equity) และความถูกต้อง (Fairness) เป็นต้น แต่ในทางปฏิบัติแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นกระแสแนวคิดหลักที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน (พิสิฐ จอมบุญเรือง, 2551, หน้า 100-101)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การปฏิรูประบบราชการภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) มีความเชื่อมโยงกับเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คุณภาพผลงาน ภาระความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การเปิดเผยและโปร่งใส การตอบสนองต่อประชาชน การกระจายอำนาจ นิติรัฐ และนิติธรรม ในการปฏิรูประบบบริหารงาน ภาครัฐต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์และจัดระเบียบการบริหารกิจการบ้านเมืองใหม่ โดยพยายามจำกัดบทบาทและขนาดของภาครัฐลง เพื่อเปิดโอกาสให้กลไกตลาดหรือภาคเอกชน และภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของรัฐบาลมากขึ้น ซึ่งเรียกกันว่า ธรรมภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันการบริหารงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งจะเห็นได้จากที่รัฐบาลหรือผู้มีตำแหน่งทางการเมืองมีความต้องการที่จะสร้างผลงานให้เกิดขึ้น โดยเน้นให้มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มผลงาน และในทางกลับกัน ก็สามารถใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบในการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐนั้น ๆ ได้ด้วย ในทางปฏิบัติที่สามารถเห็นได้ชัดเป็นรูปธรรมคือ ในอดีตนักการเมือง พรรคการเมือง หรือผู้มีอำนาจทางการเมือง มักจะเสนอนโยบายของพรรคหรือของรัฐบาล เพื่อให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ โดยผ่านการเสนอตัวให้ประชาชนลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง แต่การเสนอนโยบายในปัจจุบัน จะนำเสนอในรูปแบบของแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐโดยตรงจะต้องนำแผนกลยุทธ์และนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลนั้น ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ปัจจุบันการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ท้าทายของผู้บริหารระดับสูง และข้าราชการของหน่วยงานภาครัฐเป็นอย่างมาก และเพื่อเป็นการตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลหรือนักการเมืองที่วางไว้ในระดับประเทศ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงถูกนำมาใช้เพื่อทำให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงและมุ่งเน้นผลงาน (Performance) ที่มีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (ชลธิศ ชีระฐิติ, 2551, หน้า 162)

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวคิดที่องค์กรภาครัฐได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดการบริหารธุรกิจ เนื่องจากในการบริหารธุรกิจมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การสร้างผลกำไรทางธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ในทางการบริหารธุรกิจจึงให้ความสำคัญต่อการศึกษา ในขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพธุรกิจจริงที่เกิดขึ้น การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ การประเมินผลสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้มีการพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ ขึ้นมาเป็นจำนวนมาก เพื่อนำไปใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม ก่อนที่จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีเทคนิคที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT analysis) เทคนิค BCG growth share matrix ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัทที่ปรึกษา Boston Consulting Group เทคนิค GE business screen ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยบริษัท General Electric เทคนิคตัวแบบการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter force 5's model) ฯลฯ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2551, หน้า 222)

ความหมายของกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์มีความหมายเหมือนกับคำว่า ยุทธศาสตร์ ซึ่งเดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ถูกนำใช้ครั้งแรกในด้านอาหารและการทำสงคราม โดยหมายถึง ศิลปะ ในการวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู มีรากศัพท์

มาจากภาษากรีกว่า Stategia หมายถึง การบัญชาการกองทัพ (Generalship) มีจุดมุ่งหมายที่ต้องการพิชิตศัตรู

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ ว่าเกี่ยวข้องกับการรบ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหาร ตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม

กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่จะต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยม ในการต่อสู้

เรามักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ สำหรับการรบหรือการสงคราม โดยยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับพื้นที่ทั้งหมดในการรบ ระยะเวลาการสู้รบที่ยาวนาน การเคลื่อนย้ายกำลังต่อสู้ขนาดใหญ่ และมีการวางแผนการรบไว้ล่วงหน้าก่อนการรบจริง ดังนั้น ถ้าจะพูดถึงแผนการรบจะใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจและนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ โดยให้ความหมายว่าเป็นวิถีพลิกแพลงด้วยการอาศัยความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง หรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553, หน้า 2-3) เมื่อพิจารณาถึงการใช้คำทั้งสองคำในบริบทของการพัฒนาหรือการบริหารแล้ว จะเห็นความแตกต่างกัน คำว่า กลยุทธ์ นิยมใช้ในบริบทของการพัฒนาหรือการดำเนินการในระดับองค์กร แต่ก็มีใช้ในระดับประเทศบ้าง ซึ่งมักใช้ในลักษณะที่เป็นส่วนย่อยของแผนหรือยุทธศาสตร์ ในขณะที่คำว่า ยุทธศาสตร์ จะไม่นิยมใช้ในระดับองค์กร แต่จะใช้ในกรณีของการพัฒนาหรือการบริหารในระดับประเทศ (ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล, 2552, หน้า 189) ซึ่งการใช้คำทั้งสองคำนี้ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ในที่นี้ กลยุทธ์และยุทธศาสตร์มีความหมายเหมือนกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553, หน้า 3)

จุมพล หนิมพานิช (2550, หน้า 270) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการ ที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการ เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล

ธนชัย ชมจินดา (2550, หน้า 2-45) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนงานกว้าง ๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ (Game plan) รวมทั้งเป็นแผนที่ใช้ส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำกับ ใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550, หน้า 1) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเทพยายามไปในเรื่องใดแล้ว สามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ชลธิศ ชีระฐิติ (2552, หน้า 189-190) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแบบแผนที่ชี้นำพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของบุคคล องค์กรหรือกลุ่มคน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ กลยุทธ์มีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่เป็นแนวความคิด (Concept) และลักษณะที่เป็นการกระทำ (Strategic implementation)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551, หน้า 5) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจเพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength)

ขจรวุฒิ นำศิริกุล (2553, หน้า 3) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีความได้เปรียบในการแข่งขันไปพร้อมกัน

ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย (2553, หน้า 17) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำอธิบายที่บอกถึงทิศทางในอนาคตและแผนปฏิบัติการที่องค์กรต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์เป็นแผนซึ่งรวมเป้าหมาย นโยบายและแผนการดำเนินการต่าง ๆ ไว้เป็นภาพรวมขององค์กร

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 8-9) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาว โดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ โดยการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นไปเพื่อปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก ทั้งที่เป็น โอกาสและอุปสรรค จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ

ธวัช กงเดิม (2554, หน้า 25-26) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือทิศทางขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้น คำนี้ถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เพื่อระดม และจัดสรรทรัพยากรในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นงคันุช เพียรขุนทด (2554, หน้า 14) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การบริหารที่มุ่งวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กร เช่น กระบวนการทำงานต่าง ๆ การเงินหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น วิเคราะห์หาโอกาสและข้อจำกัดที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวมาดำเนินการวางแผน

การทำงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอนก่อนหลัง มีการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว มีการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเป็นระบบ

อภิชาติ เกตุภูเขียว (2555, หน้า 13) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หรือวิธีการทำงานที่แยบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ไม่ว่าจะขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใด ไม่ว่าจะในช่วงได้เปรียบหรือเสียเปรียบก็ตาม

กมล โสวาปี (2556, หน้า 83) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์มีความหมายทั้งในระดับแคบและระดับกว้าง คือ ในระดับแคบเน้นวิธีการที่จะใช้ เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายหลักขององค์กร ส่วนในระดับกว้างจะให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าหมาย (Ends) และวิธีการ (Means) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว แต่เราจะพบว่าคนส่วนใหญ่มักจะใช้คำว่ากลยุทธ์ในฐานะของเครื่องมือหรือวิธีการ ซึ่งจากแนวคิดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรสรุปได้ว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์กรเป็นระบบ

วิราพร ดิบุญมี (2556, หน้า 49) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องตามสถานการณ์

กิตติศักดิ์ อังคะนาวิน (2557, หน้า 28) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์กร ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และลดโอกาสความเสียเปรียบ เพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

Paul (1983, p. 57) ให้คำนิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐกำหนด โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน

Certo and Peter (1991, p. 17) ให้คำนิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wright (1992, p. 15) ให้คำนิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

Coulter (2005, p. 5) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมาย โดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพ เพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร

Schermerhorn (2005, p. 219) ได้เสนอแนวคิดว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผน ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นแผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ ตั้งแต่ระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) หรืออาจหมายถึง การวางแผนรวมหรือแผนทั้งหมดสำหรับอนาคต ขององค์กรซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง โดยผู้บริหาร ระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม สิ่งสำคัญ คือ กลยุทธ์จะทำให้มีแผนการแจกจ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างตั้งใจ ซึ่งเรียกว่า ความตั้งใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic intent) คือ การมุ่ง และประยุกต์รวมพลังขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Robert and David (2006, p. 8) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า หมายถึง แนวความคิด ซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบ เพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

David (2007, p. 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของหน่วยงาน กลยุทธ์จะบ่งบอกลักษณะการเคลื่อนไหวของหน่วยงานว่า จะไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้อย่างไร ส่วนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญ สำหรับผู้บริหารที่จะนำไปสู่โอกาสเพิ่มความสำเร็จ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และประเมิน สภาพการณ์ในระยะยาวขององค์กร การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินงานที่สามารถประเมิน และปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เกิด ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ตลอดเวลา

ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 95) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะกำหนดโครงสร้างงานเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร การสร้าง และการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจ องค์กร ภารกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การบริหาร เชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการประเมินอิทธิพลด้านสภาพแวดล้อม และการปรับกลยุทธ์ขององค์กร ให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมนั้น ซึ่งการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ

1. ช่วยผู้บริหารให้สามารถสำรวจปัญหา ความสามารถพื้นฐานขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์
2. ผลลัพธ์จากกระบวนการจะกำหนดทิศทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจากภายนอก
3. ช่วยปรับปรุงให้เกิดการประสานระหว่างกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากร ในทุกระดับ
4. ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงทิศทางและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดคะเนได้

วารงคณา ผลประเสริฐ (2553, หน้า 8-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า มีดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อบริบทขององค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินงานที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้น ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของผู้บริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจาก

การพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ

กนิษฐา ขวัญช่วย (2555, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ

3. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า กลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร

4. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องกับ/ หรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

5. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ขององค์กร โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพหรือการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากร (Resources) หรือความสามารถหลัก (Core

competencies) ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage)

7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กร โดยการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้อง และเกื้อหนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน จะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร

8. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร มีผลต่อกลยุทธ์ด้วยกันทั้งนั้น

เวธกา กลิ่นวิจิต (2555, หน้า 76) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม
 2. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว
 3. เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
 4. ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะสัญญาและทรัพยากรในองค์การ
 5. มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์การเข้าใจตรงกัน
- สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้
1. ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และทิศทางหรือภารกิจหลักในอนาคตได้อย่างชัดเจน และสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 2. ช่วยสร้างความสอดคล้องของการดำเนินงานในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรที่กำหนดไว้
 3. เป็นการสร้างผู้นำ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า หรือมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

4. ช่วยให้องค์กรสามารถคาดคะเนถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินงานต่อไปในอนาคต

5. ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551, หน้า 27-28) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง จุดอ่อน” ภายในหน่วยงานและ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

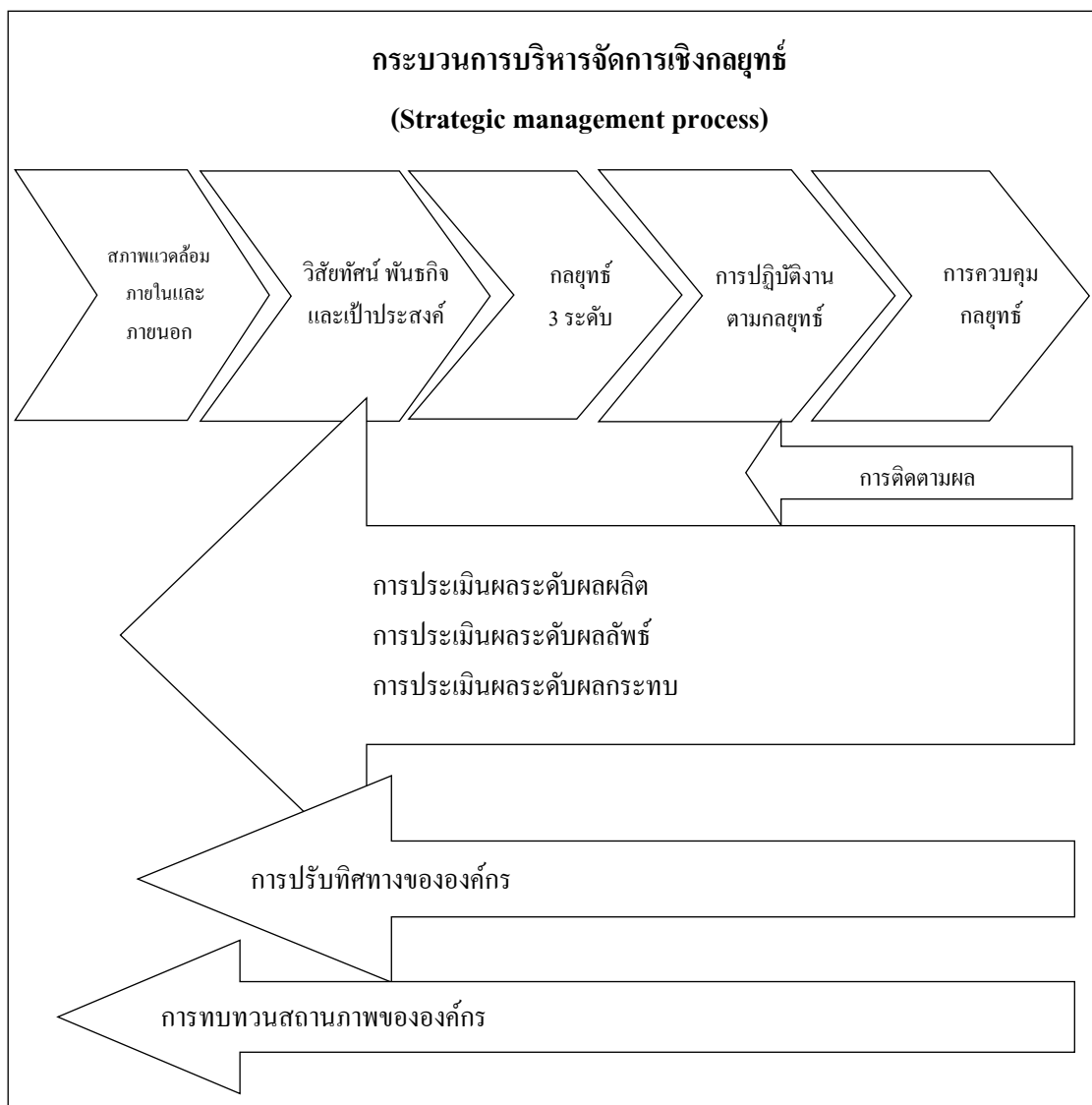
2. การจัดวางทิศทางของหน่วยงาน (Establishing organizational direction) โดยพิจารณาภารกิจของหน่วยงาน (Organizational mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีหน่วยงานและเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Organizational objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีหน่วยงาน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น คำนึงถึงโครงสร้างของหน่วยงาน (Organizational structure) และวัฒนธรรมของหน่วยงาน (Organizational culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จของหน่วยงาน

กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) รายละเอียดดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2551, หน้า 28)

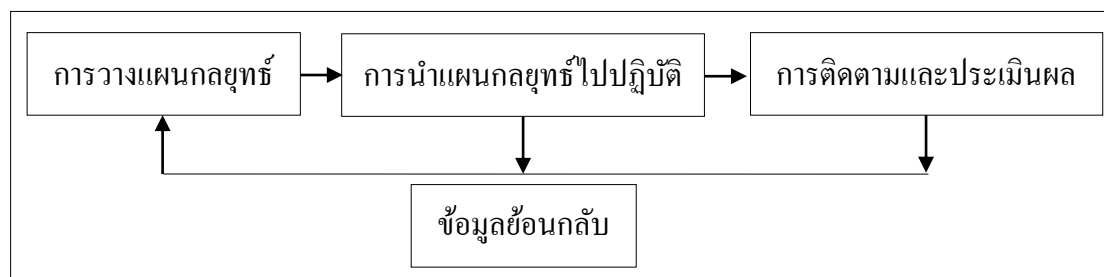
สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 8-9) ได้กล่าวว่า งานบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นขั้นตอนการวางแผนที่สำคัญ เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์กร และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำและวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์กรต้องการ หลังจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการดำเนินงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลก็จะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกให้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3. การติดตามประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่ เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

งานทั้ง 3 ขั้นตอนที่จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันไปและมีความสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ขั้นตอนหรือกระบวนการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2553, หน้า 9

กนิษฐา ขวัญช่วย (2555, หน้า 26-29) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญ เป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้อง เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้ภาระงานในขั้นตอนต่อ ๆ ไปสำเร็จได้ง่าย โดยมีขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์ คือ

1.1 การกำหนดหรือทบทวนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจขององค์กร (Corporate mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate objectives) หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objectives) เพื่อให้ทราบภาระงาน ทิศทาง และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

1.2 การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร (Situational audit or Environmental analysis) เพื่อให้ทราบสถานะต่าง ๆ ขององค์กร จึงสามารถ

ลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากสภาพการณ์ภายในองค์กรเอง (Internal risks) และทราบถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้สามารถปรับตัวและรับมือกับเหตุการณ์และความเสี่ยงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรได้ (External risks) ซึ่งในการจัดทำกลยุทธ์นั้นจะมีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่เข้ามาอิทธิพลต่อการจัดทำกลยุทธ์ บทบาทความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ต่อกลยุทธ์ มักมีความสลับซับซ้อน และมีลักษณะเฉพาะตัวตามลักษณะของแต่ละอุตสาหกรรม ผลกระทบของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ต่อกลยุทธ์มักมีความแตกต่างกันไม่มากนักน้อยสำหรับแต่ละองค์กร ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่กลยุทธ์สองกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ขององค์กรสองแห่ง จะมีความเหมือนกันทุกประการ

1.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก (Strategic choices) และทางเลือกกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ที่เหมาะสม เพื่อให้มีแนวทางหรือหนทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่ตั้งไว้ด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) ขั้นตอนนี้จะเน้นการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนงานต่าง ๆ นั้นไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กร ระบบงานต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นยังเกิดผล ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร จึงจะทำให้บรรลุตามแผนได้ ขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีดังนี้

2.1 ศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ เพื่อนำมาเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual objectives) และกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับหน้าที่งานในด้านต่าง ๆ (Functional objectives) รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด (KPI)

2.2 วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อนำมาสู่การกำหนดการดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและกลยุทธ์การแข่งขัน

2.3 จัดทำโครงการ แผนงาน และงบประมาณด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งพิจารณาถึงสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency plans) ถ้าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญมาก และมีผลกระทบต่อทิศทางองค์กรโดยรวมมาก แผนสำรองอาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นต้องทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่ต้น

2.4 นำไปปฏิบัติ (Take actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่

2.4.1 โครงสร้างขององค์การ (Organization structure)

2.4.2 ระบบผลตอบแทนต่าง ๆ (Organization rewards)

2.4.3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)

2.4.5 วัฒนธรรมองค์การ (Corporate culture)

3. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy evaluation and control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่จะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

David (1997, p. 13) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ขององค์การจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) เกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินการตามกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic evaluation) เกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกลำทิ้งไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

Wheelen & Hunger (2002, pp. 10-18) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คือ การติดตามประเมินและแยกย่อยสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้พนักงานหลักในองค์กรได้บ่งชี้องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic factors) ทั้งภายนอกและภายในเพื่อกำหนดอนาคตขององค์กร โดยการทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats)

2. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ การพัฒนาแผนงานในระยะยาว โดยการบริหารจัดการ โอกาสและภัยคุกคามของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และโดยการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ทั้งนี้ การสร้างกลยุทธ์ยังรวมถึง 1) การกำหนดภารกิจ (Mission) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หรือเหตุผลที่องค์กรมีอยู่ 2) การระบุเป้าหมาย (Objectives) หรือผลงานสุดท้ายที่สามารถบรรลุได้ 3) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategies) และ 4) การกำหนดนโยบาย (Policies) ซึ่งเป็นแนวทางกว้างในการตัดสินใจที่เชื่อมการสร้างกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy implementation) เป็นกระบวนการซึ่งกลยุทธ์และนโยบายถูกนำมาใช้โดยผ่านการพัฒนาแผนงาน (Programs) ตามงบประมาณ (Budgets) ที่ได้รับอนุมัติไปดำเนินการตามกรอบระเบียบการปฏิบัติงาน (Procedures) กระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในทั้งหมดของวัฒนธรรม โครงสร้าง และ/หรือระบบการจัดการขององค์กรทั้งหมด การประเมินและควบคุม (Evaluation and control) เป็นกระบวนการสุดท้ายซึ่งกิจกรรมขององค์กรและผลการดำเนินงาน (Performance) ถูกติดตามประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการดำเนินงานที่ตั้งเอาไว้ ผู้จัดการทุกระดับใช้ผลลัพธ์ของสารสนเทศเพื่อแก้ไขการทำงานให้ถูกต้องและแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ เป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นจุดอ่อนที่ผ่านมาและกระตุ้นให้ทุกกระบวนการเริ่มต้นอีกครั้ง

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดขององค์กรมาทำการประมวลผล เพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถทำได้ในลักษณะของการกำหนดข้อความภารกิจ และการตั้งเป้าหมายขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำเอาทิศทางขององค์กรที่ได้กำหนดไว้มาพัฒนาเป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคต โดยจะมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ขึ้นภายในองค์กร

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการนำเอาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ เป็นการติดตามผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนของกลยุทธ์ที่วางไว้ และทำการตรวจสอบเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุงและการพัฒนากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ดำเนินอยู่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อทำการประเมินผลจากการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการบริหารกลยุทธ์

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการศึกษาถึงควมมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารใ้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำในด้านการทหาร ด้านการเมือง ด้านสังคม และด้านธุรกิจ เป็นต้น (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 9) ซึ่งภาวะผู้นำนั้นต้องแยกคำ 2 คำ คือ คำว่า ภาวะผู้นำ และคำว่า ผู้นำ ออกจากกัน เพราะคำว่า “ภาวะผู้นำ” แสดงถึงคุณสมบัติ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) หรือเป็นคุณสมบัติของผู้นำ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ส่วนคำว่า “ผู้นำ” คือ “ความเป็นผู้นำ” นั่นเอง (พิชากภ พันธ์แพ, 2554, หน้า 9) ความหมายของ “ผู้นำ” ค่อนข้างชัดเจนในตัวเอง คือ เป็นคนที่จะนำไปสู่จุดหมายต่าง ๆ หรือเป็นบุคคลที่จะประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน ซึ่งจะเป็นการอยู่รวมกัน หรือทำการร่วมมือกันก็ได้ เพื่อสู่จุดหมายที่ดีงาม ถูกต้องตาม “ทำนองครองธรรม” (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต.), 2540, หน้า 5)

ความหมายของผู้นำ

ชูกิจ ผลทิพย์ (2555, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ผู้อื่นอยากเดินตาม เป็นแบบอย่างที่ดีได้ สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นกระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีและยั่งยืนได้นั้น สิ่งที่เขาไม่ได้ คือ ความรับผิดชอบ คุณธรรม และจริยธรรม

ทัศนีย์ ดอกไม้ (2555, หน้า 33) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ที่มีศิลปะที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลเหล่านั้น โดยเขาให้ความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ และยังเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เพื่อโน้มน้าวจิตใจให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ ให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ได้วางร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยเป็นผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ที่มีอิทธิพล และอำนาจเหนือผู้ร่วมงานในหน่วยงานของตน

ปาริชาติ กังไช้ (2555, หน้า 17) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลผู้ใช้อิทธิพลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนเองต้องการ และเป้าหมายขององค์การ

สุริรัตน์ จินพงษ์ (2556, หน้า 23) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถและมีบทบาทสำคัญในการนำพา และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ส่วนรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มและฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

เอกราช ทองชั้น (2556, หน้า 6 อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ อังคะนาวิณ, 2557) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นได้รับเลือกหรือเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มให้เป็นผู้ศูนย์กลางนำพาหรือผลักดันคนในกลุ่ม โดยมีภารกิจที่มีอิทธิพลและมีบทบาทในการชักจูง สั่งการ สนับสนุนหรือควบคุมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการปฏิบัติการของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

นนทิพร สาน้อย (2557, หน้า 9) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ โดยได้รับการเลือกและได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา และเป็นบุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่งของตนได้ หรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

บรรพต ฐูเจนทร์ (2556, หน้า 15) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม เป็นผู้อยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยวางแผนและผลักดัน เป็นผู้แนะนำบุคคล ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำ โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และให้ความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

ลัดดาวรรณ นัดดาเทพ (2557, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลอื่นในองค์กร และเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ เชื่อใจ ศรัทธาให้เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงาน สามารถโน้มน้าว ชักจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมกันปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

Koontz and O'Donnell (1995, p. 434) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลนั้นให้ผู้อื่นทำตาม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Tannenbaum (1961, p. 24) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคน ที่มีอำนาจ อิทธิพล ตลอดจนมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ คำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น

Halpin (1996, pp. 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับบทบาทมากกว่าบุคคลอื่น ๆ
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินตามหนทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Fiedler (1967, pp. 78-98) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ เช่น ผู้นำเทศ ประธาน เป็นต้น โดยที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

Morphet (1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพล แสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม

Burby (1972, pp. 43-44) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

Dunn (1977, p. 178) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่น ช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Terry (1977, p. 210) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

McFarland (1979, pp. 241-215) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้ อิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่นให้ทำงานในระดับต่าง ๆ ตามที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

Yukl (1981, pp. 3-4) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุความสำเร็จ หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Halpin (1986, p. 34) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น อาจมีตำแหน่งทางการบริหาร โดยการแต่งตั้ง เลือกลง หรือโดยบทบาทของตนเอง ทำหน้าที่ในการสื่อสารชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับ แต่ต้องขึ้นอยู่กับผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียว

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะโดยการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ตะวันฉาย โภทน์ (2555, หน้า 36) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ โดยอาศัยศิลปะของการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรม ที่อยู่ในตัวของผู้นำต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ถือว่าเป็นการโน้มน้าวจิตใจ ผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ หรือเต็มใจที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ ความสามารถของตนในการช่วยแก้ปัญหา รวมทั้งผู้นำต้องมีความสามารถในการชี้แนะแนวทาง และหากลวิธี เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้

กรรณิการ์ ปิงวงศ์ (2556, หน้า 28) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

กมลธรรตน์ เอี่ยมโลกสูง (2556, หน้า 29) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่าตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ผลักดัน ชี้นำ ให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ

คลิถัญญ์ น้ำเจ็ด (2557, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลของผู้นำหรือผู้ที่มิภาวะผู้นำเป็นผู้ที่ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้หรือชักนำให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำการ ให้มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการ หรือตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบ หรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ

จุฬารัตน์ ประชาชาติ (2558, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งที่มีการปฏิสัมพันธ์ในการใช้ศิลปะกระตุ้น ชักจูง โน้มน้าวในลักษณะที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกันได้

พรพรรณ ศุวงษา (2558, หน้า 27) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดศรัทธา เกิดการยอมรับนับถือ และให้ความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วุฒิกุล สุวิทย์พันธุ์ (2558, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ในการจูงใจ กระตุ้นหรือผลักดันให้ผู้ตามเต็มใจและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม โดยใช้พฤติกรรมของผู้นำในการสื่อความหมายที่ก่อให้เกิดทัศนคติ พฤติกรรมและอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของตนหรือขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างสอนเรียนรู้และพัฒนาได้

McFarland (1979, p. 303) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Schwartz (1980, p. 491) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าหมายถึง ผู้ที่มีศิลปะในการชี้นำลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Mitchell and Larson (1987, p. 435) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

Koontz and Wehrich (1988, p. 437) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robbins (1996, p. 413) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกลุ่มเพื่อให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย

Nelson and Quick (1997, p. 346) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนว และนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, p. 272) มองภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

Greenberg and Baron (1999, p. 498) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดไว้

Donaldson (2001, p. 241) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ ความคิด และยอมทำตาม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Owens (2001, p. 263) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมาย ลดความขัดแย้ง และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม

Yukl (2001, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลแต่ละกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Schermerhorn (2002, p. 336) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการในการบันดาลใจ (Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานจนประสบผลสำเร็จ

Wheelen and Hunger (2002, p. 225) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การใช้ทักษะและความสามารถ เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสุข

Schermerhorn et al. (2005, p. 241) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่ม ทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

DuBrin (2009, p. 234) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบันดาลใจให้เกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่มีความปรารถนาจะทำงานให้ทำงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม และทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ที่จะกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์กรทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

คุณลักษณะของผู้นำ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550, หน้า 15-17) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เราทุกคนไม่เฉพาะผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงานได้ คือ 1) การมีความรู้ 2) การมีทักษะ และ 3) การมีลักษณะชีวิตที่เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่

1. การมีความรู้ ผู้นำในระดับต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความรู้ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความรู้เพียงพอในการวิเคราะห์ วินิจฉัยเนื้อหาสาระในลักษณะงานของพนักงานทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ความรู้ที่มีอยู่นั้นควรเป็นความรู้ที่ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือ

- 1.1 รู้ลึก หมายถึง รู้ให้ถ่องแท้เกี่ยวกับภาพย่อยและภาพใหญ่ของงานที่รับผิดชอบ
- 1.2 รู้กว้าง หมายถึง มีความรู้สหวิทยาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ

แล้วมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน

- 1.3 รู้ไกล หมายถึง มีความรู้กว้างไกล มองเห็นอนาคตระยะยาวได้ชัดเจน

2. การมีทักษะ ผู้นำในองค์กรควรมีทักษะที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และการนำทีมงาน ดังนี้

- 2.1 ทักษะในการวางวิสัยทัศน์
- 2.2 ทักษะในการชี้นำจูงใจ
- 2.3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม
- 2.4 ทักษะในการสื่อสาร
- 2.5 ทักษะในการคิด

ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถนำทางและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทักษะในการคิด ควรเป็นทักษะแรกที่ผู้นำจะต้องนำมาพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ และสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล เนื่องจากทักษะในการคิดจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะในด้านอื่นตามมา

3. การมีลักษณะชีวิตที่เหมาะสม ลักษณะชีวิตมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นรากฐานของความสำเร็จ ผู้นำควรมีลักษณะชีวิตเหล่านี้ เช่น ควรเป็นคนที่เที่ยงธรรม ยุติธรรม กล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ ใฝ่ต่อความรู้ลึกของผู้อื่น ซื่อสัตย์ เปิดเผย จริงใจ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ต่อองค์กร เป็นต้น

ทัศนาศาสตร์ (2553, หน้า 30) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย ร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี และมีการแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบากและมีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื้อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบริหารทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ได้แก่ มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรอบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ซื่อสัตย์ มานะ รับผิดชอบ ยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว และเสียสละ

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่ามีดังนี้

1. เป็นกัลยาณมิตร ทำเพื่อประโยชน์แก่เขา
2. เป็นผู้ค้นพบมรรคหรือรู้ทาง รู้จุดหมายชัดเจน และรู้ที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายนั้น
3. ช่วยให้คนทั้งหลายได้เรียนรู้และฝึกฝนตนเอง จนสามารถพึ่งตนเองได้

จนประสบผลสำเร็จ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 210) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือ มีความรู้ มีความคิดริเริ่ม มีความกล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม มีความอดทน มีความตื่นตัวพร้อมอยู่เสมอ มีความภักดีต่อองค์กร และมีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว

จิรวุฒน์ รจนาวรรณ (2553, หน้า 120) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่ดีหรือผู้บริหารที่มุ่งหวังความสำเร็จจำเป็นต้องกล้าเรียนรู้จากความผิดพลาด ทั้งความผิดของตนเองและผู้อื่น เพราะความผิดพลาดและความล้มเหลวเป็นแหล่งข้อมูลของการเรียนรู้ ทั้งความสำเร็จอุปสรรค และปัญหาล้วนเป็นสิ่งที่ต้องเก็บไว้เป็นบทเรียน และต้องนำมาเป็นครูสอนใจตนเองอยู่เสมอ

ภานิดา สกฤษฐธา (2555, หน้า 44) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ มีการศึกษาคดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่มีความเห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่ปรารถนาดีต่อความดีของชีวิต

House (1967, pp. 31-38) กล่าวถึงปัจจัยในการกำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยทางพฤติกรรมของผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leader behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้การแนะแนวทาง ชี้แนะวางมาตรฐานและกำหนดตารางการทำงาน รวมทั้งการสร้างกฎระเบียบข้อบังคับและ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ผู้นำคาดหวังอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการวางแผน การจัดการองค์การ ประสานงานและการควบคุมงาน โดยผู้นำ

1.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader behavior) หมายถึง ผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อสถานะความเป็นอยู่ และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจัดสวัสดิการและให้ความเป็นธรรมกับทุกคน โดยผู้นำให้ความเป็นมิตรและมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะผู้นำแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่มีลักษณะงานที่ไม่น่าพึงพอใจ สร้างความคับข้องใจและความเครียด

1.3 ผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล (Achievement-oriented leader behavior) หมายถึง การที่ผู้นำตั้งเป้าหมายอย่างน่าท้าทาย เน้นการปรับปรุงการทำงาน ตั้งความคาดหวังต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง รวมทั้งเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถบรรลุเป้าหมายระดับสูงตามที่ตั้งไว้

1.4 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participate leader behavior) หมายถึง ผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

รูปแบบของผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ ผู้นำอาจนำไปใช้ทั้ง 4 แบบ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับเวลา และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ปัจจัยทางด้านสถานการณ์ แบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

2.1 บุคลิกลักษณะ หากผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะเป็นเผด็จการสูง ก็มีแนวโน้มที่จะยอมรับผู้นำแบบชี้แนะมากกว่าผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.2 การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตนเอง ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณมีความสามารถ จะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ

Barnard (1968, pp. 92-102) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมเสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้และร่าเริง แจ่มใสอยู่เสมอ สามารถทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่หยุดพักตลอดเวลาานาน ๆ ทนต่อความลำบาก ไม่แสดงอาการท้อแท้ให้ผู้อื่นพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง มีความสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็วเมื่อเกิดปัญหา
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึง มีความสามารถในการสนทนา เป็นนักพูด วางคนให้คนอื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ผู้นำที่ค้ำประกันรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิ เมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่น โดยไม่ย่อท้อแม้มีอุปสรรค
5. ความฉลาดมีไหวพริบ (Intellectual capacities) หมายถึง มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

Stadt (1969, pp. 49-53) กล่าวว่า ไล่ว่า ลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและสุขภาพดี
11. มีความสามารถในการจัดรูปร่าง
12. มีสติปัญญา
13. มีความสามารถในการตัดสินใจ

Stogdill (1974, pp. 74-75) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของผู้นำเป็น 6 ด้าน คือ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะทางสังคม และใช้เป็นองค์ประกอบสำหรับการศึกษาค้นคว้า โดยนำแนวคิด ข้อเสนอแนะ และข้อสรุปของนักวิชาการต่าง ๆ มาสรุปเป็นคุณลักษณะของผู้นำได้ ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย
 - 1.1 สุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง
 - 1.2 มีร่างกายเป็นสง่า
 - 1.3 มีสุขภาพจิตดี

- 1.4 พุคเสียงดั่งชัดเจน
- 1.5 เล่นกีฬาได้ดี ออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- 1.6 รูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง และน้ำหนัก มีสัดส่วนที่สัมพันธ์กัน
- 1.7 สภาพร่างกายพร้อมที่จะเผชิญกับงานทุกเมื่อ และทำงานอย่างกระฉับกระเฉง
2. ภูมิหลังทางสังคม
 - 2.1 มีวุฒิทางการศึกษาสูง
 - 2.2 มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
 - 2.3 มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร
 - 2.4 มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป
 - 2.5 ได้รับการฝึกอบรมด้านการบริหารหลักสูตรอื่น ๆ
 - 2.6 อายุราชการและประสบการณ์ในการสอนหลายปี
 - 2.7 มีภูมิหลังที่สะอาด ไม่เคยประพฤติตนไปในทางที่เสื่อมเสีย
 - 2.8 คำนคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
3. สติปัญญา
 - 3.1 ความจำดีและสามารถนำมาปฏิบัติได้
 - 3.2 ฉลาดมีไหวพริบทันคน
 - 3.3 มีความสามารถในการแนะนำและถ่ายทอดความรู้
 - 3.4 หยั่งรู้และเข้าใจความต้องการของผู้อื่นได้ถูกต้อง
 - 3.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 3.6 มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์
 - 3.7 มีการตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็ว
 - 3.8 มีเหตุผล
 - 3.9 มีความสามารถในการเรียนรู้ การรวบรวมและแยกแยะปัญหา หาข้อสรุปของปัญหาต่าง ๆ ได้
4. บุคลิกภาพ
 - 4.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 - 4.2 เปิดเผย ติดต่อก่าย เป็นกันเอง
 - 4.3 มีอารมณ์ขันร่าเริง ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ยิ้มแย้มแจ่มใส ควบคุมอารมณ์ได้
 - 4.4 กระตือรือร้น ทะเยอทะยาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
 - 4.5 มีความขยันขันแข็ง

- 4.6 ไม่เห็นแก่ตัว มีใจกรุณา
- 4.7 ตรงต่อเวลา
- 4.8 มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย
- 4.9 มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต
- 4.10 มีมารยาท สุภาพ อ่อนโยน มีความเกรงใจ
- 4.11 แต่งกายสุภาพ ถูกกาลเทศะ
- 4.12 จริงใจต่อคนทั่วไป เสมอต้นเสมอปลาย
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน
 - 5.1 มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
 - 5.2 ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 5.3 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการทำงาน
 - 5.4 รู้วัตถุประสงค์ขององค์กรและวิธีทำงานให้สำเร็จ
 - 5.5 เป็นคนตั้งใจจริง มานะบากบั่น ไม่ตำหนิว่าผู้อื่นผิด และยกตนเองว่าถูก
 - 5.6 รู้จักกระตุ้นโดยการให้กำลังใจทำงานด้วยความเต็มใจ
 - 5.7 มีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม
 - 5.8 รู้จักวางแผน
 - 5.9 มีความสามารถในการสอนและการสาธิตการสอน
 - 5.10 จัดระเบียบองค์การ และจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน
 - 5.11 ควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด และเกิดประโยชน์มาก
 - 5.12 เป็นนักประชาสัมพันธ์
 - 5.13 มีการประเมินผลงาน และปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ
6. ลักษณะทางสังคม
 - 6.1 ต้องการร่วมมือกับผู้อื่น
 - 6.2 ชอบแสดงตัวและเป็นที่ยอมรับในสังคม
 - 6.3 เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม เข้าได้ทุกระดับทุกวัย
 - 6.4 มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์
 - 6.5 มีความเป็นมิตร มีความรัก และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
 - 6.6 เป็นตัวอย่างที่ดีของหมู่คณะ
 - 6.7 เข้าใจตนเอง ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น

ที่เกิดขึ้น

6.8 เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือและเป็นที่พึ่งในความดี ความยุติธรรม สามารถช่วยแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ

Sayles (1979 p. 32) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำโดยทั่วไป ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะ เป็นทักษะทางเทคนิคหรือความรู้เกี่ยวกับ
องค์การ

2. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้

3. มีความกระตือรือร้น

Giammatteo (1981, p. 2) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันไม่ใช่ผู้สั่งการ และผู้ควบคุม แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์การ ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรม ที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำ” มีลักษณะ 5 ประการ คือ

1. สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้

2. ทำให้งานสำเร็จ

3. ช่วยให้กลุ่มเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

4. ช่วยกลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย

5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

Daft (1999, p. 39) วิเคราะห์ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ว่ามีดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics)

1.1 กระฉับกระเฉง

1.2 กระปรี้กระเปร่า

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background)

2.1 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

3.สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability)

3.1 การตัดสินใจ

3.2 ความรู้

3.3 ทักษะการพูด

4. บุคลิกภาพ (Personality)

4.1 ความคิดริเริ่ม

4.2 กระตือรือร้น

4.3 ซื่อสัตย์ สุจริต

4.4 เชื้อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะเกี่ยวกับงาน (Work-related characteristics)

- 5.1 มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
- 5.2 แสวงหาความรับผิดชอบ
- 5.3 เอาใจใส่ต่องาน

6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics)

- 6.1 ความสามารถในการหาความร่วมมือ
- 6.2 การร่วมมือกับคนอื่น
- 6.3 มีชื่อเสียง
- 6.4 มีทักษะทางสังคม
- 6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม
- 6.6 รู้จักกาลเทศะ

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะครบทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านการปฏิบัติตน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และสามารถพาผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จของงานได้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 37) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการบริหารองค์การ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันดับแรก ที่จะนำพาองค์การไปสู่จุดหมายปลายทางได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความรู้แบบสหวิทยาการ มีความสามารถ มีประสบการณ์ ในการบริหารพัฒนาองค์การ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 75-78) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับ องค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การของรัฐหรือเอกชน เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรือง หรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอ ที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยทั่วไปภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ แม้ผู้บริหาร มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ ความสามารถดังกล่าว มักจะไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถ กระตุ้นหรือ ชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงาน ประกอบด้วย บุคคล จำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้

มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ เป็นต้น การที่บุคคล ซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์กร สิ่งหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงาน มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงาน มีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้ เช่น บุคคล ได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นว่าผู้บริหาร ไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำ ความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็มาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงาน ต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวี ความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพ ต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขัน

Steers (1991, p. 46) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถสนับสนุน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กร ได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไข การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการ ได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ระหว่างการพัฒนาและ การเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กร บรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้และช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจ ใ้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงาน เผชิญสภาวะคับขัน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

Giammatteo (1981, pp. 1-2) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำนั้นเป็นไปได้ แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานที่ไม่เหมือนกัน พลังในตัวบุคคล ทำให้เกิดภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. พลังในตัวผู้นำเอง (Forces within the leader) เป็นคุณลักษณะประจำตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา
2. พลังในตัวผู้ตาม (Forces within those being led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม ที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม
3. พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the environment) เป็นพลังที่เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น แนวคิดของนักการเมืองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำ ต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำ ขึ้นได้ มี 3 ประการ คือ 1) ตัวผู้นำ (Leader) 2) ผู้ตาม (Followers) 3) และสถานการณ์ (Situations) หรือบริบท สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน และส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้นำ หมายถึง ตัวบุคคล ที่นำกลุ่ม 2) ผู้ตาม หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลมาจากผู้นำ และ 3) สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

บทบาทของภาวะผู้นำ

ธวัช บุญยมติ (2550, หน้า 28) ได้กล่าวว่า ลักษณะบทบาทของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. บทบาทผู้นำในอุดมคติของสังคม เป็นชุดของพฤติกรรมที่สังคมกำหนดสิทธิ และหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้นำไว้ให้บุคคลยึดถือปฏิบัติ ทั้งที่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด ภาระงานในตำแหน่ง เป็นต้น และที่ไม่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์ อักษร เช่น ธรรมเนียมปฏิบัติ ข้อห้ามหรือจารีตของสังคม เป็นต้น รวมทั้งความคาดหวังของบุคคล ต่าง ๆ ในสังคม เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักวิชาการ เป็นต้น เพื่อแสดง

ให้ทราบว่่าสังคมต้องการหรือคาคหวังอะไรจากบทบาทเหล่านั้น ใครคือผู้ที่มีภาระหน้าที่ผูกพันกับบทบาทนั้น และใครคือผู้ที่มีสิทธิเรียกร้องความชอบธรรมจากบทบาทเหล่านั้น บทบาทในอุดมคติเป็นแบบฉบับของบทบาทที่สมบูรณั ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพเป็นผู้นำ ควรรับรู้และยึดถือปฏิบัติตามหากพิจารณาจากแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า บทบาทในอุดมคติจะเป็นองค์รวมหรือมีที่มาจากบทบาทตามบทบัญญัติ บทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ บทบาทที่ได้รับมอบหมาย และบทบาทที่คาคหวัง

2. บทบาทที่ผู้นำเข้าใจและรับรู้ เป็นชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าใจและรับรู้ คิดว่าหรือเชื่อว่าควรจะทำปฏิบัติอะไร แคล่ไหน และอย่างไร ในฐานะที่เป็นผู้นำ บทบาทที่รับรู้ขึ้นอยู่กับความคิดความ ตาม โลกทัศน์ (Paradigm) เจตคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และประสบการณ์ของผู้นำแต่ละบุคคล หากบทบาทที่ผู้นำรับรู้ไม่ชัดเจน สับสน จะทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่าบทบาทคลุมเครือ ส่งผลให้ผู้นำไม่พึงพอใจต่อภาระงานในหน้าที่ ขาดความผูกพันต่อองค์กรและอาจทำให้ลาออกจากงานได้

3. บทบาทที่ผู้นำแสดงออกจริงหรือเป็นจริง เป็นชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติหรือกระทำจริง โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคม และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแต่ละคน เช่น อิทธิพลของฤดูกาล แรงกดดันจากชุมชน บุคลิกภาพของบุคคล ความสนใจ สภาพร่างกาย เป็นต้น บทบาทที่เป็นจริงนี้ บางครั้งอาจจะมีลักษณะเป็นบทบาทที่ปรากฏขึ้นชั่วคราว หรือบทบาทเฉพาะสถานะ และบางครั้งอาจก่อให้เกิดบทบาทขัดแย้งได้

วีระชาติ วิลาศรี (2550, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ผู้นำควรมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติงาน ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างดียิ่ง เพื่อให้การวางแผนการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีลำดับขั้นตอน อันจะนำไปสู่การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดการบุคลากรหรือทีมงาน ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดวางตัวบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

3. บทบาทหน้าที่ในการจัดการในองค์กร ได้แก่ การจัดวางโครงสร้างของฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถบริหารจัดการองค์กร โดยภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. บทบาทหน้าที่ในการประสานงาน ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน การให้ความกระจ่างในข้อสงสัยหรือประเด็นปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5. บทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก ได้แก่ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

6. บทบาทหน้าที่ในการรายงาน คือ มีหน้าที่ในการรายงานผลการปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานทราบความเคลื่อนไหว และความคืบหน้า ของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

7. การบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

สมชาย เทพแสง (2552, หน้า 83-95) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย และแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจาก พนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้าง พันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึก ตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงาน ที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลัก ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและ ระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่ม หรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้าง สภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริม และปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ

เฉพาะตัว ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

Crutchfield and Ballchey (1948, pp. 420-453 อ้างถึงใน คัมภีร์ สุดแท้, 2553) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. หน้าที่หลัก (Primary function)

1.1 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร (Executive) และเป็นผู้ประสานงานกลุ่ม โดยมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ อาจจะเป็นผู้ตัดสินใจนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยตรงหรือไม่ก็ได้ แต่ก็มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงาน

1.2 ผู้นำทำหน้าที่วางแผน (Planner) เป็นผู้มีหน้าที่ในการประเมินสถานการณ์ในภายหน้าว่า หากมีปัญหาแล้วจะแก้ปัญหาอย่างไร แล้วเตรียมแผนการไว้ล่วงหน้า อาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือยาวก็ได้ จะวางแผนคนเดียวหรือคนอื่นช่วยคิดก็ได้

1.3 ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker) การวางนโยบายอาจจะมีผู้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยสมาชิกในกลุ่มร่วมกันวางนโยบาย หรือผู้นำวางนโยบายเพียงผู้เดียว ในกรณีหลังนี้จะเกิดขึ้นกับผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ นอกจากนี้ในฐานะที่ผู้นำเป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อภายนอก ในนามของกลุ่มและทำหน้าที่ควบคุมความสัมพันธ์ในกลุ่ม จัดความขัดแย้งระหว่างคนในกลุ่ม รวมทั้งการลงโทษและการให้รางวัล สิทธิดังกล่าวนี้จึงทำให้สามารถควบคุมกลุ่มและกำหนดนโยบายได้

2. หน้าที่รอง (Secondary function)

2.1 ทำหน้าที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exampler)

2.2 ทำหน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of the group) ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ได้ดำรงตำแหน่งนี้เป็นเวลานาน

2.3 ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา หรือสมาชิกต้องการให้ช่วยตัดสินใจ

2.4 ผู้นำทำหน้าที่เป็นบุคคลในอุดมคติของเหล่าสมาชิก (Idealogist) เป็นที่เคารพยกย่องในด้านคุณค่าต่าง ๆ และทุกคนก็ให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำ

2.5 ผู้นำมีบทบาทที่บุคคลอื่นต้องการจะเอาเยี่ยงอย่าง

2.6 ผู้นำทำหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับฟัง พร้อมทั้งช่วยขจัดปัญหา คล้ายกับที่รองรับอารมณ์ความทุกข์ความโศกเศร้าของผู้อื่น ทั้งนี้ เพื่อความคงอยู่ต่อไปของกลุ่มนั่นเอง

Knezevich (1984, pp. 16-18) ได้เสนอว่า ผู้นำมีบทบาทที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ ในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning programming budgeting system: PPBS) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by objective/ Results: MBO/ R)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มีทักษะในขบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) รอบรู้และมีเทคนิคการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบ ขยายงาน กำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change maker) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน (Change agent)
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายการศึกษา รู้จักวิถีพิเศษงาน การรายงาน ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อ เพื่อการสื่อสารในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรอง โกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหา วินิจฉัย และแก้ปัญหาได้
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีการบริหารมาใช้
12. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) เทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจา ต่อรอง ประเมินผลและการปฏิบัติงาน

13. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถทางการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

14. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินวิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

15. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

16. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) สามารถเข้าใจวิธีการต่าง ๆ ในสังคม

สรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะ คือ ผู้นำควรต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมีการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ตัวผู้นำเองต้องสร้างความน่าเชื่อถืออีกด้วย

ประเภทของผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 210) ได้กล่าวว่า ผู้นำจำแนกได้หลายประเภท ตามเกณฑ์ที่ใช้ในการจำแนก หากพิจารณาตามลักษณะการใช้อำนาจ สามารถจำแนกผู้นำได้ 3 ประเภท คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย หากพิจารณาตามประสิทธิผลของงาน รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้นำแบบนักบริหาร ผู้นำแบบนักพัฒนา ผู้นำแบบนักเผด็จการ ผู้นำแบบใช้พระคุณ และผู้นำแบบผู้รักษากฎระเบียบ รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ ผู้นำแบบ ผู้ประนีประนอม ผู้นำแบบนักบุญ ผู้นำแบบนักเผด็จการ และผู้นำแบบทึ่งงาน

ลัดดาวรรณ นัคดาเทพ (2557, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ประเภทของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้นำแบบสั่งการ เป็นผู้นำที่บริหารงานในองค์กรหรือในกลุ่ม โดยการออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถแสดงความคิดเห็นใด ๆ ได้ หรือมีโอกาสดังกล่าวในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด เน้นการควบคุม 2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรร่วมแสดงความคิดเห็นมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะให้ความสนใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงานอย่างมาก เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา 3) ผู้นำแบบประสานชักจูงส่งเสริม คือ เป็นผู้นำที่พยายามรวมผู้ปฏิบัติงาน กับองค์กรให้เข้ากัน โดยใช้วิธีการจูงใจ และส่งเสริมให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด

Reddin (1970, pp. 11-17) แบ่งผู้นำทางการบริหารเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง อนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ มักจะมองหว่ามิกฎระเบียบอะไรที่ค้างไว้เพื่อจะทำให้ถูกต้อง ไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น จะให้ความสำคัญด้านคนและงานน้อย

2. แบบสัมพันธ์ (Related) ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน แต่ให้ความสำคัญน้อยในเรื่องงาน จะเน้นการพัฒนาบุคคล เป็นกันเอง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัยและความมั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน (Dedicated) ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้มุ่งมั่นจะเอาอะไรจะต้องเอาให้ได้ กล้าทำ กล้ารับ มีความมั่นใจในตนเองมาก ขยันปฏิบัติงาน ชอบริเริ่มสร้างสรรค์และมักจะกำหนดงานให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล เน้นงานสูง

4. แบบประสาน (Integrated) ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมาย หรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่ยพยายามจะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้เข้ากัน ต้องการให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม สนใจในเทคนิคการจูงใจผู้อื่นได้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 210) ได้กล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ แบ่งตามระยะการพัฒนาได้เป็น 4 ระยะ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ แนวคิดหลักมาจากทฤษฎีมหาบุรุษที่เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือเกิดมาโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาได้

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ แนวคิดหลัก คือ พิจารณาส่งที่ผู้นำปฏิบัติและเห็นว่าผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลต่อกัน

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ แนวคิดหลัก คือ ความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม รูปแบบภาวะผู้นำควรปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป แนวคิดหลัก คือ ผู้นำเชิงปฏิรูปต้องมีการสร้างแรงจูงใจ และมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตรตามบริบทที่เปลี่ยนไป พร้อมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามขึ้นเป็นผู้นำ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จและต่อเนื่องมากที่สุด

การดี อนันต์นารี (2555, หน้า 83) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันแบ่งได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ หรือกล่าวอีกได้ว่ากลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำคือใคร มีคุณลักษณะอย่างไร

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral approach) เป็นกลุ่มที่เน้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situation or Contingency approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามตอบคำถามว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะนำคนอื่นได้

Stogdill (1967, p. 91) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. Greatman theory ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดมาแต่กำเนิด

2. Environment theory ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

3. Personal situation theory ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความฉลาดเฉลียว มีความสามารถ นอกจากนี้ยังต้องมีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย

4. Interaction expectation theory ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย 3 ประการ คือ การกระทำ (Action) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตคติ (Sentiment) โดยที่มีความเชื่อว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดี มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์

Hedge and Johnson (1970, pp. 255-259) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist theory) โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship theory) โดยมีสมมติฐานว่า เครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำคือคุณภาพของผู้ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

4. ทฤษฎีของผลรวม (Electic theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้ง 3 ข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

Greenberg and Baron (1999, pp. 447-463) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ มีดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะทางกายภาพ (The great person theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูงใหญ่ ร่างกายแข็งแรง ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเกิดมาเพื่อนำ ดังผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในอดีต ได้แก่ พระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราช (Alexander the great) สมเด็จพระราชินีอลิซาเบธที่ 1 (Queen Elizabeth I) ประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์น (Abraham Lincoln) หรือผู้นำในปัจจุบัน เช่น คอลิน เพาเวลล์ (Colin Powell) โรนัลด์ รีแกน (Ronald Reagan)

2. ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรม (Leadership behavioral theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกรกระทำของผู้นำ พฤติกรรมทุก ๆ อย่างของผู้นำเป็นบ่อเกิดแห่งภาวะผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้นำและผู้ตาม (Leaders and follower theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ถ้าปราศจากผู้ตาม ผู้นำก็ไม่สามารถจะนำได้

4. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change-oriented leadership theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า การจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถมองอนาคตได้อย่างชัดเจน

5. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่แท้จริงเป็นผู้ที่สามารถนำได้ในทุก ๆ สถานการณ์เหนือกว่าผู้อื่น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ 4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ความหมาย

การดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 30) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กร ที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ยอมรับสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และ 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิด

การสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน

สุเทพ เชาวลิต (2555, หน้า 148) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการอย่างหนึ่งที่อยู่ปฏิบัติในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมกับผู้บริหาร เพื่อบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

รมย์นลิน บุญมา (2557, หน้า 17) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในองค์กร เน้นไปที่ การจูงใจพนักงานให้มีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนสำคัญขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์กร

โสภิตา คล้ายหนองสรวง (2558, หน้า 20) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารหน่วยงาน โดยอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ จัดให้มีการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน และให้ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน

Argyris (1964, p. 21) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กร ที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรประกอบด้วย สาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว

2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างกลุ่มสมาชิก และความร่วมมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั่วองค์กร ทำให้สมาชิกทั่วองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

Anthony (1978, p. 3) ได้กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้ความเชี่ยวชาญ และความคิดสร้างสรรค์มาช่วยแก้ปัญหาทางการบริหาร โดยผู้บริหารยอมแบ่งอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สำคัญ คือ ต้องพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมตัดสินใจอย่างแท้จริงในเรื่องสำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงการรับรู้และสัมผัสปัญหาเพียงอย่างเดียว

Cohen and Uphop (1981, p. 6) ให้ความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่า หมายถึง การมีส่วนร่วม 4 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำด้วยวิธีใด 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โครงการ 3) การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

Robbins (1990, p. 356) ให้ความหมายการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นการที่ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจกับผู้บริหาร การมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างกำลังใจให้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพมากกว่าการยินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง ยิ่งกว่านั้นการมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลสนับสนุนเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดจนวัตถุประสงค์ร่วมขององค์กรด้วย เทคนิคการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดนี้ถือว่าการรวมเอาเป้าหมายของบุคคล และเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน (The integration of individual and organization goals) โดยผู้บริหารจะจัดสภาพการบริหารและวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของเขาและควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

Lussier (1996, p. 11) ได้กล่าวว่า การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา ในการตั้งวัตถุประสงค์และวางแผนจะทำงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการจัดการงานของทุกฝ่าย โดยทุกคนที่เป็นผู้รับผิดชอบจะมีหน้าที่ในการวางแผน ตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น ประเมินผล และยอมรับผลที่เกิดขึ้นกับองค์กร

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation approach) และการบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) บุคคลที่เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ คือ Mary Parker Follet โดยได้เขียนบทความชื่อ Dynamics administration บรรยายให้ผู้บริหารแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรด้วยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ แนวคิดนี้

ได้รับการสนับสนุน โดย Elton Mayo และ F.J. Roethlisberger แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ทั้งนี้ มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

โศภิตา คล้ายหนองสรวง (2558, หน้า 23-24) ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญ และควรค่าแก่การรักษาขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง และเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการองค์กร ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบัน และองค์กรต่างให้การยอมรับ และนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย นอกจากนี้แนวคิดการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ยังเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร ได้แก่ เรื่องการตัดสินใจ การสื่อสารข้อมูล การกำหนดระบบการให้รางวัล การเสริมสร้างทักษะ และพัฒนาความรู้ ความสามารถ โดยให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือแสดงความคิดเห็นและความต้องการของตนในเรื่องต่าง ๆ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเริ่มได้รับความสนใจตั้งแต่แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้น โดยก่อนหน้านั้นแนวคิดการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ มีอิทธิพลต่อการบริหารเป็นอย่างมาก ช่วงนั้นคนงานเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามที่ฝ่ายบริหารสั่งการ โดยฝ่ายบริหารไม่ใส่ใจต่อความรู้สึกนึกคิดของคนงาน และมองคนงานเป็นเสมือนเครื่องจักร แม้ถึงช่วงที่แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นอย่างชัดเจน แต่แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ฝ่ายบริหารหันมาให้ความสำคัญกับคนงานมากขึ้น

McClelland (1961, pp. 100-112) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษา สรุปได้ว่า บุคคลมีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เป็นความปรารถนาจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ มีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จ
2. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและสัมพันธ์ภาพที่อบอุ่น
3. ความต้องการมีอำนาจบารมี (Need for power) ได้แก่ ความต้องการรับผิดชอบบุคคลอื่น ต้องการควบคุมและให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่นได้

สาระสำคัญอีกประการของทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland คือ ผู้ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีแรงจูงใจในด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล อยู่ในระดับสูง หรือกล่าวได้ว่าความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ ถ้าแต่ละคน

มีความต้องการด้านสัมฤทธิ์ผลสูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จ และจะช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

Likert (1967, pp. 16-24) เสนอทฤษฎีการบริหารซึ่งมีลักษณะแตกต่างกัน 4 รูปแบบ เรียกว่า การบริหาร 4 ระบบ (System 4) ประกอบด้วย

ระบบที่ 1: เผด็จการ (System 1: Exploitative authoritative) เป็นการใช้อำนาจเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นการบริหารองค์การที่เน้นหน้าที่และโครงสร้างแบบอำนาจนิยมสูง

ระบบที่ 2: เผด็จการแบบมีศีลป (System 2: Benevolent authoritative) เป็นการใช้อำนาจแบบเมตตา ใช้ระบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างต้องทำให้ลูกจ้างมีความเชื่อมั่น

ระบบที่ 3: การปรึกษาหารือ (System 3: Consultative) ระบบนี้เป็นการบริหารงานแบบมีความมั่นคง แต่ฝ่ายบริหารไม่มีความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างเต็มที่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ระบบที่ 4: กลุ่มที่มีส่วนร่วม (System 4: Participate group) เป็นระบบการขยายขอบเขตความสัมพันธ์และความเป็นมิตรกันระหว่างนายจ้างในระดับสูง จากการมีส่วนร่วมในการทำงานแบบกลุ่ม

Felkins (2002, p. 44) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน ต้องมีเงื่อนไขอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. ประชาชนต้องมีอิสรภาพมีส่วนร่วม (Freedom to participate)
2. ประชาชนต้องสามารถที่จะมีส่วนร่วม (Ability to participate)
3. ประชาชนต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม (Willingness to participate)

นอกจากนี้ เงื่อนไขดังกล่าว 3 ประการแล้ว ความสำเร็จของการมีส่วนร่วมยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอื่น ๆ อีก ดังนี้

1. ประชาชนต้องไม่เสียเงิน ค่าใช้จ่ายในการมีส่วนร่วมมากเกินเท่าที่เขาประเมินค่าผลตอบแทนที่จะได้รับ
2. ประชาชนต้องสามารถสื่อสารกันรู้เรื่องทั้ง 2 ฝ่าย
3. ประชาชนต้องมีความสนใจที่สัมพันธ์สอดคล้องกับการมีส่วนร่วม
4. ประชาชนต้องไม่รู้สึกกระทบกระเทือนต่อตำแหน่งหน้าที่ หรือสถานภาพทางสังคม

หากจะมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดที่ให้บุคลากรในองค์การ เข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน ทำประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือในกระบวนการบริหาร โดยการเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยการช่วยเหลือการทำประโยชน์ และการรับผิดชอบ

องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

Liker (1961, p. 223) ได้กล่าวว่า สาระสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัวและเป็นไปโดยอิสระ
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผยและโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร
5. การตัดสินใจต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
6. การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมตนเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก
7. ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการพัฒนาพนักงาน โดยการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงาน มีผลงานที่สูงสุดและสำเร็จตามเป้าหมาย

Anthony (1978, pp. 3-5) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Subordinate involvement) ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของตน และตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบ ด้วยความรอบคอบ มีเหตุผล และคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

2. สิ่งที่ตัดสินใจต้องเป็นเรื่องสำคัญ (Involvement in important decisions or Issues) การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้อง

3. มีการแบ่งอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Shared authority) ตามหลักการแล้ว การแบ่งอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ได้ทำให้อำนาจของผู้บริหารลดลง แต่การแบ่งอำนาจการตัดสินใจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนรับผิดชอบงานมากขึ้น

Swansburg (1996, pp. 391-394) แบ่งองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ ดังนี้

1. การไว้วางใจกัน (Trust) ให้แนวคิดว่าเป็นปรัชญาพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ เรียบร้อย หากได้รับการยอมรับไว้วางใจจากผู้บริหาร

2. ความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) ให้แนวคิดที่ว่า บุคคลไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานต้องการความยึดมั่นผูกพัน ผู้บริหารควรที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และฝึกอบรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับผู้บริหาร ประสบการณ์ในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียร อุทิศหา ทำให้ผลผลิตในการทำงานมีมากขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าภายใต้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพัน โดยไม่ทำให้เกิดโทษ

3. การตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Goals & Objectives) ให้แนวคิดว่าการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงพัฒนาเป้าหมายขององค์กร ย่อมจะขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นถ้าทุกคนมีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการทำงานที่มีทิศทางเดียวกันและมีความรับผิดชอบร่วมกัน

4. ความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในงาน (Autonomy) ให้แนวคิดว่าเป็นภาวะที่มีความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการทำงาน มีอำนาจหน้าที่และความสามารถในการทำงาน สำหรับงานของแต่ละบุคคล ผู้ปฏิบัติงานต้องการความเป็นอิสระต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และในการตัดสินใจในงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความรับผิดชอบที่ตนได้รับ

5. คุณลักษณะอื่น ๆ (Other characteristics) การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรเป็นเรื่องของการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม ไม่ใช่การกีดกันคนออกไปจากการมีส่วนร่วม และการมีส่วนร่วมนั้นต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญในการบริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหาร มีอิสระในการทำงาน ตลอดจนมีสิทธิในการเสนอแนะความคิดเห็นเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ซึ่งลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกร่วมกันและร่วมกันรับผิดชอบต่อสิ่งที่ร่วมกันตัดสินใจดำเนินงานในองค์การประสบผลสำเร็จต่อไป

ขั้นตอนหรือประเภทของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

รัชนี กุศลธรรม (2557, หน้า 38-39) ได้กล่าวว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย (Participation in goal setting) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และเป้าหมาย ในการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในการปฏิบัติงาน และผลที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in decision making) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แสวงหาทางเลือก ประเมินทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ และตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน

3. การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา (Participation in problem solving) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการพัฒนางานที่ดีขึ้น โดยให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

4. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation in change) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำเสนอแนวคิด วิธีการแปลกใหม่เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการ

Argyris (1964, p. 21) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกขององค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว

2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างกลุ่มสมาชิก และความร่วมนั้นจะแพร่ขยายไปทั้งองค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

Shadid and Nas (1982, p. 356) ได้จำแนกขั้นตอนหรือประเภทของการมีส่วนร่วม ดังนี้
ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกที่สุดที่จะต้องกระทำก็คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน โครงการนั้นจะได้คำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและการประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นั้น นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้ รวมทั้งผลประโยชน์ในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคลากรและสังคมด้วย

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้นสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเห็น ความชอบ และความคาดหวัง ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในกลุ่มต่าง ๆ ได้

สรุปได้ว่า การบริหารงานที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการที่เหมาะสม ถูกต้อง โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้เลือกสรรวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมดำเนินการทุกขั้นตอน จึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์การ

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สุเทพ เชาวลิต (2556, หน้า 154) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ คือ ช่วยสร้างความสามัคคี ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์การทั้งหมด ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเฉื่อยชา การหยุดงาน การย้ายงานของผู้ปฏิบัติ ช่วยลดความขัดแย้ง และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์การ ช่วยสร้างหลักประชาธิปไตยในองค์การ ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และยังเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานด้วย

โสภิตา คล้ายหนองสรวง (2558, หน้า 37) ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เกิดกับหน่วยงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บรรยากาศและการสื่อสารในหน่วยงานดีขึ้น ความขัดแย้งลดลง ต้นทุนลดลงในขณะที่ผลผลิตเพิ่มขึ้น และหน่วยงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

2. ประโยชน์ที่เกิดกับผู้บริหาร ฝ่ายบริหารสามารถบริหารพนักงานได้ง่ายขึ้น การตัดสินใจของฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากได้ข้อมูลความคิดจากทุกฝ่ายและแสดงถึงความสามารถในการบริหารได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ประโยชน์ที่เกิดกับพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร และระหว่างพนักงานด้วยกันเองดีขึ้น พนักงานมีความไว้วางใจกันสูง สามารถพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพได้ดีขึ้น มีความรับผิดชอบและผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น รวมทั้งมีความเข้าใจกฎระเบียบและข้อจำกัดต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

Anthony (1978, pp. 27-29) สรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
2. ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานราบรื่น
3. ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อหน่วยงานมากขึ้น
4. ทำให้มีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากขึ้น
5. ทำให้การบริหารพนักงานง่ายขึ้น เนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีความผูกพันต่อหน่วยงาน และมีความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารมากขึ้น
6. ทำให้การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น การที่ฝ่ายพนักงานมาช่วยตัดสินใจทำให้ฝ่ายบริหารได้ข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้น
7. ทำให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น
8. ทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้พนักงานเข้าใจเป้าหมายได้ตรงกัน และมีทิศทางการดำเนินงานไปในทางเดียวกัน ทำให้ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานส่งผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

Davis (1981, p. 160) สรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยในการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น คุณภาพของงานดีขึ้น ได้รับความคิดเห็นมากขึ้น มีแรงจูงใจมากขึ้น มีความรู้สึกยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้นับถือตนเองมากขึ้น มีความพึงพอใจต่องานสูงขึ้น มีความร่วมมือกันมากขึ้น ลดความเครียดลงได้ มีความผูกพันต่อเป้าหมายของงานสูงขึ้น ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น ลดอัตรา การเปลี่ยนงาน ลดการขาดงานและมีการสื่อสารกันดีขึ้น

Gordon (1987, p. 627) กล่าวถึงคุณค่าของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการยอมรับต่อความคิดเห็นของฝ่ายบริหารได้มากขึ้น เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการสูงขึ้น ลดอัตราการเปลี่ยนงาน ลดอัตราการขาดงาน ลดการร้องเรียนและขัดข้องใจต่าง ๆ ลง ทำให้ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น และมีเจตคติต่องานและหน่วยงานดีขึ้น

Swansburg (1995, p. 286) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความไว้วางใจในกันและกันสูง และเกิดการสนับสนุนกัน
2. ช่วยลดตำแหน่งของพนักงาน และลดระดับการบริหารงาน ทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบมากขึ้น
3. ลดความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ โดยการปรับปรุงการสื่อสารให้ดีและทั่วถึง
4. การยกระดับบทบาท นิเทศงานด้วยตนเอง การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติแก้ปัญหา สนับสนุนให้กำลังใจในการพัฒนาอาชีพ
5. เพิ่มอิสระในการทำงาน
6. มีกฎระเบียบที่มีความชัดเจน
7. การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ เพิ่มแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์
8. การพัฒนาการสื่อสารในองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจสิ่งแวดล้อมในองค์กร ต้นทุน การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
9. ลดการขาดงาน
10. เพิ่มประสิทธิผลและผลผลิต การปรับปรุงคุณภาพของงาน รวมถึงการเข้าใจในงาน
11. เพิ่มขวัญและแรงจูงใจในการทำงาน เพิ่มความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน
12. เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
13. เพิ่มศักยภาพด้านผู้นำ
14. เพิ่มความยึดมั่นผูกพันและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
15. ลดการหมุนเวียนเปลี่ยนงานและเพิ่มความมั่นคงในงาน
16. เพิ่มความผูกพันและทัศนคติทางบวก
17. ลดการปฏิบัติงานนอกเวลา
18. ลดต้นทุน
19. เพิ่มการใช้ทักษะวิชาชีพ
20. เพิ่มความพึงพอใจในงาน
21. เกิดการช่วยเหลือกัน จากการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ช่วยเพิ่มความสามารถส่วนบุคคลและองค์กรด้านการปรับตัว และการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์คือ ทำให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงกระบวนการ ขั้นตอน ผลที่ได้รับ ตลอดจนปัญหาอุปสรรค หรือผลกระทบต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้รับ ทั้งในส่วนที่ได้รับผลประโยชน์หรือเสียผลประโยชน์จากการบริหารงาน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ความเป็นมาของสมรรถนะ

เทือน ทองแก้ว (2550, หน้า 1-2) ได้กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBar ซึ่ง McClelland เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดี แต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ McClelland (1973) ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral event interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ. 1982 Boyatzis (1982) ได้เขียนหนังสือชื่อ The competent manager: A model of effective performance และได้นิยามคำว่า Competency เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ. 1994 Gary and Prahalad (1994) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core competency เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ความหมายของสมรรถนะ

พิชชาวดี ฤชา (2555, หน้า 13) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลของความรู้ ทักษะ ความสามารถเฉพาะบุคคล ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ สมรรถนะของบุคลากรเป็นผลมาจากการฝึกอบรมและประสบการณ์ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน แม้แต่วิชาชีพเดียวกันหากมีความแตกต่างในด้านบริบทของสถานการณ์และตำแหน่งงาน ย่อมมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน

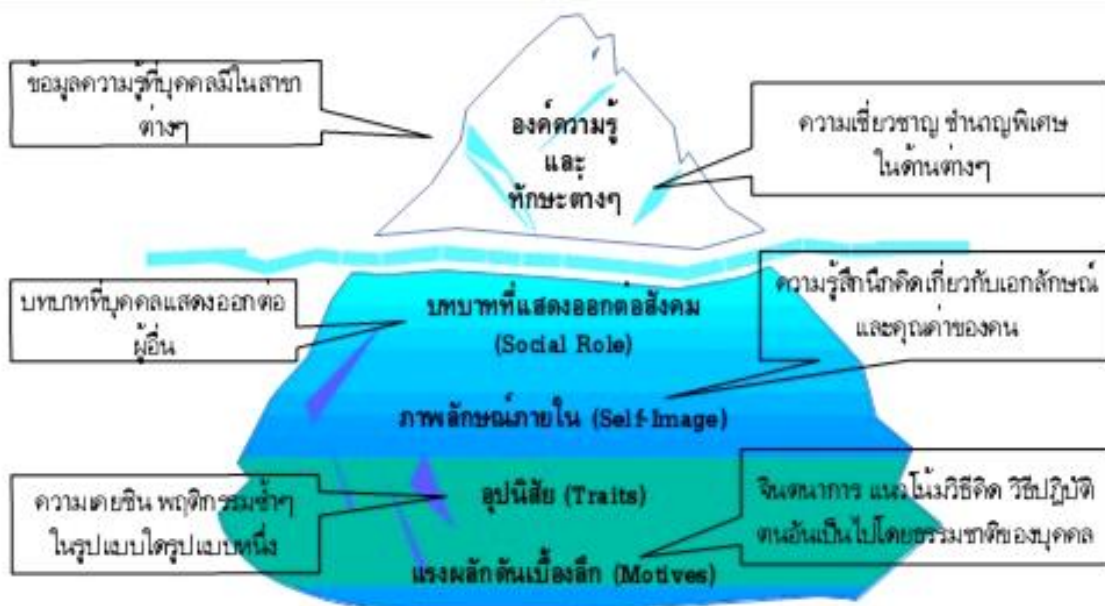
ภัทรมน อุเงิน (2555, หน้า 12) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ และทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ

ภักชานันท์ รูปโลก (2556, หน้า 20) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-image) หรือบทบาททางสังคม (Social role) หรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สมรรถนะนี้เป็นคุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้ หรือหากจะแปลความกลับก็คือ ถ้าคนทำงานไม่มีคุณลักษณะเหล่านั้นแล้ว จะไม่สามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพได้

อัจฉพร หิรัญอมรกุล (2556, หน้า 41) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานในตำแหน่งให้สำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะ ประสบการณ์ เกิดเป็นพฤติกรรมในการใช้ความรู้ ความสามารถที่สั่งสมอยู่ในตนปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุตามมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้

สุริยา งามเจริญ (2557, หน้า 10) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งจะสะท้อนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

McClelland (1973, p. 87) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่รับผิดชอบ โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะดังกล่าวด้วยภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The iceberg model) ตามความหมายของ Competency ตามแนวของ McClelland (ชูชัย สมितिไกร, 2550, หน้า 29)

จากภาพที่ 4 สามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจน วัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

Boyatzis (1982, p. 58) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล อาจหมายถึง แรงจูงใจ บทบาททางสังคม ทักษะความรู้ บุคลิกถาวร ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม

ของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Quinn (1990, p. 14) กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินการ ในภาระหน้าที่หรือบทบาทที่ชัดเจน

Mitrani, Dalziel and Fitt (1992, p. 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่า เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน

Lloyd and Cook (1993, p. 14) กล่าวถึงสมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคาดหวัง

Spencer and Spencer (1993, p. 9) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Dale and Hes (1995, p. 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่า เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) และยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมทั้งเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

O'Hagan (1996, pp. 4-5) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึงความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด สามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าค่านิยมหรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรม ความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะ

Davies and Ellison (1997, pp. 39-40) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หรือเกิดผลผลิตที่ดีขึ้น สมรรถนะในมุมมองนี้เป็นปัจจัยชี้้นำที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

Dubios (2004, p. 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคล และนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมในแนวทางที่ถาวร เพื่อบรรลุผลการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะเฉพาะเหล่านี้รวมถึงความรู้ ความชำนาญ ลักษณะของมโนภาพในตัวเอง แรงจูงใจ ทางสังคม ลักษณะเฉพาะของบุคคล แบบแผนความคิด ความตั้งใจ แนวทางของความคิด และความรู้ลึก

Shermon (2005, p. 105) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมส่วนบุคคลหรือกลุ่มของพฤติกรรม สมรรถภาพ และตัวบุคคล

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2550, หน้า 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Personal competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มคนเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. Job competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้งานสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์หวัจจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. Organization competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, หน้า 29-30) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competency) หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์การคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

3. สมรรถนะในหน้าที่ (Functional competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และทักษะของกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ (Job family) ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือตำแหน่งงานนั้น ๆ ในหนึ่งกลุ่มงานหรือฝ่ายงานหนึ่ง ๆ จะต้องประกอบด้วยตำแหน่งงานต่าง ๆ เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์เป็นสมรรถนะในหน้าที่ (Functional competency) ของพนักงานทุกตำแหน่งในฝ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. สมรรถนะด้านเทคนิค (Job or technical competency) หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมีสมรรถนะด้านเทคนิค (Job or technical competency) แตกต่างกันไป ตามตำแหน่งงานของคน เช่น ทักษะการเจรจาต่อรองเป็นสมรรถนะด้านเทคนิค (Job or technical competency) ของพนักงานขายหรือทักษะการสัมภาษณ์งานเป็นสมรรถนะด้านเทคนิค (Job or technical competency)

5. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal attributes) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และเป็นความสำเร็จในงานของบุคคลนั้น ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2550, หน้า 10-11) แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นขีดความสามารถหลักที่พนักงานทุกคนจะต้อง มีเหมือนกัน ไม่จำเป็นต้องมีมาก ควรจะเป็นสมรรถนะหลัก ๆ ที่กำหนดมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร

2. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies) เป็นขีดความสามารถตามลำดับขั้นหรือตามสายการบังคับบัญชา ใครอยู่ในตำแหน่งงานไหนควรจะมีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies) ที่เหมือนกับตำแหน่งงานในลักษณะ Cross functional ในว่าจะอยู่ในสายงานใดก็ตาม หากมีตำแหน่งงานที่สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies) ก็จะต้องเหมือนกันองค์การบางแห่งกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial competencies) เป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง กลุ่มผู้บริหารระดับต้น และกลุ่มผู้บริหารระดับปฏิบัติการ มีองค์การบางแห่งได้กำหนดไว้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารขึ้นไป และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ

3. สมรรถนะในหน้าที่ (Functional competency) เป็นขีดความสามารถในงานที่กำหนด ขึ้นจากขอบเขตความรับผิดชอบในงาน ถึงแม้จะอยู่ในหน่วยงานเดียวกันแต่ขอบเขตความ รับผิดชอบต่างกันสมรรถนะในหน้าที่ (Functional competency) ก็แตกต่างกันด้วย การกำหนด สมรรถนะในด้านนี้ ไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก และควรจะเป็นข้อหลัก ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของงาน ข้อพึงระวังในการกำหนดก็คือในการกำหนดสมรรถนะในหน้าที่ (Functional competency) คิดว่าตัวนั้นก็ใช่ ตัวนี้ก็ใช่ จึงทำให้มีสมรรถนะในหน้าที่ (Functional competency) ประมาณ 8-100 ตัว ต่อหนึ่งตำแหน่งงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีจำนวนมาก แต่ควรพยายามเลือกตัวหลัก ๆ ที่ส่งผลถึงเป้าหมาย และความสำเร็จของหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

Shermon (2005, p. 40) แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical competency)

1.1 สมรรถนะที่ใช้ความชำนาญพิเศษ เช่น การอุตสาหกรรม กระบวนการ เทคนิค การทำส่วนประกอบต่าง ๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงาน เช่น ความรู้ ในการควบคุมระบบความปลอดภัยและความร่วมมือในการใช้หลักเกณฑ์ระหว่างประเทศ การบริการ การสั่งการ ทักษะ การบูรณาการ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทาง ความชำนาญ ในภาวะการณ์เสี่ยง เป็นต้น

1.2 สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะรวมถึงการฝึกอบรม เช่น การเรียนรู้ การศึกษา ในระบบ ซึ่งอาจจะนำประกาศนียบัตรมาดู ประกอบด้วย

2. สมรรถนะด้านที่ไม่ต้องใช้เทคนิค (Non-technical competency)

2.1 สมรรถนะด้านนี้พิจารณาโดย “ทักษะอ่อน” เป็นความสามารถทั่วไป และบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น การรับความเสี่ยง การยืดหยุ่น ความรู้สึกรักองค์การ ความอดทน การให้คำมั่นสัญญา เป็นต้น

2.2 สมรรถนะด้านนี้โดยทั่วไปจะไม่เฉพาะเจาะจงในเรื่องการอุตสาหกรรม กระบวนการเทคนิคการทำส่วนประกอบต่าง ๆ หรือการใช้ทักษะหรือองค์ความรู้ในการทำงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่ง คือ สมรรถนะตามสายงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะ ที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

องค์ประกอบของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2551, หน้า 30-55) กล่าวว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ ความรู้ในงาน (Knowledge-K) ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน (Skills-S) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attributes-A) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรู้ในงาน คือ ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ความรู้ จะหมายรวมถึงความรู้ทางทฤษฎี ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ความรู้ที่เป็นข้อมูล ข่าวสาร หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนวิธีปฏิบัติงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ

2. ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน หมายถึง ทักษะทางกายภาพหรือทักษะที่จับต้องได้ และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป เช่น ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เป็นต้น อีกส่วนหนึ่ง คือ ทักษะทางการคิด (Mental skill) ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะการเจรจาต่อรอง ทักษะการนำเสนอ เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องที่ยังไม่สามารถจับต้องได้ชัดเจน ยังไม่มีระบบการประเมินที่เป็นมาตรฐานสากลรองรับ ทักษะกลุ่มนี้ จะนำไปจัดอยู่ในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล โดยทั่วไปมักจะประกอบด้วย 1) ความสามารถในการคิด หรือการใช้สมอง หมายถึง การคิดเป็น รู้จักคิด คิดอย่างมีเหตุผล เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจ 2) ทศนคติ/ ความเชื่อ เช่น การมองโลกในแง่ดี การเชื่อว่าทำได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว 3) บุคลิกลักษณะ เช่น การพุดจา นิสัยใจคอ 4) แรงจูงใจ เช่น ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

Boyatzis (1982, pp. 229-234) กล่าวว่า รูปแบบของสมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือสภาพการณ์ โดยปรากฏในรูปแบบที่หลากหลาย ที่ผลักดันและนำไปสู่พฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) คือ ลักษณะเฉพาะหรืออุปนิสัยของแต่ละคนในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นเหมือนกัน แรงจูงใจและลักษณะเฉพาะตัวเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับที่มีสติและไม่มีสติ

3. ภาพลักษณ์ (Self-image) คือ ความเข้าใจตนเองและการประเมินความเข้าใจ คำจำกัดความนี้มาพร้อมกับการสร้างแนวความคิดและการนับถือตนเอง

4. บทบาททางสังคม (Social role) คือ การรับรู้ว่าตนเองประพฤติตามบรรทัดฐานในสังคมที่เป็นที่ยอมรับและเหมาะสมกับกลุ่มหรือองค์กรทางสังคมที่ตนอยู่

5. ทักษะ (Skill) คือ ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายการทำงาน

Spencer and Spencer (1993, p. 11) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะว่าประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคล เพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือตอบสนองเป้าหมายเหล่านั้น
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล และรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
3. แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้
4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่
5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของบุคคล ในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

Kaplan and Norton (2004, pp. 231-232) แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เหมาะสมต่องานที่องค์การกำหนด เช่น รู้เรื่องงานที่จะทำ รู้เรื่องลูกค้า เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะที่สอดคล้องกับความรู้ เช่น ทักษะในการต่อรองทักษะในการให้คำปรึกษา และทักษะในการบริหารโครงการ เป็นต้น
3. คุณค่า (Kaplan values) หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะพิเศษหรือพฤติกรรมที่สร้างผลงานที่โดดเด่น งานบางอย่างต้องทำเป็นทีม บางอย่างต้องทำคนเดียว การสร้างคุณค่าให้กลมกลืนกับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะแยกออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความรู้ ได้แก่
 - 1.1 ข้อมูล/ สิ่งที่ได้รับจากการศึกษา
 - 1.2 การฝึกอบรมสัมมนา
 - 1.3 ศึกษาด้วยตนเอง

- 1.4 การสนทนา
- 1.5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2. ทักษะ ได้แก่
 - 2.1 ด้านการบริหารจัดการ
 - 2.1.1 การบริหารการควบคุมการปฏิบัติ
 - 2.1.2 งานระบบความคิดในการจัดการ
 - 2.1.3 การจัดระบบความคิด
 - 2.1.4 การวางแผน/ เป้าหมายในอนาคตที่จะทำ
 - 2.2 ด้านการปฏิบัติงาน
 - ทักษะเชิงเทคนิคที่จำเป็นในการทำงานที่แตกต่างกัน
- 3. คุณค่าส่วนบุคคล ได้แก่
 - 3.1 ความคิด
 - 3.2 ความรู้สึก
 - 3.3 ทักษะ
 - 3.4 แรงจูงใจ
 - 3.5 ความต้องการส่วนตนติดตัวมาและเปลี่ยนแปลงยาก

ความสำคัญของสมรรถนะ

ซูซึ สมิตชิโกร (2550, หน้า 65) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร ข้าราชการ และบุคลากร
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key performance indicator: KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะ จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้วจะต้องใช้สมรรถนะ ตัวไหนบ้าง

5. ป้อนกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนด ทั้งๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเอง โดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรให้ประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์กรกำหนดตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะ เฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะ ในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

พิชชา ถนอมเสียง (2551, หน้า 22) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของสมรรถนะ มีดังนี้

1. เป็นเครื่องช่วยเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรสู่ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน
2. พนักงานจะประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร
3. มีเกณฑ์มาตรฐานในการวัดผลอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานสากล
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการจำแนกและคัดสรรบุคลากรที่ดีและเหมาะสม
5. มีเกณฑ์การวัดระดับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร
6. ช่วยชี้ให้เห็นภาพของอัตรากำลัง
7. เป็นปัจจัยส่งเสริมให้พนักงานสามารถประสบความสำเร็จในสายอาชีพได้
8. เป็นแผนงานหนึ่งในการพัฒนาองค์กร

โสภา อิศระณรงค์พันธ์ (2551, หน้า 9) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาโดยยึดหลักความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge worker) และการที่องค์กรจะสามารถปรับตัวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญอยู่ในตัวตนของแต่ละคน ซึ่งจะทำให้ได้เห็นถึงทักษะความรู้ ความสามารถที่สามารถถ่ายทอดออกมาให้เห็นในการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ หากองค์กรสามารถจัดสรรคนให้ตรงกับความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

ประโยชน์ของสมรรถนะ

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2553, หน้า 32) ได้กล่าวว่า แนวคิดสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์กรได้อย่างกว้างขวาง และยังสามารถทำให้องค์กรบรรลุผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง โดยการดึงศักยภาพของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ประโยชน์จากการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการบริหารคน คือ

1. ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร
2. ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร
3. ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
4. ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
5. ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและการพัฒนาตนเอง
6. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน
7. ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง
8. ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ
9. ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Spencer and Spencer (1993, pp. 9-11) ได้กล่าวว่า การนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหาร หน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. บุคลากร (Operators)

1.1 ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

1.2 ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.3 ช่วยให้ผู้พนักงานทราบถึงเส้นทางการเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career development) ของตนเองและแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

2. ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)

2.1 ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล

2.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

3. ผู้บริหารระดับสูง (Top executive)

3.1 สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

3.2 ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3.3 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3.4 สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

4. ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management division)

4.1 เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

4.2 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

4.3 นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคลากรได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
4. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

ความเป็นมาของแนวคิดหลักธรรมาภิบาล

สุเทพ เชาวลิต (2555, หน้า 26-30) ได้กล่าวว่า แนวคิดหลักธรรมาภิบาลนี้ มีรากฐานมาจากความเชื่อที่ว่าระบบโลกกำลังจะเปลี่ยนแปลง ทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เนื่องมาจากการสิ้นสุดลงของยุคอุตสาหกรรมและโลกยุคหลังยุคอุตสาหกรรม ยุคโลกาภิวัตน์ได้ปรากฏตัวขึ้นอย่างเป็นทางการแล้ว นักวิชาการโลกาภิวัตน์นิยมได้เสนอว่า การปรากฏขึ้นของอารยธรรมโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้เองได้ผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับระบบเศรษฐกิจทุนนิยม ดังนี้

1. รัฐ บริษัทต่าง ๆ และปัจเจกบุคคลไม่มีทางเลือกอื่น ๆ นอกจากต้องปรับเปลี่ยนเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ หรือกล่าวคือ ต้องวิ่งแข่งให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนไป หรือไม่ก็จะกลายเป็นประเทศที่ล้าหลัง และด้อยพัฒนาไปในที่สุด
2. เศรษฐกิจแห่งชาติรวมทั้งชาติจะต้องถูกผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบโลก ซึ่งหมายถึงการอวสานของรัฐชาติ (เอกราชแห่งชาติ)
3. ระบบเศรษฐกิจโลกจะถูกชี้นำโดยพลังของตลาดซึ่งไม่สามารถจะควบคุมได้ และถูกรอบ โดยอำนาจของบรรดาบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลกทั้งหลาย
4. รัฐต่าง ๆ ต้องยอมรับอำนาจของตลาด
5. ทางรอดทางเดียวที่เหลืออยู่คือ ต้องทำทุกอย่างเพื่อดึงดูดและสร้างความเชื่อมั่นเพื่อให้ทุนต่างชาติหรือทุนไร้พรมแดนขนทุนเข้ามาลงทุน

ในเมื่อรัฐต้องเชื่อฟังตลาดและขึ้นต่อกลุ่มทุนไร้พรมแดน แนวคิดนี้จึงเสนอว่ารัฐไม่ใช่ผู้มีอำนาจในการปกครองสูงสุดอีกต่อไป แนวคิดทางการเมืองในอดีตที่ว่ารัฐคือผู้ปกครอง (Governance) และมีอำนาจสูงสุดจะต้องถูกแปรเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง รัฐในยุคโลกาภิวัตน์จะมีฐานะเป็นเพียงเครื่องมือหรือระบบกลไกอันหนึ่งเท่านั้น ไม่ใช่ผู้ปกครองหรือมีฐานะเป็นผู้นำอีกต่อไป หากแต่เป็นเพียงกลไก ด้านการบริหารและจัดการ

ในปี พ.ศ. 2538 (ค.ศ. 1995) ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ ADB ซึ่งเชื่อมโยงกับ World Bank และ IMF ได้ขยายหลักการหลักธรรมาภิบาลทางการเมืองออกมา แล้วยกแยะได้ดังนี้

1. ความน่าเชื่อถือ และมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Accountability)
2. ความโปร่งใส (Transparency)
3. การมีส่วนร่วม (Participation)
4. ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability)
5. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้ง 4 ประการข้างต้น (Interrelate)

รัฐบาลทุกยุคที่ผ่านมาได้พยายามปรับตัวเข้าสู่ระบบธรรมาภิบาลอย่างเห็นได้ชัดเจน เช่น การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนได้รับสิ่งที่ตรงกับความต้องการของตนอย่างแท้จริง การปรับลดขนาดหน่วยราชการ การปรับบริการให้ประทับใจไม่เพียงแค่ภาคเอกชน การรวมหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชน การพัฒนาและคัดเลือกบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพและผลงาน สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบโดยตรงต่อวิถีชีวิตดั้งเดิมของทั้งข้าราชการและประชาชน ในแนวทางที่เป็นความหวังของประเทศชาติ และเป็นระบบการปกครองในฝันของประชาชนทุกคน

การบริหารอย่างโปร่งใสมีคุณภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล จึงเป็นหัวใจสำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการหรือเอกชน แต่ต้องอาศัยการปรับตัวและเตรียมความพร้อมของทั้งประชาชน และผู้บริหารประเทศ ซึ่งต้องใช้เวลาและประสบการณ์ รวมทั้งการเข้าใจความหมายและขั้นตอนของหลักธรรมาภิบาล อันจะเป็นแนวทางที่จะทำให้ทุกคนเกิดภาพพจน์สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระแสโลกและนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งนำไปใช้เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการพัฒนาองค์กรและประเทศชาติ

การพัฒนาหลักธรรมาภิบาลหรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีกรกล่าวถึงเป็นระยะในแวดวงของนักวิชาการ ตั้งแต่ช่วงก่อนการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 แต่ยังไม่ค่อยแพร่หลาย ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ แนวคิดยังขาดความชัดเจน และคนส่วนใหญ่ยังไม่สนใจ เมื่อประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจและการเงิน และเมื่อรัฐบาลของนายกรัฐมนตรีนายชวน หลีกภัย ได้เข้ามาบริหารประเทศในปลายปี พ.ศ. 2540 สภาวะแวดล้อมและเงื่อนไขการกู่วิกฤติเศรษฐกิจ ทำให้รัฐบาลต้องหันมาให้ความสนใจประเด็นนี้อย่างจริงจัง โดยได้พิจารณาเห็นความจำเป็นที่ประเทศชาติจะต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบูรณะสังคมและประเทศ เพื่อพลิกฟื้นภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ เพื่อให้สามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันสถานการณ์

ความต่อเนื่องของแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความชัดเจนมากขึ้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ. ศ. 2545-2549) โดยมีแนวทางการพัฒนา เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีประสิทธิภาพ ปราศจากการทุจริต บนพื้นฐาน ของการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสังคม ดังนั้น การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 จำเป็นต้อง ให้ความสำคัญลำดับสูงกับการปฏิรูปภาครัฐให้เป็นองค์กรขนาดเล็กที่มีคุณภาพ การปรับเปลี่ยน ระบบการจัดทำงบประมาณให้มีประสิทธิภาพคล่องตัว สอดคล้องกับนโยบายและแผนชาติ และการปรับระบบและกลไกเพื่อสนับสนุนการกระจายอำนาจควบคู่กับการปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างจริงจัง โดยผนึกกำลังทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายใต้แนวทางการพัฒนาที่ควร ดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544, หน้า 29-35) ดังนี้

1. ปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐไปสู่แนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
2. กระจายหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบในทุกภาคส่วน
4. การพัฒนาและเสริมสร้างกลไกการตรวจสอบถ่วงดุลทุกภาคส่วนในสังคม
5. เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีของภาคเอกชน
6. เสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวและชุมชน

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่ผ่านมาไม่สามารถส่งผลให้ระบบการบริหารจัดการประเทศ ปรับเปลี่ยนสู่การมีระบบธรรมาภิบาลอย่างแท้จริงได้ คงเป็นเพียงการปรับเปลี่ยนในเชิงรูปแบบ ที่ไม่สามารถพัฒนาไปสู่การปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงในทุกระดับ ดังนั้น การพัฒนาประเทศในช่วง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง กับการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการประเทศอย่างแท้จริง มีการกำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ โดยยึดหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549, หน้า 117-131) ดังนี้

1. เสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยและวัฒนธรรมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น เป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมไทย
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาชนให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ประเทศ
3. สร้างภาคราชการและรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล เน้นการอำนวยความสะดวกแทนการกำกับควบคุม และทำงานร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา

4. การกระจายอำนาจการบริหารจัดการประเทศสู่ภูมิภาค ท้องถิ่น และชุมชนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมภาคธุรกิจเอกชนให้เกิดความเข้มแข็ง สุจริต และเป็นบรรษัทภิบาลมากขึ้น
6. ปฏิรูปกฎหมาย กฎระเบียบ และขั้นตอนกระบวนการเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อสร้างความสมดุลในการจัดสรรประโยชน์จากการพัฒนา
7. รักษาและเสริมสร้างความมั่นคงเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการประเทศสู่คุณภาพและความยั่งยืน

ต่อมาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ. ศ. 2555-2559) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสมในด้านการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลอยู่ในยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมในสังคม โดยการสร้างความสัมพันธ์ของคนในสังคมให้มีคุณค่าร่วมและตระหนักถึงผลประโยชน์ของสังคม เสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีระบบ ตรวจสอบและการรับผิดชอบที่รัดกุม และเน้นให้ส่งเสริมวัฒนธรรมการเมืองที่มีธรรมาภิบาลนำไปสู่การเป็นประชาธิปไตยที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยเสริมสร้างจิตสำนึกวัฒนธรรม และวิถีประชาธิปไตยที่ดีให้แก่ประชาชนและนักการเมือง ด้วยการปลูกฝังสร้างความรู้ความเข้าใจ และส่งเสริมการใช้สิทธิตามกฎหมายและรัฐธรรมนูญ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความแตกต่างหลากหลายในสังคมและวัฒนธรรมประชาธิปไตย โดยรณรงค์ส่งเสริมให้คนไทยมีการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และระบบคุณค่าในระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับชั้น ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประชาธิปไตย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 37)

ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

อนุรัตน์ จักรเจริญพรชัย (2550, หน้า 7) ได้กล่าวถึงความหมายของธรรมาภิบาลไว้หลายประการ ดังนี้

1. หมายถึง กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชนและภาคประชาชน โดยทั่วไป ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้
2. หมายถึง การที่กลไกของรัฐทั้งทางการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส รับผิดชอบ
3. หมายถึง การบริหารหรือการปกครองที่ดี หรือการปกครองหรือการบริหารที่เป็นธรรม โดยจะมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบได้ (Accountability) และความมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

ธัญญา อภิชาติเชียร โกวิท (2552, หน้า 23-24) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครองด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดีงามในเรื่องของการพัฒนาและการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข โดยส่งเสริมให้เกิดการรวมตัวของประชาชนในการเข้าถึงข้อมูล การตัดสินใจ การตรวจสอบลดการทุจริต คอรัปชั่นลง เพื่อให้เกิดความโปร่งใส โดยอาศัยความร่วมมือกันของทุกฝ่ายในสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

สุเมธ แสงนันท (2552, หน้า 26) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ว่า ธรรมาภิบาลมาจากคำว่า ธรรมะ บวกกับ อภิบาล แปลว่า การดูแลปกครอง โดยใช้ธรรมะเป็นเครื่องช่วยในการบริหารจัดการ ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance)

ลิขิต ชีรเวคิน (2553, หน้า 384-386) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล คือ กระบวนการปกครองบริหารประเทศ โดยมีกฎเกณฑ์ความถูกต้องเพื่อประโยชน์ของสังคมและประชาชน ไม่ละเมิดกฎหมายและหลักนิติธรรม ซึ่งหลักธรรมรัฐาภิบาลใช้ได้ในระดับการบริหารราชการประเทศสูงสุด ได้แก่ คณะรัฐมนตรี รวมทั้งในระดับกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งได้แก่ การบริหารโดยระบบราชการจนถึงระดับการปกครองบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พระจรูณ ชีรปญโญ (2554, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ว่า หมายถึง การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

สุพรรณิ เกษสม (2555, หน้า 35) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร สถาบัน หรือธุรกิจ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบและรับรองที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรม ยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ (Quality and efficiency) และการมีมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม เป็นการทำไป (General ethical and moral standard) เป็นหลักที่มีคุณค่าและสำคัญมาก โดยที่หลักธรรมาภิบาล คือ หัวใจในการดำเนินธุรกิจที่มีผลต่อทุกฝ่าย ให้ได้รับผลประโยชน์ที่ยุติธรรม ตั้งแต่ตัวผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

บุญทริกา หนองภักดี (2556, หน้า 31) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการหรือวิธีการ
ว่าด้วยการบริหารจัดการที่ดีในทุก ๆ ด้าน ทุก ๆ ระดับ โดยชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ
เน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคม อาทิเช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน อย่างจริงจัง
เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นรภัทร เขตต์วัฒน์ (2556, หน้า 37) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่ดี หรือวิธีการปกครองที่ดี โดยใช้กระบวนการ
มีส่วนร่วม มีกติกาหรือกฎเกณฑ์ที่ดีเหมาะสมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐาน
ประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมด้านกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่มี
ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมบนรากฐาน
ของความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ธรรมาภิบาลสามารถใช้ในการบริหารจัดการทุก ๆ ด้านและ
ทุก ๆ ระดับ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
และสังคม

จักรพงษ์ กุศลเสนา (2557, หน้า 30) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการการทำงาน
ที่นำมาใช้เพื่อบริหารงานแนวใหม่เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต
ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผล เป็นการบริหารจัดการในทุก ๆ ด้าน โดยชอบธรรม
และมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคมในทุก ๆ ฝ่าย
ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศ
มีการปกครองที่ดี มีความชอบธรรม ด้านกฎหมายมีเสถียรภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่มี
ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีความตระหนัก
และรับผิดชอบในหน้าที่ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะเป็นพลังขับเคลื่อน
องค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

ฉัตรมงคล พลภูงา (2557, หน้า 15) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการการทำงาน
ที่นำมาใช้เพื่อบริหารงานแบบพลวัตร เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีความเป็นธรรม
โปร่งใส สุจริต มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะการปกครอง วัฒนธรรม
และวัตถุประสงค์ของประเทศและองค์กรที่ผลักดันให้นำแนวคิดนี้ไปใช้

ณัฐ์ชนก ใหญ่ณิชศุณ (2558, หน้า 19-20) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง
แนวทางการปกครองด้วยหลักการบริหารจัดการที่ดีงาม โดยอาศัยปรัชญาหลักการที่ถูกต้อง
เพื่ออำนวยประโยชน์ ต่อสังคมและประเทศชาติ ในเรื่องของการพัฒนาความเท่าเทียมกัน
การมีคุณภาพชีวิตที่ดี และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วน
ของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุน

ซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

เนตรนภา มหาพาคันต์ (2558, หน้า 19-20) ได้กล่าวว่า ธรรมนูญ หมายถึง การบริหาร การจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจ

ปวรรณรัตน์ หอมหวล (2558, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ธรรมนูญ หมายถึง วิธีการในการจัดการทรัพยากรขององค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการเพื่อให้ผลการจัดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โปร่งใส และตรวจสอบได้

ภูมิภัทระ จันท์บัว (2558, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของธรรมนูญว่า ธรรมนูญเป็นการบริหารงานของภาครัฐในทุกด้าน โดยชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมด้านกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

มณฑิรา มีรส (2558, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของธรรมนูญว่า ธรรมนูญเป็นการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถแสดงออกซึ่งผลประโยชน์ที่จะปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันบนหลักการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบต่อผลที่กระทำ และมีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีในการปฏิบัติงานภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ ตอบสนองความต้องการของคนในสังคม มีระบบบริหารราชการที่ดี และมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

Asian Development Bank (1995, pp. 3-11) ได้ให้คำนิยามว่า ธรรมนูญ คือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่านโยบายที่กำหนดไว้เกิดผล ในการปฏิบัติได้จริง ซึ่งหมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้แน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้

Rhodes (1996, pp. 652-667) ได้เขียนบทความเรื่อง “The new governance: Governing without government” ซึ่งเป็นงานเขียนที่สรุปรวบรวมการเปลี่ยนแนวคิดที่สำคัญในช่วงปี ค.ศ. 1990 โดย Rhodes กล่าวถึงการเปลี่ยนวิธีคิดในการปกครอง (Process of governing) จากเดิมซึ่งเป็นการจัดการฝ่ายเดียวจากบนสู่ล่างในลักษณะการจัดการปกครอง (Government) มาเป็นระบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดระเบียบระบบราชการเพื่อให้เกิดวิธีการควบคุมใหม่โดยสังคม (Governance) โดย Rhodes เห็นว่า คำว่า Governance หรือการบริหารจัดการในมุมมองใหม่ มี 6 ความหมายด้วยกัน คือ

1. Governance ในความหมายของการบริหารจัดการที่รัฐมีบทบาทน้อยที่สุด (Governance as the minimal state) หมายถึง รัฐจะต้องลดบทบาทหน้าที่ของภาครัฐลงโดยให้ภาคเอกชนดำเนินงานแทนในรูปแบบของการแปรรูปกิจการของรัฐเป็นเอกชน (Privatization) บทบาทสำคัญของภาครัฐในมุมมองนี้ รัฐเป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนสาธารณะ โดยจะต้องให้ความสำคัญกับระบบตลาด
2. Governance ในความหมายของการบริหารจัดการของภาคเอกชน (Governance as corporate governance) หมายถึง ระบบในภาคเอกชนที่มีทิศทางและการควบคุมที่ดี มีความโปร่งใส และมีระบบการตรวจสอบที่ได้มาตรฐานในภาคเอกชน เพื่อให้มีความชอบธรรม รวมทั้งเกิดความมีประสิทธิภาพในการกำกับดูแลตนเอง
3. Governance ในความหมายของการบริหารจัดการกิจการสาธารณะรูปแบบใหม่ (Governance as the new public management) ซึ่งการบริหารจัดการสาธารณะรูปแบบใหม่ (NPM) นี้ เป็นการเปลี่ยนมุมมองทางการบริหารจัดการใหม่ จากเดิมที่รัฐเป็นผู้นำพา (Rowing) ในความหมาย Governance มาเป็นรัฐเป็นผู้นำทาง (Steering) หรือการบริหารจัดการในความหมายของ Governance นั่นเอง และในความหมายใหม่นี้ เป็นการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันระบบตลาดลูกค้าหรือผู้รับบริการ และผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ
4. การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Governance as good governance) เป็นความหมายที่ใช้อย่างกว้างขวางทั่วไป ซึ่งมีที่มาจากธนาคารโลกหรือกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เพื่อใช้เป็นนโยบายในการควบคุมการบริหารงานของรัฐบาลในประเทศโลกที่สามให้มีประสิทธิภาพ โดยการกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในระบบตลาด มีกระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ปฏิรูประบบราชการ โดยการลดอัตรากำลังลง ให้ความรู้ในเรื่องการบริหารงานงบประมาณ ส่งเสริมการกระจายอำนาจและสนับสนุนให้ NGO มีบทบาทมากขึ้น
5. การจัดระบบเครือข่ายทางสังคม (Governance as a socio-cybernetic system) เป็นการพิจารณาโครงสร้างการปกครองในลักษณะที่แต่ละส่วนของสังคมไม่เป็นอิสระจากกัน

มีการพึ่งพาอาศัยกันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยไม่มีพรรคใดโดดเด่นกว่ากัน และพิจารณาว่า กระบวนการปกครองจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสังคม การเมืองและการบริหาร รวมทั้ง การสร้างภาคีหรือการเจรจาตกลงร่วมกันเพื่อให้เกิดผลดี

6. การจัดการภายในระบบเครือข่าย (Governance as self-organizing networks)

มีลักษณะเป็นระบบที่เปลี่ยนแปลงจากการปกครองส่วนท้องถิ่นไปเป็นระบบท้องถิ่น ที่มีระบบ การบริหารราชการและสังคมที่ดี (Local governance) ซึ่งเป็นความพยายามปกครองตนเอง การจัดตั้งองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการสาธารณะแบบพึ่งพาอาศัยกันและกัน

United Nations Development Programme (1997, p. 5) ได้ให้คำนิยามว่า ธรรมนูญเป็นการดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจ ที่จะจัดการกิจการของประเทศ ในทุกระดับ ซึ่งประกอบด้วย กลไก กระบวนการ และสถาบันต่าง ๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถ แสดงออกซึ่งการปกป้องผลประโยชน์และสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความคิดเห็น ที่แตกต่างกันบนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริม หลักนิติธรรม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ได้ขึ้นอยู่กับความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

สรุปได้ว่า ธรรมนูญ หมายถึง แนวทางการปกครองด้วยหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี โดยอาศัยปรัชญาหลักการที่ถูกต้อง เพื่ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ ในเรื่องของการพัฒนา ความเท่าเทียมกัน การมีคุณภาพชีวิตที่ดี และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบ มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วน ของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชา สังคม และมีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

องค์ประกอบของหลักธรรมนูญ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542, หน้า 24-31) ได้แบ่งองค์ประกอบของการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี ออกเป็น 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม เป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปันส่วนในประโยชน์ต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดความขัดกันแห่งผลประโยชน์

4. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สนับสนุน ให้ประชาชนพัฒนาตนเองและมีความขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีระเบียบวินัย ทำงาน ด้วยความถูกต้องดีงาม

5. หลักความคุ้มค่า (Value for money) หมายถึง การถือเอาประโยชน์อันสูงสุด แห่งองค์กรเป็นที่ตั้งในการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ส่วนรวม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญแห่งชาติ โดยมีส่วนร่วมทางการเมือง การบริหาร และการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนเกี่ยวกับวิถีชีวิตของชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 8-9) ได้พัฒนาองค์ประกอบ ของหลักธรรมาภิบาล ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่า ควรจะประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยการปฏิบัติ ราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงาน ที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับ ดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการ ที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม (Rule of law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/ หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

World Bank (1998, pp. 60-61) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลว่า
 ควรประกอบด้วย 1) การบริการของรัฐที่มีประสิทธิภาพ (An efficient public service) 2) ระบบศาล
 ที่เป็นอิสระ (An independent judicial system) 3) ระบบกฎหมายที่บังคับสัญญาต่าง ๆ (Legal
 framework to enforce contracts) 4) การบริหารกองทุนสาธารณะที่มีลักษณะรับผิดชอบต่อประชาสังคม
 (The accountable administration of public funds) 5) การมีระบบตรวจสอบทางบัญชีที่เป็นอิสระ
 (An independent public auditor) ซึ่งรับผิดชอบต่อตัวแทนในรัฐสภา 6) การเคารพในกฎหมาย
 และสิทธิมนุษยชนทุกระดับของรัฐบาล (Respect for the law and human right at all levels of
 government) 7) โครงสร้างสถาบัน ที่มีลักษณะพหุนิยม (A pluralistic institutional structure)
 8) การมีสื่อสารมวลชนที่เป็นอิสระ (A free press)

United Nations Development Programme (1997, pp. 5-6) ได้เสนอหลักการบริหาร
 จัดการของภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลไว้ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public
 participation) ประชาชนทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน
 ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านสถาบันต่างๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม
 2) กฎหมายที่ยุติธรรม (Rule of law) การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคน
 เคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมาย ที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรม และถูกบังคับใช้กับ
 กลุ่มคนต่างๆอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน 3) ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) กระบวนการ
 การทำงาน กฎเกณฑ์ กติกาเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้
 อย่างเป็นอิสระ (Free flow of information) ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข่าวสาร
 สาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ 4) การมีฉันทานุมัติร่วมกันในสังคม
 (Consensus orientation) การตัดสินใจดำเนินนโยบายใด ๆ ของภาครัฐ ต้องมีการประสาน
 ความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างกันของกลุ่มคนในสังคมให้เกิดความเห็นร่วมกัน (Broad
 consensus) บนฐานของสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม 5) กลไกการเมืองที่ชอบธรรม
 (Political legitimacy) กระบวนการเข้าสู่อำนาจทางการเมืองมีความรับผิดชอบและเป็นที่ยอมรับ
 ของคนในสังคม เช่น การได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีคุณภาพ การมีคณะรัฐมนตรี
 ที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีระบบราชการที่สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้
 การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมีคณะกรรมการป้องกัน
 และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ทำหน้าที่ได้สวนและวินิจฉัยเจ้าหน้าที่รัฐที่ร้าย
 ผิดปกติ 6) ความเสมอภาค (Equity) ประชาชนทุกคนมีความสามารถอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึง
 โอกาสต่าง ๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีความเป็นอยู่ที่ดี โดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภค
 ขึ้นพื้นฐาน เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการโดยเท่าเทียมกัน 7) ประสิทธิภาพและ
 ประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency) เช่น รัฐสามารถจัดสรรใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่า

และเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคม รวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด 8) พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำต่อสาธารณะชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่ และ 9) การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic vision) การมีผู้นำและประชาชนในประเทศมีวิสัยทัศน์ในการสร้างธรรมาภิบาล และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

Kaufmann, Kraay and Massimo Mastruzzi (2007, pp. 2-3) ได้จัดทำดัชนีที่นำมาใช้วัดลักษณะธรรมาภิบาลของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 จนถึงปี พ.ศ. 2549 ว่าประกอบด้วย 6 ดัชนี คือ 1) เสียงเรียกร้องและความรับผิดชอบ (Voice and accountability) เป็นการวัดสิทธิทางการเมือง สิทธิของพลเมืองและสิทธิมนุษยชน 2) ความไร้เสถียรภาพทางการเมือง และความรุนแรง (Political instability and violence) เป็นการวัดความเป็นไปได้ของความรุนแรงที่จะเกิดขึ้นหรือการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล หรือการก่อการร้าย 3) ความมีประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government effectiveness) เป็นการวัดความสามารถของระบบราชการและคุณภาพของการบริการสาธารณะของรัฐ 4) ภาระของการกำกับ (Regulatory burden) เป็นการวัดภาระของนโยบายรัฐบาลที่ไม่เป็นมิตรต่อระบบตลาด 5) หลักนิติธรรม (Rule of law) เป็นการวัดคุณภาพของการทำพันธะสัญญาต่าง ๆ การทำงานของตำรวจ ระบบผู้พิพากษา และการจัดการเกี่ยวกับอาชญากรรมและความรุนแรง 6) การควบคุมการฉ้อราษฎร์บังหลวง (Control of corruption) เป็นการวัดการใช้อำนาจของผู้มีอำนาจในการแสวงหาผลประโยชน์ทางธุรกิจ ซึ่งเป็นการวัดระดับของการฉ้อราษฎร์บังหลวง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มี 10 ประการ ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักคุณธรรม

แนวทางส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล

ภารกิจหลักประการหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ การส่งเสริมให้ระบบราชการไทยนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สุขของประเทศไทยและประชาชน ตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจึงได้เกิดขึ้น โดยเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service delivery unit: SDU)

สังกัดสำนักงาน ก.พ.ร. ภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. 2550 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการภาครัฐเป็นสำคัญ และเมื่อมีกำลังผลิตหรือขีดความสามารถเหลืออยู่ จึงจะให้บริการแก่ประชาชนได้โดยไม่ต้องแข่งกับภาคเอกชน

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีหน้าที่ในการให้บริการทางวิชาการ สนับสนุนงานด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ และส่งเสริมการพัฒนาการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการให้คำปรึกษา ให้บริการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนา แก่หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ ในด้านการบริหารและการจัดการ เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานให้สามารถเทียบเคียงมาตรฐานสากล และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารราชการแผ่นดิน และหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 10-53)

อย่างไรก็ตาม คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเฉพาะกิจ (อ.ก.พ.ร.) เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้มีข้อสังเกตว่าหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักดังกล่าว เป็นหลักที่จำยาก จึงควรจัดกลุ่มใหม่ (Regroup) โดยรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เป็นหลักการที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ และให้นำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และคณะรัฐมนตรีเพื่อประกาศใช้ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 10-53)

สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและหารือในเบื้องต้นกับประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ เครืองาม) เพื่อนำมาประกอบการปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใหม่ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น สะดวกต่อการจดจำและการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพบริบทของประเทศไทย โดยได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องรวมไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญในเรื่อง ความรับผิดชอบทางการบริหาร โดยเพิ่มเติมในเรื่อง การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรม อันเป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 279 ซึ่งได้บัญญัติให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภทไว้ด้วย

จากผลการศึกษาดังกล่าว ทำให้ได้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

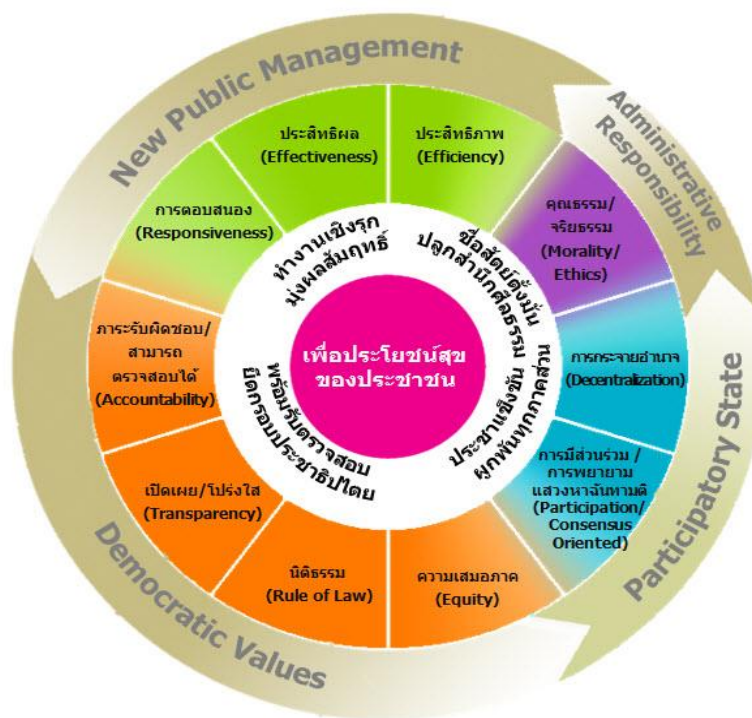
1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effective) และหลักการตอบสนอง (Responsive)

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic value) ประกอบด้วย หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

3. ประชาธิปไตย (Participatory state) ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participatory/ Consensus oriented)

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative responsibility) ประกอบด้วย หลักคุณธรรม/ จริยธรรม (Morality/ Ethics)

ต่อมา อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้พิจารณาเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และเห็นชอบหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อยดังกล่าวข้างต้น และโดยที่ในบริบทของประเทศไทยอาจไม่สามารถใช้แนวทางฉันทามติกับทุกเรื่องได้ จึงเห็นควรรวมหลักนี้ไว้กับหลักการมีส่วนร่วม และปรับถ้อยคำเป็นหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus oriented) แสดงหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG framework) ปรากฏดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 18-22)

และ ก.พ.ร. ได้มีมติเห็นชอบข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาล ในภาคราชการเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป โดยหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นส่วนหนึ่งในข้อเสนอแผนการส่งเสริมฯ ดังกล่าว ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแผนการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาคราชการ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ

สำหรับความหมายของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG framework) ทั้ง 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) ประกอบด้วย

1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

1.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.3 การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic value) ประกอบด้วย

2.1 ภาระรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.2 เปิดเผย/ โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชน ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

2.3 หลักนิติธรรม (Rule of law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

2.4 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชาธิปไตย (Participatory state) ประกอบด้วย

3.1 การมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

3.2 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative responsibility) ประกอบด้วย คุณธรรม/ จริยธรรม (Morality/ Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
 A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
 M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม
 R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
 E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
 A - Accountability ตรวจสอบได้
 D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
 Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 18-22)

สรุปประเด็นของหลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในการวิจัย

จากประเด็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงทำให้ทราบว่า หลักธรรมาภิบาลตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านมีความแตกต่างกันไปตามบริบท และการให้ความสำคัญในแต่ละด้าน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การนำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและเงื่อนไขขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ ที่ช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ ในการวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลในครั้งนี้ จะใช้แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 10-53) เป็นหลักในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ธรรมาภิบาลในประเทศไทย

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, หน้า 158-165) ได้กล่าวว่า การปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยครั้งสำคัญที่สุดเกิดขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2435 รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 โดยได้ทรงเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับนานาอารยประเทศ มีการยกเลิกระบบบริหารงานในแบบจตุสดมภ์ และจัดระเบียบโครงสร้างของระบบการบริหารราชการแผ่นดินขึ้นใหม่ ซึ่งแยกออกเป็น 3 ส่วน คือ ราชการส่วนกลาง (กระทรวง กรม) ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น (เทศบาล) มีการยกเลิกระบบขุนนาง และระบบการเกณฑ์แรงงานให้เป็นระบบราชการที่ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนประจำ

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ได้มีการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลของระบบราชการในประเทศไทย โดยประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการวางระบบข้าราชการพลเรือนสมัยใหม่ ซึ่งได้มีการวางระบบคุณธรรม ประกอบด้วย หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคง หลักความเป็นกลางทางการเมือง เข้ามาประยุกต์ใช้อย่างเป็นทางการ

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองในสมัยรัฐบาลจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ (ช่วงปี พ.ศ. 2502-2506) ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลไกการบริหารราชการแผ่นดินหลายประการ เช่น การจัดตั้งส่วนราชการสำคัญ ๆ ขึ้นมาใหม่ ได้แก่ สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สภาวิจัยแห่งชาติ การปรับโอนหน่วยงาน ด้านนโยบายและแผนของชาติ ได้แก่ สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สภาการวิจัยแห่งชาติ มาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี รวมถึงการแต่งตั้งคณะผู้ช่วยและที่ปรึกษาเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ ข้อคิดเห็นและข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อช่วยในการตัดสินใจและสั่งการได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารและองค์การของรัฐ เพื่อทำหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้งส่วนราชการขึ้นใหม่ แก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงส่วนราชการต่าง ๆ หรือยุบเลิกหน่วยงานบางส่วน และประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ตลอดจนพิจารณาจัดสรรอัตรากำลังให้แก่ส่วนราชการที่จัดตั้งใหม่หรือปรับปรุงใหม่

ในยุคของรัฐบาลจอมพลถนอม กิตติขจร (พ.ศ. 2506-2516) การปฏิรูประบบราชการ ได้ดำเนินการต่อเนื่องมาจากรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ กล่าวคือ การจัดให้มีคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี เพื่อทำหน้าที่พิจารณาก่อนการเสนอแนะความคิดเห็น ในการจัดแบ่งส่วนราชการ และบริหารงานบุคคลต่อคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้ยังได้มีการปรับปรุง แก้ไขแนวทางการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และการจัดแบ่งกระทรวง ทบวง กรม ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในช่วงเวลาดังกล่าว

ในสมัยรัฐบาลนายสัญญา ธรรมศักดิ์ รัฐบาล ม.ร.ว.เสนีย์ ปราโมช และรัฐบาล ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช (พ.ศ. 2516-2519) ต่างเข้ามาทำหน้าที่ในระยะเวลาสั้น ๆ ทำให้ไม่มีผลงาน เกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดินมากนัก ถึงแม้ว่าในช่วงรัฐบาลของ ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช ได้มีการวางนโยบายที่ชัดเจนในด้านการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น (สภาตำบล) และแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลและการบริหารงบประมาณให้สอดคล้องกัน แต่ก็ไม่สามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้บังเกิดผลได้มากเท่าที่ควร

ในสมัยรัฐบาลนายธานินทร์ กรัยวิเชียร (พ.ศ. 2519-2520) ได้มีการรื้อฟื้นให้มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรี ด้านการบริหารราชการและ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องขึ้นมาใหม่ และในสมัยรัฐบาลพลเอก เกรียงศักดิ์ ชมะนันทน์ (พ.ศ. 2522-2523) ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาระเบียบบริหารของนายกรัฐมนตรีขึ้น เช่นเดียวกัน และถือเป็นการแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าวครั้งสุดท้าย

ในสมัยรัฐบาลพลเอก เปรม ติณสูลานนท์ (พ.ศ. 2523-2531) รัฐบาลมีการประกาศ นโยบายการปฏิรูประบบราชการอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของการป้องกันปราบปรามการทุจริต

และประเพณีนิยมของข้าราชการ การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ การปรับปรุงการจัดสรรงบประมาณ และได้มีการผลักดันการดำเนินงานตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง โดยมี การแต่งตั้งคณะกรรมการการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการ และคณะกรรมการ ชุดต่าง ๆ ขึ้น เพื่อช่วยเหลือคณะรัฐมนตรีในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ

ในสมัยรัฐบาลพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ (พ.ศ. 2531-2534) ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการของข้าราชการให้มีความเหมาะสม การปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน พ.ศ. 2532 กำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติราชการตามคำขอของประชาชนให้เสร็จภายใน 1 วันทำการ รวมทั้งกำหนดระเบียบของส่วนราชการเกี่ยวกับขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการในแต่ละเรื่อง ตลอดจนให้ความเห็นชอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของการทำงาน (QCC) ของหน่วยราชการ

ในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย (พ.ศ. 2535-2538) ได้กำหนดนโยบายมุ่งเน้นการสร้างความเป็นธรรมให้แก่ประชาชน การลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยราชการ ได้ริเริ่มผลักดันให้มีการปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง เช่น การริเริ่มและเสนอให้มีการจัดตั้งศาลปกครอง การยกร่างและเสนอกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ เพื่อให้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน การเสนอปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประเพณีนิยมในวงราชการ และการเห็นชอบให้ดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ

ในสมัยรัฐบาลนายบรรหาร ศิลปอาชา (พ.ศ. 2538-2539) ได้มีการผลักดันให้มีการปฏิรูประบบราชการหลายประการ เช่น การริเริ่มเพื่อจัดให้มีปีแห่งการบริการประชาชน การวางระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความเห็นสาธารณะ โดยวิธีประชาพิจารณ์ การริเริ่มและเสนอให้มีการตรากฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 และกฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539

ในสมัยรัฐบาลพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ (พ.ศ. 2539-2540) ได้มีนโยบายเกี่ยวกับการปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน การกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีการประกาศใช้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการเพื่อวางหลักการสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการปรับบทบาทภารกิจ และขนาดของหน่วยงานของรัฐ และแนวทางการปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งให้ประชาชนมีโอกาสอย่างกว้างขวางในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ของทางราชการ โดยริเริ่มและมีการเสนอให้มีการตราพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

ในสมัยรัฐบาลนายชวน หลีกภัย (พ.ศ. 2540-2544) ได้มีการผลักดันให้มีการปฏิรูประบบราชการตามกรอบนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดขึ้น อันเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ เช่น การออกกระเปาะยบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2541 นอกจากนี้ ยังได้มีการกำหนดมาตรการปรับภาคราชการในสภาวะวิกฤต การให้ความเห็นชอบและผลักดันการดำเนินงานตามแผนปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ รวมทั้งการริเริ่มให้มีการจัดตั้งองค์การมหาชน การประกาศใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และผลักดันโครงการประเทศไทยใสสะอาด เพื่อธรรมาภิบาลต่อต้าน และลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในระบบราชการขึ้น

ในสมัยรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร (พ.ศ. 2544-2549) มุ่งเน้นการปรับโครงสร้างระบบราชการใหม่ที่ยึด Agenda based การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ สร้างระบบการประเมินผลโดยใช้คำรับรองการปฏิบัติงาน การปรับปรุงการบริหารงานในภูมิภาคให้เป็นการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ การออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน รวมทั้งนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารภาครัฐ การพัฒนาระบบราชการไปสู่ e-Government การใช้ระบบ GFMS มาช่วยพัฒนาระบบการเงินการคลังของรัฐ และการปรับปรุงคุณภาพการบริการด้วยการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการหรือการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่อให้บริการประชาชน

ในสมัยรัฐบาลพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ (พ.ศ. 2549-2551) ได้กำหนดนโยบายเพื่อเป็นกรอบในการทำงาน 4 ประเด็น คือ การทำงานด้วยความโปร่งใส ความเป็นธรรม ประหยัด และมีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกกันง่าย ๆ ว่า นโยบาย 4 ป. รวมทั้งมุ่งแก้ไขความไร้ประสิทธิภาพในการบริหารราชการแผ่นดิน และการตรวจสอบการใช้อำนาจ สนับสนุนการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับถาวร เพื่อปฏิรูปทางการเมืองที่เน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำทุกระดับ เสริมสร้างมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ ทั้งภาคการเมือง ภาคราชการ ระดับท้องถิ่น และระดับชาติ ส่งเสริมองค์กรอิสระและประชาชนในการตรวจสอบการทุจริต ทำแผนแม่บทพัฒนาการเมืองที่เสริมสร้างระบบคุณธรรมจริยธรรมยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต

ในสมัยรัฐบาลนายสมัคร สุนทรเวช (พ.ศ. 2551) ได้มีนโยบายเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง เพื่อให้ภาคราชการเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจแก่ประชาชน

ในสมัยรัฐบาลนายสมชาย วงศ์สวัสดิ์ (พ.ศ. 2551) ได้มีนโยบายที่จะพัฒนาระบบงาน ให้มีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้ใช้หลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการและพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการ สาธารณะ โดยจะเน้นการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศ และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ รวมทั้งวางมาตรการสำหรับประเมินผล การปฏิบัติงานและจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงาน เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ ในการพัฒนาผลงาน นอกจากนี้ ยังมีนโยบายเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานภาครัฐพร้อมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง เพื่อให้ราชการเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชนด้วย กระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมและชุมชน รวมถึงพัฒนาและนำมาตรการทางสังคม มาใช้ควบคู่กับการบังคับใช้กฎหมายต่าง ๆ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติ มิชอบให้หมดสิ้น ตลอดจนสนับสนุนการสร้างค่านิยมของสังคมให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และถูกต้องชอบธรรม

ในสมัยรัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (พ.ศ. 2551-2554) ได้มีนโยบายที่จะสร้าง มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ พร้อมทั้ง พัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ ของประชาชนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน รวมถึงการป้องกันและปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบ ตลอดจนสนับสนุนการสร้างค่านิยมของสังคมให้ยึดมั่น ในความซื่อสัตย์สุจริตและความถูกต้องชอบธรรม ส่งเสริมเสรีภาพในการรวมกลุ่มของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญและจัดระบบงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และส่งเสริมพัฒนาระบบบริหารผลงาน และสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ในการส่งมอบบริการสาธารณะ พร้อมทั้งการพัฒนาข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการ รุ่นใหม่ที่จะต้องเป็นกำลังสำคัญของภาคราชการในอนาคต

ในสมัยรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร (พ.ศ. 2554-2557) มุ่งพัฒนาระบบราชการ อย่างต่อเนื่อง เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับชาติอย่างมีวิสัยทัศน์และมุ่งผลสัมฤทธิ์นำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้บทบาทและภารกิจ ของหน่วยงานภาครัฐ มีความกระชับ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า เหมาะสมกับสถานการณ์

และเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ พัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ พร้อมทั้งป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างจริงจัง เพื่อให้ราชการเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมและชุมชน โดยปรับปรุงกฎหมายให้มีการเปิดเผยบัญชีรายการทรัพย์สินและหนี้สินของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐตำแหน่งระดับสูง และตำแหน่งที่มีอำนาจมาก รวมทั้งบุคลากรขององค์กรอิสระต่อสาธารณชน เพื่อความโปร่งใสของผู้ดำรงตำแหน่งเหล่านี้ และเปิดโอกาสให้สาธารณชนร่วมตรวจสอบบุคลากรของภาครัฐเพิ่มขึ้น พัฒนาและนำมามาตรการทางสังคมมาใช้ควบคู่กับการบังคับใช้กฎหมาย เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตลอดจนสนับสนุนการสร้างค่านิยมของสังคมให้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และความถูกต้องชอบธรรม

ในสมัยรัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา (พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน) มีนโยบายส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ โดยเห็นว่าระบบราชการเป็นระบบที่ใหญ่โตมหึมา ประกอบด้วย บุคลากรงบประมาณและอำนาจตามตัวบทกฎหมาย ตลอดจนดุลยพินิจอันกว้างขวางของเจ้าหน้าที่ ซึ่งสามารถให้คุณ ให้โทษ ให้ความสะดวก หรือเป็นอุปสรรคต่อการทำมาหากินและการดำรงชีวิตได้ แต่น่าเสียดายว่าในเวลาที่ผ่านมา ระบบราชการและเจ้าหน้าที่บางส่วนกลายเป็นสาเหตุหนึ่งของความขัดแย้งในสังคมตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ เพราะติดขัดที่กฎระเบียบนานาประการ ซึ่งมีมาแต่อดีตและยังมีได้แก้ไขให้ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งยังไม่อาจใช้เป็นกลไกเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ เช่น เสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก มีการขออนุมัติซ้ำซ้อน ใช้ระบบตรวจสอบที่ไม่จำเป็นจนเป็นภาระแก่ประชาชน บางครั้งมีการปล่อยปละละเลยสลับกับการเข้มงวดกวัดขั้น จัดระเบียบไฟไหม้ฟาง มีการทุจริตคอร์รัปชัน สร้างความไม่เป็นธรรมและความเหลื่อมล้ำในสังคม ไม่สนใจให้นักลงทุนเข้ามาประกอบการในประเทศ ดังที่ปรากฏในผลการสำรวจหรือรายงานประจำปีของหน่วยงานต่างประเทศบางแห่งเกี่ยวกับการจัดอันดับ ความน่าเชื่อถือและความสะดวกหรือยากง่ายในการทำธุรกิจในประเทศไทยมาแล้ว รัฐบาลจึงมีนโยบาย ดังนี้

1. ปรับปรุงระบบราชการในด้านองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และท้องถิ่น ทบทวนการจัด โครงสร้างหน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อนหรือถักถักกันหรือมีเส้นทางการปฏิบัติงานที่ยืดยาว ปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยนำเทคโนโลยีมาใช้แก้ไขกฎระเบียบให้โปร่งใส ชัดเจน สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนจัดระบบอัตรากำลังและปรับปรุงค่าตอบแทนบุคลากรภาครัฐให้เหมาะสมและเป็นธรรม

ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การตอบสนองความต้องการของประชาชนในฐานะที่เป็นศูนย์กลาง และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ให้บริการ เพื่อสร้างความน่าเชื่อมั่นและไว้วางใจในระบบราชการ ลดต้นทุนการดำเนินการของภาครัฐกิจ เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติ และการรักษาบุคลากรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพไว้ในระบบราชการ โดยจะดำเนินการตั้งแต่ระยะเฉพาหน้าไปตามลำดับความจำเป็นและตามที่กฎหมายเอื้อให้สามารถดำเนินการได้

2. ในระยะแรก กระจายอำนาจให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะได้ โดยรวดเร็ว ประหยัด และสะดวก วางมาตรการทางกฎหมาย กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ขั้นตอน ที่แน่นอน ระยะเวลาดำเนินการที่รวดเร็ว และระบบอุทธรณ์ที่เป็นธรรม โปร่งใส มิให้เจ้าหน้าที่ หลีกเลียง ประวิงเวลา หรือใช้อำนาจโดยมิชอบ ก่อให้เกิดการทุจริต การสูญเสียโอกาส หรือสร้างความเสียหายแก่ประชาชน โดยเฉพาะนักลงทุน ในระยะเฉพาหน้า จะเน้นการปรับปรุงหน่วยงาน ให้บริการด้านการทำธุรกิจ การลงทุน และด้านบริการสาธารณะในชีวิตประจำวันเป็นสำคัญ

3. ยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการเชิงรุก ทั้งในรูปแบบการเพิ่มศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชนในต่างจังหวัด โดยไม่ต้องเดินทาง เข้ามายังส่วนกลาง ศูนย์บริการสาธารณะแบบครบวงจรที่ครอบคลุมการให้บริการหลากหลาย ซึ่งจะจัดตั้งตามชุมชนต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถเดินทางไปติดต่อขอรับบริการได้โดยสะดวก การให้บริการถึงตัวบุคคลผ่านระบบศูนย์บริการร่วม ณ จุดเดียว (One stop service) และระบบรัฐบาล อีเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์แบบ พัฒนาหน่วยงานของรัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้าง นวัตกรรมในการทำงานอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และมีระบบบูรณาการ

4. เสริมสร้างระบบคุณธรรมในการแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรภาครัฐ วางมาตรการ ป้องกันการแทรกแซงจากนักการเมือง และส่งเสริมให้มีการนำระบบพิทักษ์คุณธรรมมาใช้ในการ บริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ

5. ใช้มาตรการทางกฎหมายและปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึก ในการรักษาศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการ ภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ ของรัฐทุกระดับอย่างเคร่งครัด ยกเลิกหรือแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น สร้างภาระแก่ประชาชนเกินควร หรือเปิดช่องโอกาสการทุจริต เช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุญาต การอนุมัติ และการขอรับบริการจากรัฐ ซึ่งมีหลายขั้นตอน ใช้เวลานาน ชำช้า และเสียค่าใช้จ่ายทั้งของภาครัฐและประชาชน

6. ปรับปรุงและจัดให้มีกฎหมายเพื่อให้ครอบคลุมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบ และการมีผลประโยชน์ทับซ้อนในภาครัฐทุกระดับ โดยถือว่าเรื่องนี้เป็นวาระสำคัญเร่งด่วนแห่งชาติและเป็นเรื่องที่ต้องแทรกอยู่ในการปฏิรูปทุกด้าน จะเร่งรัดการดำเนินการต่อผู้กระทำการทุจริตและ ประพฤติมิชอบทั้งในด้านวินัยและคดี รวมทั้งให้ผู้ใช้บริการมีโอกาสประเมินระดับความน่าเชื่อถือของหน่วยงานของรัฐ และเปิดเผยผลการประเมินต่อประชาชน จะนำกรณีศึกษาที่เคยเป็นปัญหา เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การร่วมทุน การใช้จ่ายเงินภาครัฐ การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติโดยมิชอบ การใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่ การมีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือทับซ้อน ซึ่งได้มีคำวินิจฉัยขององค์กรต่าง ๆ เป็นบรรทัดฐานแล้ว มาเป็นบทเรียน ให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ และประมวลเป็นกฎระเบียบหรือคู่มือในการปฏิบัติราชการ

7. ส่งเสริมและสนับสนุนภาคีองค์กรภาคเอกชนและเครือข่ายต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้น เพื่อสอดส่องเฝ้าระวัง ตรวจสอบเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ วางมาตรการคุ้มครองพยานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินคดีทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ถูกแทรกแซงหรือขัดขวาง

ในภาพรวมนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2502 เป็นต้นมา รัฐบาลในแต่ละชุดต่างให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบบริหารราชการและพยายามวางแนวทางหรือมาตรการต่าง ๆ มาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นการจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแก้ไขปัญหาความซ้ำซ้อนและความล่าช้าในการดำเนินงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการประชาชน การปรับเปลี่ยนแนวความคิดและทัศนคติในการทำงานของข้าราชการ แต่ปัญหาการขาดเสถียรภาพทางการเมืองทำให้ขาดความจริงจังและต่อเนื่องในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง เป็นผลให้การปฏิรูประบบบริหารราชการในช่วงที่ผ่านมายังไม่ประสบผลสำเร็จอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากนัก

ธรรมเนียมปฏิบัติในต่างประเทศ

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ถี (2550, หน้า 23-38) ได้กล่าวถึงธรรมเนียมปฏิบัติในต่างประเทศไว้ดังนี้

1. ธรรมเนียมปฏิบัติในสหรัฐอเมริกา

เดิมระบบราชการของสหรัฐอเมริกาค่อนข้างใหญ่ พนักงานขาดขวัญและกำลังใจ ความล่าช้าของระบบราชการและความไม่เหมาะสมระหว่างผลการดำเนินงาน และผลตอบแทน สหรัฐอเมริกา จึงได้ริเริ่มการปฏิรูปการบริหารภาครัฐครั้งแรกช่วงปี พ.ศ. 2479-2480 ในสมัยของประธานาธิบดี Franklin D. Roosevelt โดยรัฐบาลได้ออกกฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปองค์กร

ของรัฐ พ.ศ. 2479 ซึ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสำนักงานประธานาธิบดี การปฏิรูปองค์กรของรัฐนี้ได้ถูกนำมาปฏิบัติ และปรับใช้ในแต่ละสมัยจนถึงปัจจุบัน

ในสมัยประธานาธิบดี Clinton ช่วงปี พ.ศ. 2535-2543 ได้มีการก่อตั้ง National Performance Review (NPR) (1993) เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐและได้ผ่านกฎหมายที่เรียกว่า Government performance and results act (GPRA) เมื่อต้นปี พ.ศ. 2536 ทำให้ทุกหน่วยงานของรัฐต้องส่งแผน 5 ปี ของการพัฒนางานประจำปี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ หลักการ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และหลักการประเมินผล กฎระเบียบดังกล่าวทำให้แต่ละหน่วยงานของรัฐตระหนักถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานของตนเอง และช่วยทำให้มีการประเมินเพื่อทราบปัญหาและจุดบกพร่องของหน่วยงานได้ชัดเจนขึ้น ต่อมาปลายปี พ.ศ. 2536 ประธานาธิบดี Clinton ได้โอนุมัติและเร่งรัดให้มีการปฏิรูปองค์กรของรัฐเพิ่มเติม ซึ่งรวมถึงการลดขนาดของหน่วยงาน ลดความยุ่งยากของกฎระเบียบต่าง ๆ ลงประมาณครึ่งหนึ่งของระเบียบปฏิบัติที่เคยใช้อยู่ และเร่งรัดให้ทุกหน่วยงานจัดระบบมาตรฐานการบริการของหน่วยงาน หลังจากมีการนำไปสู่การปฏิบัติเพียงระยะเวลา 1 ปี สหรัฐอเมริกาสามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ได้ถึงหนึ่งในสี่ของแผนงานทั้งหมด สาเหตุที่สหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จกับแผนการปฏิรูปราชการได้อย่างรวดเร็ว เป็นเพราะรัฐบาลจัดสรรเงินทดแทนให้กับพนักงานที่สมัครใจลาออกก่อนถึงกำหนดเกษียณอายุราชการ ทำให้องค์กรมีขนาดเล็กลง การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานย่อยต่าง ๆ และค้นหาความต้องการของกลุ่มองค์กรที่จะถูกปฏิรูป เช่น ในสมัยประธานาธิบดี Clinton ได้ก่อตั้งกลุ่มที่ปรึกษา National Performance Review (NPR) เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐและเป็นที่ปรึกษาในการปฏิรูป โดย NPR จะเน้นในการพัฒนางานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพขององค์กรของรัฐ ผลจากการปฏิรูปองค์กรของรัฐตามคำแนะนำของ National Performance Review (NPR) เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิผล ส่วนตัวชีวิต ได้แก่ ต้นทุน ผลประโยชน์ กฎระเบียบ มาตรฐานการให้บริการ ลักษณะการให้บริการขนาดและโครงสร้างของรัฐ การให้ข้อมูลข่าวสารและความไว้วางใจ

ปัจจุบันสหรัฐอเมริกาให้ความสนใจว่า “รัฐควรจะทำอย่างไร” เพื่อให้ประเทศและประชาชนมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการผสมผสานและปรับใช้องค์ประกอบอื่น ๆ ของธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2. ธรรมาภิบาลในประเทศฟิลิปปินส์

ประเทศฟิลิปปินส์ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาช่วยในการปฏิรูปภาครัฐหลังเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย โดยการจัดตั้งโครงการ Philippine Quality Award (PQA) ในปี พ.ศ. 2540

เพื่อสร้างคุณภาพของหน่วยงานภาครัฐด้วยการใช้คุณลักษณะของ Total quality management (TQM) เป็นเครื่องมือในการนำไปสู่หลักธรรมาภิบาลของประเทศ PQA จะประเมินระดับคุณลักษณะของ TQM 7 ประการ คือ ความเป็นผู้นำ กลยุทธ์และแผนงาน ลูกค้าและตลาด การให้ข้อมูลขององค์กร ฝ่ายบุคคล ขั้นตอนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงาน ซึ่งแต่ละคุณลักษณะมีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับการมีธรรมาภิบาลในองค์ประกอบต่าง ๆ และองค์ประกอบที่วัดได้มี 10 องค์ประกอบ คือ

2.1 Public accountability คือ ความรับผิดชอบต่อความต้องการของประชาชนและความสามารถในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของรัฐ

2.2 Transparency คือ คุณภาพของความโปร่งใสในการดำเนินงานทุกอย่างของรัฐและความสามารถในการให้บริการข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วของหน่วยงานของรัฐ

2.3 Efficiency คือ ระดับและคุณภาพของการให้บริการประชาชนภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

2.4 Results focus คือ การให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานและเงื่อนไของทรัพยากร

2.5 Empowerment คือ การประสานงานและความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการบริการที่ดีที่สุดให้กับประชาชน

2.6 Predictability of policies คือ ความคงเส้นคงวาและความยุติธรรมในการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และนโยบาย

2.7 Social development orientation คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน

2.8 Competitiveness คือ การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการในราคาที่เหมาะสม

2.9 Participation คือ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างของรัฐ และการมีกลไกของรัฐที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใด ๆ ของรัฐ

2.10 Sound economic management คือ ศักยภาพและความเป็นไปของการบริหารของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า ฟิลิปปินส์ใช้โครงการ PQA ช่วยให้แต่ละหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการที่ดี ที่มีคุณภาพต่อลูกค้าหรือประชาชน โดยการมีผู้นำที่มีความสามารถ การให้ประชาชนและทีมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในหน่วยงาน การใช้ข้อมูล

งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ของขั้นตอนการดำเนินงาน และการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศและประชาชน

3. ธรรมชาติของปัญหาในประเทศอินโดนีเซีย

จากวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 อินโดนีเซียได้รับความช่วยเหลือและทุนสนับสนุนจากนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันของ Asian development bank (ADB) ในปี พ.ศ. 2541 ได้กลายเป็นแรงผลักดันในอินโดนีเซีย ที่จะต้องปราบปรามคอร์รัปชันทุกระดับและปฏิรูปภาครัฐไปสู่การมีธรรมชาติอย่างจริงจัง โดยมีกรอบแนวทางกว้าง ๆ ดังนี้

3.1 การกระตุ้นให้มีการแข่งขันทางการค้าโดยชอบธรรม เนื่องจากกลไกทางการตลาดเดิมไม่โปร่งใสและไม่มีการตรวจสอบที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดการคอร์รัปชันและการผูกขาดของนายทุน หรือนักการเมือง ประชาชนไม่มีตัวเลือกในการซื้อสินค้า ทำให้ต้องซื้อสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพและมีราคาแพง การกระตุ้นให้มีความเสมอภาคในการแข่งขันทางการค้า และการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะช่วยให้ตลาดเกิดสภาวะการแข่งขันเสรี เป็นไปตามกติกาและกลไกธรรมชาติของตลาด ช่วยบั่นทอนอำนาจ การผูกขาดของนายทุน และช่วยผลักดันให้ผู้ผลิตและผู้ขายสินค้าไม่ว่ารายเล็กหรือรายใหญ่มีความเสมอภาคในการปรับปรุงคุณภาพและราคาของสินค้า ซึ่งเมื่อช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้ามีการแข่งขันกันโดยชอบธรรม และไม่มีช่องว่างสำหรับการคอร์รัปชัน อำนาจการเลือกซื้อสินค้าน่าจะเป็นของประชาชน

3.2 ส่งเสริมการบริการของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ระบบและระเบียบของทางราชการมีส่วนก่อให้เกิดการคอร์รัปชันในหน่วยงาน ทำให้การให้บริการทั่วไปแก่ประชาชนด้อยประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการบริหารของรัฐ เช่น เงินเดือนสวัสดิการ โครงสร้างที่ซับซ้อน กฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ อันจะไม่เปิดช่องว่างให้เกิดการคอร์รัปชันในทุกระดับของหน่วยงาน

3.3 สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน จากการที่ประชาชนสะสมความเบื่อหน่ายที่มีต่อความไม่จริงจังในการแก้ไขปัญหา และความไม่น่าสนใจในเสียงหรือความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อรัฐบาลและนักการเมืองมาเป็นเวลานาน ส่งผลให้ประชาชนไม่เห็นประโยชน์ของการมีส่วนร่วมทางการเมืองและการปกครองประเทศ ดังนั้น ต้องสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยสร้างทัศนคติใหม่ให้กับประชาชน ส่งเสริมสิทธิทางการเมืองของประชาชน เร่งตอบสนองความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชน กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของความร่วมมือของประชาชนในการตรวจสอบการบริหารงานของรัฐและนักการเมือง

4. ธรรมเนียมปฏิบัติในประเทศบอสวานา

นับตั้งแต่ได้รับเอกราชจากประเทศอังกฤษ เมื่อปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมา บอสวานา เริ่มมีการบริหารจัดการที่เป็นประชาธิปไตย มีพรรคการเมืองหลายพรรค ปัจจุบันบอสวานา เป็นประเทศที่ถือว่ามีความแตกต่างจากประเทศในกลุ่ม Sub-saharan Africa เพราะว่า มีรัฐบาล ที่มีเสถียรภาพ ไม่มีการปฏิวัติรัฐประหารเหมือนประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจากบอสวานาใช้หลัก นิติธรรม และหลักประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของประชาชนที่มีความแตกต่างในเรื่อง การเมือง ความเชื่อทางศาสนา และมีการเลือกตั้งที่บริสุทธิ์ยุติธรรมทุก ๆ 5 ปี อย่างต่อเนื่อง

ที่ผ่านมาพรรคการเมืองชื่อ Botsawana Democratic Party (BDP) ได้รับการเลือกตั้ง อย่างท่วมท้นมาโดยตลอด ยกเว้น ในปี พ.ศ. 2537 ที่พรรคฝ่ายค้าน คือ Botsawana National Front (BNF) ได้ชนะการเลือกตั้ง การเมืองลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงการเลือกตั้งที่บริสุทธิ์ ยุติธรรม อย่างไรก็ตาม แม้บอสวานาจะมีการบริหารการปกครองที่ดี แต่ก็ไม่มีหลักประกันว่าภูมิคุ้มกัน ดังกล่าวจะยั่งยืนหรือไม่ ในสมัยการปกครองของพรรค BNF รัฐบาลได้จัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่ ขจัดปัญหาคอร์รัปชัน โดยใช้ชื่อว่า The directorate on corruption and economic crime และเตรียมการที่จะจัดตั้งสำนักงานรับเรื่องราวร้องทุกข์ (Office of the ombudsman) เพื่อเป็นการให้หลักประกันการบริการที่ดีของรัฐแก่ประชาชน

การที่บอสวานาได้ชื่อว่าประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในแถบแอฟริกา เนื่องจากบอสวานามีปัจจัยที่เอื้อ คือ สื่อ องค์กรประชาสังคม การบริการสาธารณะ กระบวนการยุติธรรม และสถาบันประชาธิปไตย กล่าวได้ว่า สิ่งสำคัญที่สุด ที่มีส่วนส่งเสริมให้บอสวานาประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดี คือ ผู้นำกับประชาชน ต่างก็ได้รับประโยชน์ที่เอื้อต่อกันและกันจากการมีธรรมาภิบาล นอกจากนั้นประชาธิปไตย ยังเป็นกระบวนการที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ธรรมเนียมปฏิบัติจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปกครอง เป็นไปด้วยดี

การใช้ธรรมาภิบาลในต่างประเทศสามารถสรุปได้ 2 ส่วน คือ ในประเทศที่พัฒนาแล้ว และในประเทศที่กำลังพัฒนา ประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างประเทศสหรัฐอเมริกาเน้นการเพิ่ม ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรของรัฐ การที่ระบบการเมือง และเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาเติบโตมาจากระบบประชาธิปไตยและทุนนิยม จึงได้ปูพื้นฐาน กฎหมายที่ยุติธรรม ให้มีความสำคัญต่อความเสมอภาค ความโปร่งใส การตรวจสอบ คุณภาพชีวิต และสิทธิมนุษยชน ปัจจุบันสหรัฐอเมริกายังมีความพยายามที่จะปรับการทำงานขององค์กรของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการส่งเสริมธรรมาภิบาลให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรมากกว่า ที่จะต้องมืองค์กรคอยตรวจสอบหรือจับผิดการทำงาน ขณะที่ในประเทศกำลังพัฒนา เช่น ฟิลิปปินส์

อินโดนีเซีย และบอสซาวานา กำลังอยู่ในช่วงของการนำธรรมาภิบาลไปปรับใช้ เพื่อเป็นกลไกที่จะช่วยในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้ดีขึ้น โดยสร้างระบบการทำงานขององค์กรของรัฐให้มีความโปร่งใสและชัดเจน ทั้งนี้ การมีธรรมาภิบาลจะทำให้ต่างประเทศเกิดความเชื่อมั่นต่อการลงทุนได้

เหตุผลที่ได้เลือกแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ในการศึกษาคครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีความโปร่งใสมากขึ้น กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่ทุกเทศบาลต้องนำมาใช้ แต่มีหลายเทศบาลยังไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงได้เลือกแนวคิดนี้มาประกอบการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเทศบาลให้มีประสิทธิภาพต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

บุญศรี ยี่หะ (2550, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองของชุมชนหนึ่ง ๆ ซึ่งมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนที่อยู่ภายในชุมชนตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับจากรัฐบาลกลางหรือส่วนกลาง โดยจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีสถานะเป็นนิติบุคคล มีสิทธิตามกฎหมายในการตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ตลอดจนมีงบประมาณที่มาจากการจัดเก็บภาษีและรายได้ในรูปแบบต่าง ๆ ภายในท้องถิ่น เพื่อใช้ในการดำเนินงาน สมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งของประชาชน มีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บัณฑิต พรหมรักษ์ (2551, หน้า 8-9) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองระดับรองของรัฐ ซึ่งรัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อกระจายอำนาจการปกครองทั้งการเมืองและทางการบริหารให้ประชาชน ในท้องถิ่นจัดการปกครอง และดำเนินการบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหา และสนองตอบความต้องการของตนเอง มีอำนาจในการปกครองตนเอง สามารถกำหนดนโยบายและบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบาย หรือความต้องการของตนเองภายใต้ขอบเขตของกฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ โดยมีองค์กรที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามความมุ่งหมายของท้องถิ่นนั้น ๆ

วาสนา จาตุรัตน์ (2552, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลจัดตั้ง เพื่อกระจายอำนาจการปกครองทั้งทางการเมืองและทางการบริหารไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมจัดการปกครอง และดำเนินการบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของตนเอง ซึ่งหน่วย

การปกครองท้องถิ่นดังกล่าว เป็นองค์การที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่น จัดตั้ง และอยู่ในการควบคุมดูแลของรัฐบาลกลางมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ มีหน้าที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการให้บริการประชาชนและปฏิบัติหน้าที่ตามความมุ่งหมายของท้องถิ่นนั้น ๆ และการปฏิบัติงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นดำเนินไป เพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนอง ความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีความเจริญก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม อันจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นเอง

ธวัช ศรีสุวรรณ (2553, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครอง ที่รัฐบาลให้อำนาจหรือกระจายอำนาจให้ประชาชนปกครองตนเอง โดยมีองค์กรรับผิดชอบ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่น ทำหน้าที่เสมือนเป็นตัวกลางระหว่างภาครัฐบาลและประชาชน ทำหน้าที่ในการบริหาร มีอิสระ มีเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการดำเนินงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้ การกำกับดูแลของรัฐบาลกลางตามวิธีที่เหมาะสม และการปกครองท้องถิ่นมีหลายรูปแบบเป็นไป ตามลักษณะพื้นที่ จำนวนประชากร และความเจริญของเศรษฐกิจ

นิฤพล รูปเรียม (2555, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง รูปแบบ การบริหารที่เกิดจากระบบการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชน ในท้องถิ่นได้มีโอกาสเรียนรู้ และมีส่วนร่วมดำเนินงานต่าง ๆ ในการบริหารท้องถิ่นด้วยตนเอง ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ชาลิสสา นาเมืองรักษ์ (2556, หน้า 13) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การที่องค์กรหนึ่งมีอาณาเขตของตนเอง มีประชากรตามที่หลักเกณฑ์กำหนด มีอำนาจ และมีอิสระ ในการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตน โดยมีหน้าที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน ซึ่งประชาชนในพื้นที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองด้วยตนเอง อาทิ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในชุมชน หรือมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเอง โดยผ่านตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้ง เช่น การมีสภาท้องถิ่น เป็นต้น

จำริญ วรรณ (2556, หน้า 37) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองตนเอง ของประชาชนบนพื้นฐานการกระจายอำนาจการปกครองของรัฐสู่ท้องถิ่น โดยมีองค์ประกอบ ที่สำคัญ ได้แก่ ได้รับจัดตั้งโดยกฎหมาย มีสภาพเป็นนิติบุคคล มีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง มีงบประมาณและรายได้ของตนเอง มีผู้บริหารของท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน และมีการกำกับดูแลจากรัฐ

ญาณันธร มะลิแย้ม (2557, หน้า 27) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครอง ที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการปกครองตนเอง โดยให้มีหน่วย

การปกครองท้องถิ่นทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนา และการจัดบริการให้แก่ประชาชน ในท้องถิ่น องค์การ หน่วยงานปกครองท้องถิ่นดังกล่าวนี้ มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการดำเนินกิจการภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดภายในท้องถิ่นของตน เท่านั้น และหน่วยงานปกครองท้องถิ่นนี้ต้องอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

สุภาพร ผลรักษา (2558, หน้า 18) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การให้คน ในท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองตนเอง กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การปกครองตนเองโดยประชาชน ในท้องถิ่นมีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบ ซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุม ของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นยังต้อง อยู่ภายใต้บังคับบัญชาว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ

วุฒิกร สุวิทย์พันธุ์ (2558, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นองค์การของรัฐ ที่มีอาณาเขตเป็นของตนเอง มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีอำนาจ และอิสระในการปกครอง ตนเอง โดยมีหน้าที่ให้บริการด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน โดยประชาชนในพื้นที่จะต้องมีส่วนร่วม ในการบริหารและปกครองตนเอง โดยผ่านตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้ง เช่น การมีสภาท้องถิ่น เป็นต้น

Holloway (1951, p. 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองตนเองของชุมชนแห่งหนึ่งแห่งใดที่มีองค์การเกิดขึ้นทำหน้าที่ในการกำหนดเขตพื้นที่ มีอำนาจในการบริหารด้านการคลัง มีอำนาจในการวินิจฉัยตัดสินใจและมีสภาท้องถิ่นเป็นองค์การ สำคัญขององค์การนี้

Robson (1953, p. 574) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง หน่วยงานปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิ ตามกฎหมาย (Legal rights) และต้องมีองค์การที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

Clark (1957, p. 398) ได้ให้ความหมายของคำว่า การปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง หน่วยงานปกครองที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ประชาชน ในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใด โดยเฉพาะ และหน่วยงานการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและอยู่ในความดูแล ของรัฐบาลกลาง

Wit (1967, pp. 101-103) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือการกระจายอำนาจให้หน่วยงานปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว

รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน ดังนั้น การบริหาร การปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาล มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายใน ท้องถิ่นในเขตของตน

Montagu (1984, p. 574) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า หมายถึง การปกครอง ซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหาร การปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้ โดยปราศจาก การควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ยังต้องอยู่ภายใต้บทบังคับ ว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การที่รัฐบาลกลางได้มอบอำนาจและกระจาย อำนาจบางส่วนหรือทั้งหมดไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการบริหารและปกครองตนเอง เพื่อให้การบริการแก่ประชาชนในท้องถิ่นเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยใช้งบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเอง แต่รัฐบาลยังคงสงวนอำนาจบางอย่างในการตัดสินใจไว้ ดังนั้น การปกครองท้องถิ่น จึงเป็นการปกครองตนเองของประชาชน โดยประชาชน เพื่อประชาชน ในท้องถิ่นนั้น ๆ ส่วนกลาง เพียงทำหน้าที่เฉพาะมอบหมายอำนาจไว้ในขอบเขตที่กำหนดเท่านั้น

ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น

เอกวิทย์ มณีธร (2552, หน้า 125-127) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไป การปกครองท้องถิ่น จะมีลักษณะของการปกครองซึ่งมีการกำหนดขอบเขตพื้นที่ไว้แน่ชัด มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีโครงสร้างสถาบันรองรับ มีอำนาจและหน้าที่กำหนดไว้ทั้ง โดยกว้างหรือโดยบทบัญญัติเฉพาะ รวมทั้งมีความเป็นเอกเทศหรือความเป็นอิสระทางการเงินและอื่น ๆ ในระดับหนึ่ง ดังนั้น จึงสามารถสรุปลักษณะสำคัญของการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ได้ดังนี้

1. เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถดำเนินการด้านต่าง ๆ ได้อย่างเป็นอิสระพอสมควร การปกครองท้องถิ่นต้องมียุติธรรมที่สามารถรับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างเป็นอิสระตามกฎหมาย คือ ต้องมียุติธรรมเป็นนิติบุคคลตั้งขึ้น โดยกฎหมายแยกออกจาก ส่วนกลาง สามารถก่อกำหนดทางกฎหมาย เช่น ทำสัญญาเป็นหนี้ หรือทำนิติกรรมรูปอื่นได้ ภาวะนิติบุคคลนี้ หมายถึง การได้รับการรับรองโดยกฎหมายของประเทศ กล่าวคือ หน่วยการปกครอง ท้องถิ่นต้องได้รับการจัดตั้งโดยมีกฎหมายของประเทศรับรอง ยกตัวอย่าง เช่น กรุงเทพมหานคร เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 เป็นต้น การเป็นนิติบุคคลนี้ยังหมายถึงว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแยกออกจากราชการบริหารส่วนกลาง มีทรัพย์สินและมีเจ้าหน้าที่ของตนเอง มีคณะบริหารตนเอง เพื่อดำเนินกิจการส่วนท้องถิ่นได้ภายใน ขอบเขตที่สมควร

2. ประชาชนมีส่วนในการปกครอง การดำเนินกิจกรรมของการปกครองท้องถิ่นนี้เป็นกระบวนการที่มีใช้กระทำโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยสิ้นเชิง แต่เป็นกระบวนการทางการเมืองซึ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยทางตรงหรือทางอ้อม กล่าวคือ ประชาชนเข้าร่วมเลือกตัวแทนทำหน้าที่บริหารกิจกรรมของท้องถิ่น หรือเข้าร่วมกำหนดนโยบายหรือควบคุมตรวจสอบการดำเนินการของตัวแทนของตนในการดำเนินกิจกรรมของท้องถิ่นนี้ ประชาชนอาจดำเนินการเองทั้งหมด (โดยผ่านตัวแทน) หรือโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามามีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม หากเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามามีส่วนร่วม บทบาทของประชาชนก็ลดน้อยลง และการปกครองท้องถิ่นก็ขาดความเป็นอิสระมากขึ้น ในการเข้ามามีส่วนร่วมนั้น ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบายหรือกำหนดการตัดสินใจและดำเนินการของหน่วยการปกครองท้องถิ่นโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม ลักษณะทางการเมืองที่แทรกอยู่ในการปกครองท้องถิ่นมีอยู่หลายประการ ที่สำคัญที่สุดคือการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ร่วมเสนอตนเป็นตัวแทนรับผิดชอบการบริหารหรือกำหนดนโยบายของท้องถิ่น ร่วมเลือกตัวแทน รวมทั้งร่วมในการตรวจสอบควบคุมการดำเนินการของตัวแทน เป็นต้น

3. มีอำนาจอิสระบางประการในการบริหารกิจกรรมภายในวงรอบกิจกรรมและภายในขอบเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบนั้น หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องได้รับมอบอำนาจดำเนินการอย่างเป็นทางการได้พอสมควร โดยไม่จำเป็นต้องรับฟังคำสั่งจากรัฐบาลกลางหรือหน่วยราชการจากส่วนกลางแต่อย่างใด อำนาจอิสระนี้ หมายถึง อำนาจในการกำหนดนโยบายในการตัดสินใจดำเนินการภายในขอบเขตข้อบังคับของกฎหมาย และในการบริหารงานบุคคล หมายความว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นมิได้ทำหน้าที่แต่เพียงให้ข้อเสนอแนะอย่างเดียว เพราะถ้าเป็นเช่นนั้น ก็แสดงว่าไม่มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ท้องถิ่น แต่หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องสามารถกำหนดนโยบายและตัดสินใจดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของตนเองได้ นอกจากนี้ ยังต้องมีพนักงานซึ่งตนเองสามารถจัดการบริหาร โดยไม่ต้องฟังคำสั่งจากรัฐบาลกลางทุกเรื่อง พนักงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่น จึงมิใช่ข้าราชการที่สังกัดการบริหารราชการส่วนกลาง

4. มีอำนาจในการจัดหาและใช้จ่ายอย่างเป็นทางการเป็นอิสระ เมื่อเป็นอิสระในการดำเนินงานแล้ว หน่วยการปกครองท้องถิ่น ต้องมีอิสระในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน มีแหล่งรายได้ของตนเอง เช่น ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล สามารถจัดเก็บภาษีได้ รวมทั้งหารายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากจัดหารายได้เองแล้ว ยังต้องมีงบประมาณของตนเองสามารถกำหนดครจ่ายและตัดสินใจใช้จ่ายเงินภายในขอบเขตทรัพยากรที่มีอยู่ได้ คือ มีสิทธิที่จะใช้จ่ายรายได้ที่ตนมีอย่างเสรีภายในขอบเขตอำนาจของตน

ลักษณะทั้ง 4 ประการนี้ เป็นลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น แต่ขอบเขตระดับของลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ มีมากน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศแต่ละท้องถิ่น ขึ้นอยู่กับว่ารัฐบาลกลางกระจายอำนาจการปกครองให้แก่ท้องถิ่นเพียงใดเป็นสำคัญ ถ้ารัฐบาลกลางยอมให้ท้องถิ่นมีอิสระมาก และยินยอมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการในท้องถิ่นมากเท่าใด ก็จะสะท้อนลักษณะประชาธิปไตยในท้องถิ่นมากเท่านั้น

5. หลักการประชาธิปไตยกับการเมืองการปกครองท้องถิ่น โดยนิยามแล้ว ประชาธิปไตย คือ การปกครองของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน หลักการทั้ง 3 ประการนี้ปรากฏในการปกครองท้องถิ่นด้วย

5.1 การปกครองของประชาชน การปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสทางการเมืองให้ประชาชนลงคะแนนเสียงเพื่อเลือกตั้งตัวแทนของตนทำหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปรียบเสมือนกับประชาชนมีอำนาจธิปไตยระดับท้องถิ่น เป็นผู้กำหนดตัวแทนของตน (เช่น สมาชิกสภาจังหวัด สมาชิกสภาเทศบาล หรือเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูงขององค์กรการบริหารส่วนตำบล ให้ทำหน้าที่ดำเนินกิจกรรมแทนตน จึงนับเป็นการปกครองของประชาชน)

5.2 การปกครองโดยประชาชน การปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมกระบวนการทางการเมือง โดยสมัครเข้ารับเลือกตั้งเพื่อดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนในการกำหนดนโยบาย และกำหนดแนวทางดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ประชาชนเป็นผู้ดำเนินการเอง มิใช่ดำเนินการโดยบุคคลซึ่งได้รับแต่งตั้งจากส่วนกลางหรือโดยหน่วยงานอื่น จึงเป็นการปกครองโดยประชาชน

5.3 การปกครองเพื่อประชาชน วัตถุประสงค์สำคัญของการปกครองท้องถิ่น คือ การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การที่ประชาชนเลือกตัวแทนดำเนินกิจกรรมหรือเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับฟัง ติดตามผล และวิพากษ์วิจารณ์ผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม ในแง่นี้จึงเป็นการปกครองเพื่อประชาชน

สุภาพร อมาตยวิศว์ (2554, หน้า 8-9 อ้างถึงใน จตุพร พิริยวิรุฒม์, 2555) ได้กล่าวว่า เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง (Local government) เป็นการปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองภายใต้กฎหมายของรัฐหรือประเทศนั้น ๆ ดังนั้น ลักษณะของการปกครองท้องถิ่นที่สำคัญจึงมีดังนี้

1. มีสถานะตามกฎหมาย หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งขึ้น โดยกฎหมาย เช่น ประเทศไทยมีการกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ

2. มีพื้นที่และระดับ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีพื้นที่การปกครองที่แน่นอน และชัดเจน และควรจะต้องมีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่นว่ามีกี่ระดับ เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เป็นต้น เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดพื้นที่และระดับของการปกครองท้องถิ่น มีมากมาย เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ความสำคัญในการปกครองตนเองของประชาชน ประสิทธิภาพในการบริหาร รายได้ และความหนาแน่นของประชากร เป็นต้น
3. ไทยมีเกณฑ์การจัดตั้งและยกฐานะหน่วยการปกครองท้องถิ่น 3 ประการ คือ รายได้ ย้อนหลัง 3 ปี ไม่รวมเงินอุดหนุน จำนวนประชากร และขนาดพื้นที่
4. มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการกระจายอำนาจ การปกครองไปให้ท้องถิ่น โดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ใน กฎหมายอย่างชัดเจน ดังนั้น การที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีอำนาจและหน้าที่มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญ
5. มีความเป็นนิติบุคคล หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นองค์การนิติบุคคล โดยเอกเทศจากองค์การของรัฐบาลกลาง ทั้งนี้ เพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย และเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพราะหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของตนเอง
6. มีการเลือกตั้ง การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยการปกครองท้องถิ่น ผู้แทนจะต้อง มาจากการเลือกตั้ง โดยประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องให้สิทธิแก่ประชาชน ในท้องถิ่นในการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง ของประชาชน
7. มีอำนาจอิสระ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชา ของหน่วยงานรัฐบาลกลาง และมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบาย
8. บริหารงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สามารถกำหนดนโยบาย ออกกฎข้อบังคับ เพื่อกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติตาม นโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่น และสามารถให้ คุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมาย โดยไม่ต้องขออนุมัติจาก รัฐบาลกลาง
9. มีงบประมาณเป็นของตนเอง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บ รายได้ จัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอ ที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า
10. มีการกำกับดูแลของรัฐ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะเป็นหน่วย การปกครองระดับรองของรัฐ และอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของประชาชน ในส่วนร่วมและความมั่นคงแห่งรัฐ

ญาณันธร มะลิแย้ม (2557, หน้า 29) ได้กล่าวว่า ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น มีดังนี้

1. เป็นการปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย แบ่งเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา ตามเหตุผลดังกล่าว

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ก็จะกลายสภาพเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสิ่งสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับ สุขาภิบาล เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

4. มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานครจะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเป็นองค์กรในชุมชนที่จัดตั้งขึ้น โดยกฎหมายส่วนกลาง มีขอบเขตพื้นที่การปกครองที่แน่นอน มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการดำเนินกิจกรรม ทั้งในด้านการคลัง การจัดเก็บภาษีเพื่อหารายได้ตามที่กฎหมายกำหนด การจัดทำงบประมาณด้วยตนเอง รวมถึงการกำหนดนโยบายภายใต้การควบคุมของรัฐ มีการแบ่งองค์กรออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายสภา (นิติบัญญัติ) โดยประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครอง โดยมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ติดตามตรวจสอบการทำงานของท้องถิ่น

แนวคิดเกี่ยวกับหลักการปกครองท้องถิ่น

โกวิท พวงงาม (2550 ข, หน้า 30) ได้กล่าวว่า แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการปกครองท้องถิ่นโดยทั่วไป มีดังนี้

1. หลักการรวมอำนาจปกครอง (Centralization) หมายถึง หลักการจัดวางระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยรวมอำนาจในการปกครองไว้ให้แก่การบริหารราชการส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองต่าง ๆ ของรัฐ และมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยการบริหารส่วนกลาง โดยให้ขึ้นต่อกันตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการปกครองตลอดทั่วทั้งอาณาเขตของประเทศ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 มีการรวมกำลังทหารและกำลังตำรวจให้ขึ้นต่อส่วนกลางเพื่อให้การบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเด็ดขาด และทันทั่วถึง

1.2 มีการรวมอำนาจวินิจฉัยสั่งการไว้ในส่วนกลาง

1.3 มีการลำดับชั้นการบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ลดหลั่นกัน ไป (Hierarchy)

1.4 มีจุดแข็งของหลักการรวมอำนาจปกครอง มีดังนี้

1.4.1 ทำให้นโยบาย แผน หรือคำสั่ง เกิดผลได้ทั่วประเทศอย่างทันที

1.4.2 ให้บริการและประโยชน์แก่ประชาชน โดยเสมอหน้าทั่วประเทศ มิได้ทำเพื่อท้องถิ่นใด โดยเฉพาะ

1.4.3 ทำให้เกิดการประหยัด เพราะสามารถหมุนเวียนเจ้าหน้าที่และเครื่องมือเครื่องใช้ไปยังจุดต่าง ๆ ของประเทศได้โดยไม่ต้องจัดซื้อจัดหาประจำทุกจุด

1.4.4 มีความเป็นเอกภาพในการปกครองและบริหารงานการปกครองในท้องถิ่นที่เป็นไปในแนวเดียวกัน

1.4.5 มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ในท้องถิ่น ทำให้บริการสาธารณะดำเนินไปโดยสม่ำเสมอ และเป็นไปตามระเบียบแบบแผนอันเดียวกัน

1.5 มีจุดอ่อนของหลักการรวมอำนาจปกครอง ดังนี้

1.5.1 ไม่สามารถดำเนินกิจการทุกอย่างให้ได้ผลดีทั่วทุกท้องถิ่นในเวลาเดียวกัน เพราะมีพื้นที่กว้างใหญ่ จึงไม่อาจสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ทั่วถึง

1.5.2 การปฏิบัติงานมีความล่าช้า เพราะมีแบบแผนและขั้นตอนมากมายตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

1.5.3 ไม่สอดคล้องกับหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

1.5.4 ไม่อาจตอบสนองความต้องการของแต่ละท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง เพราะความหลากหลายของความแตกต่างในแต่ละท้องถิ่น

2. หลักการแบ่งอำนาจปกครอง (Deconcentration) หมายถึง หลักการที่การบริหารราชการส่วนกลาง ได้จัดแบ่งอำนาจวินิจฉัยและสั่งการบางส่วนไปให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาค โดยให้มีอำนาจในการใช้ดุลพินิจ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ตลอดจนเริ่มได้ในกรอบแห่งนโยบายของรัฐบาลที่ได้วางไว้ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 2.1 เป็นก้าวแรกที่จะนำไปสู่การกระจายอำนาจการปกครอง
- 2.2 ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็วขึ้นในการมาติดต่อในเรื่องที่ราชการส่วนภูมิภาค มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ เพราะไม่ต้องรอให้ส่วนกลางมาวินิจฉัยสั่งการ
- 2.3 เป็นจุดเชื่อมระหว่างส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ทำให้การติดต่อประสานงานระหว่างทั้ง 2 ส่วนดีขึ้น
 - 2.3.1 มีประโยชน์ต่อประเทศที่ประชาชนยังไม่รู้จักการปกครองตนเอง
 - 2.3.2 มีจุดอ่อนของหลักการแบ่งอำนาจปกครอง ดังนี้
 - 2.3.2.1 เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประชาธิปไตย เพราะการที่ส่งเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางเข้าไปบริหารงานในท้องถิ่น สะท้อนให้เห็นว่ารัฐบาลไม่เชื่อในความสามารถของท้องถิ่น
 - 2.3.2.2 เกิดความล่าช้าในการบริหารงานเพราะต้องผ่านระเบียบแบบแผนถึง 2 ระดับ คือ ระดับส่วนกลาง และระดับส่วนภูมิภาค
 - 2.3.2.3 ทำให้ระบบราชการมีขนาดใหญ่โต เกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณ
 - 2.3.2.4 ทำให้ทรัพยากรที่มีค่าบางอย่างในท้องถิ่นไม่เกิดประโยชน์ เช่น บุคลากร เจ้าหน้าที่ เพราะถูกส่งมาจากที่อื่น
 - 2.3.2.5 บุคลากร เจ้าหน้าที่ที่ถูกส่งเข้าไปปฏิบัติในท้องถิ่นไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่ อาจจะเป็นเนื่องจากไม่ใช่คนในพื้นที่จึงไม่เข้าใจพื้นที่ และอาจเกิดความขัดแย้งกับคนในพื้นที่

3. หลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) หมายถึง หลักการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้แก่องค์กรอื่น ที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลาง ให้จัดทำบริการสาธารณะบางอย่าง โดยมีอิสระตามสมควร เป็นการมอบอำนาจให้ทั้งในด้านการเมืองและการบริหาร เป็นเรื่องที่ท้องถิ่นมีอำนาจที่จะกำหนดนโยบาย และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายท้องถิ่นของตนเองได้ มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 3.1 ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมาย ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล หน่วยการปกครองท้องถิ่นเหล่านี้มีงบประมาณและทรัพย์สินเป็นของตนเองต่างหาก และไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยการปกครองส่วนกลาง ส่วนกลางเพียงแต่กำกับดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายเท่านั้น

3.2 มีการเลือกตั้งสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นทั้งหมด เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง

3.3 มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน จัดทำกิจกรรมและวินิจฉัยสั่งการได้เองพอสมควร ด้วยงบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเอง

3.4 หน่วยการปกครองท้องถิ่น ต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ เช่น ภาษีอากร ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ตามที่รัฐอนุญาต เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการต่าง ๆ

3.5 มีจุดแข็งของหลักการกระจายอำนาจปกครอง ดังนี้

3.5.1 ทำให้มีการตอบสนองความต้องการของแต่ละท้องถิ่นได้ดีขึ้น เพราะผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งในท้องถิ่น จะรู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้ดีกว่า

3.5.2 เป็นการแบ่งเบาภาระของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลาง

3.5.3 เป็นการส่งเสริมและพัฒนาการเมืองในระดับท้องถิ่นตามระบอบประชาธิปไตย เพราะการกระจายอำนาจ ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักรับผิดชอบในการปกครองท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น

3.6 มีจุดอ่อนของหลักการกระจายอำนาจปกครอง ดังนี้

3.6.1 อาจก่อให้เกิดการแก่งแย่งแข่งขันระหว่างท้องถิ่น ซึ่งมีผลกระทบต่อเอกภาพทางการปกครองและความมั่นคงของประเทศ ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นอาจมุ่งแต่ประโยชน์ของท้องถิ่นตน ไม่ให้ความสำคัญกับส่วนร่วม

3.6.2 ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งอาจใช้อำนาจบังคับกดขี่คู่แข่งหรือประชาชนที่ไม่ได้อยู่ฝ่ายตนเอง

3.6.3 ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองงบประมาณ เพราะต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากรประจำอยู่ทุกหน่วยการปกครองท้องถิ่น ไม่มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนเหมือนการบริหารราชการส่วนกลาง

ญาณันธร มะลิแย้ม (2557, หน้า 32-34) ได้กล่าวว่า หลักการปกครองท้องถิ่นโดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 หลัก คือ หลักการรวมอำนาจปกครอง (Centralization) หลักการแบ่งอำนาจปกครอง (Deconcentration) และหลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) หลักการปกครองท้องถิ่น แต่ละรูปแบบมีจุดแข็งและจุดอ่อนแตกต่างกันไป ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปหลักการปกครอง

หลักการรวมอำนาจปกครอง (Centralization)	หลักการแบ่งอำนาจปกครอง (Deconcentration)	หลักการกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization)
มีการรวมกำลังทหารและตำรวจไว้ที่ส่วนกลาง รวมอำนาจการวินิจฉัยไว้ส่วนกลาง มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ลดหลั่นกันลงไป	ต้องมีรัฐบาล เป็นการบริหารราชการส่วนกลาง มีหน้าที่เป็นตัวแทน ส่วนกลางออกไปปฏิบัติหน้าที่ ส่วนกลางแบ่ง/ มอบอำนาจในการบริหารงานบางส่วนบางเรื่อง โดยมีได้ตัดอำนาจจากส่วนกลางอย่างเด็ดขาด	มีการจัดตั้งองค์กรเป็นนิติบุคคล เพิ่มขึ้นจากส่วนกลาง มีการเลือกตั้ง สภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่น มีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองได้ตามสมควร มีงบประมาณและรายได้เป็นของท้องถิ่นเอง มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของท้องถิ่นเอง
จุดแข็ง ทำให้อำนาจรัฐมั่นคง อำนาจการบริหารและเกิดประโยชน์โดยเสมอหน้า ก่อให้เกิดการประหยัดกว่าการกระจายอำนาจปกครอง รักษาเอกภาพในการปกครองและการบริหารงาน มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถดีกว่าเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น	จุดแข็ง เป็นก้าวแรกสู่การกระจายอำนาจปกครอง ทำให้การปฏิบัติราชการตามเขตการปกครองสำเร็จ ลุล่วงไปโดยเร็ว มีการประสานระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่นดีขึ้น มีประโยชน์สำหรับประเทศที่ประชาชนยังไม่มีความพร้อมอย่างเต็มที่	จุดแข็ง ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ดีขึ้นแบ่งภาระของส่วนกลางได้บ้าง ราษฎรมีความสนใจ รู้จักรับผิดชอบในการปกครองท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น
จุดอ่อน ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทุกอย่างให้เกิดผลดีทุกท้องที่อย่างทั่วถึง ระเบียบแบบแผนมีมากมายหลายขั้นตอน ไม่สอดคล้องกับหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เนื่องจากไม่กระจายอำนาจให้ประชาชนมีอิสระในการปกครองตนเอง ไม่อาจตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง	จุดอ่อน การส่งเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางออกไปในแต่ละพื้นที่ แสดงว่ารัฐบาลยังไม่เชื่อความสามารถของท้องถิ่น ถ้าส่วนกลางมอบอำนาจให้น้อย การบริหารจะยิ่งซ้ำไม่เป็นธรรม เนื่องจากใช้ทรัพยากรการบริหาร(บุคลากร) มาจากท้องถิ่นอื่น	จุดอ่อน อาจทำลายเอกภาพทางปกครองและความมั่นคงของประเทศประชาชนเพิ่งเล็งประโยชน์ของท้องถิ่นมากกว่าส่วนรวมอาจมีการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมของผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้ง กับคู่แข่งหรือพรรคตรงข้าม สิ้นเปลืองมาก ต้นทุนสูง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

ทิสนา แคมมณี (2551, หน้า 220-222) ได้กล่าวว่า รูปแบบ (Model) เป็นเครื่องมือทางความคิด ที่ใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ หรือความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย ซึ่งสร้างขึ้นมาจากความคิด ประสบการณ์ หรือทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ลักษณะที่สำคัญของรูปแบบคือ จะต้องนำไปสู่การทำนายผล (Prediction) ที่สามารถพิสูจน์ได้ โครงสร้างของรูปแบบจะต้องมีแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้ และสามารถสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ได้

ณัฐศักดิ์ จันทรผล (2552, หน้า 125) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเศษพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษา เพื่อใช้ทดแทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

กัมภีร์ สุดแท้ (2553, หน้า 13) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ปัญญา ทองนิล (2553, หน้า 24) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎี ประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปของข้อความหรือแผนผัง

วิภาภรณ์ บุญยงค์ (2556, หน้า 62) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่สร้างขึ้นจากแนวคิดหรือทฤษฎีที่ได้ศึกษาสังเคราะห์แล้ว เพื่อถ่ายทอดออกมาแทนปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายและถูกต้อง

ธีรนนท์ ดันพาณิชย์ (2558, หน้า 99) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับ ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

มณฑิรา มีรส (2558, หน้า 34) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง คำโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหาแนวคิด และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจง่ายและดียิ่งขึ้น

Bardo and Hardman (1982, p. 70) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่าเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะ บรรยายคุณสมบัติ

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบหนึ่ง ๆ จะมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใด หรือควรมีองค์ประกอบใดบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

Tosi and Carroll (1982, p. 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ๆ ไปจนถึงรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ที่เป็นแบบจำลองของวัตถุ และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative model) ที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

ประเภทของรูปแบบ

มาลี สืบกระแสด (2552, หน้า 108-109) ได้กล่าวว่า รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้น โยงแสดงในรูปแบบแผนภาพ หรือเขียนในรูปแบบสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพหุคูณหรือเขียนเป็นข้อความ จำนวนหรือภาพ หรือแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ

Smith (1980, p. 122) ได้จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลองหุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองจริงเครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปรากฏการณ์ในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988, pp. 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 แบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรม เพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทาง การใช้ภาษาด้วยการพูด และการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางสมการหรือสูตรทางคณิตศาสตร์ เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านจิตวิทยา และทางการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์หรือปัญหาใด ๆ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์วิธีเส้นทางจะช่วยให้เข้าใจ และสามารถศึกษารูปแบบเชิงภาษาที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ดี รูปแบบลักษณะลักษณะนี้นิยมใช้ทางการศึกษา

Steiner (1988, p. 215) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical model or Model-of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical model or Model-of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง แต่เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

สรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภท รูปแบบเป็นสิ่งที่สร้างและพัฒนาขึ้น โดยแต่ละสาขา ก็มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ แบ่งออกเป็น

1) รูปแบบที่ใช้การเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม 2) รูปแบบที่ใช้ภาษาสื่อในการขยายหรืออภิปรายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษารูปภาพ แผนภูมิ 3) รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดง

องค์ประกอบของรูปแบบ

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2553, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision making)

Keeves (1997, pp. 386-387) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ หรือเรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative relationships)

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบได้ โดยมีข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

ทาลาโอะ มียากาวะ (1986, หน้า 15) ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้เข้าใจเบื้องต้น และนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ จึงควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่เมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเรื่องที่กำลังศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่กำลังศึกษาได้

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น

Husen and Postlethwaite (1994, pp. 137-138) กล่าวว่า รูปแบบมีความหมายที่แตกต่างจากทฤษฎี เพราะรูปแบบยังไม่ใช่ข้อเท็จจริงที่ได้พิสูจน์แล้ว รูปแบบยังเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้วิจัยพยายามวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันขององค์ประกอบอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อที่จะนำรูปแบบมาใช้ประโยชน์

Raj (1996, p. 45) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of psychology and education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้ 1) รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและทะเละ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น 2) รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ โดยสรุปแล้ว รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบดังกล่าวได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นมา เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

Good (2005, p. 177) ในพจนานุกรมการศึกษาได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด 4) เป็นชุดของปัจจัย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันรวมตัวกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Think Exist (2008, p. 1) ได้ให้ความหมายของคำว่า รูปแบบ (Model) ไว้ว่า เป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทน แสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า

สรุปได้ว่า รูปแบบที่มีลักษณะที่ดี ควรเป็นรูปแบบที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบและอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

การพัฒนาและการประเมินรูปแบบ

Eisner (1976, pp. 92-193) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art criticism) ที่มีความละเอียดลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริง ๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้ เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเพียงกรรมและมีคุณยพินิจที่ดี ทั้งนี้ มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (High credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Willer (1986, p. 83) ได้กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ

Maduas, Scriven and Stufflebeam (1993, pp. 399-402 อ้างถึงใน ปุณณัฐสา สายสมบัติ, 2554) ได้กล่าวว่า การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้น ๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เทียบตรง เชื่อถือได้เพียงใด โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น ๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป Maduas et al. ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม การประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ แต่โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลข มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนก็อาจจะประเมิน โดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

Seel and Richey (1994, p. 21) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ประกอบด้วย ขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปใช้ (Utilization) การดำเนินการ (Management) การประเมินผล (Evaluation)

Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

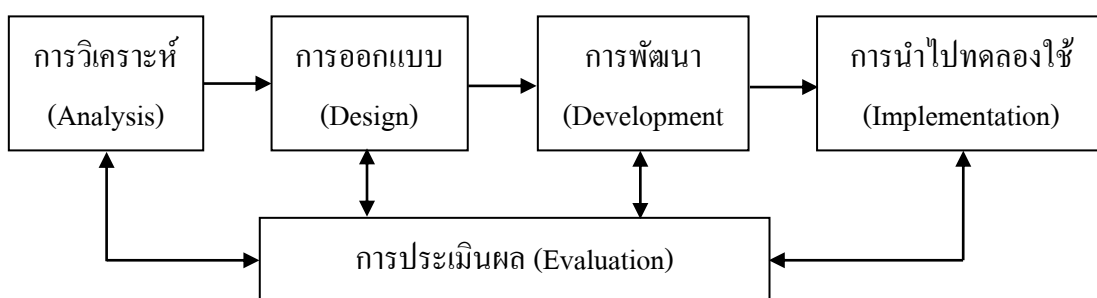
1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้น ก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายเรื่องที่กำลังศึกษา

ในการพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว อาจแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนจะมีการดำเนินการอย่างไร ขึ้นอยู่กับลักษณะของกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ หากเป็นการพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ก็อาจมีขั้นตอนในการดำเนินการ 2 ขั้นตอนหลัก คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบนั้นด้วย หากจะทำการสร้างรูปแบบที่ดีเพื่อการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ในรูปแบบที่สร้างต้องระบุให้เห็นเด่นชัดว่า มีตัวแปรหรือองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดบ้าง บอกให้เห็นถึงความสัมพันธ์ว่า แต่ละตัวแปรจะเป็นผลแก่กันอย่างไร ความสัมพันธ์เหล่านั้น ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบหรือไม่อย่างไร ในขณะที่เดียวกันต้องคำนึงถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นที่จะช่วยสนับสนุนการพิสูจน์รูปแบบ ข้อมูลจะต้องเป็นที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้ มีเหตุผลของความเชื่อถือได้เพียงพอ ข้อเท็จจริงตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบ จะต้องเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

Strickland (2006, p. 212) ได้เสนอขั้นตอนการออกแบบพัฒนารูปแบบว่า ประกอบด้วย การดำเนินการอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ (Analysis) การออกแบบ (Design) การพัฒนา (Development) การนำไปทดลองใช้ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งเรียกว่า “ADDIE model”



ภาพที่ 6 รูปแบบการออกแบบและพัฒนารูปแบบ (Strickland, 2006, p. 212)

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจ รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการออกแบบ ได้แก่ วิเคราะห์ปัญหา (Problem analysis) วิเคราะห์งาน (Task analysis) วิเคราะห์ผู้เรียน (Learner analysis) และการวิเคราะห์ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง (Resource analysis)
2. ขั้นตอนการออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการตั้งวัตถุประสงค์ การกำหนดเนื้อหาความรู้ การจัดกิจกรรม สื่อ และการวัดผล
3. ขั้นพัฒนา (Development) เป็นการสร้างแผนการพัฒนาและสื่อ รวมทั้งการตรวจสอบ และทดสอบขั้นต้นของแผนการพัฒนาและสื่อที่สร้างขึ้น
4. ขั้นการนำไปทดลองใช้ (Implementation) เมื่อกระบวนการการออกแบบและพัฒนา รูปแบบได้ดำเนินไปถึงขั้นที่ได้ผลผลิตที่จะนำไปทดลองใช้ได้แล้วก็ถึงขั้นการนำไปใช้ในการนำไปใช้นี้ต้องทำควบคู่กันไปกับขั้นการประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไข โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและประสิทธิภาพ
5. ขั้นการประเมินผล (Evaluation) เป็นการวัดว่าวงจรการออกแบบและพัฒนาระบบนั้น สมบูรณ์แล้วหรือยัง การประเมินผล จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

5.1 การประเมินผลเพื่อปรับปรุง (Formative evaluation) เป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ การประเมินผลเพื่อปรับปรุงนั้นจะต้องดำเนินการไปในแบบสร้างสรรค์ การประเมินผล เพื่อปรับปรุงมี 4 ขั้นตอน การประเมินรายบุคคล การประเมินรายบุคคล การประเมินผลกลุ่มเล็ก และการประเมินภาคสนาม

5.2 ขั้นการประเมินผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ (Summative evaluation) การประเมิน ผลลัพธ์ของรูปแบบ การรวบรวมข้อมูล และการตีความหมาย เพื่อเป็นการประเมินว่ารูปแบบนั้นมีคุณค่าเพียงใด

นอกเหนือจากหลักการพัฒนาหรือสร้างรูปแบบที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว การทดสอบ หรือประเมินรูปแบบก็มีความสำคัญต่อการที่จะให้ได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัย ที่โดยปกติแล้ว มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขเหล่านั้น มิฉะนั้น อาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี การทดสอบหรือประเมินรูปแบบอาจกระทำได้หลายลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. การประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

4. การประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน ค้นหาสมมติฐาน และหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น แล้วนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จากการตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปรากฏว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

กิตติยวดี พาณิชย์ (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลด่านซ้าย อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย ผลการศึกษา พบว่า

1. รูปแบบการบริหารเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก ของเทศบาลด่านซ้าย คือ

1.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับให้ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของสังคม การออกเทศบัญญัติภายใต้ปัญหาชุมชน การบังคับใช้เทศบัญญัติด้วยความเสมอภาค การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ปฏิบัติงาน

1.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ กำหนดค่านิยมหลัก มาตรฐานทางจริยธรรม จริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ การบังคับใช้มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการลงโทษที่ชัดเจน

1.3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในการบริหารงานต่อประชาชน ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำประชาคม มีกระบวนการตรวจสอบ และมีกระบวนการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

1.4 หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมต่าง ๆ เช่น การออกกฎ ระเบียบที่มีผลกระทบต่อประชาชน มีส่วนร่วมจัดทำบริการสาธารณะ มีส่วนร่วมตัดสินใจในบริการสาธารณะ และมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผลการบริการสาธารณะ

1.5 หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบตามสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสังคม

1.6 หลักความคุ้มค่า ได้แก่ กำหนดระยะเวลาและลดขั้นตอนปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน การปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อเหตุการณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

2. ความคิดเห็นของประชาชนในเขตเทศบาลตำบลด้านซ้ายต่อการบริหารเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลด้านซ้าย

2.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ ประชาชนมีส่วนร่วมต่าง ๆ คือ การทำประชาพิจารณ์ การออกเทศบัญญัติ ได้รับการเผยแพร่เทศบัญญัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิทธิและหน้าที่ประชาชน และมีส่วนร่วมใช้ เทศบัญญัติ

2.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ เคยเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม ได้รับการบริการด้วยความเสมอภาค บุคลากรปฏิบัติงาน โดยรักษาผลประโยชน์ประชาชน การจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมแก่ชุมชน การให้บริการประชาชนของบุคลากรเป็นไปตามหน้าที่ โดยยึดระเบียบปฏิบัติ

2.3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ ประชาชนได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง ผลการดำเนินงานของเทศบาลจากหลายช่องทาง และเคยขอตรวจดูข้อมูลข่าวสารของเทศบาล ได้รับการส่งเสริมกิจกรรมแก้ไขการทุจริตคอร์รัปชัน ไม่เคยมีข้อร้องเรียนการประพฤติมิชอบในหน้าที่ของบุคลากร

2.4 หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ ประชาชนมีส่วนร่วมต่าง ๆ เช่น การจัดทำแผนพัฒนาการจัดซื้อจัดจ้าง การเข้าร่วมประชุมสภาเทศบาล การเป็นอาสาสมัครเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และมีส่วนร่วมใช้สิทธิเลือกตั้งที่เทศบาลจัดขึ้น

2.5 หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ เทศบาลแสดงความรับผิดชอบโดยจัดทำเอกสารและจัดเวทีประชาคม เพื่อแถลงผลการดำเนินงาน การนำโครงการที่ประชาชนเสนอไปสู่การปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาชุมชนอย่างรวดเร็ว มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อการให้บริการ และมีการจัดระบบ อำนาจความสะดวกให้แก่ประชาชนเมื่อมารับบริการ

2.6 หลักความคุ้มค่า ได้แก่ เทศบาลมีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่เพียงพอ มีการณรงค์ให้ประชาชนใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างคุ้มค่า และมีการใช้งบประมาณเพื่อพัฒนาชุมชนโดยผ่านการจัดทำประชาคม

ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดและทฤษฎีที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ และเป็นสิ่งยืนยันได้ว่าแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เป็นสิ่งสำคัญในการนำไปพัฒนาชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ควรนำการบริหารเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้ในการพัฒนาชุมชนของตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศ

วัชรวิชัย ศรีวิชัย (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาล ตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง ผลการศึกษา พบว่า หลังจากที่เทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง ได้นำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปรับใช้ในการบริหารงานของเทศบาล ตำบล โดยมุ่งเน้นให้การบริหารงานก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน ทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกและตอบสนอง ความต้องการได้มากขึ้น แต่ขณะเดียวกันเทศบาลตำบลประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงานด้านภารกิจต่าง ๆ ที่ได้รับการถ่ายโอนจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ทำให้เทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง มีภารกิจที่ต้องปฏิบัติและใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำให้เทศบาล ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณและบุคลากร ที่ปฏิบัติงานตามภารกิจถ่ายโอน จึงส่งผลให้การดำเนินงานของเทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง ตามยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับมาก การบริหารงานเทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง ในปัจจุบันมีการปฏิบัติงานเพื่อให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ได้รับการบริการที่ดีขึ้น ซึ่งเทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของเทศบาลตำบล โดยมุ่งเน้นการทำงานที่ลดขนาดขององค์กร กระจายอำนาจให้มากขึ้น ให้ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดโอกาสให้ภาครัฐ เอกชน ประชาชนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนยอมรับข้อคิดเห็นจากประชาชน และนำมาปรับปรุง แก้ไขให้การปฏิบัติงานดีขึ้น โดยมีเป้าหมายของการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนและประชาชน ได้รับความสะดวกและตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง การบริหารงานของเทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง ตามยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปัจจุบันยังประสบกับปัญหาในเรื่องของประชาชน ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตนเองและของเทศบาลตำบล กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขาดความยืดหยุ่น ไม่ทันสมัยและไม่ชัดเจน บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถ และขาดความชำนาญเฉพาะด้าน รวมถึงบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานของเทศบาลยังมีน้อย ส่งผลให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชันได้ง่าย การกำหนดแผนงาน/ โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ มักจะมาจากการเรียกร้องหรือความต้องการของประชาชนที่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเท่านั้น และยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มของประชาชนในพื้นที่ ส่งผลให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง ยังประสบกับปัญหาในด้านการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

พิสมัย กุศรีพิทักษ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในเขตจังหวัดสกลนคร ผลการศึกษา พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารเทศบาลและพนักงานเทศบาลสายปฏิบัติ ต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารเทศบาลและพนักงานเทศบาลสายปฏิบัติต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเทศบาลและพนักงานเทศบาล โดยรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเทศบาล และพนักงานเทศบาล ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านหลักความคุ้มค่าและด้านการเงินและการคลัง มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเทศบาลและพนักงานเทศบาลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน 6) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเทศบาล โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 7) แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในเขตจังหวัดสกลนคร จากผลการศึกษา พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ควรนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน คือ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า และประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่ควรนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงาน คือ ด้านการบริหารจัดการ และด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง

อมรา โกศลสุรภูมิ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า จากแนวคิดของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครขอนแก่น การมีจิตสำนึกที่เข้าถึงความดี ความงาม และความจริง ทำให้วิถีคิดเปลี่ยน ตนเองเปลี่ยน แล้วองค์กรก็จะเปลี่ยนไป การบริหารงานของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครขอนแก่นจากในลักษณะที่เป็นปัจเจกบุคคลแต่ละคนเปลี่ยนไปเป็นกลุ่ม ไปเป็นเครือข่าย มีการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายตามความสมัครใจ (ไม่เป็นทางการ) ทั้งระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม แต่ละคน แต่ละกลุ่มเป็นสมาชิกได้หลายกลุ่ม หลายเครือข่าย ทำให้โครงการหลาย ๆ โครงการที่ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดคนในชุมชนมีความสุข มีความสัมพันธ์ที่ดี และความสงบสุข เป็นอัตลักษณ์ของเทศบาลนครขอนแก่น

ปณณิสสา สายสมบัติ (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคล ที่ให้หลักธรรมาภิบาลของเทศบาลในเขตอำเภอสิรินธร จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษา พบว่า สภาพปัญหาด้านหลักนิติธรรม ส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับการใช้กฎระเบียบอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม นำเอาประเด็นความคิดเห็นส่วนตัวเข้ามาผูกโยง ทำให้เห็นว่าไม่มีความเป็นธรรม เลือกปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติตามระเบียบทำตามใจตัวเอง และการหวังผลประโยชน์ และมีปัญหาเกี่ยวกับการใช้ระเบียบกฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม และเป็นปัจจุบัน ด้านหลักความโปร่งใส ส่วนใหญ่ มีปัญหาเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการคัดเลือกบุคลากร เก็บหนังสือราชการที่เป็นประโยชน์ ต่อส่วนร่วมไว้ส่วนตัว ไม่มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี การเปิดเผย ข้อมูล ไม่ครบทุกสื่อ ขาดการติดตาม ว่าประชาชนที่ร้องขอเข้าถึงข้อมูลข่าวสารไม่สะดวก

สภาพความต้องการ ด้านหลักนิติธรรม ส่วนใหญ่ต้องการเกี่ยวกับการใช้กฎระเบียบ การคัดเลือกบุคลากรอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ไม่นำเอาประเด็นความคิดเห็นส่วนตัวเข้ามา ผูกโยง และต้องการเกี่ยวกับการใช้ระเบียบกฎหมายที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ทบทวนระเบียบกฎหมาย ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการอบรมเพิ่มความรู้ ด้านหลักความโปร่งใส การคัดเลือกบุคลากร ต้องการเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการคัดเลือกบุคลากร ให้มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี การเปิดเผย ข้อมูลให้ครบทุกสื่อ และต้องการเกี่ยวกับระบบ และช่องทางรับฟังความคิดเห็น เสนอข้อมูล ให้ผู้บริหารทราบ การย้ายบุคลากร การรับโอนบุคลากร การเลื่อนระดับ ส่วนใหญ่ต้องการเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา เข้าถึงข้อมูลข่าวสารสะดวก บอกกล่าวแนะนำข้อดี ข้อเสียของการดำเนินการต่าง ๆ ให้ทราบ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เงินเดือนให้มีความโปร่งใส โดยนำระบบเปิดมาใช้ในกระบวนการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

รูปแบบที่ดีที่ได้จากการสังเคราะห์ ด้านหลักนิติธรรม ส่วนใหญ่มีการใช้กฎระเบียบ ถูกต้องเป็นปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับ เน้นสร้างธรรมาภิบาลบนพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบ ของกฎระเบียบ โดยไม่เลือกปฏิบัติ ใช้ระเบียบกฎหมายอย่างเสมอภาคเป็นธรรม ได้รับความร่วมมือ ในหน่วยงาน ในการทบทวนระเบียบกฎหมายเพื่อให้ระเบียบที่ใช้เป็นปัจจุบัน มีบทลงโทษผู้ไม่ถือ ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย สนับสนุนพนักงานที่ดีให้ได้รับการยกย่อง ส่งเสริมให้พนักงาน ได้รับความ อบรม ด้านหลักความโปร่งใส การคัดเลือกบุคลากร เปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนผู้สนใจ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสืบค้นข้อมูลได้อย่างสะดวกและเข้าถึงข้อมูล ได้ง่าย จัดให้มีระบบ ช่องทางรับฟังความคิดเห็น มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา โดยบอกกล่าวแนะนำ ข้อดีข้อเสียของการปฏิบัติงาน ขอคำปรึกษา มีการปิดประกาศหลักเกณฑ์วิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้ได้ทราบ แจ้งผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้พนักงานทราบ

พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต (2554) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษา พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี ในด้านหลักความรับผิดชอบอยู่ในระดับดีมากที่สุด โดยมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับดีมากที่สุด ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในระดับดีมากที่สุด ด้านหลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับดีมากที่สุด ด้านหลักคุณธรรม อยู่ในระดับดีมาก ตามลำดับ และด้านหลักการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับดีมาก โดยมีความคิดเห็นเป็นอันดับสุดท้าย ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน

แสงจันทร์ ไกล่ฝัน (2557) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานเทศบาลตำบลวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษา พบว่า 1) การศึกษาสภาพและปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร พบว่า 1.1) สภาพการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในตำแหน่งงาน และไม่ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน 1.2) ปัญหาการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ปรากฏว่า ด้านบุคลากรมีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดความรู้ความเข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินงานของพนักงานเทศบาลน้อย ด้านการเผยแพร่ข้อมูลของเทศบาลมีปัญหา คือ ขาดระบบเสียงตามสาย ขาดป้ายประชาสัมพันธ์ และอุปกรณ์การประชาสัมพันธ์ 2) การพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานเทศบาลตำบลวาริชภูมิ มี 2 แนวทาง คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการและการนิเทศภายใน 3) การติดตามและการประเมินผลการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลวาริชภูมิ อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร พบว่า 3.1) ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า จากคะแนนเต็ม 30 คะแนน พนักงานเทศบาล ($N = 15$) มีคะแนนเฉลี่ยก่อนการพัฒนา เท่ากับ 19.60 คิดเป็นร้อยละ 65.33 คะแนนเฉลี่ยหลังการพัฒนา เท่ากับ 27.80 คิดเป็นร้อยละ 92.67 ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเทศบาล พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลวาริชภูมิ มีทักษะในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 หลัก มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น โดยวงรอบที่ 1 มีพนักงาน จำนวน

12 คน จากจำนวน 15 คน มีความสามารถรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ และเกิดความตระหนักถึงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นมาตรการในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน ตั้งมั่นในศีลธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเปิดเผย โปร่งใส พร้อมให้มีการตรวจสอบ บริการด้วยความเสมอภาค สะดวก รวดเร็ว มีอัยยาศัยไมตรี มีพนักงานเพียง 3 คน คือ พนักงานธุรการ พนักงานธุรการช่าง และพนักงานตรวจสอบภายใน ที่มีปัญหาการปฏิบัติงานในด้านหลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ ซึ่งต้องได้รับการพัฒนา ในวงรอบที่ 2 โดยให้หัวหน้าของพนักงานดังกล่าวดำเนินการนิเทศภายใน และดูแลให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด จนในที่สุดพนักงานทั้ง 3 คนสามารถปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

กิตติ ค้างเหมือน (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบ้านด่าน อำเภอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ผลการศึกษา พบว่า

1. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลบ้านด่าน อำเภอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลบ้านด่าน อำเภอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความรับผิดชอบ รองลงมา คือ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม และข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ หลักนิติธรรม ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของประชาชน ที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบ้านด่าน อำเภอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลบ้านด่าน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ณัฐกานต์ โพธิ์สำโรง (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษา พบว่า

1. ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 6 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน เรียงลำดับ

ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักคุณธรรม และมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักการมีส่วนร่วม

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมืองร้อยเอ็ดร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ การจัดทำนโยบายของคณะผู้บริหาร ควรสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของชุมชน เทศบาลควรมีการทำงานโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของเทศบาลให้มากที่สุด อยากรให้เทศบาลและชาวบ้านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น เช่น บุญประเพณีต่าง ๆ ในเมือง คณะผู้บริหารควรรับผิดชอบในการทำงานตามนโยบายที่ให้ไว้ และใช้งบประมาณของเทศบาลให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

วิมา บัวสุวรรณ (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษา พบว่า

1. ประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม รองลงมา คือ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ตามลำดับ

2. ประชาชนที่มีเพศและอาชีพแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ไม่แตกต่างกัน ส่วนประชาชนที่มีอายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชัย กอชัยศิริกุล (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลโนนดินแดง อำเภอโนนดินแดง จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษา พบว่า

1. ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาล ตำบลโนนดินแดง อำเภอโนนดินแดง จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักความโปร่งใส

2. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลโนนดินแดง อำเภอโนนดินแดง จังหวัดบุรีรัมย์ ที่มีเพศ การศึกษา และอายุ แตกต่างกัน พบว่า ประชาชนที่มีเพศ ระดับการศึกษาและอายุ โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาล ตำบลโนนดินแดง อำเภอโนนดินแดง จังหวัดบุรีรัมย์ มีข้อเสนอแนะ คือ เทศบาลควรมีการออกกฎระเบียบ การบริหารงานให้เป็นไปอย่างยุติธรรมสำหรับประชาชนทุกกลุ่ม ควรจัดระบบการให้บริการประชาชน อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันทุกคน ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของเทศบาลเป็นประจำสม่ำเสมอ ควรสนับสนุนให้ประชาชน ได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นในการบริหารงานของเทศบาล ควรเร่งระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาของประชาชนในพื้นที่ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเทศบาลควรพิจารณาถึงความจำเป็นในการจัดงานตามโครงการต่าง ๆ ให้เกิดความคุ้มค่าของงบประมาณ

สุทธิพจน์ ชิมศิริ (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สัมฤทธิ์ผลของการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. สัมฤทธิ์ผลของการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี มีความแตกต่างกันที่นัยสำคัญที่ระดับ .05

สุพรรณษา รักสนธิสกุล (2558) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

2. บุคลากรที่มีสถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน และหน่วยงานต่างกัน มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความมั่นคง ด้านความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านความสมัครใจ และด้านความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยในต่างประเทศ

Blumel (2000) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความช่วยเหลือระหว่างประเทศ ความร่วมมือกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ (ประเทศเคนยา) ผลการศึกษา พบว่าหลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความร่วมมือ ต่องานความช่วยเหลือระหว่างประเทศของนักสังคมสงเคราะห์ต่าง ๆ ส่วนปัจจัยอื่นที่ช่วยส่งเสริมการทำงานร่วมกันของนักสังคมสงเคราะห์เหล่านี้ ในประเทศเคนยา ก็คือ การปรับตัวเข้าหากันเพื่อสร้างความร่วมมือกลุ่มย่อย ๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสารการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล

Clarke (2001) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการกระจายอำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตย ในประเทศกาน่า ผลการศึกษา พบว่า ในประเทศที่ด้อยพัฒนาการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยได้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ไปสู่ท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาที่เป็นจริงเป็นจัง มีการปรับตัวในการปฏิบัติต่าง ๆ ของท้องถิ่น โดยใช้หลักธรรมาภิบาลให้เหมาะสมกับท้องถิ่น จนถือเป็นกุญแจสำคัญ การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ก็ยังคงมีปัญหอยู่จากการที่ยังคงมีการถือพรตถือพวกพ้อง

Kimmet (2005) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบบการเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ ผลการศึกษา พบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้ว หลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ในเชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยนี้เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศนี้ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นประเทศไปและเปรียบเทียบกับกรณีศึกษา โดยศึกษาว่าประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างไรบ้าง รวมถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาล ในการเลือกตั้งในปี ค.ศ. 2004 ซึ่งพบว่า หลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูปรูปแบบการปกครอง นอกจากนั้นประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้กล่าวมานี้ ยังได้เรียนรู้

ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ เพื่อพัฒนาการเมืองการปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้พัฒนาบ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอนและเศรษฐกิจถดถอย เพื่อเป็นรูปแบบและเป็นแนวทางในการบริหารประเทศใหม่ ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมือง และการปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลักธรรมาภิบาล มีที่มาจากชาติตะวันตก ก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ และก่อให้เกิดการพัฒนาทางประชาธิปไตย ซึ่งนั่นก็คือหนึ่งในจุดประสงค์สำคัญของหลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

Brouk (2006) ได้ศึกษาวิจัยหน้าที่ของรัฐบาลที่เหมาะสมต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในอนาคตของประเทศรัสเซีย โดยศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ต้องการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ศึกษาในพื้นที่ที่มีการปฏิรูปการปกครองในรัสเซีย ซึ่งการบริหารอยู่ภายใต้รัฐบาลของรัสเซีย และมีรัฐบาลของรัสเซียเป็นแม่แบบในการปฏิรูป รวมทั้งมีเครื่องมือที่มีคุณภาพซึ่งจะใช้ในการกำหนดว่ารัฐบาลมีการบริการที่ดี โดยเปรียบเทียบเชิงทดลอง 3 เขต พบว่า มี 2 เขตที่มีการปฏิรูปและให้ผลดีถึงแม้ว่าจะมีการโต้แย้ง อย่างไรก็ตาม รัฐบาลก็ต้องมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่อไปด้วย กำหนดหน้าที่ที่เหมาะสมของรัฐบาลที่ดีที่ต้องนำมาเป็นรูปแบบเพื่อให้เกิดการปฏิรูปที่ประชาชนยอมรับและสามารถวัดได้ การบริหารภาครัฐที่ดีต้องให้สาธารณรัฐเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ต้องมีแรงผลักดันไปสู่คณะกรรมการบริหารให้เกิดความตระหนักให้เห็นสภาพของสังคม ผลักดันไปสู่รัฐบาล ให้เห็นความสำคัญของประชาชน และให้การดูแลทั้งทางด้านสังคมและเศรษฐกิจควบคู่กันไป

Court, Hyden and Mease (2002) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การประเมินธรรมาภิบาลความท้าทายด้านกระบวนการ พบว่า ในปัจจุบันธรรมาภิบาลได้มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ สังคม ดังนั้น การแสวงหาข้อมูลจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีความเที่ยงและความตรง รวมทั้งจำเป็นต้องมีเพิ่มมากขึ้น แต่จากรวบรวมผลของธรรมาภิบาลใน 22 ประเทศ พบว่า ยังขาดความเชื่อมั่นในการสรุปผลคุณภาพของตัวบ่งชี้ธรรมาภิบาล เนื่องจากไม่มีเหตุผลและหลักการในการพิจารณาตัวบ่งชี้ธรรมาภิบาล ดังนั้น การพัฒนา ตัวบ่งชี้ รวมถึงกระบวนการประเมินที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการประเมินและวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาธรรมาภิบาลต่อไป

Jame, Swasson, Karen, Mow and Stephen (2005) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการใช้ระเบียบการปกครองแห่งชาตินำมาประยุกต์ใช้ในมหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย ทั้งนี้ เนื่องจากธรรมาภิบาลได้เริ่มเข้ามาสู่สถาบันระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ดังนั้น รัฐบาลออสเตรเลียได้สนับสนุนเงินทุนสนับสนุนเพื่อให้ธรรมาภิบาลไปพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งโครงการ

พัฒนาธรรมาภิบาลมืออาชีพในมหาวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า มหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการภายใต้โครงการพัฒนาธรรมาภิบาลมืออาชีพ มีการนำระบบการบริหารที่ดีมาใช้ในมหาวิทยาลัย (Best practice) และสามารถเปรียบเทียบผลการบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาลกับต่างประเทศ (แคนาดา และนิวซีแลนด์) ได้ผลที่ดี ดังนั้น นายคสภามหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องเป็นฝ่ายสนับสนุนให้เกิดการบริหารที่ดีต่อไปในมหาวิทยาลัย

Thomas (2007) ได้ศึกษา เรื่อง ตัวชี้วัดธรรมาภิบาลวัดอะไร พบว่า การวัดคุณภาพของธรรมาภิบาลนั้น นักบริหารรัฐกิจและนักวิจัยทำการวัดเพื่อนำไปกำหนดนโยบาย จากการศึกษาพบว่า การที่นักบริหารรัฐกิจและนักวิจัยได้นำการบริหารงานที่ดีของแต่ละประเทศ มาจัดอันดับเพื่อให้เงินสนับสนุนแก่ประเทศนั้น ๆ แต่ในกระบวนการของนักบริหารรัฐกิจและนักวิจัย อาจเกิดความลำเอียง จากการที่ไม่ได้มีการตรวจสอบความเที่ยงตรง และการวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้หรือไม่ ดังนั้น การนำธรรมาภิบาลมาเปรียบเทียบกันระหว่างประเทศ เป็นสิ่งที่ต้องคิดให้รอบคอบ เพราะอาจตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ผิดได้

สรุปได้ว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การมิได้มีใช้เฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น ในต่างประเทศหลาย ๆ ประเทศต่างก็ตื่นตัว และมีความพยายามที่จะนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาประเทศหรือองค์การของตน อย่างเป็นรูปธรรมเช่นเดียวกัน จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีผู้ใดได้เคยศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมาก่อนแต่อย่างใด ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการศึกษาในเรื่องนี้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดหลักการเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 18-22) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารของ Gulick and Urwick (1936, p. 13) Fayol (1949, pp. 5-6; 1994, pp. 58-59) Likert (1967, pp. 4-9) Koontz and O'Donnell (2001, p. 9) และ Dubrin (2010, pp. 12-13) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของพิทยา บวรวัฒนา (2552, หน้า 194) และทศพร ศิริสัมพันธ์ (2551, หน้า 443) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551, หน้า 27-28) สุพานี สฤกษ์วานิช (2553, หน้า 8-9) David (1997, p. 13) และ Wheelen and Hunger (2006, pp. 10-18) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของ House (1967, pp. 31-38) Stogdill (1974, p. 91) Barnard (1968, pp. 92-102) Steers (1991, p. 46) Greenberg and Baron (1999, pp. 447-463) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ McClelland (1961, pp. 100-112) Swansburg (1996, pp. 391-394) และ Felkins (2002, p. 44) แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นของโกวิทย์ พวงงาม (2550 ก, หน้า 30) และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเทศบาลของภักธรณศิริ พาประเสริฐ (2550, หน้า 25-26) และจักษ์ พันธุ์ชูเพชร (2551, หน้า 225-239) ร่างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบผสม (Mixed method) ดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล
ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ทบทวนวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเทศบาล เพื่อกำหนด จุดมุ่งหมายและกรอบแนวคิดในการวิจัย หาแนวทางการจัดทำแบบสอบถามเพื่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล
เพื่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหาร
เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม
ที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ด้าน คือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล
หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค
หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ
แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ
ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และสถานภาพสมรส เป็นแบบตรวจสอบรายการ
(Checklist) จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล
ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำนวน
90 ข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ด้าน คือ

1. ด้านหลักประสิทธิภาพ จำนวน 13 ข้อ
2. ด้านหลักประสิทธิผล จำนวน 12 ข้อ
3. ด้านหลักการตอบสนอง จำนวน 7 ข้อ
4. ด้านหลักการรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 13 ข้อ
5. ด้านหลักความโปร่งใส จำนวน 6 ข้อ
6. ด้านหลักนิติธรรม จำนวน 7 ข้อ
7. ด้านหลักความเสมอภาค จำนวน 4 ข้อ
8. ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำนวน 8 ข้อ
9. ด้านหลักการกระจายอำนาจ จำนวน 7 ข้อ
10. ด้านหลักคุณธรรม จำนวน 13 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ (Rating scale) (บุญชม
ศรีสะอาด, 2553, หน้า 160-162) มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน
รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวคิดของ Likert (1967, pp. 90-95) ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากเอกสาร
ตำราทั้งในและต่างประเทศ

2. หลังจากนั้นผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่
ดีขึ้นมาเอง

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปขอคำแนะนำจากประธานกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่อง

4. เสนอแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ให้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item objecting congruence: IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

-1 หมายถึง แน่ใจว่าแบบสอบถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item objecting congruence) ของแบบสอบถาม

เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ตั้งแต่ .95 ขึ้นไป ถือว่ามีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ประกอบด้วย

- | | |
|---|---|
| 1. นายสุทธิพงษ์ จุลเจริญ | รองปลัดกระทรวงมหาดไทย |
| 2. นายศุภชัย ชนวนานนท์ | ปลัดเทศบาลตำบลบ่อกรู
อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก | หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร
นิยมศรีสมศักดิ์ | อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |

5. นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการพิจารณาตรวจสอบและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วเสนอต่อประธานกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่งและนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารเทศบาลซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจ จำแนกรายข้อ (Item discrimination power) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

5.1 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination power) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ค่าคะแนนเฉลี่ยรายข้อกับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Item-total correlation) ของแบบสอบถามแต่ละตอน โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .26 ถึง .92

5.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (1990, pp. 202-204) และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละฉบับ โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98 แยกเป็นในด้านหลักประสิทธิภาพเท่ากับ .93 ด้านหลักประสิทธิผลเท่ากับ .95 ด้านหลักการตอบสนอง เท่ากับ .85 ด้านหลักการรับผิดชอบ เท่ากับ .96 ด้านหลักความโปร่งใสเท่ากับ .94 ด้านหลักนิติธรรมเท่ากับ .94 ด้านหลักความเสมอภาคเท่ากับ .96 ด้านหลักการมีส่วนร่วมเท่ากับ .90 ด้านหลักการกระจายอำนาจเท่ากับ .95 ด้านหลักคุณธรรมเท่ากับ .93

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้และได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้แก่กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง โดยเลือกอย่างเจาะจง จำนวน 254 คน ด้วยตนเอง จำนวน 254 ฉบับ ได้รับคืน 254 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบและคัดเลือกรูปแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ทุกฉบับ
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ
3. นำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการศึกษาต่อไป
 - 3.1 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามแนวทางการประเมินเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบและให้คะแนน โดยผู้วิจัยกำหนดน้ำหนักตามแนวคิดของ Likert (1967, pp. 90-95) ดังนี้
 - 5 คะแนน หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 คะแนน หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับมาก
 - 3 คะแนน หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 คะแนน หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับน้อย
 - 1 คะแนน หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - 3.2 การแปลความหมายของคะแนนการวิเคราะห์เพื่อทราบว่า การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอยู่ในระดับใด โดยเอาค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 160-162)
 - 4.51-5.00 หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับมากที่สุด
 - 3.51-4.50 หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และสถานภาพสมรส โดยการแจกแจงความถี่ ใช้สถิติบรรยาย คือ ร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ

2. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ใช้การวิเคราะห์ด้านเนื้อหา (Content analysis) สร้างข้อสรุป จำแนกชนิดของข้อมูลตามตัวแปรขององค์ประกอบหลักของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีบนพื้นฐาน 10 ประการ คือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม

3. ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้แบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสม จำนวน 21 ข้อ

ส่วนที่ 2 ด้านความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ จำนวน 21 ข้อ

ทั้ง 2 ส่วนประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านหลักประสิทธิภาพ จำนวน 2 ข้อ
2. ด้านหลักประสิทธิผล จำนวน 4 ข้อ
3. ด้านหลักการตอบสนอง จำนวน 2 ข้อ
4. ด้านการระับผิดชอบ จำนวน 2 ข้อ
5. ด้านหลักความโปร่งใส จำนวน 3 ข้อ
6. ด้านหลักนิติธรรม จำนวน 2 ข้อ
7. ด้านหลักความเสมอภาค จำนวน 1 ข้อ
8. ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำนวน 2 ข้อ
9. ด้านหลักการกระจายอำนาจ จำนวน 1 ข้อ
10. ด้านหลักคุณธรรม จำนวน 2 ข้อ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า มี 5 ระดับ (Rateing scale) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 160-162) มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวคิดของ Likert (1967, pp. 90-95) ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

1. นำรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 มาตรวจสอบและเพิ่มความน่าเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปขอคำแนะนำจากประธานกรรมการควบคุมคุณฉันทิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่อง
3. เสนอแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ คือ นายกเทศมนตรีเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง โดยเลือกแบบเจาะจง จำนวน 17 คน ให้พิจารณาประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวประกอบด้วย
 - 3.1 นายกเทศมนตรีเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี
 - 3.2 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี
 - 3.3 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลนาจอมเทียน จังหวัดชลบุรี
 - 3.4 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลหนองปลาไหล จังหวัดชลบุรี
 - 3.5 นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองขลุง จังหวัดจันทบุรี
 - 3.6 นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองลัดหลวง จังหวัดสมุทรปราการ
 - 3.7 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ
 - 3.8 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลชากบก จังหวัดระยอง
 - 3.9 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลจอมพลเจ้าพระยา จังหวัดระยอง
 - 3.10 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลน้ำเขียว จังหวัดตราด
 - 3.11 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลหาดเล็ก จังหวัดตราด
 - 3.12 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว
 - 3.13 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลบ้านใหม่หนองไทร จังหวัดสระแก้ว
 - 3.14 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลเขาหินซ้อน จังหวัดฉะเชิงเทรา
 - 3.15 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา
 - 3.16 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลทุ่งสะเดา จังหวัดฉะเชิงเทรา
 - 3.17 นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลนาดี จังหวัดปราจีนบุรี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ 17 ท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล
 2. ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเลือกอย่างเจาะจง จำนวน 17 คน ด้วยตนเอง จำนวน 17 ฉบับ ได้รับคืน 17 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100
 3. นำผลมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป
- การวิเคราะห์ข้อมูล
- ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามมาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้
1. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ทุกฉบับ
 2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ ซึ่งมี 5 ระดับ (Rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบ และให้คะแนน โดยผู้วิจัยกำหนดน้ำหนักตามแนวคิดของ Likert (1967, pp. 90-95) ดังนี้
 - 5 คะแนน หมายถึง ระดับมากที่สุด
 - 4 คะแนน หมายถึง ระดับมาก
 - 3 คะแนน หมายถึง ระดับปานกลาง
 - 2 คะแนน หมายถึง ระดับน้อย
 - 1 คะแนน หมายถึง ระดับน้อยที่สุด
 3. รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน โดยใช้ค่าสถิติมัธยฐาน (Median) และพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range)

เกณฑ์ในการแปลผลค่ามัธยฐาน มีดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2552, หน้า 51)

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบ มีความเหมาะสมน้อย

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมปานกลาง

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมมาก

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสมมากที่สุด

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาว่าจะนำรูปแบบใดมาเป็นข้อสรุปผลของการวิจัยนั้น ผู้วิจัยใช้รูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันมากและมากที่สุด (ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป โดยใช้เกณฑ์ของ McMillan) เป็นผลการวิจัยครั้งนี้

สำหรับค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับระหว่างควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมา แสดงว่าความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิไม่สอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้วิจัยเสนอผลการดำเนินการ สรุปและรายงานผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง จากการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ทบทวนวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อมากำหนดจุดมุ่งหมาย และกรอบแนวคิดในการวิจัย หาแนวทางการจัดทำแบบสอบถามเพื่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2. ผลการสร้างเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.1 ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างแบบสอบถาม นำไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง

2.2 ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง แล้วนำเสนอในบทที่ 4 ในรูปตารางวิเคราะห์ข้อมูล และอธิบายประกอบเป็นความเรียง

3. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง นำเสนอในบทที่ 4 ในรูปตารางวิเคราะห์ข้อมูล และอธิบายประกอบเป็นความเรียง พร้อมทั้งยกกร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนอในบทที่ 4 ในรูปตารางวิเคราะห์ข้อมูล และอธิบายประกอบเป็นความเรียง

5. การสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้วิจัยสรุปและอภิปรายผลวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นำเสนอในบทที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้ง 5 ขั้นตอน มีกระบวนการและผลที่ได้ในแต่ละขั้นตอน ดังภาพที่ 7 ดังนี้



ภาพที่ 7 ลำดับขั้นตอนการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
L	แทน	น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)
λ	แทน	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized factor loading)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p -values)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p < .01$)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)
R^2	แทน	ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้
ρ_c	แทน	ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability)
ρ_v	แทน	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยของค์ประกอบ (Average variance extracted)
X^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi -square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of freedom)
p -value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (p -values)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit index)
$AGFI$	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
$SRMR$	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized RMR)

<i>RMSEA</i>	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean square error of approximation)
<i>CN</i>	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
A	แทน	หลักประสิทธิภาพ
B	แทน	หลักประสิทธิผล
C	แทน	หลักการตอบสนอง
D	แทน	หลักการรับผิดชอบ
E	แทน	หลักความโปร่งใส
F	แทน	หลักนิติธรรม
G	แทน	หลักความเสมอภาค
H	แทน	หลักการมีส่วนร่วม
I	แทน	หลักการกระจายอำนาจ
J	แทน	หลักคุณธรรม

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานะภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
- นายกเทศมนตรี	80	31.50
- รองนายกเทศมนตรี	174	68.50
รวม	254	100.00
เพศ		
- ชาย	228	89.80
- หญิง	26	10.20
รวม	254	100.00
อายุ		
- 21-30 ปี	1	0.39
- 31-40 ปี	21	8.27
- 41-50 ปี	47	18.05
- 51-60 ปี	122	48.03
- มากกว่า 60 ปี	63	24.80
รวม	254	100.00
ระดับการศึกษา		
- ม. 3 ถึง ม. 6	52	20.47
- ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา	13	5.12
- ปริญญาตรี	130	51.18
- ปริญญาโท	53	20.87
- ปริญญาเอก	0	0.00
- อื่น ๆ	6	2.36
รวม	254	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานะภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน		
- ต่ำกว่า 5 ปี	53	20.87
- 6-10 ปี	74	29.13
- 11-15 ปี	59	23.23
- 16-20 ปี	37	14.57
- 21 ปี ขึ้นไป	31	12.20
รวม	254	100.00
สถานภาพสมรส		
- โสด	33	12.99
- สมรส	207	81.50
- หย่าร้าง	14	5.15
รวม	254	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นรองนายกเทศมนตรี คิดเป็นร้อยละ 68.50 รองลงมา เป็นนายกเทศมนตรี คิดเป็นร้อยละ 31.50 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 89.80 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 10.20 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.03 อายุมากกว่า 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.80 อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.50 อายุ 31-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.27 และอายุ 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.39 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษา ม.3 ถึง ม.6 คิดเป็นร้อยละ 20.07 ระดับ ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 5.12 ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.18 ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 20.87 และระดับการศึกษาอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 2.36 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.13 ประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.23 ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.87 ประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.57 และประสบการณ์การทำงาน 21 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.20

ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี โดยรวม

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	<i>n</i> = 254		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านหลักประสิทธิภาพ	4.10	0.77	มาก	10
2. ด้านหลักประสิทธิผล	4.31	0.71	มาก	9
3. ด้านหลักการตอบสนอง	4.36	0.69	มาก	4
4. ด้านหลักการรับผิดชอบต่อ	4.38	0.69	มาก	3
5. ด้านหลักความโปร่งใส	4.46	0.71	มาก	2
6. ด้านหลักนิติธรรม	4.33	0.70	มาก	7
7. ด้านหลักความเสมอภาค	4.55	0.60	มากที่สุด	1
8. ด้านหลักการมีส่วนร่วม	4.35	0.77	มาก	5
9. ด้านหลักการกระจายอำนาจ	4.33	0.77	มาก	8
10. ด้านหลักคุณธรรม	4.34	0.72	มาก	6
รวม	4.35	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 4 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้าน
อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านหลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจาก
มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักความโปร่งใส
และด้านหลักการรับผิดชอบต่อ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านหลักประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิภาพ

ด้านหลักประสิทธิภาพ	<i>n</i> = 254		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การบริหารงานของเทศบาลก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน	4.55	0.63	มาก ที่สุด	1
2. การให้บริการประชาชนมีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน	3.99	0.90	มาก	9
3. การดำเนินโครงการของเทศบาลมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง	4.34	0.68	มาก	2
4. จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน	3.59	0.92	มาก	13
5. การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า	4.33	0.76	มาก	4
6. เทศบาลมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการปฏิบัติงาน	3.85	0.79	มาก	12
7. เทศบาลมีการบริหารและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและชุมชน	4.27	0.76	มาก	5
8. เทศบาลมีการพัฒนาและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน	4.13	0.75	มาก	6
9. เทศบาลมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน	3.91	0.82	มาก	11
10. เทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล	4.13	0.76	มาก	7
11. เทศบาลมีการรณรงค์ให้บุคลากรของเทศบาลใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารงานเทศบาลอย่างประหยัดและคุ้มค่า	4.33	0.71	มาก	3
12. เทศบาลมีการรณรงค์ให้ประชาชนมีการประหยัดและใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า	3.99	0.80	มาก	8
13. เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ	3.94	0.80	มาก	10
เฉลี่ย	4.10	0.77	มาก	-

จากตารางที่ 5 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการบริหารงานของเทศบาล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารงานของเทศบาล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน การดำเนินโครงการของเทศบาล มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เทศบาลมีการรณรงค์ให้ประชาชน มีการประหยัด และใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล

ด้านประสิทธิผล	<i>n</i> = 254		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน	4.57	0.61	มากที่สุด	1
2. เทศบาลมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน	4.48	0.66	มาก	2
3. เทศบาลมีการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นไว้ชัดเจน	4.34	0.67	มาก	6
4. เทศบาลมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน	4.44	0.63	มาก	3
5. เทศบาลมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาไว้ชัดเจน	4.32	0.70	มาก	7
6. เทศบาลมีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	4.31	0.71	มาก	8
7. เทศบาลมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน	4.42	0.69	มาก	4
8. เทศบาลมีการกำหนดแผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาไว้ชัดเจน	4.41	0.67	มาก	5
9. เทศบาลมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน	4.15	0.74	มาก	11

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านประสิทธิผล	$n = 254$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
10. เทศบาลมีการทบทวนนโยบายการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป	4.20	0.75	มาก	10
11. เทศบาลมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน	3.97	0.86	มาก	12
12. เทศบาลมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	4.22	0.78	มาก	9
เฉลี่ย	4.31	0.71	มาก	-

จากตารางที่ 6 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านเทศบาล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน เทศบาลมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน และเทศบาลมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการตอบสนอง

ด้านหลักการตอบสนอง	$n = 254$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. การจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลเน้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน	4.63	0.62	มากที่สุด	1
2. เทศบาลมีกิจกรรมให้บริการประชาชนนอกสถานที่หรือจัดเทศบาลเคลื่อนที่เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน	4.17	0.91	มาก	6

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ด้านหลักการตอบสนอง	<i>n</i> = 254		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
3. เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการตรวจสอบความจริงเสมอ	4.50	0.62	มาก	2
4. เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการแก้ไขเรื่องร้องเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม	4.47	0.60	มาก	3
5. เทศบาลให้บริการ/ ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ	4.44	0.63	มาก	4
6. เทศบาลมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ ดำเนินงาน	4.25	0.73	มาก	5
7. เทศบาลสามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม	4.10	0.72	มาก	7
เฉลี่ย	4.36	0.69	มาก	-

จากตารางที่ 7 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการตอบสนอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการจัด โครงการต่าง ๆ ของเทศบาลนั้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัด โครงการต่าง ๆ ของเทศบาล นั้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาล มีการตรวจสอบความจริงเสมอ และเมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการแก้ไขเรื่องร้องเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาล สามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการ
บ้านเมืองที่ดี ด้านหลักภาระรับผิดชอบ

ด้านหลักภาระรับผิดชอบ	<i>n</i> = 254		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. เทศบาลให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	4.46	0.65	มาก	3
2. ผู้บริหารเทศบาลพบปะประชาชนในพื้นที่สม่ำเสมอ	4.35	0.76	มาก	8
3. เทศบาลจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อตอบคำถาม ชี้แจงข้อสงสัย และให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่ประชาชน	4.31	0.70	มาก	12
4. เทศบาลจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากทุกชุมชน	4.34	0.74	มาก	9
5. เทศบาลมีการดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ของประชาชนอย่างรวดเร็ว	4.42	0.65	มาก	5
6. ผู้บริหารเทศบาลมีการติดตามการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน ของประชาชนอย่างต่อเนื่อง	4.43	0.64	มาก	4
7. เทศบาลนำโครงการ/ กิจกรรมที่เสนอ โดยประชาชนไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.31	0.65	มาก	11
8. เทศบาลมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชน ไว้อย่างชัดเจน	4.30	0.75	มาก	13
9. เทศบาลบริการในเรื่องสาธารณูปโภคแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง	4.32	0.69	มาก	10
10. เทศบาลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนพัฒนาเทศบาลที่วางไว้	4.39	0.70	มาก	7
11. การบริหารงานของเทศบาลเป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ ต่อสภาเทศบาล	4.50	0.66	มาก	1
12. ผู้บริหารเทศบาลมีความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.42	0.77	มาก	6
13. ผู้บริหารเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง และองค์กร	4.50	0.68	มาก	2
เฉลี่ย	4.38	0.69	มาก	-

จากตารางที่ 8 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารงานของเทศบาลเป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล ผู้บริหารเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและองค์กร เทศบาลให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชนไว้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความโปร่งใส

ด้านหลักความโปร่งใส	$n = 254$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. เทศบาลมีการปรับกลไกและวิธีการทำงานให้มีความโปร่งใสและให้ประชาชนตรวจสอบได้	4.45	0.67	มาก	4
2. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของทางเทศบาล	4.50	0.65	มาก	2
3. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล	4.53	0.65	มากที่สุด	1
4. เทศบาลได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และกำหนดผู้รับผิดชอบ ปิดประกาศไว้ชัดเจน	4.39	0.75	มาก	6
5. เทศบาลมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง	4.45	0.76	มาก	5
6. เทศบาลเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง	4.46	0.77	มาก	3
เฉลี่ย	4.46	0.71	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน ของเทศบาล เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และเทศบาลเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนิน โครงการต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และกำหนด ผู้รับผิดชอบ ปิดประกาศไว้ชัดเจน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักนิติธรรม

ด้านหลักนิติธรรม	$n = 254$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. เทศบาลมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ ของการปฏิบัติงาน ไว้ชัดเจน	4.40	0.65	มาก	3
2. เทศบาลมีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย	4.24	0.71	มาก	5
3. ระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยเทศบาล มีความเป็นธรรม แก่ประชาชน	4.43	0.63	มาก	2
4. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น ในการออกกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน	4.23	0.79	มาก	7
5. ระเบียบ ข้อบังคับที่เทศบาลกำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับ และน่าเชื่อถือของประชาชน	4.24	0.73	มาก	6
6. เทศบาลมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระเบียบให้ประชาชน ทราบอย่างทั่วถึง	4.30	0.74	มาก	4
7. เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ที่บัญญัติไว้	4.51	0.64	มากที่สุด	1
เฉลี่ย	4.33	0.70	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านเทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่บัญญัติไว้ เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่บัญญัติไว้ ระเบียบ ข้อบังคับที่ออกโดยเทศบาล มีความเป็นธรรมแก่ประชาชน และเทศบาลมีการกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลเปิดโอกาส ให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับประชาชน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหาร จัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความเสมอภาค

ด้านหลักความเสมอภาค	$n = 254$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. เทศบาลให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มี การแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา และการศึกษาอบรม	4.61	0.56	มากที่สุด	1
2. เทศบาลคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึง บริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม	4.55	0.60	มากที่สุด	2
3. เทศบาลมีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ อย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ	4.55	0.63	มากที่สุด	3
4. เทศบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาแต่ละพื้นที่ อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน	4.52	0.61	มากที่สุด	4
เฉลี่ย	4.55	0.60	มากที่สุด	-

จากตารางที่ 11 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

เทศบาลให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาและการศึกษาอบรม เทศบาลคำนึงถึง โอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึง บริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม และเทศบาลมีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาแต่ละพื้นที่อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ด้านหลักการมีส่วนร่วม	<i>n</i> = 254		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมสังเกตการณ์ การประชุมสภาเทศบาล	4.27	0.85	มาก	5
2. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนพัฒนาเทศบาล	4.55	0.70	มากที่สุด	2
3. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอ ปัญหา	4.60	0.63	มากที่สุด	1
4. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงประชามติ	4.52	0.61	มากที่สุด	3
5. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุม การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล	4.14	0.85	มาก	8
6. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อ จัดจ้าง	4.16	0.91	มาก	7
7. เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล	4.22	0.86	มาก	6
8. เทศบาลสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรชุมชน หรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ	4.36	0.74	มาก	4
เฉลี่ย	4.35	0.77	มาก	-

จากตารางที่ 12 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงอันดับ จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอ ปัญหา เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และเทศบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงประชามติ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการกระจายอำนาจ

ด้านหลักการกระจายอำนาจ	<i>n</i> = 254		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. เทศบาลมุ่งเน้นการกระจายอำนาจที่ทำให้ประชาชนได้รับ ประโยชน์จากการพัฒนาเทศบาล	4.42	0.68	มาก	2
2. เทศบาลมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน	4.47	0.66	มาก	1
3. เทศบาลให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน	4.30	0.70	มาก	4
4. เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	4.29	0.79	มาก	5
5. เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วม ในการผลักดันการปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมาภิบาล ให้บรรลุเป้าหมาย	4.28	0.76	มาก	6
6. เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วม ในการได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนา เทศบาล	4.32	0.71	มาก	3
7. เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วม ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล	4.28	0.77	มาก	7
เฉลี่ย	4.33	0.72	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน เทศบาลมุ่งเน้นการกระจายอำนาจที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเทศบาล และเทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาล ข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักคุณธรรม

ด้านหลักคุณธรรม	$n = 254$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. เทศบาลมีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาล ทุกคนยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม	4.52	0.66	มาก ที่สุด	2
2. ผู้บริหารเทศบาลบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรม และมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน	4.56	0.61	มาก ที่สุด	1
3. สมาชิกสภาเทศบาลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน	4.17	0.88	มาก	13
4. ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงาน โดยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จริงใจ และมีระเบียบวินัย	4.26	0.76	มาก	12
5. ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงามและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน	4.30	0.70	มาก	6
6. เทศบาลพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยใช้หลักคุณธรรม ประกอบการพิจารณา	4.28	0.82	มาก	10
7. เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน มีการพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์และจริงใจ	4.29	0.71	มาก	9

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ด้านหลักคุณธรรม	n = 254		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
8. เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความขยันและอดทน	4.26	0.73	มาก	11
9. เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนประกอบอาชีพสุจริต	4.40	0.68	มาก	4
10. เทศบาลมีการจัดกิจกรรมรณรงค์ปลูกฝังเรื่องคุณธรรมแก่ประชาชน	4.30	0.75	มาก	8
11. เทศบาลให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายในการลงโทษผู้กระทำผิด	4.39	0.68	มาก	5
12. เทศบาลมีกลไกหรือเครื่องมือที่เป็นหลักประกันในเรื่องคุณธรรม เช่น ประกาศมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของเทศบาล เป็นต้น	4.30	0.71	มาก	7
13. ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติผิดศีลธรรม	4.52	0.65	มากที่สุด	3
เฉลี่ย	4.34	0.72	มาก	-

จากตารางที่ 14 พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักคุณธรรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารเทศบาลบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม และมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน เทศบาลมีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติผิดศีลธรรม เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรม และมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน เทศบาลมีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลทุกคนยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติผิดศีลธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สมาชิกสภาเทศบาลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน

ตอนที่ 3 การยืนยันการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง
ของตัวแปรแฝงการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

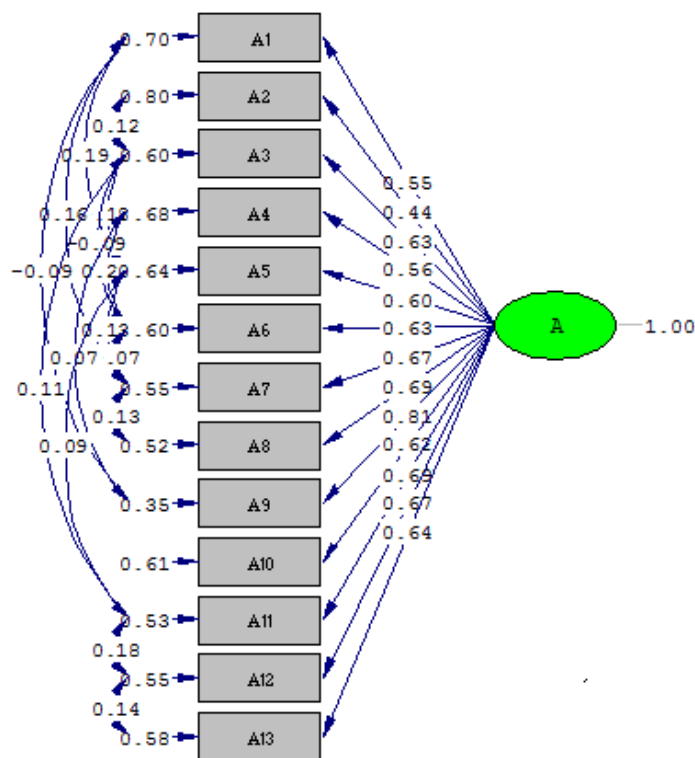
ในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรง
เชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่สอง
เพื่อพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ
ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ
หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ
และหลักคุณธรรม โดยมีผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามปัจจัยพื้นฐาน ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล
ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
องค์ประกอบหลักประสิทธิภาพ

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต
จำนวน 13 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง
คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์
เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบ
การวัดของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้
การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML)
เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution)
(Curran, West & Finch, 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐาน
การวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐาน
การวิจัยนั้น ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว
มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 257.46 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 65 อัตราส่วนระหว่าง X^2
และค่าองศาอิสระเท่ากับ 3.96 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติพบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัดตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.87 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.81 ดัชนี วัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.090 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.060 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CM) มีค่าเท่ากับ 123.59 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีคัดเลือกรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=64.39, df=50, P-value=0.08299, RMSEA=0.010

ภาพที่ 8 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ หลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับ โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 64.39 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 50 โดยอัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 1.29 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .080$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.93 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.010 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.030 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) มีค่าเท่ากับ 377.11 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 8

ตารางที่ 15 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักประสิทธิภาพ

หลักประสิทธิภาพ	L	SE	t	λ	R^2
A1	0.34**	0.05	7.31	0.55	.30
A2	0.40**	0.05	7.82	0.44	.20
A3	0.43**	0.04	10.25	0.63	.40
A4	0.52**	0.06	8.28	0.56	.32
A5	0.46**	0.06	7.58	0.60	.37
A6	0.50**	0.05	10.94	0.63	.40
A7	0.47**	0.05	10.27	0.67	.45
A8	0.52**	0.04	12.01	0.69	.48
A9	0.66**	0.05	14.29	0.81	.65
A10	0.47**	0.05	9.92	0.62	.39

ตารางที่ 15 (ต่อ)

หลักประสิทธิภาพ	<i>L</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	λ	<i>R</i> ²
A11	0.49**	0.06	8.84	0.69	.47
A12	0.53**	0.05	10.44	0.67	.45
A13	0.51**	0.05	10.45	0.64	.42

$X^2 = 64.39, df = 50, X^2/df = 1.29, p\text{-value} = .080, GFI = 0.96, AGFI = 0.93, CFI = 1.00,$
 $RMSEA = 0.010, SRMR = 0.030, CN = 377.11, \rho_c = 0.90, \rho_v = 0.41$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

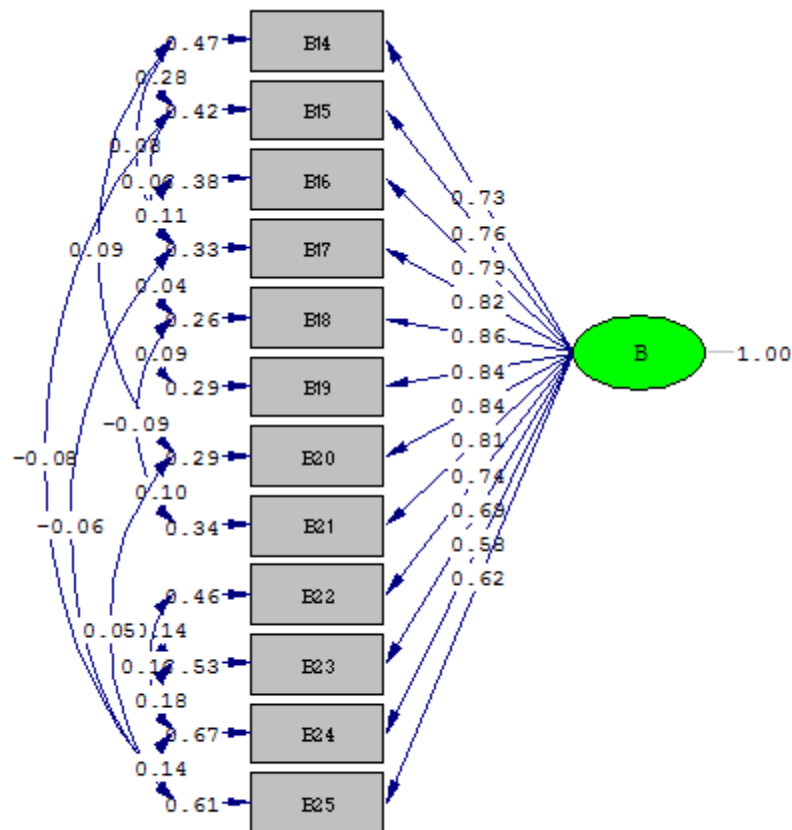
ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13 ตัวแปร (A1-A13) จากผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) มีค่าระหว่าง 0.34-0.66 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.44-0.81 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีค่าสูงกว่า .5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกเว้นข้อคำถาม A2 ที่มีค่าน้ำหนักมาตรฐานเท่ากับ 0.44 ซึ่งควรทำการปรับปรุงข้อคำถามต่อไป ทั้งนี้ ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้พบว่า มีค่าระหว่าง 0.20-0.65 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.90 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.41 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพนั้น สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 15

1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล
 ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
 องค์ประกอบหลักประสิทธิผล

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน
 ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักประสิทธิผล ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้
 จำนวน 12 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง
 คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์
 เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบ

การวัดของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผล ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผล พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 411.86 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 54 อัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 7.63 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติพบว่ามีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผลนั้น ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัดตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.79 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.69 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.120 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.060 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CM) มีค่าเท่ากับ 79.19 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีคัดเลือกรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลायข้อตกลงเบื้องต้น ให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=52.22, df=38, P-value=0.06204, RMSEA=0.000

ภาพที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผลหลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับ โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผล ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้ ค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 52.22 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 38 โดยอัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 1.37 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .060$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้น ไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.97 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.93 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.000 และดัชนีราก

ที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.030 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CN*) มีค่าเท่ากับ 436.40 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 9

ตารางที่ 16 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SE*) สถิติทดสอบที (*t*) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักประสิทธิผล

หลักประสิทธิภาพ	<i>L</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	λ	<i>R</i> ²
B14	0.44**	0.06	7.11	0.73	.53
B15	0.50**	0.05	9.41	0.76	.58
B16	0.52**	0.05	10.70	0.79	.62
B17	0.52**	0.05	10.26	0.82	.67
B18	0.61**	0.04	13.92	0.86	.74
B19	0.60**	0.05	13.27	0.84	.71
B20	0.58**	0.05	12.13	0.84	.71
B21	0.55**	0.05	10.23	0.81	.66
B22	0.55**	0.05	10.68	0.73	.54
B23	0.52**	0.05	9.54	0.69	.47
B24	0.49**	0.06	8.32	0.57	.33
B25	0.49**	0.06	7.95	0.62	.39

$X^2 = 52.22$, $df = 38$, $X^2/df = 1.37$, $p\text{-value} = .060$, $GFI = 0.97$, $AGFI = 0.93$, $CFI = 1.00$,

$RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.030$, $CN = 436.40$, $\rho_c = 0.94$, $\rho_v = 0.58$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผล สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 12 ตัวแปร (B14-B25) จากผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) มีค่าระหว่าง 0.44-0.61 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.57-0.86 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีค่า

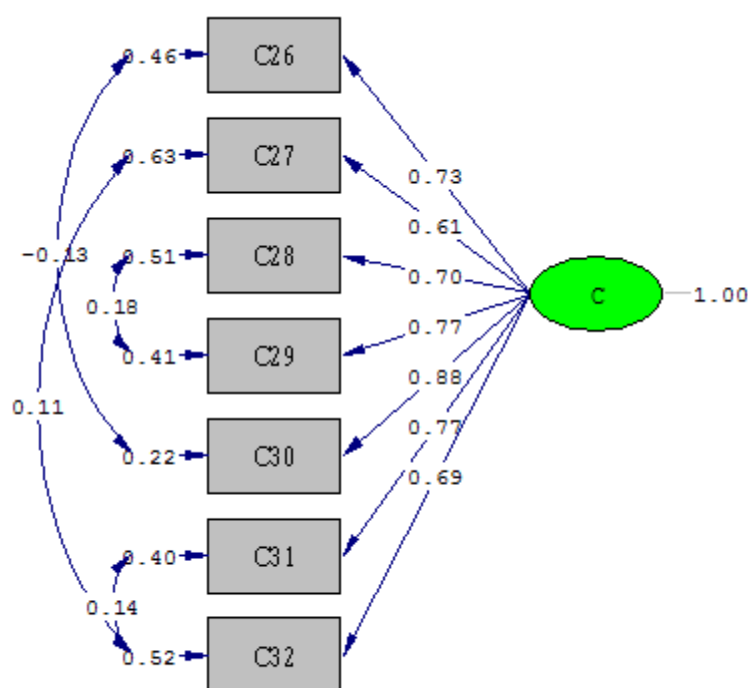
สูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าระหว่าง 0.33-0.74 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.94 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.58 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผลนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 16

1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล
ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
องค์ประกอบหลักการตอบสนอง

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักการตอบสนอง ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 7 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักการตอบสนอง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักการตอบสนอง พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 84.83 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 14 อัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 6.06 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักการตอบสนองนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัด ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.83 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.110 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

(SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.050 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CM) มีค่าเท่ากับ 123.97 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีตัดแปลงรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบ เมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=15.64, df=10, P-value=0.11031, RMSEA=0.023

ภาพที่ 10 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักการตอบสนอง
หลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักการตอบสนอง ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 15.64 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 10 โดยอัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระ เท่ากับ 1.56 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .110$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่า

รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักการตอบสนองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.98 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.95 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.020 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.020 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CN*) มีค่าเท่ากับ 517.78 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 10

ตารางที่ 17 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SE*) สถิติทดสอบที (*t*) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักการตอบสนอง

หลักการตอบสนอง	<i>L</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	λ	<i>R</i> ²
C26	0.46**	0.06	7.36	0.73	.54
C27	0.56**	0.06	9.43	0.61	.37
C28	0.43**	0.05	9.63	0.70	.49
C29	0.46**	0.04	12.06	0.77	.59
C30	0.56**	0.04	15.87	0.88	.78
C31	0.57**	0.04	14.85	0.77	.60
C32	0.50**	0.05	9.31	0.69	.48

$X^2 = 15.64, df = 10, X^2/df = 1.56, p\text{-value} = 0.110, GFI = 0.98, AGFI = 0.95, CFI = 1.00, RMSEA = 0.020, SRMR = 0.020, CN = 517.78, \rho_c = 0.89, \rho_v = 0.55$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักการตอบสนอง สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 7 ตัวแปร (C26-C32) จากผลการวิเคราะห์ห้้องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) มีค่าระหว่าง 0.43-0.57 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.61-0.88 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมี

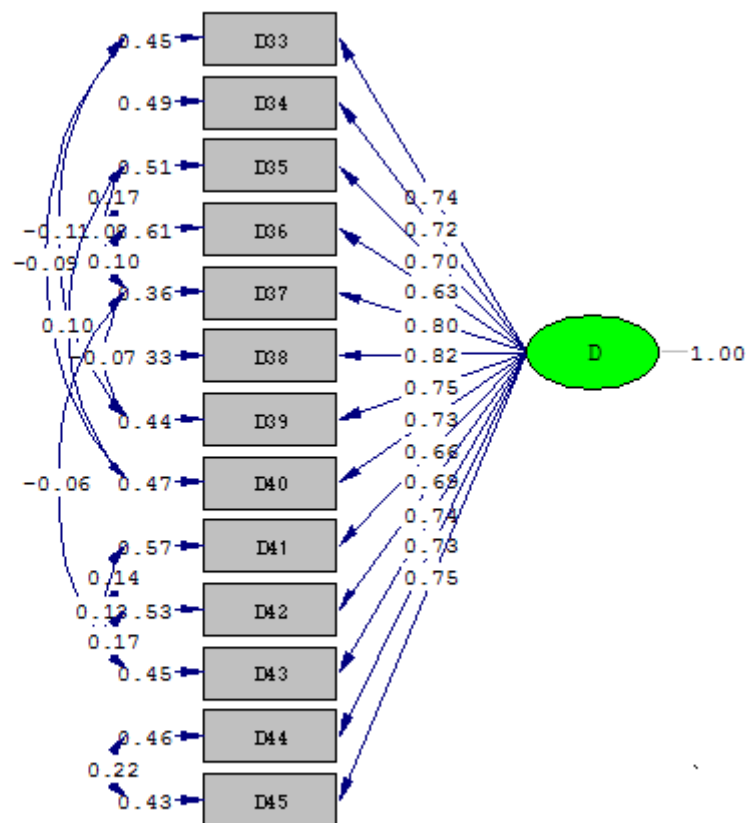
ประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าระหว่าง 0.37-0.78 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.89 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.55 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักการตอบสนองนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 17

1.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักภาวะผิชอบ

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักภาวะผิชอบ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักภาวะ ผิชอบ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบ พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียดดังนี้ ค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 276.51 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 65 อัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 4.25 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติพบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัดตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.86 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.80 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.090 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.050 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) มีค่าเท่ากับ 123.72 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นยังขาด

ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับ โมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีคัดเลือกรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลायข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=69.60, df=53, P-value=0.06270, RMSEA=0.000

ภาพที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบ หลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 69.60 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 53 โดยอัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระ เท่ากับ 1.31 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .060$)

ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.96 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.93 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.000 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.030 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CN*) มีค่าเท่ากับ 389.38 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 11

ตารางที่ 18 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SE*) สถิติทดสอบที (*t*) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักภาวะผิชอบ

หลักภาวะผิชอบ	<i>L</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	λ	<i>R</i> ²
D33	0.48**	0.06	8.65	0.74	.55
D34	0.54**	0.05	10.99	0.71	.51
D35	0.49**	0.06	8.76	0.70	.49
D36	0.46**	0.06	8.22	0.62	.39
D37	0.52**	0.04	14.60	0.80	.64
D38	0.52**	0.03	15.76	0.82	.67
D39	0.49**	0.04	11.79	0.75	.56
D40	0.54**	0.05	11.45	0.73	.53
D41	0.45**	0.04	10.11	0.66	.43
D42	0.48**	0.06	8.40	0.69	.47
D43	0.49**	0.06	8.16	0.74	.55
D44	0.52**	0.06	9.01	0.73	.54
D45	0.51**	0.06	8.02	0.75	.57

$X^2 = 69.60$, $df = 53$, $X^2/df = 1.31$, $p\text{-value} = .060$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.93$, $CFI = 1.00$,
 $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.030$, $CN = 389.38$, $\rho_c = 0.87$, $\rho_v = 0.53$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

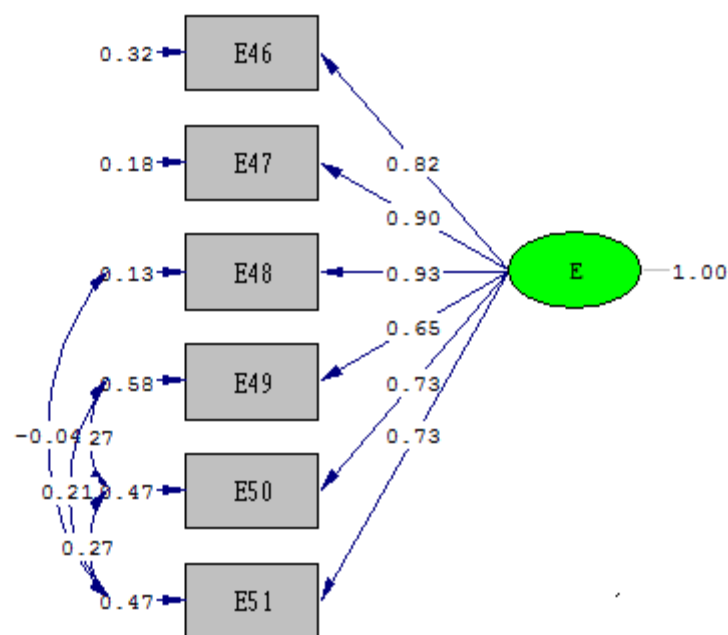
ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13 ตัวแปร (D33-D45) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) มีค่าระหว่าง 0.45-0.54 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.62-0.82 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้พบว่ามีค่าระหว่าง 0.39-0.67 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.87 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.53 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่าตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 18

1.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักความโปร่งใส

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักความโปร่งใส ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักความ-โปร่งใส ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใส พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 199.13 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 9 อัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 22.13 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = 0.000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใส นั้น ยังไม่สอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัดตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.79 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.52 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 0.97 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.150 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.060 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CM*) มีค่าเท่ากับ 94.21 ซึ่งเป็นการยืนยันว่าโมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีดัดแปลงรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=5.39, df=5, P-value=0.36998, RMSEA=0.000

ภาพที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใส หลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใส ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 5.39 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 5 โดยอัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 1.08 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = 0.370$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้น ไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใสสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.99 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.97 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.000 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.010 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) มีค่าเท่ากับ 1,102.40 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 12

ตารางที่ 19 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	L	SE	t	λ	R^2
E46	0.55**	0.05	10.36	0.82	.68
E47	0.58**	0.04	13.97	0.91	.82
E48	0.61**	0.05	12.04	0.93	.87
E49	0.48**	0.04	10.75	0.65	.42
E50	0.55**	0.05	11.90	0.73	.53
E51	0.57**	0.06	9.25	0.73	.53

$X^2 = 5.39$, $df = 5$, $X^2/df = 1.08$, $p\text{-value} = 0.370$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.97$, $CFI = 1.00$,
 $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.010$, $CN = 1,102.40$, $\rho_c = 0.84$, $\rho_v = 0.64$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

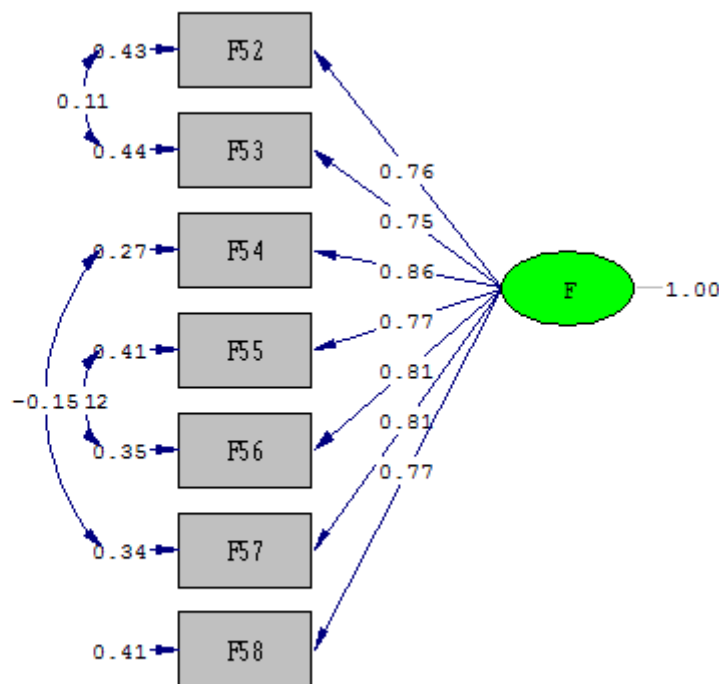
ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใส สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 6 ตัวแปร (E46-E51) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) มีค่าระหว่าง 0.48-0.61 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.65-0.93 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าระหว่าง 0.42-0.87 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.84 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.64 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใสสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 19

1.6 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล
ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
องค์ประกอบหลักนิติธรรม

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักนิติธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 7 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักนิติธรรม ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักนิติธรรม พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X' มีค่าเท่ากับ 82.47 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 14 อัตราส่วนระหว่าง X' และค่าองศาอิสระเท่ากับ 5.89 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติพบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักนิติธรรมนั้นยังไม่สอดคล้องกับ

ข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัดตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.91 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.83 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.110 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.040 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CN*) มีค่าเท่ากับ 138.11 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีดัดแปลงรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=16.36, df=11, P-value=0.12824, RMSEA=0.011

ภาพที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักนิคธรรมหลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักนิติธรรม ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 16.36 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 11 โดยอัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 1.49 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .130$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้น ไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักนิติธรรมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.95 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.010 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.020 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) มีค่าเท่ากับ 553.33 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 13

ตารางที่ 20 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	L	SE	t	λ	R^2
F52	0.49**	0.04	13.37	0.75	.57
F53	0.53**	0.05	11.21	0.75	.56
F54	0.54**	0.03	16.25	0.85	.73
F55	0.60**	0.05	12.22	0.77	.59
F56	0.59**	0.05	12.70	0.81	.65
F57	0.60**	0.05	10.87	0.81	.66
F58	0.49**	0.05	10.27	0.77	.59

$X^2 = 16.36$, $df = 11$, $X^2 / df = 1.49$, $p\text{-value} = 0.130$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$, $CFI = 1.00$,

$RMSEA = 0.010$, $SRMR = 0.020$, $CN = 553.33$, $\rho_c = 0.85$, $\rho_v = 0.62$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

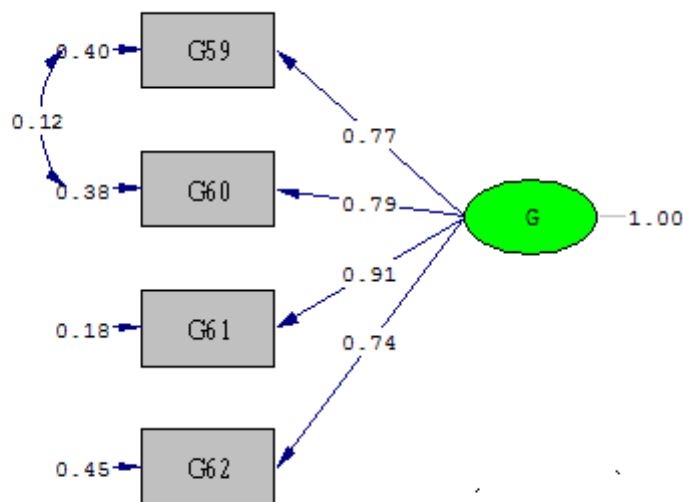
ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักนิตธิธรรม สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 7 ตัวแปร (F52-F58) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) มีค่าระหว่าง 0.49-0.60 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.75-0.85 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้พบว่ามีค่าระหว่าง 0.56-0.73 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.85 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.62 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักนิตธิธรรมนั้น สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 20

1.7 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักความเสมอภาค

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักความเสมอภาค ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝง หลักความเสมอภาค ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาค พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 11.28 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 2 อัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 5.64 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติพบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาคนั้นยังไม่สอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัด ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.98 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.89 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 0.99 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.100 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.020 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CM*) มีค่าเท่ากับ 346.63 ซึ่งเป็นการยืนยันว่าโมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีคัดเลือกรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=0.02, df=1, P-value=0.87456, RMSEA=0.000

ภาพที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาค หลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาค ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้

ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 0.02 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 1 โดยอัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 0.02 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .870$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่ารูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาค สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.000 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.000 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) มีค่าเท่ากับ 98,307.00 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 14

ตารางที่ 21 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักความเสมอภาค

หลักความเสมอภาค	L	SE	t	λ	R^2
G59	0.44**	0.04	11.00	0.77	.60
G60	0.47**	0.04	11.75	0.79	.62
G61	0.57**	0.05	11.40	0.91	.82
G62	0.45**	0.04	11.25	0.74	.55

$X^2 = 0.02$, $df = 1$, $X^2/df = 0.02$, $p\text{-value} = 0.870$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 1.00$, $CFI = 1.00$,
 $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.000$, $CN = 98,307.00$, $\rho_c = 0.73$, $\rho_v = 0.65$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาค สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร (G59-G62) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) มีค่าระหว่าง 0.44-0.57 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.74-0.91 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

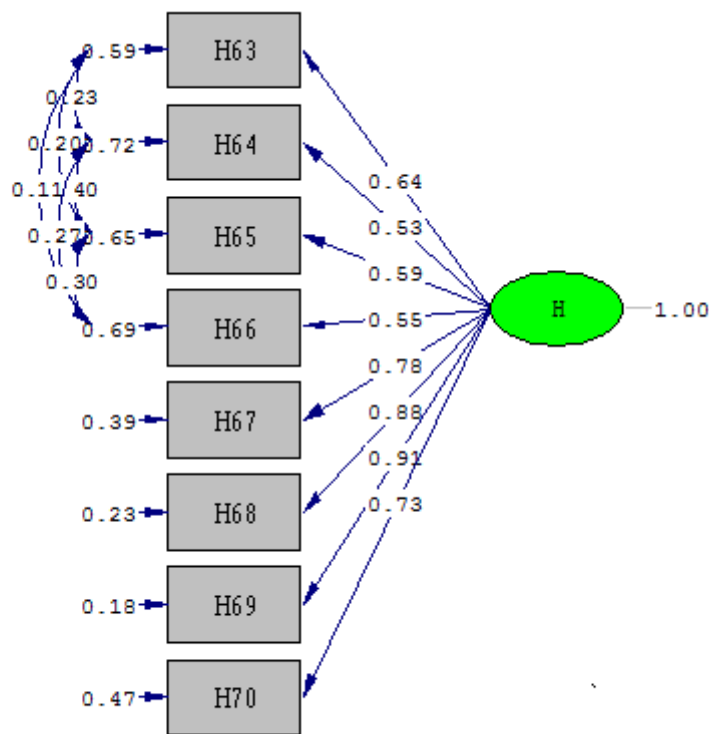
โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าระหว่าง 0.55-0.82 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.73 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.65 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาคนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 21

1.8 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักการมีส่วนร่วม

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 8 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สองคือการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝง หลักการมีส่วนร่วม ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วม พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัวมีรายละเอียด ดังนี้ ค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 233.07 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 20 อัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 11.65 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วมนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัด ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.81 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.66 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.95 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.150 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.080 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CM) มีค่าเท่ากับ 73.38 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า

โมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีคัดเลือกรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=19.98, df=14, P-value=0.13073, RMSEA=0.000

ภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วม หลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับ โมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วม ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 19.98 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 14 โดยอัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระ เท่ากับ 1.43 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .130$)

ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้น ไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.98 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.95 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.000 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.020 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CN*) มีค่าเท่ากับ 656.46 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 15

ตารางที่ 22 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SE*) สถิติทดสอบที (*t*) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	<i>L</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	λ	<i>R</i> ²
H63	0.54**	0.06	9.46	0.64	.41
H64	0.37**	0.06	5.94	0.53	.28
H65	0.37**	0.06	6.60	0.59	.35
H66	0.34**	0.04	8.00	0.56	.31
H67	0.67**	0.06	11.44	0.78	.61
H68	0.79**	0.06	13.17	0.88	.77
H69	0.77**	0.05	14.79	0.91	.82
H70	0.54**	0.05	11.75	0.73	.53

$X^2 = 19.98$, $df = 14$, $X^2/df = 1.43$, $p\text{-value} = 0.130$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$, $CFI = 1.00$,

$RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.020$, $CN = 656.46$, $\rho_c = 0.83$, $\rho_v = 0.51$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

การวัดของตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วม สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 8 ตัวแปร (H63-H70) จากผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) มีค่าระหว่าง 0.34-0.79 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัว มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.53-0.91 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนัก

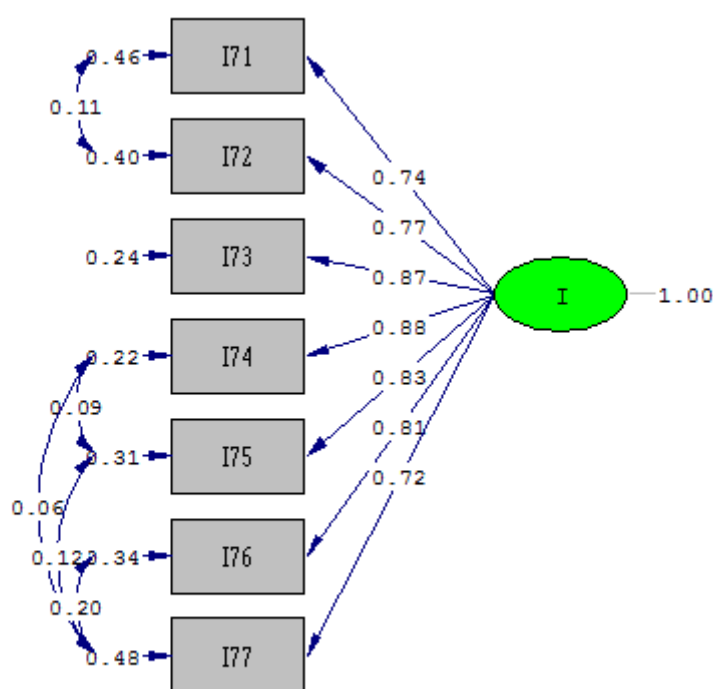
องค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าระหว่าง 0.28-0.82 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.83 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.51 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วมนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 22

1.9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล
ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
องค์ประกอบหลักการกระจายอำนาจ

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักการกระจายอำนาจ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 7 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝง หลักการกระจายอำนาจ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจ พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้น ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 117.19 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 14 อัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 8.37 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัด ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.88 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.77 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.100 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.040 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CM) มีค่าเท่ากับ 144.54 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า

โมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีคัดเลือกรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=13.85, df=9, P-value=0.12758, RMSEA=0.000

ภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจ หลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 13.86 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 9 โดยอัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระ เท่ากับ 1.54 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .130$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่า

รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.98 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.95 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.000 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.020 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CN*) มีค่าเท่ากับ 732.95 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 16

ตารางที่ 23 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SE*) สถิติทดสอบที (*t*) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักการกระจายอำนาจ

หลักการกระจายอำนาจ	<i>L</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	λ	<i>R</i> ²
I71	0.50**	0.05	10.52	0.73	.54
I72	0.51**	0.06	9.10	0.77	.60
I73	0.61**	0.05	12.93	0.87	.76
I74	0.69**	0.05	14.12	0.88	.78
I75	0.63**	0.04	16.27	0.83	.69
I76	0.58**	0.04	13.69	0.81	.66
I77	0.55**	0.04	12.83	0.72	.52

$\chi^2 = 13.86$, $df = 9$, $\chi^2/df = 1.54$, $p\text{-value} = 0.130$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.95$, $CFI = 1.00$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.020$, $CN = 732.95$, $\rho_c = 0.87$, $\rho_v = 0.65$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 7 ตัวแปร (I71-I77) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) มีค่าระหว่าง 0.50-0.69 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.72-0.88 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่าทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมี

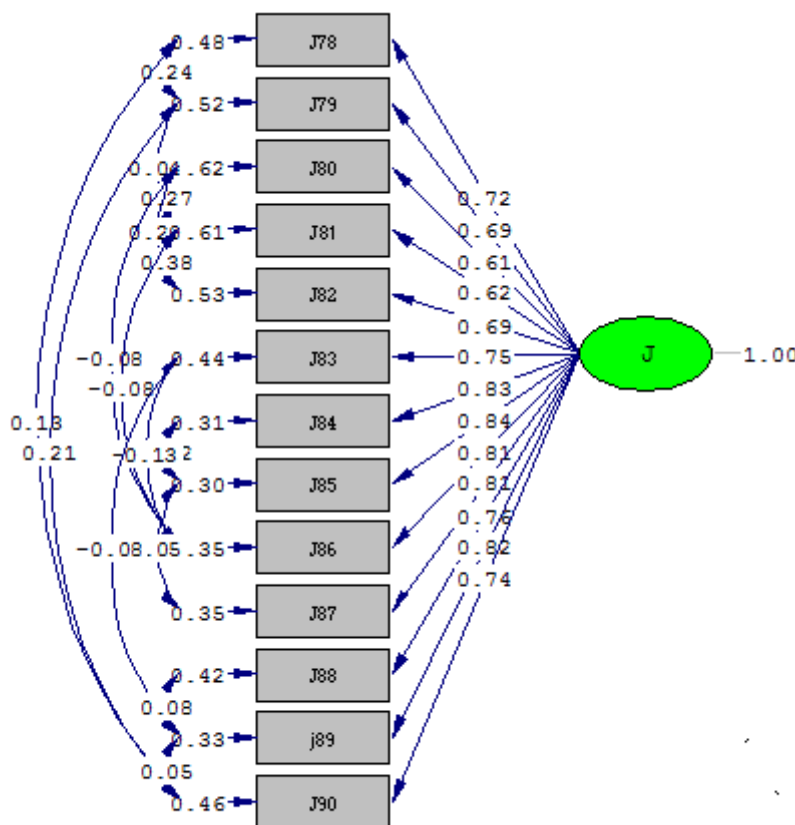
ประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าระหว่าง 0.52-0.78 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.87 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.65 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจนั้น สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 23

1.10 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักคุณธรรม

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี องค์ประกอบหลักคุณธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 13 ตัวแปร ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สองคือการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักคุณธรรม ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบเกร็ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักคุณธรรม พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้นยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ χ^2 มีค่าเท่ากับ 509.61 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 65 อัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 7.84 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้น แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือหมายความว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักคุณธรรมนั้น ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัดตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.76 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.67 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.110 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.070 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) มีค่าเท่ากับ 94.81 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีตัดแปลงรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=65.97, df=50, P-value=0.06446, RMSEA=0.000

ภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงหลักคุณธรรมหลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงหลักคุณธรรม ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัย สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า χ^2 มีค่าเท่ากับ 65.97 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 50 โดยอัตราส่วนระหว่าง χ^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 1.32 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .060$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่า

รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักคุณธรรม สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.96 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.93 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.000 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.030 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CN*) มีค่าเท่ากับ 498.19 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 17

ตารางที่ 24 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (*L*) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SE*) สถิติทดสอบที (*t*) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรหลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม	<i>L</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	λ	<i>R</i> ²
J78	0.48**	0.06	8.57	0.72	.52
J79	0.42**	0.05	8.82	0.69	.48
J80	0.54**	0.05	9.85	0.62	.38
J81	0.47**	0.05	10.12	0.62	.39
J82	0.48**	0.04	10.94	0.69	.47
J83	0.62**	0.06	10.97	0.75	.56
J84	0.59**	0.04	13.92	0.83	.69
J85	0.61**	0.04	14.88	0.84	.70
J86	0.55**	0.04	15.67	0.81	.65
J87	0.60**	0.04	13.42	0.81	.65
J88	0.51**	0.04	11.95	0.76	.58
J89	0.58**	0.04	13.14	0.82	.67
J90	0.47**	0.06	8.56	0.73	.54

$X^2 = 65.97$, $df = 50$, $X^2/df = 1.32$, $p\text{-value} = 0.060$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.93$, $CFI = 1.00$,

$RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.030$, $CN = 498.19$, $\rho_c = 0.89$, $\rho_v = 0.56$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

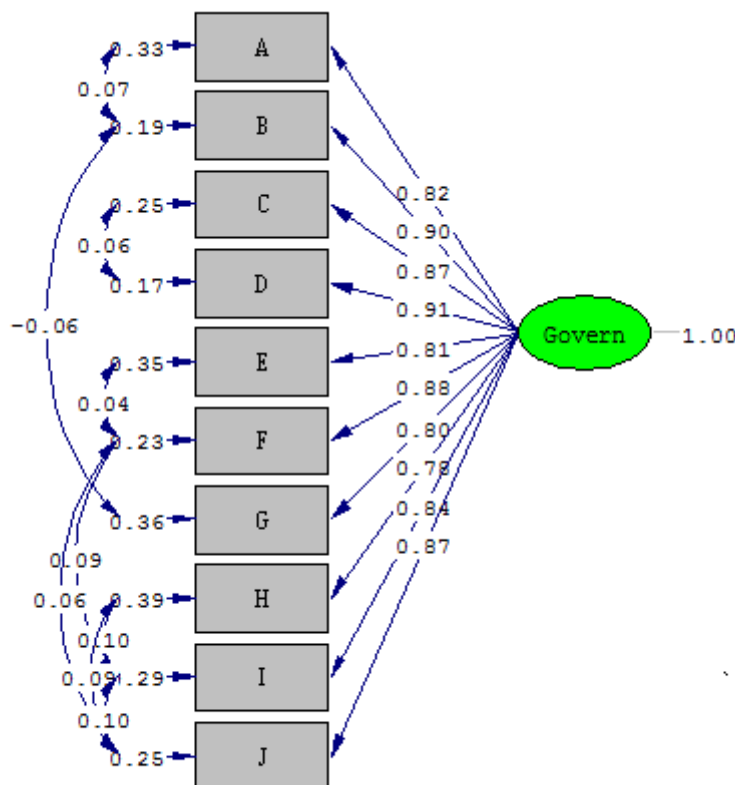
ส่วนที่สอง การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักคุณธรรม สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13 ตัวแปร (J78-J90) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) มีค่าระหว่าง 0.42-0.62 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.62-0.84 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้น สามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าระหว่าง 0.38-0.70 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.89 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.56 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงหลักคุณธรรมนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 24

1.11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล
ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 10 ตัวแปร ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (A) หลักประสิทธิผล (B) หลักการตอบสนอง (C) หลักการรับผิดชอบต่อ (D) หลักความโปร่งใส (E) หลักนิติธรรม (F) หลักความเสมอภาค (G) หลักการมีส่วนร่วม (H) หลักการกระจายอำนาจ (I) และหลักคุณธรรม (J) ทั้งนี้ ในการรายงานผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และส่วนที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยใช้การประมาณค่าด้วยวิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุดแบบแกร่ง (Robust maximum likelihood: RML) เพื่อแก้ไขปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นการแจกแจงปกติพหุ (Multivariate non-normal distribution) (Curran et al., 1996, pp. 16-29) โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง คือ การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า รูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัยนั้น ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียด ดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 207.07 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 35 อัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 5.92 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($p = .000$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้นแตกต่างจากข้อมูล

เชิงประจักษ์ หรือหมายความว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น ยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการวัด ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์แต่ละตัว พบว่า ดัชนีวัดความกลมกลืน (*GFI*) มีค่าเท่ากับ 0.86 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ (*AGFI*) มีค่าเท่ากับ 0.78 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (*CFI*) มีค่าเท่ากับ 0.98 และดัชนีกำลังสองของความคลาดเคลื่อน (*RMSEA*) มีค่าเท่ากับ 0.110 ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (*SRMR*) มีค่าเท่ากับ 0.030 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (*CM*) มีค่าเท่ากับ 107.44 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นยังขาดความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และต้องทำการปรับแก้โมเดลให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ ในการปรับโมเดลนั้น (Model modification) จะทำการพิจารณาดัชนีคัดเลือกรูปแบบ (Model modification indices) ควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนในการวัดสัมพันธ์กันได้ และหยุดปรับรูปแบบเมื่อได้ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามเกณฑ์มาตรฐาน



Chi-Square=35.20, df=26, P-value=0.10745, RMSEA=0.000

ภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลังการปรับแก้โมเดล

หลังจากการปรับโมเดลการวัดของตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานของนักวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยค่าดัชนีวัดความสอดคล้องแต่ละตัว มีรายละเอียดดังนี้ ค่า X^2 มีค่าเท่ากับ 35.20 และมีค่าองศาอิสระเท่ากับ 26 โดยอัตราส่วนระหว่าง X^2 และค่าองศาอิสระเท่ากับ 1.35 เมื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ พบว่า ระดับนัยสำคัญมากกว่า .05 ($p = .110$) ซึ่งหมายความว่า โมเดลการวัดตามสมมติฐานนั้น ไม่แตกต่างจากข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือสรุปได้ว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงผลการวิเคราะห์ดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.97 ดัชนีวัดความกลมกลืนแบบปรับแก้ ($AGFI$) มีค่าเท่ากับ 0.94 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนแบบปรับแก้ ($RMSEA$) มีค่าเท่ากับ 0.000 และดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SRMR$) มีค่าเท่ากับ 0.010 และค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (CN) มีค่าเท่ากับ 459.68 ซึ่งเป็นการยืนยันว่า โมเดลนั้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และสรุปได้ดังภาพที่ 18

ตารางที่ 25 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สถิติทดสอบที (t) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (λ) และค่าความเที่ยงตัวแปรสังเกตได้ ของตัวแปรการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	L	SE	t	λ	R^2
หลักประสิทธิภาพ	0.43**	0.04	12.08	0.82	0.67
หลักประสิทธิผล	0.50**	0.05	10.68	0.90	0.81
หลักการตอบสนอง	0.47**	0.04	11.97	0.87	0.75
หลักภาวะผิชอบ	0.48**	0.04	10.93	0.91	0.83
หลักความโปร่งใส	0.49**	0.05	10.35	0.81	0.65
หลักนิติธรรม	0.50**	0.04	12.97	0.88	0.77
หลักความเสมอภาค	0.41**	0.04	11.63	0.80	0.64
หลักการมีส่วนร่วม	0.47**	0.04	11.06	0.78	0.61
หลักการกระจายอำนาจ	0.51**	0.04	12.07	0.84	0.71
หลักคุณธรรม	0.48**	0.03	14.11	0.87	0.75

$X^2 = 35.20$, $df = 26$, $X^2/df = 1.35$, $p\text{-value} = 0.110$, $GFI = 0.97$, $AGFI = 0.94$, $CFI = 1.00$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.010$, $CN = 459.68$, $\rho_c = 0.89$, $\rho_v = 0.72$

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

ส่วนที่สอง ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (A) หลักประสิทธิผล (B) หลักการตอบสนอง (C) หลักการรับผิดชอบ (D) หลักความโปร่งใส (E) หลักนิติธรรม (F) หลักความเสมอภาค (G) หลักการมีส่วนร่วม (H) หลักการกระจายอำนาจ (I) และหลักคุณธรรม (J) จากผลการวิเคราะห์ห้อยคล้องประกอบเชิงยืนยัน พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (L) มีค่าระหว่าง 0.41-0.51 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมีค่าระหว่าง 0.78-0.91 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ทุกตัวมีค่าสูงกว่า 0.5 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวนั้นสามารถวัดตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าระหว่าง 0.61-0.83 และมีค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) เท่ากับ 0.89 และความแปรปรวนของตัวแปรที่สกัดได้จากองค์ประกอบเฉลี่ย (ρ_v) เท่ากับ 0.72 ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 25

สรุปผลวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) สำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้บริหารเทศบาลได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

1. ในหน่วยงานของท่านมีกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานอย่างไร
 - ท่านที่ 1 กล่าวว่า การทำงานแบ่งเป็นกองต่าง ๆ ดังนี้
 1. กองช่าง มีหน้าที่เกี่ยวกับการขออนุญาตก่อสร้าง งานสาธารณูปโภค โครงสร้างพื้นฐาน งานร้องเรียน งานออกแบบ และประมาณราคา
 2. กองคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ งานบัญชี งานพัสดุ งานจัดเก็บรายได้
 3. กองสาธารณสุข มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดเก็บขยะมูลฝอย การป้องกันโรคติดต่อต่าง ๆ การดูแลสิ่งแวดล้อม งานร้องเรียน งานอนามัย
 4. กองการศึกษา มีหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาระดับก่อนปฐมวัย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประเพณี วัฒนธรรม งานกิจกรรมด้านการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม
 5. กองสวัสดิการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการสร้างรายได้ฝึกออาชีพ การสงเคราะห์ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส การพัฒนาฝึกออาชีพให้กับองค์กรกลุ่มต่าง ๆ
 6. สำนักปลัด มีหน้าที่เกี่ยวกับงานทะเบียน งานบุคลากร งานรับ-ส่งหนังสือ งานนิติกร ด้านกฎหมาย งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานประสานหน่วยงานอื่น ๆ งานพระราชพิธีต่าง ๆ

โดยมีกลไกการทำงาน คือ แต่ละกองจะนำนโยบายขององค์กร หน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา ไปปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการประสานงานของผู้บริหาร สมาชิก ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ และมอบหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ในการทำงานได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากบุคคลหรือหน่วยงานอื่นในการทำงานเป็นอย่างดี เนื่องจากมีความร่วมมือและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

ท่านที่ 2 กล่าวว่า มีการจัดโครงสร้างการบริหาร ออกเป็น 1 สำนัก 4 กอง ได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุข และกองการศึกษา

1. สำนักปลัดเทศบาล

1.1 งานบริหารทั่วไป มีกิจกรรมเกี่ยวกับการรับนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ และประสานงานกับทุกกองภายใน กำหนดแนวทางการบริหารงาน การงบประมาณ การบริหาร องค์กร กำหนดยุทธศาสตร์ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ เช่น โรงเรียน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน องค์กรภาคประชาชน เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มผู้สูงอายุ

1.2 งานกิจการสภา ดูแลการจัดระเบียบวาระการประชุม ออกหนังสือเชิญประชุม จัดทำบันทึก การประชุมสภา การตรวจสอบร่างเทศบัญญัติ ได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่นอำเภอ สาธารณสุขอำเภอ อนามัยในพื้นที่

1.3 งานนโยบายและแผน มีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนา 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงแผนชุมชน ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการชุมชน คณะกรรมการหมู่บ้าน

1.4 งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย มีกิจกรรมเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไข ปัญหาเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ เช่น อัคคีภัย น้ำท่วม อุบัติเหตุทางถนน ภัยแล้ง พายุถล่ม ฯลฯ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัด สถานีตำรวจภูธรอำเภอ

1.5 งานบุคลากร มีกิจกรรมเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การให้ประโยชน์ การลงโทษ และการดำเนินการทางวินัย การขึ้นเงินเดือนและสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ของข้าราชการ ได้รับการช่วยเหลือจากสำนักงานท้องถิ่นจังหวัด คณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นจังหวัด

1.6 งานทะเบียนราษฎร มีกิจกรรมเกี่ยวกับการทะเบียนราษฎร การย้ายทะเบียนบ้าน แจ้งเกิด แจ้งตาย การขอบ้านเลขที่ การเพิ่มชื่อในทะเบียนบ้าน การขอแก้ไขรายการบุคคล ในทะเบียนบ้าน ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานทะเบียนอำเภอ

2. กองคลัง

2.1 งานการบัญชี มีกิจกรรมเกี่ยวกับการลงบัญชีรายรับ-รายจ่าย การจัดทำบัญชีต่าง ๆ การเบิกจ่าย เงินงบประมาณ การตรวจสอบงบประมาณ การควบคุมการเงินของเทศบาล มีหน่วยงานสนับสนุน คือ สำนักงานท้องถิ่นจังหวัด (ด้านการเงิน)

2.2 งานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ มีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ การออกเทศบัญญัติเกี่ยวกับสาธารณสุข/ การวางแผนการจัดเก็บรายได้ งานออกไปทะเบียนพาณิชย์ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัด

2.3 งานทะเบียนทรัพย์สิน มีกิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวมการถือครองทรัพย์สินของประชาชนที่อยู่ในข่ายต้องเสียภาษี และค่าธรรมเนียมต่าง ๆ และการกำหนดภาระภาษีที่ต้องเสียของผู้เสียภาษี ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2.4 งานแผนที่ภาษี มีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดทำรูปแบบแผนที่ทางทรัพย์สิน โดยระบุที่ตั้งของทรัพย์สินที่อยู่ในข่ายต้องเสียภาษีและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

3. กองช่าง

3.1 งานก่อสร้าง มีกิจกรรมเกี่ยวกับการออกแบบ ประมาณราคา งานก่อสร้าง โครงสร้างพื้นฐาน งานโยธา การออกแบบอาคาร การออกไปอนุญาตก่อสร้าง และการควบคุมงานก่อสร้าง ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัด

3.2 งานสาธารณสุขปโภค มีกิจกรรมเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการสิ่งแวดล้อม การวางระบบบำบัดน้ำเสีย การควบคุมปัญหามลพิษ การจัดหาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค การเตรียมเครื่องมือในการปรับปรุงซ่อมแซมถนน ไฟฟ้า การขยายเขตไฟฟ้า ได้รับการสนับสนุนจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคอำเภอ

4. กองสาธารณสุข

4.1 งานส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุข มีกิจกรรมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพอนามัย การรักษาสถานออกกำลังกาย การให้ความรู้แก่ประชาชนด้านสาธารณสุข การรักษาเครื่องมือเกี่ยวกับการตรวจสุขภาพ การดูแลกลุ่มเสี่ยงต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนจากสาธารณสุขอำเภอ

4.2 งานรักษาความสะอาด มีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการขยะมูลฝอย การทำความสะอาดถนน ตรอก ซอย การรณรงค์เกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม การจัดทำสวนหย่อมสวนสาธารณะ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค

4.3 งานป้องกันและควบคุมโรค มีกิจกรรมเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลเบื้องต้น การป้องกันและระงับโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ การรักษาเครื่องมือป้องกันโรค ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ

5. กองการศึกษา

5.1 งานบริหารการศึกษา มีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ก่อนการศึกษาและรักษาอุปกรณ์การศึกษา ได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

5.2 งานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดงาน ประเพณีท้องถิ่น การอบรมให้ความรู้แก่ชาวบ้าน การอบรมทางศาสนา การจัดงานวันสำคัญ ทางศาสนา วิจัยเรียน การให้ความรู้แก่เด็กนอกระบบการศึกษา การอบรมการดูแลแม่และเด็ก การพัฒนาระบบกิจกรรมอนุรักษ์ภูมิปัญญาพื้นบ้าน การส่งเสริมอาชีพจากภูมิปัญญา ได้รับ การสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ และสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคง ของมนุษย์อำเภอ

ท่านที่ 3 กล่าวว่า แบ่งส่วนราชการออกเป็น 5 ส่วนราชการ คือ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และกองการศึกษา โดยให้ทุกส่วนราชการปฏิบัติ หน้าที่ของตนตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงมีการกระจายให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยการจัดตั้งชุมชนขึ้น จำนวน 9 ชุมชน แต่งตั้งคณะกรรมการชุมชนขึ้นมาเพื่อดูแลและตอบสนอง ความต้องการของประชาชน เสนอแนะปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนแก้ไขปัญหามือเบื้องต้นให้กับประชาชน ในพื้นที่

2. ในหน่วยงานของท่านมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลัก มาใช้ ในการบริหารงานอย่างไร

ท่านที่ 1 กล่าวว่า มีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ ดังนี้

1. หลักประสิทธิภาพ

มีการวางแผนการทำงาน ประชุมใหญ่ ประชุมย่อย โดยเน้นย้ำการวางแผนแนวทางการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด การใช้ไฟฟ้า การเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศ การใช้วัสดุสำนักงาน วัสดุสิ้นเปลือง การใช้ยานพาหนะ เครื่องมือ เครื่องจักร การดูแลรักษา ซ่อมแซม โดยมอบหมาย ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองแต่ละกองนำไปปฏิบัติ

2. หลักประสิทธิผล

การดำเนินงานจะปฏิบัติโดยนำแผน โครงการที่มีการประชาคมกับพี่น้องประชาชน มาบรรจุและกำหนด โครงการต่าง ๆ ผ่านความเห็นชอบผ่านสภา เพื่อจัดทำเทศบัญญัติ งบประมาณ ดำเนินการอนุมัติจัดทำโครงการต่าง ๆ หลังจากสิ้นปีงบประมาณมีการติดตาม โดยประเมินผลการปฏิบัติงานและนำมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความก้าวหน้าของ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

3. หลักการตอบสนอง

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร สมาชิก ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ข้าราชการ พนักงาน มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การให้บริการอย่างมีคุณภาพ และเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

แต่เนื่องจากติดด้วยเรื่องระเบียบและการประสานงานกับหน่วยงาน ซึ่งมีกฎระเบียบของราชการ มากเกินไป ทำให้งานแต่ละงานที่ต้องประสานเกิดความล่าช้า ไม่ทันกับสถานการณ์ที่ทางเทศบาล จะให้บริการประชาชนผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4. หลักการรับผิชอบ

การทำงานของแต่ละกอง ข้าราชการ พนักงาน มีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ต่อสาธารณะมาโดยตลอด มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานผลการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ผลของการดำเนินงานด้านคุณภาพชีวิต สามารถ ตรวจสอบได้

5. หลักความโปร่งใส

การปฏิบัติราชการเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ข้อมูลที่จำเป็นสามารถเปิดเผยได้ มีการรายงาน ผลการดำเนินงาน การทำฎีกาเบิกจ่ายเป็นไปตามระเบียบของงานพัสดุ การรายงาน ผลประจำปี ทำมาอย่างสม่ำเสมอ

6. หลักนิติธรรม

การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน มีความเป็นธรรม กับทุก ๆ ภาคส่วน มีการประชาสัมพันธ์ชี้แจง ผ่านความเห็นชอบจากมติที่ประชุมในการกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับให้เป็นไปตามบทกฎหมายที่วางไว้

7. หลักความเสมอภาค

การปฏิบัติงานราชการให้ความเสมอภาคกับทุกภาคส่วน ไม่เลือกชั้นวรรณะ ให้โอกาส บุคคล บุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ได้รับความรู้และประโยชน์โดยเท่าเทียมกัน โดยแจ้งข้อมูลข่าวสาร เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกัน

8. หลักการมีส่วนร่วม

การปฏิบัติราชการมีการประชุมประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี (ปัจจุบัน) และแผนพัฒนาสามปี (อดีต) มาโดยตลอด เพื่อรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของพี่น้องประชาชน เพื่อนำมาบรรจุแผนงาน โครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพี่น้องประชาชน สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น

9. หลักการกระจายอำนาจ

การปฏิบัติราชการมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบ มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ คณะทำงานต่าง ๆ ของแต่ละแผนงาน โครงการ ทั้งภาคราชการและประชาชน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันในความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจ และดำเนินงาน เพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพจากหลาย ๆ ความคิดและการตัดสินใจ

10. หลักคุณธรรม

ในการปฏิบัติราชการมีนโยบายที่เน้นความโปร่งใส มีคุณธรรม และสามารถตรวจสอบได้ เน้นการให้บุคลากรได้รู้ เข้าใจเรื่องของคุณธรรมต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติต่อพี่น้องประชาชน โดยคำนึงถึงความถูกต้อง เป็นธรรม และเป็นประโยชน์โดยรวมของสังคม

ท่านที่ 2 กล่าวว่า ได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ ดังนี้

1. หลักประสิทธิภาพ

เริ่มจากการปรับกระบวนการทำงานภายใน การเน้นการบริการที่รวดเร็ว นำขั้นตอนที่ปฏิบัติดั้งเดิมมาวิเคราะห์ว่าสามารถลดระยะเวลาในการทำงานให้สามารถทำงานได้ โดยใช้เวลาน้อยลง แต่ยังคงรักษาระเบียบวินัยของราชการได้ เช่น ขั้นตอนบางอย่างเป็นการสร้างภาระโดยไม่จำเป็นก็อนุโลมให้ยกเว้น สามารถเรียกเอกสารเพิ่มเติมได้ภายหลัง การใช้ระบบการให้บริการเคลื่อนที่ การบริการแบบเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว ในงานทะเบียนราษฎร การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร การชำระภาษีทางไปรษณีย์ การขออนุญาตผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อลดการใช้กระดาษ ไฟฟ้าสาธารณะเปลี่ยนไปใช้ไฟ LED กำหนดปริมาณการใช้น้ำมันของยานพาหนะ

2. หลักประสิทธิผล

เริ่มจากการเน้นการจัดการองค์กร โดยการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรให้สามารถทำงานได้ โดยไม่ต้องเพิ่มบุคลากร แต่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแทน เพิ่มเครื่องมือในการทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบโปรแกรมที่ช่วยในการทำงาน นอกจากนี้ จะมีการประชุมพนักงาน โดยประชุมร่วมกับผู้บริหารช่วงต้นเดือนทุกเดือนกำหนดแผนงานที่จะทำในเดือนนั้น ๆ และสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยร่วมประชุมกับสมาชิกสภาเทศบาล หากมีปัญหา ทุกฝ่ายจะร่วมกันหาทางแก้ไข โดยมีนายกเทศมนตรีเป็นผู้วางนโยบาย ปลัดเทศบาล เป็นผู้คิดแนวทางการแก้ไขปัญหา และมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนผ่านเวทีประชาคม การรับเรื่องร้องทุกข์โดยตรง การบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีมาตรการควบคุมภายใน วิเคราะห์ผลดี ผลเสีย กิจกรรมต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว

3. หลักการตอบสนอง

3.1 ปรับปรุงสถานที่โดยเฉพาะจุดให้บริการประชาชน ต้องมีระบบการอำนวยความสะดวก ขั้นตอนการให้บริการในเรื่องต่าง ๆ มีจุดประชาสัมพันธ์คอยอธิบายว่า ควรเตรียมอะไร และหาเวลาในการรอคอยในแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจน

3.2 มีการสอบถามการให้บริการหลังการบริการกับประชาชนว่าพอใจหรือไม่พอใจ การบริการและควรปรับปรุงอย่างไร

3.3 หากมีผู้ใช้บริการมากก็จะเพิ่มจุดการให้บริการเพิ่มเติม หากไม่สามารถให้บริการได้ ต้องตอบประชาชนว่าต้องเพิ่มเติมอะไร หากไม่สำคัญก็นำมาเพิ่มภายหลังได้

4. หลักการรับผิดชอบ

ในส่วนของกรปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ มีการกำหนดภารกิจของงานระดับกอง ระดับเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน โดยการนำโครงการแต่ละครั้งมากำหนดหัวหน้าและทีมงาน พร้อมทั้งเป้าหมาย แล้วให้ทีมงานไปสร้างกิจกรรมให้เกิดผลตามเป้าหมาย มีการนำเสนองานก่อน เช่น กิจกรรม หากต้องขอความเห็นหน่วยงานอื่น ก็จะเชิญมาให้ความเห็น เมื่อดำเนินการแล้ว จะประชาสัมพันธ์โครงการของเทศบาลผ่านสื่อ เช่น เอกสารประจำเดือน ป้ายประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์ ให้ประชาชนทราบ

5. หลักความโปร่งใส

5.1 มีการประชาสัมพันธ์บุคลากรที่ดำเนินงานในแต่ละกองให้ประชาชนทราบ

5.2 ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานได้โดยผ่านการแสดงความเห็นทางเว็บไซต์ โดยนำข้อมูลของเทศบาลเกี่ยวกับงบประมาณมาประชาสัมพันธ์

5.3 กำหนดจุดประชาสัมพันธ์ในชุมชน ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ

5.4 การพบปะประชาชนเป็นประจำ ผ่านเวทีประชาคม/ โครงการเทศบาลรับฟังความเห็นประชาชน

5.5 มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานได้

6. หลักนิติธรรม

6.1 งานแต่ละกองจะมีข้อมูลการปฏิบัติงาน โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

6.2 ออกประกาศจริยธรรมของพนักงานเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่พนักงานปฏิบัติ โดยไม่ถือเอาอายุ เพศ หรือฐานะ มาเป็นเครื่องกำหนดในการให้บริการ

6.3 ใช้กรอบกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ เป็นหลักในการปฏิบัติราชการ

6.4 การตัดสินใจ การใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาต้องอธิบายเหตุผล และเปิดโอกาสให้ข้าราชการโต้แย้งคำสั่ง หากไม่เป็นธรรมก็ต้องเปลี่ยน

6.5 การออกกฎหมายที่มาบังคับใช้ในการจัดเก็บภาษีหรือบังคับ ซึ่งเกิดผลกระทบต่อประชาชน จะมีการรับฟังความคิดเห็นก่อนตรากฎหมาย (ตราเทศบาลบัญญัติ)

7. หลักความเสมอภาค

7.1 ใช้ระบบการให้บริการโดยถือเอาลำดับก่อน-หลังเป็นหลักในการให้บริการ การใช้บัตรคิว

7.2 มีช่องบริการสำหรับผู้สูงอายุ ประสิทธิภาพ เช่น ผู้พิการ ผู้สูงอายุ โดยเฉพาะ

7.3 สำหรับการบริหารภายในองค์กร เปิดโอกาสให้ทุกคนเสนอความเห็นอย่างเสรี โดยไม่ถูกระบบสายการบังคับบัญชา การพิจารณาผลประโยชน์ สิทธิสวัสดิการ จะทำในรูปคณะกรรมการร่วม และให้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

8. หลักการมีส่วนร่วม

8.1 การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลมีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนโดยตรง

8.2 มีการคัดเลือกตัวแทนของประชาชนร่วมเป็นคณะกรรมการร่วมในการปฏิบัติราชการ เช่น คณะกรรมการตรวจการจ้าง การเข้าร่วมประชุมกับเทศบาลในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ

8.3 สภาเครือข่ายภาคประชาชน เช่น อปพร. อสม. กลุ่มเยาวชนรักสิ่งแวดล้อม กรรมการชุมชนต่าง ๆ

8.4 มีการจัดกิจกรรมเทศบาลรับฟังประชาชน โดยให้ประชาชนสามารถแจ้งความต้องการความเดือดร้อนต่าง ๆ

9. หลักการกระจายอำนาจ

9.1 มีการมอบหมายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้นในการอนุมัติ อนุญาตต่าง ๆ

9.2 เมื่อดำเนินการแล้วค่อยรายงานให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบการทำงานอีกครั้ง

9.3 กอง/ สำนัก สามารถให้งานของตนเองแก่ส่วนราชการอื่นปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ หรือปฏิบัติงานร่วมกันได้ โดยไม่แบ่งแยกงาน แต่เอางานเป็นที่ตั้ง แล้วร่วมกันทำงาน เป็นการกระจายงานให้กองอื่น ๆ และงานของกองอื่น ๆ ก็ให้หน่วยงานอื่นทำแทนกันได้

10. หลักคุณธรรม

10.1 การนำเอาแนวทางทศพิธราชธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน

10.2 การทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี การให้รางวัลคุณงามความดีแก่ข้าราชการที่ประพฤติปฏิบัติดี

10.3 โครงการแม่ดีเด่นประจำปีในวันแม่แห่งชาติ โดยคัดเลือกบุคคลที่มีคุณงามความดีเป็นตัวอย่าง

10.4 นำหลักคุณธรรม การไม่ทุจริตเอาประโยชน์เข้าข้างตัวเองและการคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศมาส่งเสริมให้มีในองค์กร

10.5 ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลตัวอย่าง

10.6 การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ไม่เห็นแก่พวกพ้อง โดยใครมีส่วนได้เสียต้องไม่มีส่วนร่วมพิจารณา

ท่านที่ 3 กล่าวว่า ได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ ดังนี้

1. หลักประสิทธิภาพ

มีการมอบนโยบายจากผู้บริหารทั้งในเรื่องการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และประหยัดทรัพยากรและให้เกิดผลคุ้มค่าตามหลักประสิทธิภาพ มีการประชุมชี้แจงแนวทาง มอบหมายนโยบาย ลดขั้นตอนการติดต่อราชการจากระยะเวลา 3 วัน ให้เหลือ 1 วัน มีการกำหนด เวลาในการเปิด-ปิดแอร์ มีสมุดคุมการเบิกจ่ายวัสดุ/ครุภัณฑ์สำนักงานในแต่ละส่วน โดยมอบหมาย หน้าที่ตามแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2. หลักประสิทธิผล

มีการดำเนินงาน โดยอิงประชาชนเป็นหลักแนวทางในการปฏิบัติงาน ให้สนองตอบ เป้าหมาย ความต้องการที่ได้จากการเสนอมาจากประชาชน โดยการจัดการประชุมประชาคม ซึ่งมีการดำเนินงานในทุกปี แล้วนำมาจัดเรียงลำดับความสำคัญโดยผ่านความเห็นชอบจาก คณะกรรมการพัฒนาแผน/ คณะกรรมการสนับสนุนแผน แล้วนำมาบรรจุโครงการในแผนพัฒนา ท้องถิ่น เพื่อที่จะนำไปกำหนดเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปี คือ เทศบัญญัติ แล้วดำเนินงาน ตามแผนและขั้นตอนจนสำเร็จ พร้อมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา พร้อมนำมาปรับปรุง อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานว่าสำเร็จลุล่วงไปตามความประสงค์ และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3. หลักการตอบสนอง

การปฏิบัติงานมีคุณภาพ ดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยการแบ่ง การปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง เช่น ของผู้บริหาร สมาชิก ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ส่วนของราชการ พนักงาน ลูกจ้าง ให้มีทิศทางไปในแนวเดียวกันจะทำให้การบริหารงานตอบสนอง ตามความต้องการ/ นโยบายของผู้บริหาร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และภายในระยะเวลาที่ กำหนด ในแนวทางการปฏิบัติงานกับในแนวทางข้อกฎหมาย ข้อบังคับตามลำดับขั้นตอนด้วย

4. หลักการรับฝึชชอบ

การทำงานของแต่ละส่วนมีระบบการรายงานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน ให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ ทั้งงบประมาณและการประชุม โดยการลงทางสื่อมีเดีย ทุกช่องทาง เช่น รายงานผลการดำเนินงานในแต่ละปี การตราเทศบัญญัติ เป็นต้น

5. หลักความโปร่งใส

การปฏิบัติเป็นไปด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต มีการเปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เปิดเผย ได้ต่อสาธารณชน/ ประชาชน ที่สามารถดูได้ตลอดเวลาจากสื่อต่าง ๆ และจากเทศบาลเอง

6. หลักนิติธรรม

การใช้หลักอำนาจทางระเบียบข้อกฎหมายหรือข้อบังคับการปฏิบัติงาน มีความเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วน มีการปฏิบัติตามขั้นตอนเป็นกระบวนการ ถูกต้อง ครบถ้วนตามรูปแบบข้อกฎหมายที่กำหนดไว้

7. หลักความเสมอภาค

การปฏิบัติงานมีการให้ความเสมอภาค ไม่ให้เลือกปฏิบัติ ให้โอกาสกับทุกภาคส่วน โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์และพวกพ้อง ให้ความเท่าเทียม โดยอิงในแง่ของการใช้ระเบียบข้อบังคับตามลำดับขั้นตอนด้วย

8. หลักการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในแนวทางปฏิบัติของเทศบาลคู่ได้จากการจัดประชุมประจำเดือน ประชุมสภา การประชุมประชาพิจารณ์หรือการประชุมประชาคม เป็นต้น โดยการรับฟังปัญหา ความต้องการของแต่ละส่วนนำมาวิเคราะห์ แยกแยะ จัดลำดับ ความจำเป็น ความสำคัญ ความต้องการ พร้อมกับนำเสนอที่ประชุม เพื่อมาลงมติพร้อมดำเนินการแก้ไขปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้พร้อมสนองตอบความต้องการให้มากที่สุด จากการมีส่วนร่วมและจากการให้บริการบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม

9. หลักการกระจายอำนาจ

มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้ส่วนต่างตามลำดับและชั้นความรับผิดชอบ มีการตั้งคณะทำงาน การมอบหมายงานของแต่ละส่วนแต่ละกอง เพื่อให้ทุกส่วนทุกกอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นการระดมสมองและความชัดเจนจากทุกส่วนให้สามารถปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ

10. หลักคุณธรรม

มีการปฏิบัติงานจากนโยบายของผู้บริหารโดยมุ่งเน้นหลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีคุณธรรม จริยธรรม ต่อการปฏิบัติงานและหน้าที่ ซึ่งเน้นย้ำให้บุคลากรทุกคนต้องถือเป็นนโยบายที่ต้องมี โดยให้ปฏิบัติกับประชาชนเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัว มุ่งเน้นความถูกต้อง โปร่งใส เป็นประโยชน์และมีคุณธรรมเป็นหลักให้ยึดถือ รวมทั้งปฏิบัติตามแนวทางของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

3. ท่านให้ความสำคัญในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้

ในการบริหารงานอย่างไรบ้าง เรียงลำดับความสำคัญ 1-10

ท่านที่ 1 กล่าวว่า เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม
2. หลักการมีส่วนร่วม
3. หลักคุณธรรม
4. หลักประสิทธิภาพ
5. หลักประสิทธิผล
6. หลักการตอบสนอง
7. หลักความโปร่งใส
8. หลักการกระจายอำนาจ
9. หลักความเสมอภาค
10. หลักการรับผิดชอบ

ท่านที่ 2 กล่าวว่า เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม
2. หลักความโปร่งใส
3. หลักประสิทธิผล
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักการกระจายอำนาจ
6. หลักคุณธรรม
7. หลักความเสมอภาค
8. หลักประสิทธิภาพ
9. หลักการรับผิดชอบ
10. หลักการตอบสนอง

ท่านที่ 3 กล่าวว่า เรียงลำดับความสำคัญ

1. หลักนิติธรรม
2. หลักการกระจายอำนาจ
3. หลักการมีส่วนร่วม
4. หลักความโปร่งใส
5. หลักคุณธรรม
6. หลักการรับผิดชอบ
7. หลักการตอบสนอง

8. หลักประสิทธิภาพ
9. หลักประสิทธิผล
10. หลักความเสมอภาค

4. มีปัญหาอุปสรรคในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานอย่างไร มีวิธีการแก้ไขหรือพัฒนาการบริหารงานโดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้ได้อย่างไร

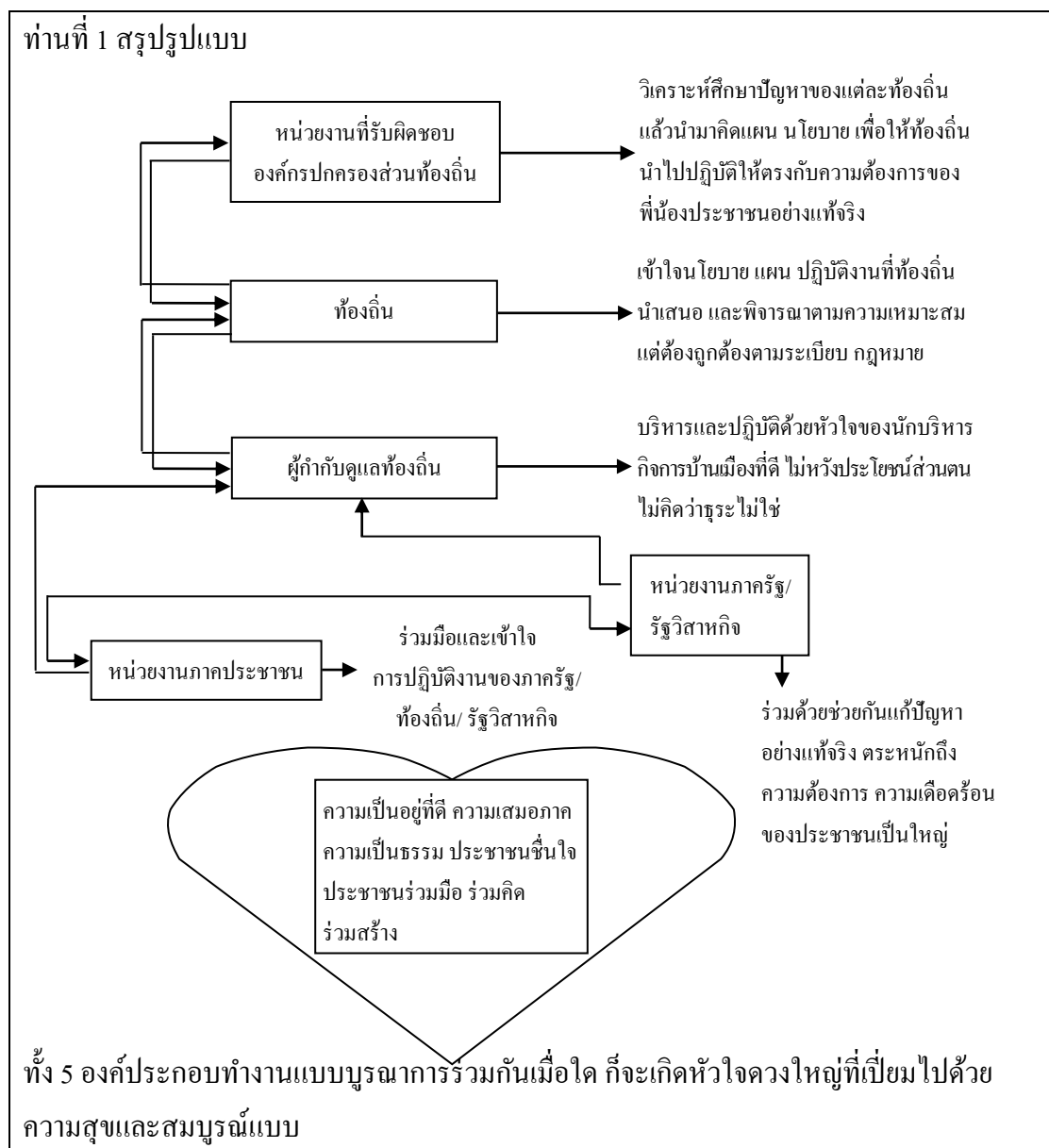
ท่านที่ 1 กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรคมีมาก เนื่องจากการปฏิบัติราชการต้องถูกต้องตามระเบียบของกฎหมาย แต่การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นหรือหน่วยตรวจสอบไม่เป็นไปตามที่ท้องถิ่นนั้น ๆ ต้องการที่จะแก้ปัญหาหรือปฏิบัติให้ตรงกับความต้องการของพี่น้องประชาชน มีกฎหมายหลายฉบับที่นำมาใช้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับพื้นที่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้น ๆ นโยบายการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นยังเป็นการกระจุกอำนาจ ปัญหาที่น่าเสนอให้หน่วยงานที่มีศักยภาพที่จะแก้ปัญหาให้ กลับไม่ได้รับความใส่ใจเท่าที่ควร มองมมมองคนละมุมถึงจะมีการประชุมร่วม สัมมนา อบรม หลายครั้งก็ตาม สุดท้ายก็ยังแก้ไขปัญหาได้ไม่ถึงจุดที่จะต้องแก้ไข ปัญหาที่เป็นไปอย่างนี้ไม่จบสิ้น เดินหน้าค่อนข้างช้ามาก สัมมนา อบรม หลายครั้งก็ตาม สุดท้ายก็ยังแก้ไขปัญหาได้ไม่ถึงจุดที่จะต้องแก้ไข ปัญหาที่เป็นไปอย่างนี้ ไม่จบสิ้น เดินหน้าค่อนข้างช้ามาก

ท่านที่ 2 กล่าวว่า ปัญหาอุปสรรค มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงการทำงานของผู้บริหารองค์กรทำได้ยาก เพราะเคยชินกับระบบอุปถัมภ์
2. ระบบราชการยังล่าสมัยไม่ปรับตัว ระเบียบไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
3. มีการทำงานที่ต้องใช้ออกสารมากเกินไป เพราะระบบราชการมีระเบียบวินัย ทำให้ไม่กล้าคิดอะไรใหม่ ๆ
4. ประชาชนมองการทำงานของรัฐเป็นเรื่องราชการ ประชาชนไม่อยากเข้าร่วมงานส่วนใหญ่คิดเรื่องทำมาหากินมากกว่า
5. ค่าตอบแทนน้อย การทำงานมากหรือน้อยก็ไม่ได้รับผลดีต่อตนเอง คนจะเลี้ยงงานและไม่พัฒนาตนเอง การโยนงาน รู้มาก การเอาเปรียบจะเกิดขึ้น จึงควรได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่าในการทุ่มเทการพัฒนาตนเองจะได้เกิดขึ้น โดยไม่เป็นการบังคับหรือฝืนใจ
6. การลงโทษทางวินัยทำให้ข้าราชการไม่คิดอะไรใหม่ ๆ ทำน้อย ผิดน้อย ได้เงินเท่าเดิม ทำให้เปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือเกียจงานกัน

ท่านที่ 3 กล่าวว่า ปัญหาส่วนใหญ่จะเป็นความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยการใช้หลักการมีส่วนร่วม ให้ทุกคนอธิบายความคิดเห็นของตน และนำข้อเสนอแนะรวมทั้งข้อคิดเห็นต่าง ๆ มาเสนอเพื่อร่วมกันตัดสินใจ ซึ่งต้องถูกต้องตามกฎหมาย

5. สรุปรูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของผู้บริหารเทศบาล บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ควรเป็นอย่างไร



ภาพที่ 19 สรุปรูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของผู้บริหารเทศบาล บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ท่านที่ 1

ท่านที่ 2 ได้สรุปรูปแบบ ดังนี้

1. ควรเริ่มตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครรับเลือกตั้ง โดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เช่น ควรเป็นคนที่ไม่เคยทุจริต ควรมีการศึกษาสูง มีความประพฤติดี ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข
2. ควรมีการประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นประจำทุก ๆ ปี ทั้งส่วนของข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ
3. ระเบียบอะไรที่ขัดกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลัก ต้องกำจัดออกไป เปิดโอกาสให้องค์กรได้ทำงานสะดวก
4. ควรให้ผู้บริหารเปิดเผยนโยบายและควรให้เกิดเป็นรูปธรรมในลักษณะสัญญาประชาคมว่าจะทำอะไรบ้างกับการทำหน้าที่ให้ประชาชนทราบ ถ้าไม่ทำก็ต้องออกจากตำแหน่ง
5. ควรมีการลงโทษผู้บริหารที่ทำผิดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเคร่งครัด หากไม่ทำตามประกาศจริยธรรมของการทำงาน
6. กิจกรรมทุก ๆ กิจกรรม ประชาชนต้องรับทราบ โดยเผยแพร่อย่างเปิดเผย และเข้าถึงง่าย
7. ควรใช้เทคโนโลยีมาทำงานแทนการเพิ่มบุคลากรให้มากที่สุด เพราะประหยัด และทำให้การทำงานเร็วขึ้น

ท่านที่ 3 รูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ควรปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่ช่วยคิดและช่วยทำ รวมถึงมีการกระจายอำนาจตัดสินใจในแต่ละขั้นตอนกระบวนการงาน โดยคำนึงถึงหลักของนิติธรรม และให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อทางราชการและประชาชน

การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีดังนี้

1. ด้านหลักประสิทธิภาพ พบว่า กระบวนการทำงานยังไม่เอื้อต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาลตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. ด้านหลักประสิทธิผล พบว่า ยังมีความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน และขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหาร

เทศบาลควรวินิจฉัยการจัดการเทศบาล โดยมีการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

3. ด้านหลักการตอบสนอง พบว่า บางครั้งเทศบาลไม่สามารถให้บริการกับประชาชน ผู้มารับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรวินิจฉัยการจัดการเทศบาล โดยการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่าง

4. ด้านหลักการรับผิดชอบ พบว่า การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ยังขาดความสนใจดูแลเอาใจใส่ในหน้าที่ และขาดความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรวินิจฉัยการจัดการ โดยตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

5. ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า การตรวจสอบความโปร่งใสส่วนใหญ่จะเป็นการตรวจสอบจากเอกสารเป็นหลัก ไม่มีการตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการปกปิดข้อมูลข่าวสาร ทำให้ประชาชนไม่สามารถตรวจสอบการทำงาน และไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลการบริหารงานของเทศบาลได้ ขาดการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรวินิจฉัยการจัดการเทศบาล โดยมีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการให้และรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาอย่างชัดเจน และเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

6. ด้านหลักนิติธรรม พบว่า ระเบียบกฎหมายบางตัวที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานล้ำสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรวินิจฉัยการจัดการเทศบาล โดยใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

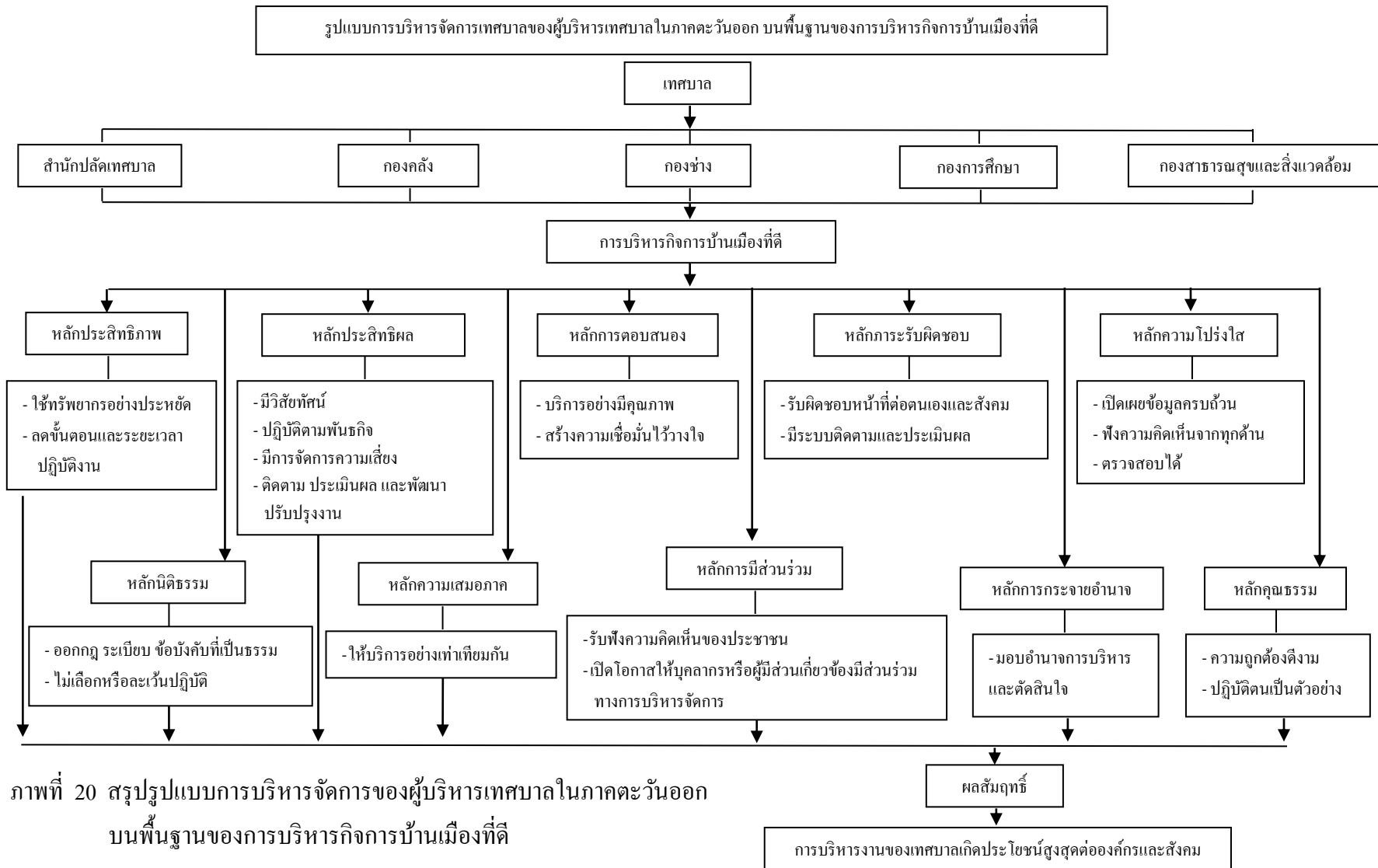
7. ด้านหลักความเสมอภาค พบว่า ประชาชนผู้รับบริการยังได้รับการปฏิบัติบริการไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรวินิจฉัยการจัดการเทศบาล โดยให้ประชาชนได้รับการปฏิบัติและให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรมและอื่น ๆ

8. ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า ยังขาดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาชน ยังไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม จึงไม่แสดงความคิดเห็นหรือเสนอปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดจากประชาชนคิดว่าเป็นเรื่องของทางราชการ ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการ เทศบาล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เป็นต้น โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ

9. ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่า ยังไม่มีการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจ ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจให้แก่ผู้มีหน้าที่โดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการ เทศบาล โดยมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจให้แก่หน่วยงานย่อย ในสังกัดเพื่อดำเนินงานแทน โดยมีอิสระตามสมควร มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร มุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการ และผู้มีส่วนได้เสีย

10. ด้านหลักคุณธรรม พบว่า การส่งเสริมหลักคุณธรรมยังกระทำไม่ต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยยึดถือยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และให้บุคลากร ยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกันด้วย

จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้ดังนี้



คำอธิบายรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. เทศบาล หมายถึง เทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล

2. สำนักงานปลัดเทศบาล หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบแบบแผนนโยบายของเทศบาล เป็นเลขานุการของสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานธนาบาล

3. กองคลัง หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาล

4. กองช่าง หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจแบบแผน งานสถาปัตยกรรมผังเมือง งานสาธารณูปโภค งานเกี่ยวกับไฟฟ้า และงานควบคุมการก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

5. กองการศึกษา หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่ดำเนินการด้านการศึกษา ระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและระงับโรคติดต่อ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม งานรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสาน ฼าปนสถานสาธารณะ และงานด้านสาธารณสุข ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจัดจำหน่ายอาหาร ซึ่งรวมทั้งงานสาธารณสุขอื่น ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

7. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง แนวทางการปกครองที่ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นลักษณะการเปิดโอกาสให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจปฏิบัติ และติดตามผล การปกครองนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย หลักสำคัญ 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล

หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจและหลักคุณธรรม

8. หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน การให้บริการประชาชนมีขั้นตอน ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน การดำเนินโครงการของเทศบาล มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง จำนวน บุคลากรในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลเป็นไป อย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการปฏิบัติงาน มีการบริหารและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และชุมชน มีการพัฒนาและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน มีระบบติดตามประเมิน ความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน มีการลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล มีการลดขั้นตอนและระยะเวลา การปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น มีการรณรงค์ให้บุคลากรของเทศบาลใช้จ่าย งบประมาณในการบริหารงานเทศบาลอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการรณรงค์ให้ประชาชน มีการประหยัดและใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า และมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนสร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

9. หลักประสิทธิผล หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ชัดเจน มีการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนา ท้องถิ่น มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ของการพัฒนา มีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัด มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่สอดคล้อง กับจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติ มีการทบทวนนโยบายการพัฒนาเพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

10. หลักการตอบสนอง หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการให้บริการ/ ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ มีความคล่องตัวและรวดเร็ว ในการให้บริการ/ ดำเนินงาน สามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชน ที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม การจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลเน้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน มีกิจกรรมให้บริการประชาชนนอกสถานที่หรือจัดเทศบาลเคลื่อนที่ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่

ประชาชน เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการตรวจสอบความจริงเสมอและมีการแก้ไขเรื่องร้องเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างเหมาะสม

11. หลักการรับผิชอบ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก เป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล และเป็นไปตามแผนพัฒนาเทศบาล ที่วางไว้ ผู้บริหารเทศบาล มีความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและองค์กร นำโครงการ/ กิจกรรมที่เสนอ โดยประชาชนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ให้มีความสำคัญกับปัญหาของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเทศบาลพบปะประชาชนในพื้นที่ สม่ำเสมอ ให้บริการในเรื่องสาธารณูปโภคแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชน ไร่อย่างชัดเจน จัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อตอบคำถาม ชี้แจงข้อสงสัย และให้คำแนะนำ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่ประชาชน จัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากทุกชุมชน มีการดำเนินการ แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างรวดเร็ว และการติดตามการแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชนอย่างต่อเนื่อง

12. หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการปรับกลไกและวิธีการทำงานให้มีความ โปร่งใส และให้ประชาชนตรวจสอบ ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของทางเทศบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล ได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และกำหนดผู้รับผิดชอบปิดประกาศไว้ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่าย ประจำปี และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนิน โครงการต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง

13. หลักนิติธรรม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีการปรับปรุง ระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ออกโดยเทศบาลมีความเป็นธรรม แก่ประชาชน เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือของประชาชน เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ที่บัญญัติไว้ มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระเบียบ ให้ประชาชนรับทราบ เปิด โอกาสให้ประชาชน ได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน

14. หลักความเสมอภาค หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ จัดสรร งบประมาณเพื่อการพัฒนาแต่ละพื้นที่อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ให้บริการประชาชนอย่าง เท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา และการศึกษา

อบรมและคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคม

15. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมสังเกตการณ์การประชุมสภาเทศบาล การจัดทำ แผนพัฒนาเทศบาล การเสนอปัญหา แสดงประชามติ ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล การจัดซื้อจัดจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล เทศบาลสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่ม หรือองค์กรชุมชน หรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

16. หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มุ่งเน้นการกระจายอำนาจที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนา เทศบาล มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการผลักดันการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลให้บรรลุเป้าหมาย ได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาล และติดตามประเมินผล การดำเนินงาน ของเทศบาล

17. หลักคุณธรรม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมและมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน มีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลทุกคนยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สมาชิกสภาเทศบาล มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงาน โดยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จริงใจ มีระเบียบวินัย ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน เทศบาลพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้หลักคุณธรรมประกอบการพิจารณา ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายในการลงโทษผู้กระทำผิด มีกลไกหรือเครื่องมือที่เป็นหลักประกันในเรื่องคุณธรรม เช่น ประกาศมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของเทศบาล เป็นต้น ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญ และมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติ ผิดศีลธรรม มีการจัดกิจกรรมรณรงค์ปลูกฝังเรื่องคุณธรรมแก่ประชาชน มีการส่งเสริมและสนับสนุน ให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ มีการพัฒนาตนเอง ให้มีความขยันอดทน ประกอบอาชีพสุจริต

ตารางประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์
ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน

หลักประสิทธิภาพ: ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

ตารางที่ 25 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ
การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิภาพ: ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.60	4.20	4.60	1.00	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.66	4.20	4.60	1.06	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.40	3.80	4.32	0.92	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.44	3.88	4.32	0.98	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 25 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิภาพ:
ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้
ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักประสิทธิภาพ: ลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติงาน

ตารางที่ 26 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิภาพ: ลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติงาน

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.42	3.98	4.50	1.08	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.42	3.98	4.50	1.08	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.25	3.75	4.32	1.07	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.22	3.66	4.20	0.98	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 26 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิภาพ: ลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน
หลักประสิทธิผล: มีวิสัยทัศน์

ตารางที่ 27 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิผล: มีวิสัยทัศน์

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.70	4.20	4.60	0.90	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.60	4.20	4.60	1.00	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.50	4.00	4.50	1.00	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.33	3.77	4.32	0.99	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 27 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล: มีวิสัยทัศน์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักประสิทธิผล: ปฏิบัติตามพันธกิจ

ตารางที่ 28 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิผล: ปฏิบัติตามพันธกิจ

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.44	3.88	4.42	0.98	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.28	3.84	4.42	1.14	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.38	3.88	4.42	1.04	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.32	3.96	4.50	1.18	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 28 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล: ปฏิบัติตามพันธกิจ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ใน ระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักประสิทธิผล: มีการจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 29 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิผล: มีการจัดการความเสี่ยง

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.36	3.72	4.20	0.84	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.16	3.80	4.42	1.26	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.38	3.88	4.42	1.04	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.32	3.96	4.50	1.18	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 29 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล: มีการจัดการความเสี่ยง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักประสิทธิผล: ติดตามประเมินผลและการพัฒนาปรับปรุงงาน

ตารางที่ 30 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักประสิทธิผล: ติดตามประเมินผลและการพัฒนาปรับปรุงงาน

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.56	4.11	4.55	0.99	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.40	4.11	4.55	1.14	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.42	3.98	4.50	1.08	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.20	4.00	4.50	1.30	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 30 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล: ติดตาม
ประเมินผลและการพัฒนาปรับปรุงงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้
และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน
หลักการตอบสนอง: บริการอย่างมีคุณภาพ

ตารางที่ 31 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ
การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการตอบสนอง: บริการอย่างมีคุณภาพ

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.63	4.11	4.55	0.92	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.80	4.27	4.63	0.83	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.80	4.27	4.63	0.83	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.60	4.20	4.60	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 31 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการตอบสนอง: บริการ
อย่างมีคุณภาพ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ใน
ระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักการตอบสนอง: สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ

ตารางที่ 32 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการตอบสนอง: สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.80	4.27	4.63	0.83	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.80	4.27	4.63	0.83	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.56	4.11	4.55	0.99	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.56	4.11	4.55	0.99	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 32 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการตอบสนอง: สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักการรับผิดชอบ: รับผิดชอบหน้าที่ต่อตนเองและสังคม

ตารางที่ 33 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการรับผิดชอบ: รับผิดชอบหน้าที่ต่อตนเองและสังคม

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.00	4.32	4.72	0.72	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.80	4.27	4.63	0.83	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.60	4.20	4.60	1.00	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.64	4.20	4.60	0.96	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 33 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักภาระรับผิดชอบ:
รับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อตนเองและสังคม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้
และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน
หลักภาระรับผิดชอบ: มีระบบติดตามและประเมินผล

ตารางที่ 34 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ
การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักภาระรับผิดชอบ: มีระบบติดตาม
และประเมินผล

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.48	4.11	4.55	1.07	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.50	4.00	4.50	1.00	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.64	4.20	4.60	0.96	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.64	4.20	4.60	0.96	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 34 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักภาระรับผิดชอบ:
มีระบบติดตามและประเมินผล มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้
ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักความโปร่งใส: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน

ตารางที่ 35 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความโปร่งใส: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.80	4.27	4.63	0.83	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.75	4.27	4.63	0.88	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.64	4.20	4.60	0.96	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.64	4.20	4.60	0.96	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 35 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความโปร่งใส: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักความโปร่งใส: ฟังความคิดเห็นทุกด้าน

ตารางที่ 36 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความโปร่งใส: ฟังความคิดเห็นทุกด้าน

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.00	4.32	4.64	0.64	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.99	4.32	4.64	0.65	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.48	4.11	4.55	1.07	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.60	4.20	4.60	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 36 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความ โปร่งใส:
พึงความคิดเห็นทุกด้าน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์
อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักความโปร่งใส: ตรวจสอบได้

ตารางที่ 37 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ
การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความโปร่งใส: ตรวจสอบได้

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.14	4.42	4.70	0.56	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	4.14	4.42	4.70	0.56	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.60	4.20	4.60	1.00	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.75	4.27	4.63	0.88	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 37 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความ โปร่งใส:
ตรวจสอบได้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์
อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักนิติธรรม: ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม

ตารางที่ 38 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักนิติธรรม: ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.99	4.32	4.64	0.65	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.66	4.27	4.63	0.97	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.50	4.00	4.50	1.00	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.48	4.11	4.55	1.07	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 38 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักนิติธรรม: ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักนิติธรรม: ไม่เลือกหรือละเว้นปฏิบัติ

ตารางที่ 39 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักนิติธรรม: ไม่เลือกหรือละเว้นปฏิบัติ

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.08	4.38	4.68	0.60	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.66	4.27	4.63	0.97	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.48	4.11	4.55	1.07	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.50	4.20	4.50	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 39 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักนิติธรรม: ไม่เลือก หรือละเว้นปฏิบัติ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักความเสมอภาค: ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน

ตารางที่ 40 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความเสมอภาค: ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.08	4.38	4.68	0.60	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	4.08	4.38	4.68	0.60	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.50	4.00	4.50	1.00	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.64	4.20	4.60	0.96	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 40 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความเสมอภาค: ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักการมีส่วนร่วม: รับฟังความคิดเห็นของประชาชน

ตารางที่ 41 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการมีส่วนร่วม: รับฟังความคิดเห็นของประชาชน

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.14	4.42	4.63	0.49	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	4.20	4.46	4.73	0.53	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.63	4.11	4.55	0.92	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.64	4.20	4.60	0.96	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 41 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการมีส่วนร่วม: รับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักการมีส่วนร่วม: เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
ทางการบริหารจัดการ

ตารางที่ 42 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ
การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการมีส่วนร่วม: เปิดโอกาสให้บุคลากร
หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	3.70	4.20	4.60	0.90	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.64	4.20	4.60	0.96	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.55	3.99	4.50	0.95	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.63	4.11	4.55	0.92	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 42 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการมีส่วนร่วม:
เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ มีความถูกต้อง
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ
มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักการกระจายอำนาจ: มอบอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ

ตารางที่ 43 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการกระจายอำนาจ: มอบอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.00	4.32	4.64	0.64	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	3.60	4.20	4.60	1.00	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.55	3.99	4.50	0.95	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.44	3.88	4.42	0.98	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 43 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการกระจายอำนาจ: มอบอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน
หลักคุณธรรม: ความถูกต้องดีงาม

ตารางที่ 44 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม: ความถูกต้องดีงาม

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.08	4.38	4.68	0.60	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	4.08	4.38	4.68	0.60	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.60	4.20	4.60	1.00	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	4.00	4.32	4.64	0.64	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 44 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักคุณธรรม: ความถูกต้อง
ดีงาม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก
และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

หลักคุณธรรม: การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง

ตารางที่ 45 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile range) การประเมิน
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบ
การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักคุณธรรม: การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง

การประเมิน	Q1	Median	Q3	IQR	ระดับ	ความสอดคล้อง
1. ความถูกต้อง	4.14	4.42	4.70	0.56	มาก	สอดคล้อง
2. ความเหมาะสม	4.14	4.42	4.70	0.56	มาก	สอดคล้อง
3. ความเป็นไปได้	3.48	4.11	4.55	1.07	มาก	สอดคล้อง
4. การนำไปใช้ประโยชน์	3.80	4.27	4.63	0.83	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 45 พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักคุณธรรม: การปฏิบัติตน
เป็นตัวอย่าง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์
อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเพื่อประเมินความเหมาะสม ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยผู้วิจัยดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการวิเคราะห์ เอกสาร (Documentary analysis)

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อร่างรูปแบบ การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)

4. การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหาร เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความ เชี่ยวชาญ คือ นายกเทศมนตรีเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเลือกแบบเจาะจง จำนวน 17 คน

5. การสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผลการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ ทบทวนวรรณกรรม หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดหลัก

ธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการเทศบาล สรุปได้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ประกอบด้วย ปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ คือ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักคุณธรรม โดยประกอบด้วยประเด็น ดังต่อไปนี้

1. หลักประสิทธิภาพ การบริหารงานของเทศบาล ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน การให้บริการประชาชนมีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน การดำเนิน โครงการของเทศบาล มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล เป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า เทศบาลมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการปฏิบัติงาน เทศบาลมีการบริหารและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและชุมชน เทศบาลมีการพัฒนาและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน เทศบาลมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน เทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล เทศบาลมีการบรรจุค่าให้บุคลากรของเทศบาลใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารงานเทศบาลอย่างประหยัดและคุ้มค่า เทศบาลมีการบรรจุค่าให้ประชาชนมีการประหยัดและใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

2. หลักประสิทธิผล เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน เทศบาลมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน เทศบาลมีการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นไว้ชัดเจน เทศบาลมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน เทศบาลมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาไว้ชัดเจน เทศบาลมีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน เทศบาลมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน เทศบาลมีการกำหนดแผนงาน โครงการ ที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาไว้ชัดเจน เทศบาลมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน เทศบาลมีการทบทวนนโยบายการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป เทศบาลมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เทศบาลมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3. หลักการตอบสนอง การจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาล เน้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน เทศบาลมีกิจกรรมให้บริการประชาชนนอกสถานที่หรือจัดเทศบาลเคลื่อนที่ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการตรวจสอบความจริงเสมอ เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาล มีการแก้ไขเรื่องร้องเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม เทศบาลให้บริการ/ ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ เทศบาลมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ ดำเนินงาน เทศบาลสามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

4. หลักการรับฟังความคิดเห็น เทศบาลให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเทศบาลพบปะประชาชนในพื้นที่สม่ำเสมอ เทศบาลจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อตอบคำถามชี้แจงข้อสงสัย และให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่ประชาชน เทศบาลจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากทุกชุมชน เทศบาลมีการดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารเทศบาลมีการติดตามการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างต่อเนื่อง เทศบาลนำโครงการ/ กิจกรรมที่เสนอโดยประชาชนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เทศบาลมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชนไว้อย่างชัดเจน เทศบาลบริการในเรื่องสาธารณูปโภคแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง เทศบาลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนพัฒนาเทศบาลที่วางไว้ การบริหารงานของเทศบาลเป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล ผู้บริหารเทศบาลมีความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้บริหารเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและองค์กร

5. หลักความโปร่งใส เทศบาลมีการปรับกลไกและวิธีการทำงานให้มีความโปร่งใส และให้ประชาชนตรวจสอบได้ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของทางเทศบาล เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล เทศบาลได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และกำหนดผู้รับผิดชอบ ปิดประกาศไว้ชัดเจน เทศบาลมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง เทศบาลเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนิน โครงการต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง

6. หลักนิติธรรม เทศบาลมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน เทศบาลมีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ออกโดยเทศบาล มีความเป็นธรรมแก่ประชาชน เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เทศบาลกำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือของประชาชน เทศบาลมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระเบียบให้ประชาชนรับทราบ เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ที่บัญญัติไว้

7. หลักความเสมอภาค เทศบาลให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา และการศึกษาอบรม เทศบาลคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม เทศบาลมีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ เทศบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาแต่ละพื้นที่อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

8. หลักการมีส่วนร่วม เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมสังเกตการณ์การประชุมสภาเทศบาล เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงประชามติ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล เทศบาลสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรชุมชนหรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

9. หลักกระจายอำนาจ เทศบาลมุ่งเน้นการกระจายอำนาจที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเทศบาล เทศบาลมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน เทศบาลให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการผลักดันการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลให้บรรลุเป้าหมาย เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาล เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล

10. หลักคุณธรรม เทศบาลมีคุณธรรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลทุกคนยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ผู้บริหารเทศบาลบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรมและมีความเป็นธรรมแก่ชุมชนสมาชิกสภาเทศบาล มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงานโดยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จริงใจ และมีระเบียบวินัย ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงามและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน เทศบาลพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้หลักคุณธรรมประกอบการพิจารณา เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์และจริงใจ เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความขยันและอดทน เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนประกอบอาชีพสุจริต เทศบาลมีการจัดกิจกรรมรณรงค์ปลูกฝัง เรื่อง

คุณธรรมแก่ประชาชน เทศบาลให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายในการลงโทษผู้กระทำผิด เทศบาลมีกลไกหรือเครื่องมือที่เป็นหลักประกันในเรื่องคุณธรรม เช่น ประกาศมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของเทศบาล เป็นต้น ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติผิดศีลธรรม

ผลการสร้างเครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อร่างรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

1. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านหลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักการรับผิดชอบต่อส่วนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านหลักประสิทธิภาพ

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการบริหารงานของเทศบาลก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารงานของเทศบาลก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน การดำเนินโครงการของเทศบาลมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เทศบาลมีการณรงค์ให้ประชาชนมีการประหยัดและใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการปฏิบัติงาน

3. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านเทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน เทศบาลมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน และเทศบาลมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการตอบสนอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านการจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลเน้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาล

เน้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการตรวจสอบความจริงเสมอ และเมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการแก้ไขเรื่องร้องเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลสามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

5. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการรับผิชอบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การบริหารงานของเทศบาลเป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล ผู้บริหารเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและองค์กร เทศบาลให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชนไว้อย่างชัดเจน

6. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และเทศบาลเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนิน โครงการต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จและกำหนดผู้รับผิดชอบ ปิดประกาศไว้ชัดเจน

7. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านเทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่บัญญัติไว้ เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่บัญญัติไว้ ระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยเทศบาลมีความเป็นธรรมแก่ประชาชน และเทศบาลมีการกำหนดระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับประชาชน

8. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา

และการศึกษาอบรม เทศบาลคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม และเทศบาลมีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาแต่ละพื้นที่อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

9. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดถึงมากที่สุด เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงประชามติ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล

10. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ เทศบาลมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน เทศบาลมุ่งเน้นการกระจายอำนาจที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเทศบาล และเทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาล ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล

11. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักคุณธรรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ผู้บริหารเทศบาลบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม และมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน เทศบาลมีการณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติผิดศีลธรรม เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรมและมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน เทศบาลมีการณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลทุกคนยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติผิดศีลธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมาชิกสภาเทศบาลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน

ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

1. การยืนยันการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง
ของตัวแปรแฝงที่ใช้ในการศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ว่า เพื่อพัฒนารูปแบบ
การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง
บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามปัจจัยพื้นฐาน 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ
หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม
หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม โดยมีผล
การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามปัจจัยพื้นฐาน ดังนี้

1.1 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ จำนวน 12 ตัวแปร ได้แก่ การบริหาร
จัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน
การให้บริการประชาชนมีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน การดำเนินโครงการของเทศบาลมีการจัดลำดับ
ความสำคัญก่อนหลัง จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน การใช้จ่าย
งบประมาณของเทศบาลเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่าย
และเวลาในการปฏิบัติงาน มีการบริหารและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์
สูงสุดแก่ประชาชนและชุมชน มีการพัฒนาและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน มีระบบ
ติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน
มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล มีการลดขั้นตอน
และระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาลเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระ
ค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น มีการรณรงค์ให้บุคลากรของเทศบาล
ใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารงานเทศบาลอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการรณรงค์ให้ประชาชน
มีการประหยัดและใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า และมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนสร้างสรรค์
สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบ
รูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน
12 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า ตัวแปรแฝงหลักประสิทธิภาพนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผล จำนวน 12 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ชัดเจน มีการวิเคราะห์ศักยภาพ การพัฒนาท้องถิ่น มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนา มีการกำหนดเป้าหมายให้แก่แต่ละตัวชี้วัด มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติ มีการทบทวนนโยบายการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และความต้องการของประชาชน ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น พบว่า รูปแบบการวัดตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผล สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผล สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 12 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า ตัวแปรแฝงหลักประสิทธิผลนั้น สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.3 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักการตอบสนอง จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก มีการให้บริการ/ ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ ดำเนินงาน สามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม การจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาล เน้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน มีกิจกรรมให้บริการประชาชนนอกสถานที่หรือจัดเทศบาลเคลื่อนที่ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการตรวจสอบความจริงเสมอ และมีการแก้ไขเรื่องร้องเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักการตอบสนอง สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 7 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า ตัวแปรแฝงหลักการตอบสนองนั้นสามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.4 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักภาวะผิชอบ จำนวน 13 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก เป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล และเป็นไปตามแผนพัฒนาเทศบาลที่วางไว้ ผู้บริหารเทศบาล มีความเคารพในความคิดเห็น

ที่แตกต่าง มีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและองค์กรนำโครงการ/ กิจกรรมที่เสนอ โดยประชาชนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเทศบาลพบปะประชาชนในพื้นที่สม่ำเสมอ ให้บริการในเรื่องสาธารณูปโภคแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชนไว้อย่างชัดเจน จัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อตอบคำถาม ชี้แจงข้อสงสัย และให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่ประชาชน จัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากทุกชุมชน มีการดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างรวดเร็ว และการติดตามการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างต่อเนื่อง พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลัก ภาระรับผิดชอบ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้จำนวน 13 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.5 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใส จำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก มีการปรับกลไกและวิธีการทำงานให้มีความโปร่งใส และให้ประชาชนตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของทางเทศบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล ได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และกำหนดผู้รับผิดชอบ ปิดประกาศไว้ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักความโปร่งใส สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 6 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.6 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักนิติธรรม จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ออกโดยเทศบาล มีความเป็นธรรมแก่ประชาชน เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือของประชาชน เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่บัญญัติไว้ มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระเบียบ ให้ประชาชนรับทราบ เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักนิติธรรม สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 7 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.7 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาค จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนา แต่ละพื้นที่อย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกัน ให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา และการศึกษาอบรม และคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกัน ของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักความเสมอภาค สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 4 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.8 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วม จำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมสังเกตการณ์ การประชุมสภาเทศบาล การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การเสนอปัญหา แสดงประชามติ ควบคุมการใช้งบประมาณของเทศบาลการจัดซื้อจัดจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล เทศบาลสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรชุมชน หรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักการมีส่วนร่วม สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 8 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.9 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจ จำนวน 7 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเทศบาล มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการผลักดัน การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลให้บรรลุเป้าหมาย ได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาล และติดตามประเมินผล การดำเนินงานของเทศบาล พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักการกระจายอำนาจ สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 7 ตัวแปรดังกล่าว พบว่า สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.10 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแปรแฝงหลักคุณธรรม จำนวน 13 ตัวแปร ได้แก่ การบริหารจัดการ เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีการบริหารงาน โดยยึดหลักคุณธรรม และมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน มีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลทุกคนยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม สมาชิกสภาเทศบาลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาล ปฏิบัติงาน โดยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จริงใจ มีระเบียบวินัย ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน เทศบาลพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้หลักคุณธรรม ประกอบการพิจารณา ให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายในการลงโทษผู้กระทำผิด มีกลไกหรือเครื่องมือ ที่เป็นหลักประกันในเรื่องคุณธรรม เช่น ประกาศมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของเทศบาล เป็นต้น ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาล กระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติผิดศีลธรรม มีการจัดกิจกรรมรณรงค์ปลูกฝังเรื่องคุณธรรม แก่ประชาชน มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ มีการพัฒนาตนเอง ให้มีความขยันอดทน ประกอบอาชีพสุจริต พบว่า สอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝงหลักคุณธรรม สามารถ วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 13 ตัวแปร ดังกล่าว พบว่า สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

1.11 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาล ของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้ บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 10 ตัวแปร ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการวัดตามสมมติฐานการวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พบว่า สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี และการตรวจสอบรูปแบบการวัดของตัวแปรแฝง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้วยการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวยืนยันว่า ตัวแปรแฝงการบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดีนั้น สามารถวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความตรงเชิงโครงสร้างเป็นอย่างดี

2. ผู้บริหารเทศบาลได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงใต้ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านหลักประสิทธิภาพ พบว่า กระบวนการทำงานยังไม่เอื้อต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ด้านหลักประสิทธิผล พบว่า ยังมีความไม่ชัดเจนของวัตถุประสงค์ของนโยบาย ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน และขาดการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยมีการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2.3 ด้านหลักการตอบสนอง พบว่า บางครั้งเทศบาลไม่สามารถให้บริการกับประชาชน ผู้มารับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และตอบสนองความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่าง

2.4 ด้านหลักการรับผิชอบ พบว่า การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ยังขาดความสนใจดูแลเอาใจใส่ในหน้าที่ และขาดความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งกล้าที่จะยอมรับผลดี และผลเสียจากการกระทำของตนเอง

2.5 ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า การตรวจสอบความโปร่งใสส่วนใหญ่จะเป็นการตรวจสอบจากเอกสารเป็นหลัก ไม่มีการตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการปกปิดข้อมูลข่าวสาร ทำให้ประชาชนไม่สามารถตรวจสอบการทำงาน และไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลการบริหารงานของเทศบาลได้ ขาดการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากประชาชน ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยมีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการให้และรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่มาอย่างชัดเจน และเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

2.6 ด้านหลักนิติธรรม พบว่า ระเบียบกฎหมายบางฉบับเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ล้าสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.7 ด้านหลักความเสมอภาค พบว่า ประชาชนผู้รับบริการยังได้รับการปฏิบัติบริการ ไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยให้ประชาชนได้รับการปฏิบัติและให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ

2.8 ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า ยังขาดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาชนยังไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม จึงไม่แสดงความคิดเห็นหรือเสนอปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดจากประชาชนคิดว่าเป็นเรื่องของทางราชการ ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เป็นต้น โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ

2.9 ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่า ยังไม่มีการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจให้แก่ผู้มีหน้าที่โดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจให้แก่หน่วยงานย่อยในสังกัดเพื่อดำเนินงานแทน โดยมีอิสระตามสมควร มีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและดำเนินการให้แก่บุคลากร มุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้เสีย

2.10 ด้านหลักคุณธรรม พบว่า การส่งเสริมหลักคุณธรรมยังกระทำไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารเทศบาลควรบริหารจัดการเทศบาล โดยยึดถือยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และให้บุคลากรยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันด้วย

3. จากผลการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้ดังนี้

คำอธิบายรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ภาพที่ 20)

1. เทศบาล หมายถึง เทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล

2. สำนักงานปลัดเทศบาล หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎระเบียบแบบแผนนโยบายของเทศบาล เป็นเลขานุการของสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติการ งานป้องกัน

และบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานชานบาล

3. กองคลัง หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย งานจัดหางบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาล

4. กองช่าง หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจแบบแผน งานสถาปัตยกรรม ผังเมือง งานสาธารณูปโภค งานเกี่ยวกับไฟฟ้า และงานควบคุมการก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

5. กองการศึกษา หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่ดำเนินการด้านการศึกษา ระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม หมายถึง ส่วนงานของเทศบาลที่มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและระงับโรคติดต่อ งานสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม งานรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสาน ฌาปนสถานสาธารณะ และงานด้านสาธารณสุข ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจัดจำหน่ายอาหาร ซึ่งรวมทั้งงานสาธารณสุขอื่น ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย หรืองานที่ได้รับมอบหมาย

7. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง แนวทางการปกครองที่ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นลักษณะการเปิดโอกาสให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ ปฏิบัติ และติดตามผลการปกรองนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย หลักสำคัญ 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม

8. หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน การให้บริการประชาชนมีขั้นตอน ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน การดำเนินโครงการของเทศบาลมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการปฏิบัติงาน

มีการบริหารและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และชุมชน มีการพัฒนาและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน มีระบบติดตามประเมิน ความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน มีการลดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล มีการลดขั้นตอนและระยะเวลา การปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น มีการรณรงค์ให้บุคลากรของเทศบาลใช้จ้ างงบประมาณในการบริหารงานเทศบาลอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการรณรงค์ให้ประชาชน มีการประหยัดและใช้จ้ างอย่างคุ้มค่า และมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนสร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

9. หลักประสิทธิผล หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล

ในภาคตะวันออก มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ชัดเจน มีการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนา ท้องถิ่น มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ของการพัฒนา มีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาที่สอดคล้อง กับจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติ มีการทบทวนนโยบายการพัฒนาเพื่อให้ สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

10. หลักการตอบสนอง หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล

ในภาคตะวันออก มีการให้บริการ/ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ มีความคล่องตัวและรวดเร็ว ในการให้บริการ/ดำเนินงาน สามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชน ที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม การจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลเน้นให้เกิดประโยชน์กับ ประชาชน มีกิจกรรมให้บริการประชาชนนอกสถานที่หรือจัดเทศบาลเคลื่อนที่เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการตรวจสอบความจริงเสมอ และมีการแก้ไขเรื่องร้องเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม

11. หลักการรับผิชอบ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล

ในภาคตะวันออก เป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล และเป็นไปตามแผนพัฒนาเทศบาล ที่วางไว้ ผู้บริหารเทศบาล มีความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความรับผิดชอบต่อผล การกระทำของตนเองและองค์กร นำโครงการ/ กิจกรรมที่เสนอโดยประชาชนไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารเทศบาลพบปะ

ประชาชนในพื้นที่สม่ำเสมอ ให้บริการในเรื่องสาธารณูปโภคแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชนไว้อย่างชัดเจน จัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อตอบคำถาม ชี้แจงข้อสงสัย และให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่ประชาชน จัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากทุกชุมชน มีการดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างรวดเร็ว และการติดตามการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างต่อเนื่อง

12. หลักความโปร่งใส หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการปรับกลไกและวิธีการทำงานให้มีความโปร่งใส และให้ประชาชนตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของทางเทศบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล ได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และกำหนดผู้รับผิดชอบปิดประกาศไว้ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง

13. หลักนิติธรรม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ออกโดยเทศบาลมีความเป็นธรรม แก่ประชาชน เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือของประชาชน เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ที่บัญญัติไว้ มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระเบียบให้ประชาชนรับทราบ เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน

14. หลักความเสมอภาค หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก มีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาแต่ละพื้นที่อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา และการศึกษายอบรม และคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคม

15. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออก เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมสังเกตการณ์การประชุมสภาเทศบาล การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การเสนอปัญหา แสดงประชามติ ควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล การจัดซื้อจัดจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล เทศบาลสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่ม หรือองค์กรชุมชน หรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

16. หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเน้นการกระจายอำนาจที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเทศบาล มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการผลักดันการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลให้บรรลุเป้าหมาย ได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาล และติดตามประเมินผล การดำเนินงานของเทศบาล

17. หลักคุณธรรม หมายถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมและมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน มีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลทุกคนยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สมาชิกสภาเทศบาล มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงานโดยมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ จริงใจ มีระเบียบวินัย ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน เทศบาลพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยใช้หลักคุณธรรมประกอบการพิจารณา ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายในการลงโทษผู้กระทำผิด มีกลไกหรือเครื่องมือที่เป็นหลักประกันในเรื่องคุณธรรม เช่น ประกาศมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของเทศบาล เป็นต้น ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญ และมีการป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติ ผิดศีลธรรม มีการจัดกิจกรรมรณรงค์ปลูกฝังเรื่องคุณธรรมแก่ประชาชน มีการส่งเสริมและสนับสนุน ให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ มีการพัฒนาตนเอง ให้มีความขยันอดทน ประกอบอาชีพสุจริต

ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหาร เทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้วิจัยนำรูปแบบที่ได้จากการสร้างมาตรวจสอบ และเพิ่มความน่าเชื่อถือในการสร้าง รูปแบบที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยสร้างเป็นแบบสอบถาม จากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ คือ นายกเทศมนตรีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 17 คน ได้พิจารณาประเด็น ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากนั้นรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ความเหมาะสม ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้ค่าสถิติมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) โดยนำรูปแบบที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันมาก

และมากที่สุด คือ มีค่ามัธยฐาน (Median) ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) 1.50 ลงมาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2552, หน้า 51)

1. ค่ามัธยฐาน (Median)

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.49 ลงไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม น้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม น้อย

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ปานกลาง

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม มาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม มากที่สุด

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range)

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) เป็นการคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับระหว่างควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าต่ำกว่า 1.50 ลงมา แสดงว่า ความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ สอดคล้องกัน (Consensus) แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่สอดคล้องกัน

ผลการประเมิน พบว่า

1. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิภาพ: ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ลดขั้นตอน และระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

2. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล: มีวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามพันธกิจ มีการจัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผลและการพัฒนาปรับปรุงงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

3. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการตอบสนอง: บริการอย่างมีคุณภาพ และสร้าง

ความเชื่อมั่นไว้วางใจ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

4. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักภาวะรับผิดชอบ: รับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อตนเอง และสังคม มีระบบติดตามและประเมินผล มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

5. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความโปร่งใส: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน พึงความคิดเห็นทุกด้าน และตรวจสอบได้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักนิติธรรม: ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม และไม่เลือกหรือละเว้นปฏิบัติ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

7. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความเสมอภาค: ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

8. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการมีส่วนร่วม: รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

9. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการกระจายอำนาจ: มอบอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

10. รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักคุณธรรม: ความถูกต้องดีงาม

และการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก และผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกัน

การสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อยู่ในระดับมากทุกด้าน และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติในเทศบาลได้

อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มุ่งเน้นในองค์การของตน เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องผลักดันการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้มีระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเทียบเท่ามาตรฐานสากล พบว่ามี 10 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ และเหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการเทศบาล เรียงตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการรับผิดชอบต่อสังคม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักประสิทธิผล และด้านหลักประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการบริหารจัดการเทศบาลที่เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ประกอบกับเทศบาลมีความคล่องตัวในการบริหารราชการ มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการดำเนินงาน สามารถจัดสรรงบประมาณได้เองตามหลักการกระจายอำนาจ โดยที่ไม่ขัดต่อระเบียบ กฎหมาย ทำให้สามารถบริหารราชการได้ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด และตอบสนองกับความต้องการของท้องถิ่น ได้มาก อีกทั้งผู้บริหารเทศบาลมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่น ทำให้รับทราบปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น จึงสามารถบริหารราชการเทศบาลเพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ไขความเดือดร้อนได้รวดเร็วและตรงกับความต้องการ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของพระจริญ จิริสุโก (เมืองประทับ) ที่ศึกษา เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองบางกรวย จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแต่ละด้าน พบว่า มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากทุกด้าน

สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทราวดี ศรีสวัสดิ์ (2552) ที่ศึกษา เรื่อง การบริหารตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลนครไทย และเทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก พบว่า การบริหารตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากเทศบาลใช้ระเบียบกฎหมายเป็นหลักในการปฏิบัติงาน บุคลากรของเทศบาล ปฏิบัติหน้าที่โดยเคารพสิทธิเสรีภาพของประชาชน มีการแยกใช้อำนาจกันอย่างชัดเจนระหว่าง ฝ่ายนิติบัญญัติกับฝ่ายบริหาร

สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกานัญญ์ เอี่ยมอาจหาญ (2554) ที่ศึกษา เรื่อง การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: วิเคราะห์กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอมือง จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอมือง จังหวัดปราจีนบุรี มีการดำเนินงานตามปัจจัยในการบริหารงานที่กำหนดทุกด้าน ซึ่งได้แก่ การใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับงานวิจัยของกันตिया วิเศษธัญ (2555) ที่ศึกษา เรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้บริหารองค์การปกครองท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน การปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องยึดระเบียบ กฎหมาย และตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งผลการดำเนินงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของประชาชนในการเลือกตั้งครั้งต่อไป หากนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าวจะต้องดำเนินการทุกทางในการรักษาความนิยมของตนไว้ ประกอบกับการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ มีรูปแบบการปฏิบัติที่ค่อนข้างชัดเจน

องค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หรือหลักธรรมาภิบาล โดยกฎหมายนี้เกี่ยวข้องในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อกำหนด

ประโยชน์ตอบแทนอื่นเป็นกรณีพิเศษ (โบนัส) ให้แก่พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้าง จากผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นแรงผลักดัน สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ ช่วยเหลือการทำงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลดีต่อการบริหารองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณา ช่างสากร (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับการปฏิบัติในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มี 10 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ และเหมาะสมสำหรับยกระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักการมีส่วนร่วม การพยายามแสวงหาฉันทมติ ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักคุณธรรม จริยธรรม ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักเปิดเผย โปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักประสิทธิภาพ โดยมีการดำเนินการที่สำคัญ คือ การแต่งตั้งประชาชนเข้าร่วมเป็นกรรมการ เช่น กรรมการจัดซื้อจัดจ้าง กรรมการจัดทำแผนพัฒนาตำบล การถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจให้แก่หน่วยงานย่อยในสังกัด เพื่อดำเนินการแทน โดยมีอิสระพอสมควร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clarke (2001) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการกระจายอำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตย ในประเทศกาน่า ผลการศึกษา พบว่า ในประเทศที่ด้อยพัฒนา การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยได้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาที่เป็นจริงเป็นจัง มีการปรับตัวในการปฏิบัติต่าง ๆ ของท้องถิ่น โดยใช้หลักธรรมาภิบาลให้เหมาะสมกับท้องถิ่นจนถือเป็นกุญแจสำคัญ การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kimmet (2005) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบอบการเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ ผลการศึกษา พบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้ว หลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ในเชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยนี้เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศนี้ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นประเทศไปและเปรียบเทียบกับกรณีศึกษา โดยศึกษาว่าประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างไรบ้าง รวมถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาล

ในการเลือกตั้งในปี ค.ศ. 2004 ซึ่งพบว่า หลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูประบบการปกครอง นอกจากนี้ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่ได้กล่าวมานี้ ยังได้เรียนรู้ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อพัฒนาการเมือง การปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้พัฒนาบ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอนและเศรษฐกิจถดถอย เพื่อเป็นรูปแบบและเป็นแนวทางในการบริหารประเทศใหม่ ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมือง และการปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากชาติตะวันตก ก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ และก่อให้เกิดการพัฒนาทางประชาธิปไตย ซึ่งนั่นก็คือหนึ่งในจุดประสงค์สำคัญของหลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.1 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิภาพ: ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม สามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของสงวน คำรศ (2550) ที่ศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลตำบลท่าวังผา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในระดับมาก โดยเฉพาะการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลเป็นไปอย่างคุ้มค่า

สอดคล้องกับงานวิจัยของอาภรณ์ ชัยออน (255) ที่ศึกษา เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของเทศบาลตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เมื่อเทศบาลตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีการนำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาปรับใช้กับการบริหารงาน มีผลทำให้เทศบาลตำบลมุ่งเน้นการบริหารงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนมากยิ่งขึ้น มีการจัดระบบการบริหารที่เอื้อประโยชน์ต่อการให้บริการต่อประชาชนที่รวดเร็ว และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่ยุ่งยากให้เร็วขึ้น

และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณา ช่างสากล (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม ด้านหลักประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก โดยมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสูงสุด และมีการลดขั้นตอนการให้บริการหรือการทำงานลง เพื่อต้องการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้น และมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการ

2.2 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักประสิทธิผล: มีวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามพันธกิจ มีการจัดการความเสี่ยง ติดตามประเมินผลและการพัฒนาปรับปรุงงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลมีการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาจรรยาสุศักดิ์ ชูวงศ์ (2557) ที่ศึกษา เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช นำหลักประสิทธิผลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของแผนงานตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน มีจุดมุ่งหมายและทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณา ช่างสากล (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม ด้านหลักประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก โดยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ประจำปี รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.3 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการตอบสนอง: บริการอย่างมีคุณภาพ และสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะเทศบาลมีการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายใน

ระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาจรูญศักดิ์ ชูรงค์ (2557) ที่ศึกษา เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัด นครศรีธรรมราช พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช นำหลักการตอบสนองมาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก สามารถให้บริการ/ ดำเนินงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองตามความคาดหวัง และความต้องการของประชาชน ที่มีความหลากหลาย และแตกต่างกัน ได้อย่างเหมาะสม

และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณา ช่างสากล (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม ด้านหลักการตอบสนอง อยู่ในระดับมาก โดยสามารถ ตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียได้ด้วย ความหลากหลายและมีความแตกต่าง บุคลากรสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อ ผู้รับบริการ และการให้บริการของบุคลากรสามารถตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการ ของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปได้

2.4 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการรับฝิดชอบ: รับฝิดชอบหน้าที่ ต่อตนเองและสังคม มีระบบติดตามและประเมินผล มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลแสดงความรับฝิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับฝิดชอบนั้นอยู่ในระดับ ที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับฝิดชอบต่อปัญหา สาธารณะ ผู้บริหารเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ มีการพบปะและใส่ใจ ในความเดือดร้อนของประชาชนเป็นอย่างดี มีขั้นตอนในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนและรวดเร็ว มีนโยบายเพื่อตอบสนองและแก้ไขปัญหาความต้องการของประชาชนเร่งด่วน ประชาชนสามารถ แจ้งปัญหาความเดือดร้อนได้หลายช่องทางทั้งจากสมาชิกสภาเทศบาลในเขตของตนเอง คณะกรรมการชุมชน ตัวแทนหมู่บ้าน เว็บไซต์ของเทศบาล หรือร้องเรียนด้วยตนเองได้โดยตรง ได้มีการนำปัญหาและความต้องการของประชาชนมาจัดทำโครงการ เพื่อเข้าแผนพัฒนาจัดทำ งบประมาณและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ที่ระบุว่า หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

สอดคล้องกับแนวคิดของ Irvin and Stansbury (2004) ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเห็นว่า เมื่อองค์กรภาครัฐยอมสละอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่กลุ่มประชาชนที่เข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อให้ความร่วมมือกับประชาชนมากขึ้น การตัดสินใจนโยบายก็จะเกิดจากการปรึกษาหารือกันอย่างแท้จริงจากทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ผลลัพธ์ทางสังคมก็จะเกิดจากการประนีประนอม และหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

สอดคล้องกับแนวคิดของวิภาส ทองสุทธิ (2551) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร พิริยวิรุฒม์ (2555) ที่ศึกษา เรื่อง การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม พบว่า ในเขตเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม มีผลสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านความรับผิดชอบต่อปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเจ้าหน้าที่ของเทศบาลมีความใส่ใจและรับผิดชอบในการให้บริการแก่ประชาชน มีการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อประโยชน์ของชุมชน และมีความกระตือรือร้นต่อการแก้ไขปัญหาของประชาชน

สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ คงเทพ (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง ด้านหลักความรับผิดชอบต่อปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก โดยเทศบาลมีการนำโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานที่แถลงไว้ไปดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรมตามที่ได้กำหนดไว้ การให้บริการต่าง ๆ ของเทศบาลให้ด้วยความรับผิดชอบต่อสนองความต้องการของชุมชน เทศบาลจัดให้มีการบริการสาธารณะอย่างมีคุณภาพ เป็นธรรม และทั่วถึงทุกชุมชน ผู้บริหารมีความกล้าหาญยอมรับผลของการกระทำของตน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิมา บัวสุวรรณ (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ประสิทธิภาพ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ด้านหลัก ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก โดยมีการส่งเสริมผู้มีความรู้ความสามารถใช้ระบบการให้รางวัล และระบบจูงใจอื่น ๆ การส่งเสริมให้ข้าราชการมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่ทอดทิ้งหรือละทิ้งงาน การส่งเสริมให้ข้าราชการตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบ ต่อสังคม การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัดถูกต้อง และทันกำหนดเวลา

2.5 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความโปร่งใส: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน ฟังความคิดเห็นทุกด้าน และตรวจสอบได้ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลมีกระบวนการทำงาน ที่เปิดเผยตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร อันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี ประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้ การบริหารงานตามหลักความโปร่งใสนี้เป็นสิ่ง ที่มีความสำคัญมาก การบริหารงานต้องเป็นไปอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาพร้อมที่จะได้รับ การตรวจสอบตลอดเวลา

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของธรรมรัตน์ ธรรมยาฤทธิ์ (2550) ที่ศึกษา เรื่อง การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชน พบว่า ความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชนที่มี ต่อการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหนองคาย ด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่า ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของเทศบาลได้อย่างอิสระ เทศบาลบริหารงานด้วยความสุจริตโปร่งใส ประชาชนรับรู้การดำเนินงานของเทศบาลอย่างโปร่งใส และรับรู้เรื่องการจัดซื้อ จัดจ้าง ของเทศบาลอย่างเปิดเผย

สอดคล้องกับงานวิจัยของภูมินทร์ แผงจันดา (2553) ที่ศึกษา เรื่อง ความคิดเห็น ของประชาชนเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอมือง จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ประชาชนในพื้นที่เขตเทศบาลเมืองมหาสารคาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองมหาสารคาม ด้านหลักความ โปร่งใส อยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่า เทศบาลมีการชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับแผนพัฒนา

ท้องถิ่นแก่ประชาชน มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร และมีการชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับเทศบัญญัติ เทศบาล

และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุพรรณ ชินคำ (2555) ที่ศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของสมาชิกสภาเทศบาลและผู้นำชุมชน ต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาล ตำบลนาแซง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ระดับความคิดเห็นของสมาชิกสภาเทศบาล และผู้นำชุมชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลนาแซง ด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่า คณะผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารที่เปิดเผยโปร่งใส ไม่มีลับลมคมในเทศบาลมีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนเข้าดูได้สะดวก มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางระบบเสียงตามสายให้ประชาชนทราบ และมีการเปิดเผยเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายและข้อมูลข่าวสารการจัดซื้อ-จัดจ้างให้ประชาชนทราบ

2.6 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักนิติธรรม: ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นธรรม และไม่เลือกหรือละเว้นปฏิบัติ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลมีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปลูกฝังให้บุคลากรเคารพกฎระเบียบและกฎหมาย การบริหารงานตามหลักนิติธรรมนี้ เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ข้าราชการ และบุคลากรจะต้องนำมาเป็นแนวทางปฏิบัติในการปฏิบัติงานให้เป็นในทิศทางเดียวกัน สร้างความเป็นระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นในเทศบาล ทุกคนจะต้องยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2550) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล พบว่า ธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการปกครองที่ดี เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสังคมประชาธิปไตยในประเทศไทย ถ้าระบบบริหารราชการมีความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ นอกจากจะมีส่วนทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพแล้ว ยังสร้างความเชื่อมั่นทั้งในและต่างประเทศ

สอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ที่ศึกษา เรื่อง ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาล จังหวัดภูเก็ต พบว่า ระดับผลสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักนิติธรรม เกิดจากการจัดทำระเบียบข้อปฏิบัติ เพื่อใช้เฉพาะท้องถิ่นของเทศบาลตนเอง และมีการทบทวน ระเบียบ ข้อบังคับเป็นระยะ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สอดคล้องกับงานวิจัยของฉลองนพ อัมพรัตน์ (2550) ที่ศึกษา เรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภออมลาลาย จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภออมลาลาย จังหวัดกาฬสินธุ์ด้านหลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก โดยมีการนำหลักความเป็นกลางมาใช้ในการออกเทศบัญญัติ มีการปรับปรุงคำสั่ง ระเบียบ ให้มีความเหมาะสมถูกต้อง และไม่ขัดตามข้อกำหนด และมีการแต่งตั้งคณะทำงานกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร พิริยวิรุฒม์ (2555) ที่ศึกษา เรื่อง การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม พบว่า ในเขตเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม มีผลสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้านนิติธรรมไปปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาลที่ประกาศใช้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน รวมทั้งในภาพรวมของการทำงานของเทศบาลตำบล มีความพร้อมในการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ทั้งนี้เป็นเพราะว่าในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีจำเป็นต้องนำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป เพราะเป็นการควบคุมการใช้อำนาจของรัฐให้เป็นไปอย่างชอบธรรม

2.7 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักความเสมอภาค: ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลได้จัดให้มีการบริการแก่ประชาชน เท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/ หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อ ทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Millet (1954) ที่เห็นว่า การให้บริการสาธารณะ มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ประชาชน เป้าหมายนี้เป็นค่านิยมแรก ที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดถือไว้เสมอ พร้อม ๆ กับยึดถือค่านิยมหรือหลักการให้บริการสาธารณะที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) เป็นการให้บริการสาธารณะบนฐานคิดว่า ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกหรือกีดกันในการให้บริการ ประชาชนต้องได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลบนมาตรฐานการให้บริการเดียวกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาจตุรศักดิ์ ชูรงค์ (2557) ที่ศึกษา เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช นำหลักความเสมอภาคมาปฏิบัติในการบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ อยู่ในระดับมาก โดยให้บริการแก่ประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณา ช่างสากร (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม ด้านหลักความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก โดยจัดลำดับการดำเนินงานตามความสำคัญจำเป็นเร่งด่วนก่อนหลัง ออกกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ เทศบัญญัติ ที่มีความเสมอภาคเป็นธรรม เพื่อรักษาผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก และมีการนำโครงการ กิจกรรม ที่บรรลุไว้ในแผนพัฒนาไปจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามที่สัญญาไว้กับประชาชน

2.8 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการมีส่วนร่วม: รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลจัดให้ข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดหาแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Irvin and Standsbury (2004) ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเห็นว่า เมื่อองค์กรภาครัฐยอมสละอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่กลุ่มประชาชนที่เข้าไปมีส่วนร่วม เพื่อให้ความร่วมมือกับประชาชนมากขึ้น การตัดสินใจนโยบายก็จะเกิดจากการปรึกษาหารือกันอย่างแท้จริงจากทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ผลลัพธ์ทางสังคมก็จะเกิดจากการประนีประนอม และหาทางแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร พิริยวิรุฒม์ (2555) ซึ่งได้ศึกษา เรื่อง การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม พบว่า ในเขตเทศบาลตำบล อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม มีผลสำเร็จในการนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านการมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเปิดโอกาส

ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงาน มีการเปิดรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากประชาชน และเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในกิจกรรมของชุมชน ซึ่งการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงานขั้นตอนต่าง ๆ นี้ เป็นการส่งเสริมให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส และมีการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์ต่อประชาชนมากยิ่งขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาชินวัฒน์ ฐมมเสฏฐโฐ (2557) ที่ศึกษา เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม พบว่า เทศบาลเมืองสามพราน จังหวัดนครปฐม ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการบริหารมากขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษฎา ช่างสากล (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัด มหาสารคาม พบว่า ระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม ด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก โดยมีกระบวนการ ที่ประชาชนในองค์กรมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา หรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง มีกระบวนการที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีโอกาส ได้ร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา และมีกระบวนการที่ประชาชนได้ร่วมคิด แนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Clarke (2001) ได้ศึกษา เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการกระจายอำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตย ในประเทศกาน่า พบว่า ในประเทศ ที่ด้อยพัฒนา การปกครองตามระบอบประชาธิปไตย ได้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ ท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาที่เป็นจริง มีการปรับตัว ในการปฏิบัติต่าง ๆ ของท้องถิ่น โดยใช้หลักธรรมาภิบาลให้เหมาะสมกับท้องถิ่น จนถือเป็นคุณูญแจ สำคัญ การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ก็ยังคงมีปัญหาอยู่ จากการที่ยังคงมีระบบอุปถัมภ์ในการปฏิบัติ

2.9 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักการกระจายอำนาจ: มอบอำนาจการบริหาร และการตัดสินใจมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ

ในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการ ต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ พุ่มจันทร์ (2550) ที่ศึกษา เรื่อง ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล: กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต พบว่า การกระจายอำนาจลงสู่ระดับล่าง การมีสายการบังคับบัญชา ที่สั้นลง และการมีรูปแบบ โครงสร้างองค์การเทศบาล มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำหลัก การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารงานเทศบาลในระดับมาก

สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาจตุรศักดิ์ ชูวงศ์ (2557) ที่ศึกษา เรื่อง การนำ หลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า เทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช นำหลักการกระจายอำนาจมาปฏิบัติในการบริหาร จัดการประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก โดยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของเทศบาล ตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มุ่งเน้นให้ผู้รับบริการพึงพอใจในการให้บริการ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณา ช่างสากร (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม ด้านหลักการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก โดยมีการถ่ายโอนอำนาจ การตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจให้แก่หน่วยงานย่อยในสังกัด เพื่อดำเนินการแทน

2.10 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียง บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านหลักคุณธรรม: ความถูกต้องดีงาม และการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ ประโยชน์ อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่น่าพอใจอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม ผู้บริหารเทศบาลและบุคลากรของเทศบาลต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาค เทียงธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรมและจริยธรรม อุทิศตนเพื่อส่วนรวม ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบ บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ที่ระบุว่า หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่น

ในความถูกต้องดีงาม โดยทรงทำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

สอดคล้องกับงานวิจัยของพระสุวิทย์ คำมูล (2550) ที่ศึกษา เรื่อง การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักคุณธรรมมาใช้เกิดจากการที่ทางสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และให้บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรมแก่ประชาชนผู้มารับบริการ

สอดคล้องกับงานวิจัยงานวิจัยของฉลองนพ อัมพรรัตน์ (2550) ที่ศึกษา เรื่อง การปฏิบัติงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภออมลาลัย จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภออมลาลัย จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมาก โดยมีการสอดแทรกเนื้อหาหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการอบรม ประชุม สัมมนา มีการจัดทำจรรยาบรรณสำหรับข้าราชการและติดตามส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตาม และจัดให้มีระบบยกย่องเชิดชูผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณธรรมดีเด่น

สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญาภา สนิทพจน์ (2552) ที่ศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดตาก พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก มีการนำหลักคุณธรรมมาใช้อยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่า ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการบริหารองค์กร มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมแก่บุคลากรอยู่เสมอ เช่น การบริจาคทรัพย์ การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน โดยยึดหลักความสามารถและผลงาน หน่วยงานปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ มีการปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของประชาชน ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานด้วยความเป็นธรรมและมีใจเป็นกลาง ไม่มีอคติ

และสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษณา ช่างสากล (2558) ที่ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม ด้านหลักคุณธรรม อยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุก คิดเชิงบวกด้วยจิตบริการ วางตนเป็นตัวอย่างที่ดีในสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพอ่อนโยน มีเมตริจิตพร้อมให้บริการ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง และปฏิบัติงานตรงตาม

ความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับ ผู้ดำรงตำแหน่ง
ทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานเทศบาล จำนวน
17 คน เป็นผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้
ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐาน
ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารูปแบบการบริหาร
จัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมือง
ที่ดีมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมาก
ทั้งนี้ การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒินั้น สอดคล้องกับที่ Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดการประเมิน
โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ว่า เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน
และเป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประเมิน โดยมีความเชื่อว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้น
เที่ยงธรรมและมีคุณวุฒิที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่าง ๆ จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์
และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน
จนเสร็จสิ้นกระบวนการ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะในระดับนโยบาย

1. ด้านหลักประสิทธิภาพ

1.1 ควรกำหนดนโยบายในการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
ทั้งในทางการเมืองระดับประเทศ ระดับท้องถิ่น ระบบราชการ ให้สอดคล้องเป็นระบบเดียวกัน
อย่างเป็นรูปธรรม แล้วใช้กลไกของรัฐในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
ทั้งภาคราชการ ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของประเทศ

1.2 ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นนายกเทศมนตรี
โดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เช่น ควรเป็นคนที่ไม่เคยทุจริต ควรมีการศึกษาสูง
มีความประพฤติดี ไม่ยุ่งเกี่ยวกับอบายมุข

1.3 ควรจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้แก่นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรี ซึ่งเป็นผู้บริหารเทศบาล โดยการฝึกอบรม สัมมนา เกี่ยวกับเทศบาลในทุกด้าน เพื่อให้นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรีได้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของเทศบาล และของตนเอง อย่างแท้จริง อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการปกครองตนเอง การพัฒนาท้องถิ่นที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาประเทศในภาพรวมต่อไป

1.4 ควรจัดทำคู่มือการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อใช้เป็นแนวทางให้เทศบาลนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

1.5 ควรพิจารณากำหนดให้การจัดซื้อจัดจ้างและการดำเนินการ โครงการต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงประโยชน์และผลเสียต่อสังคม คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งมีใช้ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่ควรคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะยาวที่จะให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้

2. ด้านหลักประสิทธิผล

2.1 ควรส่งเสริมและจูงใจให้เทศบาลนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ อย่างจริงจัง โดยการประเมินคุณภาพการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาล เพื่อประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับเทศบาล โดยพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ สภาวะผู้นำ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การวางแผนพัฒนาเทศบาล ผลลัพธ์การบริหารงาน การใช้งบประมาณด้วยความคุ้มค่า เป็นต้น เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลอย่างจริงจัง และกระตุ้นให้เทศบาลให้ความสำคัญกับการบริหารงานแนวใหม่ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริหารงานต่อไป

2.2 ควรให้ผู้บริหารเปิดเผยนโยบาย และควรให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในลักษณะ สัญญาประชาคมว่าจะทำอะไรบ้างกับการทำหน้าที่ให้ประชาชนทราบ

2.3 ควรมีการลงโทษผู้บริหารที่ทำผิดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเคร่งครัด หากไม่ทำตามประกาศจริยธรรมของการทำงาน

3. ด้านหลักการตอบสนอง ควรกำหนดนโยบายและแผนงานการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการที่รวดเร็ว ทันเวลา และตรงกับความต้องการของประชาชน รวมถึงควรสร้างทีมงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน

4. ด้านหลักการรับผิชอบ ควรมีการเปิดเผยรายงานเกี่ยวกับข้อร้องเรียนต่าง ๆ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบมากขึ้นผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น ปิดประกาศ ลงเว็บไซต์ เป็นต้น

5. ด้านหลักความโปร่งใส ควรมีหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนการทุจริตของเทศบาลระดับจังหวัด และมีการดำเนินการตรวจสอบเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการกระตุ้นให้สื่อมวลชนท้องถิ่นเสนอข้อมูลทั้งในด้านบวกและด้านลบของเทศบาล

6. ด้านหลักนิติธรรม

6.1 ควรมีการสำรวจและศึกษาเทศบัญญัติ ข้อบังคับ ที่มีความล้าสมัย และเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือการให้บริการประชาชน เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันยิ่งขึ้น

6.2 ควรมีการทำประชาพิจารณ์ทุกครั้งที่จะมีการออกข้อบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับชุมชน โดยให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม

7. ด้านหลักความเสมอภาค ควรกำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานรวมทั้งการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับความหลากหลายของชุมชน เพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของประชาชน และให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชน และการบริการอย่างเสมอภาคด้วย

8. ด้านหลักการมีส่วนร่วม ควรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเข้าไปเสริมกระบวนการทำงานของภาคประชาชนในท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน การกระจายความรู้ งบประมาณ และโอกาสการเข้าถึงข้อมูลการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าต่อการพัฒนาท้องถิ่นให้เติบโตอย่างยั่งยืน

9. ด้านหลักการกระจายอำนาจ ควรกำหนดนโยบายในการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

10. ด้านหลักคุณธรรม

10.1 ควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการทำงานที่ซื่อสัตย์สุจริต จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเสียสละ ให้กับบุคลากรของเทศบาล เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่องต่อไป

10.2 ควรมีการส่งเสริมให้ประชาชนดำเนินชีวิตตามหลักศีลธรรมอันดี โดยผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลจะต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีของประชาชน

10.3 ควรมีการคัดเลือกบุคลากรโดยใช้หลักความสามารถมากกว่าระบบอุปถัมภ์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อเสนอแนะในระดับปฏิบัติ

1. ด้านหลักประสิทธิภาพ

1.1 ผู้บริหารเทศบาลควรมีการจัดการเทศบาลตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.2 ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลควรเข้ารับการศึกษ อบรม เรียนรู้ พัฒนา ความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์กร

1.3 ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาล ควรมีการศึกษาดูงานเทศบาลที่มีลักษณะเด่น ด้านต่าง ๆ เช่น เทศบาลที่ได้รับรางวัลด้านธรรมาภิบาล เพื่อนำรูปแบบกระบวนการในการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4 เทศบาลควรมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้มีความทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่าย และเวลาในการปฏิบัติงาน และใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่า

1.5 เทศบาลควรมีการปรับปรุงด้านการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการปรับลดระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน และเพิ่มการให้บริการประชาชนนอกเวลาราชการ รวมทั้งควรมีการออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับบริการอย่างทั่วถึง

1.6 เทศบาลควรจัดให้มีบุคลากรในการปฏิบัติงานเพียงพอกับปริมาณงาน

2. ด้านหลักประสิทธิผล

2.1 เทศบาลควรมีการวางยุทธศาสตร์และเป้าหมายในการดำเนินงานไว้ชัดเจน และควรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ประจำปี

2.2 เทศบาลควรนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้อย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติเกิดประโยชน์และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

2.3 เทศบาลควรมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

3. ด้านหลักการตอบสนอง เทศบาลควรพัฒนาการตอบสนองความคาดหวัง หรือความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียได้ด้วยความหลากหลายและมีความแตกต่าง รวมทั้งพัฒนาการให้บริการของบุคลากรในเทศบาลให้มีความคล่องตัวและรวดเร็ว

4. ด้านหลักการรับผิชอบ

4.1 เทศบาลควรมีการแสดงถึงความสำนึกในความรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ และปรับปรุง พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ โดยควบคุม ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

4.2 เทศบาลควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ตามภารกิจ ขอบเขต และอำนาจหน้าที่ของเทศบาล เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาภายในชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 มีการติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานเทศบาลยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจและกระทำได้ทั้งผลดี ผลเสีย และสามารถอธิบายเหตุผลในการกระทำนั้น ๆ ได้

4.4 เทศบาลควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชน ตอบคำถาม ชี้แจงข้อสงสัย และให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่ประชาชน

5. ด้านหลักความโปร่งใส

5.1 เทศบาลควรรักษาให้ประชาชนในเทศบาลสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ จนถึงตรวจสอบได้ และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ไม่ต้องห้ามตามกฎหมาย

5.2 เทศบาลควรมีการเพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และรายละเอียด เกี่ยวกับงานบริหารของเทศบาลเพิ่มขึ้น โดยควรเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงตัวของประชาชนได้ เช่น เว็บไซต์ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น หอกระจายข่าว เป็นต้น

5.3 เทศบาลควรมีการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานประจำปีและประจำเดือนของโครงการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการแล้วในแต่ละปีงบประมาณนั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอมากยิ่งขึ้น มีคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากหลายภาคส่วน ทำหน้าที่ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการแล้วบรรลุผลสำเร็จหรือไม่

6. ด้านหลักนิติธรรม

6.1 เทศบาลควรบริหารโดยยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับขององค์การอย่างเคร่งครัด มิใช่ตามอำเภอใจ หรือใช้อำนาจส่วนบุคคล มีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กับบุคลากรของเทศบาลอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

6.2 เทศบาลควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับประชาชน

7. ด้านหลักความเสมอภาค เทศบาลควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาเทศบาลอย่างทั่วถึง โดยจัดลำดับการดำเนินงานของโครงการตามความสำคัญ จำเป็น เร่งด่วนก่อนหลัง และคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกัน ของการเข้าถึงบริการสาธารณะ ของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

8. ด้านหลักการมีส่วนร่วม

8.1 เทศบาลควรสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ข้าราชการ ส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจในฐานะผู้ประกอบการในพื้นที่และผู้รับบริการสาธารณะ ภาคธุรกิจเอกชน ประชาชนในท้องถิ่นในฐานะผู้เสียภาษี ผู้รับบริการสาธารณะ และผู้รับประโยชน์จากการบริการ ขั้นพื้นฐาน เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงทิศทางในการพัฒนาเทศบาล และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการต่างๆของเทศบาล ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานประโยชน์ร่วมกัน เช่น การเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในกระบวนการวางแผนพัฒนาเทศบาล ความร่วมมือในการชำระภาษี เพื่อพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง เป็นต้น

8.2 เทศบาลควรสนับสนุนกิจกรรมการประชาคมของแต่ละชุมชนให้มากขึ้น โดยผู้บริหารควรเข้าร่วมการประชาคม เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการประชาคม และการจัดทำหรือเสนอโครงการ เพื่อการพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาในพื้นที่มากขึ้น

8.3 เทศบาลควรให้ความรู้แก่ประชาชน เอกชนในพื้นที่ เกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น โดยใช้การฝึกอบรม สัมมนา หรือการใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการท้องถิ่นในฐานะเจ้าของท้องถิ่น

9. ด้านหลักการกระจายอำนาจ

9.1 เทศบาลควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล

9.2 เทศบาลควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการผลักดัน การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลให้บรรลุเป้าหมาย

9.3 เทศบาลควรมีการปรับปรุงระบบการเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินการที่ดี ของหน่วยงาน

10. ด้านหลักคุณธรรม

10.1 ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลควรปฏิบัติงานเชิงรุก คิดเชิงบวก มีจิตบริการ วางตนเป็นตัวอย่างที่ดี และมีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรม และจริยธรรม

10.2 ผู้บริหารเทศบาลควรจัดอบรมเชิงคุณธรรมให้แก่ตัวผู้บริหารเอง พนักงาน เทศบาลทุกระดับ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรม โดยไม่มีอคติเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งกำหนดไว้ 10 ด้าน คือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล

หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม ตามลำดับ ดังนั้น ในการศึกษา หรือการวิจัยครั้งต่อไป หน่วยงานอื่นหรือผู้ที่สนใจควรรวบรวมแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ ตามความเหมาะสม อย่างน้อยเพื่อเป็นการพิสูจน์ซ้ำอีกครั้งหนึ่ง โดยอาจนำไปใช้ทั้ง 10 ด้าน หรือปรับใช้เฉพาะบางด้านที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ศึกษาหรือทำการวิจัย

2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังเทศบาลภาคอื่น ๆ ต่อไป เพื่อจะได้เปรียบเทียบ ผลการวิจัยระหว่างภาคว่ามีองค์ประกอบของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แตกต่างกัน หรือไม่

3. ควรศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อให้ได้ทราบถึง การบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีอย่างแท้จริง

4. ควรทำการศึกษาวิธีการส่งเสริมให้ผู้บริหารเทศบาลและบุคลากรในเทศบาล สามารถ ปฏิบัติงาน โดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จนเป็นแนวปฏิบัติที่ยั่งยืนได้

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ภาณุทัต. (2555). *ความเห็นของครูต่อการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครระยอง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กนิษฐา ขวัญช่วย. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 6 และ 7*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กมล โสวาปี. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กมลรัตน์ เอี่ยมโคกสูง. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฮีโน่ มอเตอร์ส แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรรณิการ์ ปิงวงศ์. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤษณา ช่างสาทด. (2558). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาตุน จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- กัญญา วิเศษษฐ์. (2555). *การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิตติ ดั่งเหมือน. (2558). *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลบ้านด่าน อำเภอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- กิตติยวดี พาณิชย์. (2552). *รูปแบบการบริหารเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลด่านซ้าย อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติศักดิ์ อังคะนาวิน. (2557). *รูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ*. คุยฎินิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิติวัฒน์ กัดก้อน, บัณฑิต ยศปัญญา และวัฒนา ยศสุราษฎร์มณี. (2551). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานของเทศบาลนครพิษณุโลกอำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). *สุดยอดภาวะผู้นำ: Super leadership*. กรุงเทพฯ: ชักเชส มีเดีย.
- โกวิท พวงงาม. (2550 ก). *การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- โกวิท พวงงาม. (2550 ข). *การปกครองท้องถิ่นไทย: เอกสารตำราหลัก ประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิชาการเมืองการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ขจรวุฒิ นำศิริกุล. (2553). *กลยุทธ์กับธุรกิจ Strategy & business*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). *การพัฒนาแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก*. คุยฎินิพนธ์ครุศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่2)*. ชลบุรี: กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จตุพร พิริยวิรุฒม์. (2555). *การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติของเทศบาลตำบล ในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จอมพงษ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จักรพงษ์ กุตเสนา. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงาน สนับสนุนการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยของรัฐภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จักษ์ พันธุ์ชูเพชร. (2551). *รัฐประศาสนศาสตร์ว่าด้วยกฎหมายปกครอง* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: มายด์ พับลิชชิ่ง
- จำรูญ วรรณ. (2556). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
ขององค์การบริหารส่วนตำบลน้ำจืดน้อย อำเภอกะบุรี จังหวัดระนอง*. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรวัดน์ รจนารวรรณ. (2546). *ปฏิรูปการเมืองและระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: ฟิงคณ.
- จิรวัดน์ รจนารวรรณ. (2553). *23 กลยุทธ์คิดแบบผู้นำทำแบบนักบริหาร*. กรุงเทพฯ:
มายเบสท์บุ๊คส์.
- จุฑาทิพย์ คล้ายทับทิม. (2555). *ประชาคมอาเซียนกับประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ชุมชนุสสทกรณ
การเกษตร.
- จุมพล หนีพพานิช. (2550). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่าง
ของไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จุฬารัตน์ ประชาจิต. (2558). *สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลประจำการหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล
สกลนคร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล,
คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฉลองนพ อัมพรรัตน์. (2550). *การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอ
กมลาไสย จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ฉัตรมงคล พลภูงา. (2557). *รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
สถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัด
ร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชลธิศ ชีระฐิติ. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ
หน่วยที่ 9* (หน้า 186-227). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ชาลิตา นามเมืองรักษ์. (2556). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลนาตาล อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชูกิจ ผลทิพย์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยอง ในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชาติ วโรดมอุดมกุล. (2558). *ความคิดเห็นของประชาชนในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลผ่านศึก อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2552). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ไทเนรมิตกิจอินเตอร์โปรเกรสซิฟ.
- ญาณันธร มะลิแย้ม. (2557). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลบางพลีใหญ่ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตินันท์ เสริมชีพ. (2555). *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการจัดการน้ำเสียของเทศบาลตำบลพานทอง อำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมืองและการบริหารจัดการ, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2550). *การบริหาร และนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนการพิมพ์.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2551). *Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐกานต์ โพธิ์สำโรง. (2558). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- ณัฐธรรณ ใหญ่ณิชศุณ. (2558). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในโรงเรียน อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐศักดิ์ จันทร์ผล. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เน้น การกระจายอำนาจ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ดลภิญญา น้ำเจ็ด. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ตะวันฉาย โกทัน. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). *ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์. ใน ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 15 (หน้า 439-476)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทัศนาศรี ประสานตรี. (2553). *การพัฒนารูปแบบการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อพัฒนางานวิชาการ ในมหาวิทยาลัยนครพนม การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทัศนีย์ ดอกไม้. (2555). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอนาดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทาคาโอะ, มียากาวะ. (1986). *เศรษฐมิติเบื้องต้น* (ลงศักดิ์ สันติพิถกวงษ์, แปล). กรุงเทพฯ: รุ่งแจ้ง.
- ทศนา แจมมณี. (2551). *ศาสตร์การสอนองค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.

- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2551). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11* (หน้า 189-247). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2552). ภาพรวมและความคิดทั่วไปเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 1* (หน้า 1-50). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทียน ทองแก้ว. (2550). *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ชนชัย ยมจินดา. (2550). การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน่วยที่ 4*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนพงษ์ เจริญนาน. (2551). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธรรมรัตน์ ธรรมยาฤทธิ์. (2550). *การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธวัช กงเดิม. (2554). *การพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนกลยุทธ์แบบบูรณาการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธวัช บุญยรมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธวัช ศรีสุวรรณ. (2553). *ความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติของประชาชนที่มีต่อการปกครองท้องถิ่น รูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลท่าหมื่นราม อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธัญญา อภิชาติเชิธร โกวิท. (2552). *การศึกษาพฤติกรรมตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ธิดา ชูทวี. (2550). *ความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวยาวชาวไทยที่มีต่อแหล่งท่องเที่ยวชายหาดสมิหลา จังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการนันทนาการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีรนนท์ ตันพานิชย์. (2558). *รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ของการกีฬาแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา เพื่อปฏิรูประอบ 2 และประเมินภายนอกกรอบ 3 (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นงคัมภ พ็ชรขุนทด. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัด นครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นนทิพร สาน้อย. (2557). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นรภัทร เขตต์วัฒน์. (2556). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังสรรพรส อำเภอลำดวน จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นวพงศ์ เก็มกาแมน. (2555) *ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน กลุ่มโรงเรียนในตำบลคลองตะเกรา อำเภอกำแพงแสน จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิถุบล รูปรัมย์. (2555). *ความเข้าใจของประชาชนต่อการปกครองท้องถิ่น องค์การบริหาร ส่วนตำบลธาตุ อำเภอนวนนิวาส จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร.
- นิศดารค์ เวชยานนท์. (2553). *Competency based approach (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.

- เนตรนภา มหาพานต์. (2558). *สภาพปัญหาและแนวทางการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลัก
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์. (2550). *ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้
ในการบริหารงานเทศบาล กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต*. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บรรพต รุ่งเจนทร์. (2556). *ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
สมรรถนะครูในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บัณฑิต พรหมรักษ์. (2551). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการเมืองการปกครองท้องถิ่น
ขององค์การบริหารส่วนตำบลภูคา อำเภอปัว จังหวัดน่าน*. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมือง
และชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับ CEO (พิมพ์ครั้งที่ 8).*
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *วิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2551). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. กอพลินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- บุญเรียง สิทธิทองสี. (2557). *รูปแบบการบริหารงานกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุฎีบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- บุษทริกา หนองภักดี. (2556). *พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาล
ของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายแกลงบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี. (2550). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ:
สถาบันพระปกเกล้า.
- บุญอริ ยีหมะ. (2550). *การปกครองท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เบญจนารถ อมรประสิทธิ์. (2557). *รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ปกรณ กิยรติวุฒิมร. (2557). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประชา ศรีหาบุญทัน. (2556). *การเปรียบเทียบการรับรู้ของครูต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 31*. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปวรรณรัตน์ หอมหวล. (2558). *การพัฒนาการจัดการกองทุนหลักประกันสุขภาพท้องถิ่น โดยใช้หลักการบริหารอย่างมีธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลตาลเตี้ยน อำเภอภูซำ จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปัญญา ทองนิล. (2553). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพการสอนโดยบูรณาการแบบสอดคล้องสำหรับนักศึกษาครู เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปาริชาติ กิ่งไช้. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล. (2552). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับการบริหารภาครัฐ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ หน่วยที่ 4* (หน้า 187-190). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปีเตอร์, ดรักเกอร์. (2537). *โลกใหม่ไร้พรมแดน* (สุรเชษฐ์ บัวชาติ, แปล). กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์ 187.
- ปณณิสสา สายสมบัติ. (2554). *การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอลิขิต จังหวัดอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2552). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการกับรัฐประศาสนศาสตร์.
 ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 2
 (หน้า 51-86). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. (2554). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบล
 ทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พงษ์เอก สุกใส. (2557). *รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด.
 วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- พรรณธร ตู้งษา. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบเต็มพลังของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
 สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษา
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พระจริฎ จิรสุโก (เมืองประทับ). (2552). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาล
 เมืองบางกรวย จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
 รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พระจรรณ ชีรปัญญา. (2554). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบล
 ลำพยนต์ อำเภอดากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
 มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต.). (2540). *ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- พระมหาจรรณศักดิ์ ชูวงศ์. (2557). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของ
 เทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*
- พระมหาชินวัฒน์ ฆมมเสฏฐโฐ. (2557). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาล
 เมืองสามพราณ อำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารจัดการคณะสงฆ์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
 มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.*
- พระสุวิทย์ คำมูล. (2550). *การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ ในสำนักงาน
 เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.*

- พิชชา ถนอมเสียง. (2551). *ยุทธศาสตร์การทำงานให้มีประสิทธิภาพ*. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/ocsckku/22547>
- พิชชาวดี ฤาษา. (2555). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในเขตอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- พิชชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ วังศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2552). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 2. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 4* (หน้า 88-219). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิศสมัย หมกทอง. (2554). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พิศสมัย คูศิริพิทักษ์. (2553). *การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล ในเขตจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- พิสิฐ จอมบุญเรือง. (2551). แนวโน้มของการปกครองท้องถิ่นในกระบวนการทัศน์ใหม่. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 6(1), 93-117.*
- พิสิฐ รัตนพลาไชย. (2556). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเกาะขวาง อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ไพรัช บวรสมพงษ์. (2552). *การบูรณาการกลไกการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม: บทสังเคราะห์ภาพรวม*. กรุงเทพฯ: เดือนตุลา.
- ฟิลลิปส์ จิระประยูต. (2556). *การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน ปตท.จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- ภักชานันท์ รูปโลก. (2556). *สมรรถนะการบริหาร โรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- ภัทรณศิริ พาประเสริฐ. (2550). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในเขตอำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ภัทรวาดิ ศรีสวัสดิ์. (2552). *การบริหารตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาล นครไทย และเทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก*. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภัทรมน อุเงิน. (2555). *การรับรู้สมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ของบรรณารักษ์วิเคราะห์ทรัพยากรสารสนเทศ ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภานิตา สกุลอุสุหา. (2555). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: นนทรี.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. ชลบุรี: มนตรี.
- ภิชญาภา สนิทพจน์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดตาก*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภูมินทร์ แฝงจินดา. (2553). *ความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ภูมิกัทระ จันทร์บัว. (2558). *การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลคำโตนด อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- มณฑิรา มีรส. (2558). *รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการบริหารสังคม, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลี สืบกระเส. (2552). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- รมย์นลิน บุญมา. (2557). *อิทธิพลของการบริหารแบบมีส่วนร่วมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็ก.
- รัชณี ภูสุวรรณ. (2557). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการดำเนินกิจกรรมนักศึกษา กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีรณรงค์ชัยบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลชัยบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ. 2542)*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2551). *พจนานุกรมกรรมศัพท์ศึกษาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- ลัดดาวรรณ นัคคาเทพ. (2557). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลิขิต ชีรวะดิน. (2553). *การเมืองการปกครองของไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2553). *การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วัชรีย์ ศรีวิชัย. (2553). *การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลตำบลในอำเภอเกาะคา จังหวัดลำปาง*. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2551). *หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วาโร เฟ็งสวัสต์ดี. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2(4), 2-14.
- วาสนา จาตุรัตน์. (2552). ผลการปฏิบัติงานโดยรวมของการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล.
 คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิภากรณ์ บุญยงค์. (2556). รูปแบบการพัฒนาความเป็นเลิศของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ราชนครินทร์ โดยใช้ทรัพยากรท้องถิ่นเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2551). การบริหารจัดการที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินทเกษ.
- วิราพร ดีบุญมี. (2556). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
 ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ คงเทพ. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาล
 ของเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิณา บัวสุวรรณ. (2558). ประสิทธิภาพผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาล
 เมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- วีระชาติ วัฒศรี. (2550). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาชัยภูมิ เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
 การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- วุฒิกกร สุวิทย์พันธุ์. (2558). ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของนายกเทศมนตรี เทศบาลตำบล
 วัฒนานคร อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เวธกา กลิ่นวิจิต. (2555). แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
 ของมหาวิทยาลัยบูรพา: กรณีศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎี
 บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิรินทรา ดวงนภา. (2557). ความคิดเห็นของสมาชิกต่อการบริหารจัดการกลุ่มออมทรัพย์
 เพื่อการผลิตบ้านหินลาด ตำบลหนองไผ่แก้ว อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี.
 งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน,
 วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศิริลักษณ์ วิจารณ์อำนวย. (2553). *การวางแผน IS/IT เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไอเท็กซ์.
- โสภิตา คล้ายหนองสรวง. (2558). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สงวน คำรศ. (2550). *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาล ตำบลท่าวังผา อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- สมชัย กอชัยศิริกุล. (2558). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาล ตำบล โนนดินแดง อำเภอ โนนดินแดง จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สมชาย เทพแสง. (2552). *ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์: รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในทศวรรษหน้า*. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 6(11), 83-95.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมัย วุฒิชัย. (2555). *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อคุณภาพการให้บริการของเทศบาลตำบล ตะเคียนทอง อำเภอเขาคิชฌกูฏ จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *รัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- สายลม ปิ่นรัตน์. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ: กรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2558). *แผนยุทธศาสตร์สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (พ.ศ. 2558-2561)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance rating)*. กรุงเทพฯ: พรีเมียร์ โพร.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สิงหา เกตุแก้ว. (2556). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อคุณภาพการให้บริการของเทศบาลตำบลคลองใหญ่ อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ลินณัฐ มงคลศิลป์. (2555). *ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สิริกัญจน์ เอี่ยมอาจหาญ. (2554). *การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: วิเคราะห์กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.*
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency based HRM.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุทธิพงษ์ ชัมศิริ. (2558). *สัมฤทธิ์ผลของการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลกรณีศึกษาเทศบาลเมืองชะอำ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.*

- สุเทพ เชาวลิศ. (2555). *การบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- สุเทพ เชาวลิศ. (2556). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ New public management*. กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- สุธิพงษ์ จิตต์ชอบใจ. (2558). *ความคิดเห็นของประชาชนต่อภาพลักษณ์ของตำรวจจราจร สถานีตำรวจภูธรเขาสิงโต จังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเมืองการปกครอง, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพรรณ ชินคำ. (2555). *ความคิดเห็นของสมาชิกสภาเทศบาลและผู้นำชุมชนต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลนาแซง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตรศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุพรรณิ เกษสม. (2555). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลตามทัศนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอำเภอเวียงแก่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุพานี สฤญ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร ผลรักษา. (2558) *การดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น เทศบาลตำบล จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุเมธ แสงนันทนวล. (2552). *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สุรชิต พิสัยพันธ์. (2550). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สุริยา งามเจริญ. (2557). *สมรรถนะด้านเทคโนโลยีการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุริรัตน์ จินพงษ์. (2556). *ยุทธศาสตร์การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมไทยของนักศึกษาศาสนาบัณฑิตพัฒนศิลป์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แสงจันทร์ ไกล่ฝน. (2557). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานเทศบาลตำบลวาริชภูมิ อำเภวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- โสภา อิศระณรงค์พันธ์. (2551). *การบริหารคนเก่งหรือผู้มีศักยภาพสูง*. เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/sopc3190/222068>
- อภิชาติ เกตุภูเขียว. (2555). *กลยุทธ์ การดำเนินงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนของวิทยาลัยเทคโนโลยีอมตะ จังหวัดขอนแก่น: การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัจฉนพร หิรัญอมรกุล. (2556). *มาตรฐานสมรรถนะครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษระดับมัธยมศึกษาเพื่อรองรับประชาคมอาเซียน*. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อากรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (2550). *Competency based HRM/ HRD case study*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- อาวุธ วรรณวงศ์. (2551). *กระบวนการทัศน์การบริหารภาครัฐ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ หน่วยที่ 11 (หน้า 38-39)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เอกวิทย์ มณีธร. (2552). *ระบบราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชนของไทย (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: เอ็ม.ที.เพรส.
- Anthony, S. F. (1978). Perception of actual and ideal role in school community relations for parents of elementary school children in selected school districts. *Dissertation Abstract International*, 39(2), 598-A.
- Argyris, C. (1964). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood: Irwin-Dorsey.

- Asian Development Bank. (1995). *Governance: Sound development management*.
Manila Philippines: Asian Development Bank.
- Bardo, J. W., & Hardman, J. J. (1982). *Urban sociology: A systematic introduction*. NY:
F.E. Peacock.
- Barnard, C. I. (1972). *The functions of executive*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1968). *Organization and management*. Massachusetts: Harvard University.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Best, J. W. (1977). *Research in education* (3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Blumel, C. M. (2000). *Foreign aid, donor coordination and the pursuit of good governance
(Kenya)*. Maryland: University of Maryland.
- Boston, J. (1996). *Public management: The New Zealand model*. UK: Oxford University Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York:
John Willey & Sons.
- Brouk, B. (2006). Toward good governance in Russia: Optimizing government functions.
Masters Abstracts International, 1(1).
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organizational theory and management: A macro
approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Burby, R. J. (1972). *Fundamentals of leadership*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Certo, S. C., & Peter, J. (1991). *Strategic management: Concept and applications*.
New York: McGraw-Hill.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Certo, S. C. (2002). *Modern management* (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Court, J., Hyden, G., & Mease, K. (2002). *Assessing governance: Methodological challenges*.
Retrieved from <http://www.wmich.edu/evalctr/jc/pgmstnds-sum.htm>
- Clarke Vicki Clinell Burge. (2001). *Unit search of good governance: Decentralization and
democracy in Ghana*. Illinois: Northern Illinois University.
- Clarke, J. J. (1957). *Outline of local government of the United Kingdom*. London: Sir Isaac Pitman and Son.
- Cohen, T. M., & Uphoff, N. T. (1977). *Rural development participation: Concept and measures
for project design implementation and evaluation*. Ithaca: Rural Development
Committee Center for International Studies Cornell University.

- Cohen, T. M., & Uphop, N. T. (1981). *Rural development participation: Concept and measures for project design implementation and evaluation*. Great Britain: Rural Development Committee Center for International Studies, Cornell University.
- Coulter, M. (2005). *Strategic management in action*. New Jersey: Pearson Education.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychology testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: The Dryden.
- Daft, R. L. (2001). *Organizational theory and design* (7th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Dales, M., & Hes, K. (1995). *Creating training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Dancan, G. M. (1971). *A new dictionary of sociology*. London: Roulledge & Kegan Paul.
- David, F. R. (1997). *Concepts of strategic management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- David, F. R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Davies, B., & Ellison, L. (1997). *School leadership for the 21st century*. London: Rutledge.
- Davis, K. (1981). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Denhardt, J. V., & Robert, B. D. (2003). *The new public service: Serving, not steer*. New York: M.E. Sharpe.
- Denhardt, J. V., & Robert, B. D. (2007). *The new public service*. New York: Expanded Edition Serving.
- Denhardt, R. B., & Grubbs, J. W. (2003). *Public administration: An action orientation* (6th ed.). USA: Wadsworth/ Thomson Learning.
- Donaldson, T. (2001). Ethical wealth of nations. *Journal of Business Ethics*, 31(1).
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper& Row.
- Drucker, P. F. (2001). *Management challenges for the 21th century*. New York: Harper Be Sine.
- Dubois, D. D. (2004). *Competency-based human resource management*. America: Davies-Black.
- DuBrin, A. J. (2009). *Essentials of management*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- DuBrin, A. J. (2010). *Principles of leadership* (6th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning International Student.

- Duccan, G. M. (1971). *A new dictionary of sociology*. London: Roulledge & Kegan Paul.
- Dunn, J. D. (1977). *Managerial grid essentials: Resource*. New York: McGraw Hill.
- Eguchi, M. (2007). New public management: As a means to reform. *Quarterly Journal of Public Policy & Management*, 1, 1-23.
- Eisner, E. E. (1976). Educational connoisseurship and criticism: Their form and function in education evaluation. *The Journal of Aesthetic Education*, 10(3-4).
- Engle, T. L., & Snellgrove, L. (1969). *Psychology: Is principle and application* (5th ed.). New York: Harcomt Brannd and World.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Issac Pitman & Sons.
- Fayol, H. (1994). *General and industrial administration*. New York: Pitman.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1991). *Management individual and group behaviour in organizations*. Singapore: McGraw-Hill.
- Felkins, P. K. (2002). Communities and social capital. In *Communities at work: Creating and celebrating community in organizational life*. New Jersey: Hampton Press.
- Ferlie, E. (1996). *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Foster, C. R. (1952). *Psychology of life adjustment*. Chicago: America Technical Society.
- Giammatteo, M. C. (1981). *Forces on leadership*. New York: Ronald Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations, behavior structure processes*. United States of America: Irwin/ McGraw-Hill.
- Giddens, A. (1978). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. California: University of California Press.
- Goldsmith, S., & William, D. E. (2004). *Governing by networks: The new shape of the public sector*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (2005). *Dictionary of education* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gordon, J. R. (1987). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organization* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1999). *Behavior in organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Gregg, R. T. (1957). *The administrative process*. New York: Harper and Row.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1936). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Guy, B. P., & Jon, P. (2001). *Governance, politics and the state*. New York: St Martin's Press.
- Halpin, A. W. (1986). *Theory and research in administration*. New York: McMillan.
- Halpin, A. W. (1996). *Theory and research in administration*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard University.
- Hersey, P., & Kenneth, H. B. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hilgard, E. R. (1962). *Introduction to psychology* (3rd ed.). New York: Harcourt, Brace & World.
- Hodge, B. J., & Johnson, H. J. (1970). *Management and organization behavior*. New York: John Willey & Sons.
- Holloway, W. V. (1951). *State and local government in the united states*. New York: McGraw-Hill.
- Homby, A. S., Gatenby, E. V., & Wakefield, H. (1968). *The advanced learner's dictionary of current English* (2nd ed.). London: Oxford University Press.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Horace, B. E., & Champney, A. E. (1967). *A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytical terms*. New York: Princeton.
- House, R. J. (1967). *Leadership: Path goal theory*. New York: Prentice International.
- Hughes, O. E. (1994). *Public management and administration: An introduction*. New York: Martin' Press.
- Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration: An introduction* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Hurlock, E. (1995). *Adolescent development*. New York: McGraw-Hill.
- Husen, T., & Postlethquite, T. N. (1994). *Self-directed learning: A guide for learners and teacher*. New York: Association Press.
- Irvin, R. A., & Standbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: Is it worth the effort?. *Public Administration Review*, 64(1), 55-65.

- Jame, A., Swasson, K., Mow, E., & Stephen, B. (2005). *Good university governance in Australia*. Canberra: The University of Canberra.
- Kaplan, R. S., & David, P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, D. K. A., & Mastruzzi, M. (2007). *A decade of measuring: The quality of governance, governance matters 2007 worldwide governance indicators 1996-2006*. Washington DC: The World Bank.
- Keeves, P. J. (1988). *Model and model building*. Oxford: Pergamon Press.
- Keeves, P. J. (1997). *Educational research, methodology, and measurement*. Cambridge, UK: Printed and Bound in Great Britain by Cambridge University Press.
- Kimmet, P. (2005). *The politics of good governance in the Asian 4*. Griffith: Master Degree Griffith University.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of public education* (4th ed.). New York: Harper and Row.
- Kolassa, B. J. (1969). *Introduction to behavior science for business*. New York: John Wiley and Sons.
- Kolesnik, W. B. (1970). *Education psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2001). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1995). *Principle of management*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1988). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Krech, D., & Crutchfield, R. S. (1948). *Theory and problems in social psychology*. New York: McGraw Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lloyd, C., & Cook, A. (1993). *Implementing standards of competence: Practical strategies for industry*. London: Kogan Page.
- Lussier, R. N. (1996). *Human relations in organizations: A skill-building approach*. Chicago, IL: Irwin.
- Luthans, F. (1995). *Organization behavioral* (7th ed.). Singapore: McGraw-Hill.

- Luther, G. L., & Urwick, J. D. (1936). *Papers on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Madaus, G. F., Seriven, M. S., & Stufflebeam, D. L. (1983). *Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation* (8th ed.). Boston: Kluwer-Nijhoff.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. New Jersey: American Psychologist.
- McFarland, D. C. (1979). *Management foundations and practices* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Millet, J. D. (1954). *Management in the public: The quest for effective performance*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, G. D. (1971). *A new dictionary of sociology*. London: Roullege & Kegan Paul.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organization behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mitrani, A, Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Montagu, H. G. (1984). *Comparative local government*. Great Britain: William Brendon and Son.
- Morgan, C. T., & King, R. (1971). *Introduction to psychology*. Tokyo: International Student Mc-Graw-Hill Kogakussaha.
- Morgan, C. T. (1967). *Introduction to psychology*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Morphet, E. L. (1967). *Education organization and administration* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: Foundations realities, and challenges*. New York: West Publishing Company.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining result*. New Jersey: John Willey & Sons.
- Nunnally, J. C. (1959). *Test and measurement assessment and prediction*. New York: McGraw-Hill.

- O'Hagan, K. (1996). *Competence in social work practice: A practical guide for professional*. London: Prentice Hall.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (1991). *The knowledge-based economy*. Paris: OECD.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Oskamp, S. (1977). *Attitudes and opinions*. New Jersey: Prentice Hall.
- Owens, R. G. (2001). *Organization behavior in education* (7th ed). USA: Allyn and Bacon.
- Paul, S. (1983). *Strategic management of development programmers*. Geneva: International Labour Office.
- Peter, B. G. (1994). New visions of government and the public service. In *New Paradigms for government: Issues for changing public service*. California: Jossey-Bass.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without government: Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 223-242.
- Pollitt, C. (1993). *Managerialism and the public service*. Cambridge: Blackwell Publisher.
- Pollitt, C. (2001). Clarifying convergence: Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public Management Review*, 3(4), 471-92.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Quinn, R. E. (1990). *Becoming a master manager a competency framework*. USA: John Wiley & Sons.
- Raj, M. (1996). *Encyclopedia dictionary of psychology and education volume 3 (M-Z)*. New Delhi: Anmoi.
- Ralph, M. S. (1967). *Personal factor associated with leadership survey of literature in leadership*. Maryland Penguin Books.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Remmer, V. P. (1996). *Introduction to psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Rhodes, R. A. W. (1996). *The new governance: Governing without government*. Oxford: University of Newcastle-Tyne
- Risser, H. (1998). *New strategies for public pay*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Robbin, S. P., & Mary, C. (2002). *Management* (7th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, P. (1990). *Organization theory: Structure design and application*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robert, A. P., & David, L. D. (2006). *Strategic management building and sustaining competitive advantage*. Ohio: Thomson South-Western.
- Robson, W. A. (1953). *Local government*. New York: The Macmillan.
- Sayles, L. R. (1979). *Leadership: What effect manager really do and how they do it*. New York: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (4th ed). New York: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R. (2005). *Management* (8th ed). USA: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., James, G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational behavior*. (9th ed.). New York: John Willey and Sons.
- Schwartz, D. (1980). *Practice and process*. New York: McGraw-Hill.
- Sears, J. B. (1959) *The nature administrative process*. New York: McGraw-Hill.
- Seel, B., & Richey, R. (1994). *Instructional technology: The definition and domains for the field*. Washington, DC: Association for Educational Communications and Technology.
- Sergiovanni, T. J. (1984). *Educational governance and administration*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Shadid, P. W., & Nas, P. J. M. (1982). Access and participation: A theoretical approach. In *Participation of the poor the development*. Leiden: University of Leiden.
- Shermon, G. (2005). *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centres*. Tata: McGeaw-Hill.
- Simon, H. A. (1984). *Administrative behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, R. H. (1980). *Management: Making organization performance*. New York: Free Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Willey & Sons.
- Stadt, L. E. (1969). *School personnel and in-service training practices*. New York: Parker.
- Steers, R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Steiner, E. (1988). *Methodology of theory construction*. Sydney: Educology Research Associates.

- Stemer, E. (1988). *Methodology of theory building*. Sydney Educology Research Associates.
- Stogdill, R. M. (1967). *Personal factor associated with leadership survey of literature in leadership*. Maryland Penguin Books.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Strickland, A. W. (2006). *ADDIE*. Idaho State University College of Education Science, Math & Technology Education.
- Swansburg, R. C. (1995). *Nursing staff development: A component of human resource development*. MA: Jones and Bartlett.
- Swansburg, R. C. (1996). *Management and leadership for nurse managers*. Boston: Jones and Bartlett.
- Tannenbaum, R. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Terry, G. R. (1960). *Principles of management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Terry, G. R. (1977). *Principle of management homewood III: Richard D. Irwin*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Think Exist. (2008). *The leadership challenger: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Thomas, J. Z. (1959). *Dictionary of social science*. Washington, DC: Public Affair Press.
- Thomas, M. A. (2007). *What do the worldwide governance indicators measure?*. The Johns Hopkins University.
- Tolofari, S. (2005). New public management and education. *Policy Futures in Education*, 3(1), 75-89.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). *Management*. New York: John Wiley and Sons.
- Triandis, H. C. (1971). *Attitude and attitude change*. New York: John Wiley & Sons.
- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. A UNDP Policy Document.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2002). *Strategic management and business policy* (8th ed). New Jersey: Parson Education.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2006). *Strategic management and business Policy* (10th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Willer, D. (1986). *Scientific sociology: Theory and method*. New Jersey: Prentice-Hall.
- William, P. A. (1978). *Participative management*. Massachusetts, MA: Addison-Wesley.
- Wit, D. (1967). *A comparative survey of local government and administration*. Bangkok: Kurusapha.
- World Bank. (1998). *Sub-Saharan Africa: From crisis to sustainable growth*. Washington DC: The World Bank.
- Wright. (1992). *Crisis in organization*. Cincinnati: South-Western.
- Yamamoto, H. (2003). *New public management-Japan's practice*. Japan: Institute for International Policy Studies.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. London: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2001). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zadrozny, T. J. (1959). *Dictionary of social science*. Washington, DC: Public Affairs Press.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว.1247

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

14 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงการวิทยานิพนธ์
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวอ้อวดี สุนทรวิภาต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 55810176 ได้รับความเห็นชอบให้ทำ ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว.0228

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

16 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวอ้อวดี สุนทรวิภาต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 55810176 ได้รับความเห็นชอบให้ทำ ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัย ของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว.0229

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

16 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวอ้อวดี สุนทรวิภาต นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 55810176 ได้รับความเห็นชอบให้ทำ ดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนาจอำนวยการในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก
บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) มี 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออก บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ด้าน คือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับฟังความคิดเห็น หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม คำถามเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2. ผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น จะไม่ให้เกิดผลกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่การงานและหน่วยงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาให้ท่านช่วยตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงหรือตามความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ ความคิดเห็นของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่ง อันจะทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้มีความเป็นจริงและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษาต่อไป

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

อ้อวดี สุนทรวิภาต

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารเทศบาล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- 21-30 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี 51-60 ปี
 มากกว่า 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ม.3 ถึง ม. 6 ปวช./ ปวส./ อนุปริญญา
 ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ตำแหน่ง

- นายกเทศมนตรี
 รองนายกเทศมนตรี

5. ประสบการณ์การทำงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี 6-10 ปี
 11-15 ปี 16-20 ปี
 21 ปี ขึ้นไป

6. สถานภาพสมรส

- โสด
 สมรส
 หย่าร้าง

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

- คำชี้แจง 1. แบบสอบถามในส่วนนี้มีคำถามจำนวน 90 ข้อ (โปรดตอบทุกข้อ)
2. โปรดอ่านคำถามทุกข้อโดยละเอียดและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด (ข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารเทศบาลคนหนึ่งของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านได้มีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

ข้อ	คำถาม	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักประสิทธิภาพ						
1.	การบริหารงานของเทศบาลก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน					
2.	การให้บริการประชาชนมีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน					
3.	การดำเนินโครงการของเทศบาลมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง					
4.	จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน					
5.	การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า					
6.	เทศบาลมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการปฏิบัติงาน					
7.	เทศบาลมีการบริหารและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและชุมชน					
8.	เทศบาลมีการพัฒนาและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน					
9.	เทศบาลมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน					
10.	เทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล					

ข้อ	คำถาม	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11.	เทศบาลมีการรณรงค์ให้บุคลากรของเทศบาลใช้จ่ายงบประมาณในการบริหารงานเทศบาลอย่างประหยัดและคุ้มค่า					
12.	เทศบาลมีการรณรงค์ให้ประชาชนมีการประหยัดและใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า					
13.	เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ					
หลักประสิทธิผล						
14.	เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน					
15.	เทศบาลมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน					
16.	เทศบาลมีการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นไว้ชัดเจน					
17.	เทศบาลมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน					
18.	เทศบาลมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาไว้ชัดเจน					
19.	เทศบาลมีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน					
20.	เทศบาลมีการกำหนดนโยบายการพัฒนที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน					
21.	เทศบาลมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาไว้ชัดเจน					
22.	เทศบาลมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน					
23.	เทศบาลมีการทบทวนนโยบายการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป					
24.	เทศบาลมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน					
25.	เทศบาลมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น					

ข้อ	คำถาม	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
หลักการตอบสนอง						
26.	การจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลเน้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน					
27.	เทศบาลมีกิจกรรมให้บริการประชาชนนอกสถานที่หรือจัดเทศบาลเคลื่อนที่เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน					
28.	เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการตรวจสอบความจริงเสมอ					
29.	เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาลมีการแก้ไขเรื่องร้องเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม					
30.	เทศบาลให้บริการ/ ดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ					
31.	เทศบาลมีความคล่องตัวและรวดเร็วในการให้บริการ/ ดำเนินงาน					
32.	เทศบาลสามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม					
หลักการรับพิชชอบ						
33.	เทศบาลให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ					
34.	ผู้บริหารเทศบาลพบปะประชาชนในพื้นที่สม่ำเสมอ					
35.	เทศบาลจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อตอบคำถามชี้แจงข้อสงสัยและให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่ประชาชน					
36.	เทศบาลจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากทุกชุมชน					
37.	เทศบาลมีการดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างรวดเร็ว					
38.	ผู้บริหารเทศบาลมีการติดตามการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างต่อเนื่อง					
39.	เทศบาลนำโครงการ/ กิจกรรมที่เสนอโดยประชาชนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
40.	เทศบาลมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่เพื่อประสานงานกับชุมชนไว้อย่างชัดเจน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
41.	เทศบาลบริการในเรื่องสาธารณูปโภคแก่ชุมชนอย่างทั่วถึง					
42.	เทศบาลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนพัฒนาเทศบาลที่วางไว้					
43.	การบริหารงานของเทศบาลเป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล					
44.	ผู้บริหารเทศบาลมีความเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง					
45.	ผู้บริหารเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและองค์กร					
หลักความโปร่งใส						
46.	เทศบาลมีการปรับกลไกและวิธีการทำงานให้มีความโปร่งใสและให้ประชาชนตรวจสอบได้					
47.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารของทางเทศบาล					
48.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของเทศบาล					
49.	เทศบาลได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และกำหนดผู้รับผิดชอบ ปิดประกาศไว้ชัดเจน					
50.	เทศบาลมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง					
51.	เทศบาลเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง					
หลักนิติธรรม						
52.	เทศบาลมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน					
53.	เทศบาลมีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย					
54.	ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ออกโดยเทศบาลมีความเป็นธรรมแก่ประชาชน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
55.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน					
56.	ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เทศบาลกำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือของประชาชน					
57.	เทศบาลมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระเบียบให้ประชาชนรับทราบ					
58.	เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่บัญญัติไว้					
หลักความเสมอภาค						
59.	เทศบาลให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา และการศึกษาอบรม					
60.	เทศบาลคำนึงถึง โอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม					
61.	เทศบาลมีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ					
62.	เทศบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาแต่ละพื้นที่อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน					
หลักการมีส่วนร่วม						
63.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมสังเกตการณ์การประชุมสภาเทศบาล					
64.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล					
65.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา					
66.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงประชามติ					
67.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาล					

ข้อ	คำถาม	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
68.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง					
69.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล					
70.	เทศบาลสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรชุมชนหรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ					
หลักการกระจายอำนาจ						
71.	เทศบาลมุ่งเน้นการกระจายอำนาจที่ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเทศบาล					
72.	เทศบาลมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน					
73.	เทศบาลให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน					
74.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
75.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการผลักดันการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลให้บรรลุเป้าหมาย					
76.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาล					
77.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล					
หลักคุณธรรม						
78.	เทศบาลมีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลทุกคนยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม					
79.	ผู้บริหารเทศบาลบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมและมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน					
80.	สมาชิกสภาเทศบาลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน					

ข้อ	คำถาม	ระดับความเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
81.	ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงานโดยมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ จริงใจ และมีระเบียบวินัย					
82.	ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเทศบาลปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงามและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน					
83.	เทศบาลพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยใช้หลักคุณธรรมประกอบการพิจารณา					
84.	เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์และจริงใจ					
85.	เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มีความขยันและอดทน					
86.	เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนประกอบอาชีพสุจริต					
87.	เทศบาลมีการจัดกิจกรรมรณรงค์ปลูกฝัง เรื่อง คุณธรรมแก่ประชาชน					
88.	เทศบาลให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายในการลงโทษผู้กระทำผิด					
89.	เทศบาลมีกลไกหรือเครื่องมือที่เป็นหลักประกันในเรื่องคุณธรรม เช่น ประกาศมาตรฐานคุณธรรมจรรยาบรรณของเทศบาล เป็นต้น					
90.	ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการป้องกัน ควบคุม ดูแลไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการหรือประพฤติดีศีลธรรม					

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

โดย

นางสาวอ้อวดี สุนทรวิภาต รหัส 55810176

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก: ดร.ชนวิน ทองแพง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม: นาวาตรี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์เทพ จิระโร

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คำชี้แจง

ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการเทศบาลของผู้บริหารเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยกาเครื่องหมาย ✓ ตรงกับช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังต่อไปนี้

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

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามให้

นางสาวอ้อวดี สุนทรวิภาต

นิสิตปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
หลักนิติธรรม - ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม - ไม่เลือกหรือละเว้นปฏิบัติ											
หลักความเสมอภาค - ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน											
หลักการมีส่วนร่วม - รับฟังความคิดเห็นของประชาชน - เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ											
หลักการกระจายอำนาจ - มอบอำนาจการบริหารและตัดสินใจ											
หลักคุณธรรม - ความถูกต้องดีงาม - ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง											

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ความเป็นไปได้					การนำไปใช้ประโยชน์					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
หลักประสิทธิภาพ - ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด - ลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติงาน											
หลักประสิทธิผล - มีวิสัยทัศน์ - ปฏิบัติตามพันธกิจ - มีการจัดการความเสี่ยง - ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงงาน											

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี	ความเป็นไปได้					การนำไปใช้ประโยชน์					หมายเหตุ
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
หลักการตอบสนอง - บริการอย่างมีคุณภาพ - สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ											
หลักการรับผิดชอบ - รับผิดชอบหน้าที่ต่อตนเองและสังคม - มีระบบติดตามและประเมินผล											
หลักความโปร่งใส - เปิดเผยข้อมูลครบถ้วน - ฟังความคิดเห็นจากทุกด้าน - ตรวจสอบได้											
หลักนิติธรรม - ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม - ไม่เลือกหรือละเว้นปฏิบัติ											
หลักความเสมอภาค - ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน											
หลักการมีส่วนร่วม - รับฟังความคิดเห็นของประชาชน - เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ											
หลักการกระจายอำนาจ - มอบอำนาจการบริหารและตัดสินใจ											
หลักคุณธรรม - ความถูกต้องดีงาม - ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง											

ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความและค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)									
ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
หลักประสิทธิภาพ									
1.	การบริหารงานของเทศบาลก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
2.	การให้บริการประชาชนมีขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3.	การดำเนินโครงการของเทศบาลมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4.	จำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเหมาะสมกับปริมาณงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5.	การใช้จ่ายงบประมาณของเทศบาลเป็นไปอย่างประหยัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6.	เทศบาลมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7.	เทศบาลมีการบริหารและจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
8.	เทศบาลมีการพัฒนาและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
9.	เทศบาลมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
10.	เทศบาลมีการรณรงค์ให้ประชาชนมีการประหยัดและใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
11.	เทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
12.	เทศบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
13.	เทศบาลมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
หลักประสิทธิผล									
14.	เทศบาลมีการวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นไว้ชัดเจน	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
15.	เทศบาลมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
16.	เทศบาลมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการพัฒนาไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
17.	เทศบาลมีการกำหนดเป้าหมายให้แต่ละตัวชี้วัดไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
18.	เทศบาลมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
19.	เทศบาลมีการกำหนดแผนงาน โครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
20.	เทศบาลมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
21.	เทศบาลมีการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไปไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
หลักการตอบสนอง									
22.	การจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาล เน้นให้เกิดประโยชน์กับประชาชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
23.	เมื่อมีการร้องเรียนเรื่องต่าง ๆ เทศบาล มีการตรวจสอบความจริงเสมอ	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
24.	เทศบาลให้บริการ/ ดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
25.	เทศบาลมีความคล่องตัวและรวดเร็ว ในการให้บริการ/ ดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
26.	เทศบาลสามารถตอบสนอง ตามความคาดหวัง/ ความต้องการ ของประชาชนที่แตกต่างกันได้ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
27.	เทศบาลให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชน อย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
28.	เทศบาลนำโครงการ/ กิจกรรมที่เสนอ โดยประชาชนไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
29.	เทศบาลมีการดำเนินการแก้ไข ความเดือดร้อนของประชาชน อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
30.	ผู้บริหารเทศบาลมีการติดตามการแก้ไข ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
31.	เทศบาลมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ เพื่อประสานงานกับชุมชน ไว้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
32.	เทศบาลบริการในเรื่องสาธารณูปโภค แก่ชุมชนอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
33.	เทศบาลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน พัฒนาเทศบาลที่วางไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
34.	การบริหารงานของเทศบาลเป็นไปตาม นโยบายที่แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
35.	ผู้บริหารเทศบาลมีความเคารพ ในความคิดเห็นที่แตกต่าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
36.	ผู้บริหารเทศบาลมีความกล้าที่จะยอมรับ ผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
37.	เทศบาลมีการปรับกลไกและวิธีการ ทำงานให้มีความโปร่งใสและให้ประชาชน ตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
38.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ ข้อมูลข่าวสารของทางเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
หลักความโปร่งใส									
39.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงาน ของเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
40.	เทศบาลจัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ จากทุกชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
41.	เทศบาลเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ การจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนินโครงการ ต่าง ๆ ให้ประชาชนทราบอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
42.	เทศบาลได้จัดทำแผนผัง ขั้นตอน ระยะเวลา แล้วเสร็จ และกำหนดผู้รับผิดชอบ ปิดประกาศไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
หลักนิติธรรม									
43.	เทศบาลมีการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ ของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
44.	เทศบาลมีการปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
45.	ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ออกโดยเทศบาล มีความเป็นธรรมแก่ประชาชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
46.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชน ได้แสดงความคิดเห็นในการออกกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
47.	ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เทศบาลกำหนดขึ้น เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
48.	เทศบาลมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ระเบียบให้ประชาชนรับทราบ	+1	+1	+1	+2	+1	5	1	ใช้ได้
49.	เทศบาลปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ที่บัญญัติไว้	+1	+1	+1	+3	+1	5	1	ใช้ได้
50.	เทศบาลให้บริการประชาชนอย่าง เท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สถานภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะ ของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา และการศึกษาอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
หลักความเสมอภาค									
51.	เทศบาลคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกัน ของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่ม บุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
52.	เทศบาลมีการบังคับใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
53.	เทศบาลจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนา แต่ละพื้นที่อย่างเสมอภาค	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
หลักการมีส่วนร่วม									
54.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วม สังเกตการณ์การประชุมสภาเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
55.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
56.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการเสนอปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
57.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชน แสดงประชามติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
58.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการจัดซื้อจัดจ้าง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
59.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
60.	เทศบาลมีกิจกรรมให้บริการประชาชน นอกสถานที่หรือจัดเทศบาลเคลื่อน ที่เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
61.	เทศบาลสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่ม หรือองค์กรชุมชนหรือสนับสนุน การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
หลักการกระจายอำนาจ									
62.	เทศบาลมีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
63.	เทศบาลให้ความสำคัญกับการกระจาย อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
64.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ทุกระดับ เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
65.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ทุกระดับมีส่วนร่วมในการผลักดัน การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ให้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
66.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ ที่เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาล	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
67.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของเทศบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
หลักคุณธรรม									
68.	เทศบาลมีการรณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงาน ในเทศบาลทุกคนยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
69.	ผู้บริหารเทศบาลบริหารงาน โดยยึดหลัก คุณธรรมและมีความเป็นธรรมแก่ชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
70.	สมาชิกสภาเทศบาลตระหนักในหน้าที่ ของตนเข้าประชุมสม่ำเสมอ มีเหตุผล ในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ในสภา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
71	ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลปฏิบัติงาน โดยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จริงใจ และมีระเบียบวินัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
72.	ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลปฏิบัติงาน โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
73.	เทศบาลเพิ่มขึ้นเงินเดือน โดยใช้ หลักคุณธรรมประกอบการพิจารณา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
74.	เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุน ให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเองให้มี ความซื่อสัตย์และจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
75.	เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุน ให้ประชาชนมีการพัฒนาตนเอง ให้มีความขยันและอดทน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
76.	เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุน ให้ประชาชนประกอบอาชีพสุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
77.	เทศบาลมีการจัดกิจกรรมรณรงค์ปลูกฝัง เรื่องคุณธรรมแก่ประชาชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
78.	เทศบาลใช้ความเที่ยงธรรมในการลงโทษ ผู้กระทำผิด	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
79.	เทศบาลมีกลไกหรือเครื่องมือที่เป็นหลัก ประกันในเรื่องคุณธรรม เช่น ประกาศ มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของเทศบาล เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	(IOC)	ผล
		1	2	3	4	5			
80.	ผู้บริหารเทศบาลให้ความสำคัญและมีการ ป้องกัน ควบคุม ดูแล ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงาน ในเทศบาลกระทำผิดวินัยข้าราชการ หรือประพฤติดีศีลธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ตารางที่ 46 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.55	31.	.78	61.	.89
2.	.73	32.	.65	62.	.86
3.	.63	33.	.66	63.	.64
4.	.65	34.	.76	64.	.75
5.	.86	35.	.70	65.	.85
6.	.38	36.	.63	66.	.64
7.	.76	37.	.87	67.	.73
8.	.84	38.	.82	68.	.65
9.	.80	39.	.84	69.	.55
10.	.53	40.	.86	70.	.81
11.	.82	41.	.79	71.	.93
12.	.85	42.	.87	72.	.94
13.	.64	43.	.88	73.	.96
14.	.80	44.	.89	74.	.70
15.	.93	45.	.91	75.	.85
16.	.83	46.	.83	76.	.82
17.	.92	47.	.85	77.	.83
18.	.86	48.	.90	78.	.73
19.	.91	49.	.77	79.	.79
20.	.86	50.	.72	80.	.75
21.	.66	51.	.91	81.	.79
22.	.89	52.	.92	82.	.90
23.	.88	53.	.86	83.	.78
24.	.55	54.	.70	84.	.53
25.	.74	55.	.91	85.	.43
26.	.58	56.	.83	86.	.79
27.	.63	57.	.90	87.	.75
28.	.63	58.	.77	88.	.70
29.	.64	59.	.95	89.	.72
30.	.59	60.	.95	90.	.72

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่น = .98

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวอ้อวดี สุนทรวิภาต
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2511
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 111/86 ซอยวัดคงมุลเหล็ก ถนนอิสรภาพ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
ปัจจุบัน	ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบการประชุม สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2532	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร) มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
พ.ศ. 2535	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพิษณุโลก
พ.ศ. 2546	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาสังคม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
พ.ศ. 2553	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2560	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา