



การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา
THE EXECUTIVE DEVELOPMENT FOR RESULTS BASED MANAGEMENT
OF MUNICIPALITY IN SONGKHLA PROVINCE.

พจนารถ พรเจริญวิโรจน์

วิทยานิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
เป็นสาระสำคัญของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



ใบรับรอง วิทยานิพนธ์
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา
ชื่อผู้วิจัย นางสาวพจนารถ พรเจริญวิโรจน์
ชื่อปริญญา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา

1. ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง
2. ดร.ทศวน ชูเพ็ญ
3. ดร.สมเจตต์ พันธุ์โชค

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นสาระสำคัญของ
การศึกษาหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

.....

ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

(นายรพี ม่วงนนท์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....

ประธานกรรมการ

(ศ.ดร.บุญทัน ดอกโหล่ง)

.....

กรรมการ

(รศ.ดร.ปธาน สุวรรณมงคล)

.....

กรรมการ

(ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง)

.....

กรรมการ

(ดร.ทศวน ชูเพ็ญ)

.....

กรรมการ

(ดร.สมเจตต์ พันธุ์โชค)



Thesis Certificate
College of Innovation Management
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Thesis Title Executive Development Towards Results Based Management of Municipalities in Songkhla Province
Researcher Miss Potchanart Porncharoenwiroj
Degree Sought Doctor of Public Administration
Advisors

1. Siriwat Plainbanyang, Ph.D.
2. Hhakuan Choopen, Ph.D.
3. Somjet Pantukosit, Ph.D.

Rajamangala University of Technology Rattanakosin Approved this Thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Public Administration.

(Mr. Rapee Moungnont)

Director of College of Innovation
Management

Thesis Committee

(Prof. Boonton Dockthaisong, Ph.D.)

Chairperson

(Assoc. Prof. Pathan Suwanmongkol, Ph.D.)

Member

(Siriwat Plainbanyang, Ph.D.)

Member

(Hhakuan Choopen, Ph.D.)

Member

(Somjet Pantukosit, Ph.D.)

Member

ชื่อคุณูปนิพนธ์	การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา
ชื่อผู้วิจัย	นางสาวพจนารถ พรเจริญวิโรจน์
ชื่อปริญญา	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง รองศาสตราจารย์ ดร.ทศวน ชูเพ็ญ และดร.สมเจตต์ พันธุ์โชคิต
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา (2) ศึกษาการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา และ (3) นำเสนอนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำของเทศบาลในจังหวัดสงขลา จำนวน 24 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา จำนวน 320 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เทศบาลในจังหวัดสงขลาส่งเสริมการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในด้านเครือข่ายสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริการสาธารณะ ด้านทักษะด้านดิจิทัลและภาษา ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร 3) นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมุ่งเน้นที่ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ตอบสนองความต้องการ บริหารงานอย่างมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และยึดหลักประชาธิปไตย

คำสำคัญ: การพัฒนานักบริหาร, นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, เทศบาล

รายชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก.....

Dissertation Title	The Executive Development for Results Based Management of Municipality in Songkhla Province.
Researcher	Miss Potchanart Porncharoenwiroj
Degree Sought	Doctor of Public Administration Public Administration
Advisor	Dr.Siriwat Pleinbangyang, Assoc. Prof. Dr.Hhakuan Chupen, and Dr.Somjet Pantukosit
Academic Year	2017

Abstract

The purpose of this research was to (1) study the current state of executive development to achieve results based management in the municipalities in Songkhla province; (2) study the programs of executive development to achieve results based management in the municipalities in Songkhla province; and (3) propose the executive traits to achieve results based management in the municipalities in Songkhla province.

This research is a mixed method research. Data of the quantitative research were collected through in-depth interviews. The key informants were 24 political executives and executive officers from the municipalities in Songkhla province. That data was then analyzed by means of content analysis. Data of the qualitative research were collected using a questionnaire. The samples were 320 officers from the municipalities in Songkhla province. That data was then analyzed using descriptive statistics methods, including frequency, percentage, mean, standard deviation and One-Way ANOVA.

The results revealed the following: 1) The current state of executive development in the municipalities in Songkhla province was at a high level. 2) The municipalities in Songkhla province promotes executive development to achieve results based management through network relationships, transformational leadership, public service, digital and English language skills, management skills, and organizational performance. 3) The executive traits of the municipalities in

Songkhla province were accountability, responsiveness, professional, innovative vision, and democracy.

Keywords: Executive Development, Executive development to achieve results, Municipality



Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง อาจารย์ที่ปรึกษารองศาสตราจารย์ ดร.ทศวน ชูเพ็ญ ดร.สมเจตต์ พันธุ์โฆษิต อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง ประธานกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร.ปธาน สุวรรณมงคล กรรมการที่ให้คำแนะนำแนวทางในการศึกษา ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต และคณาจารย์ผู้สอนประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิตทุกท่าน ที่ได้ประสาทความรู้จนทำให้ผู้วิจัยมีความรู้และแนวคิดต่าง ๆ จนสามารถนำมาใช้ในการศึกษาคุษฎีนิพนธ์ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งบุคลากรวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการทุกท่านที่สนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนัก ตลอดจนข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดเทศบาลนครเทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นประชากรกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ประโยชน์อันใดที่พึงมีจากคุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่คณาจารย์ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ บิดา มารดา ผู้เป็นกำลังใจและผู้สนับสนุนที่สำคัญที่สุด รวมทั้งเพื่อน ๆ ผู้เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

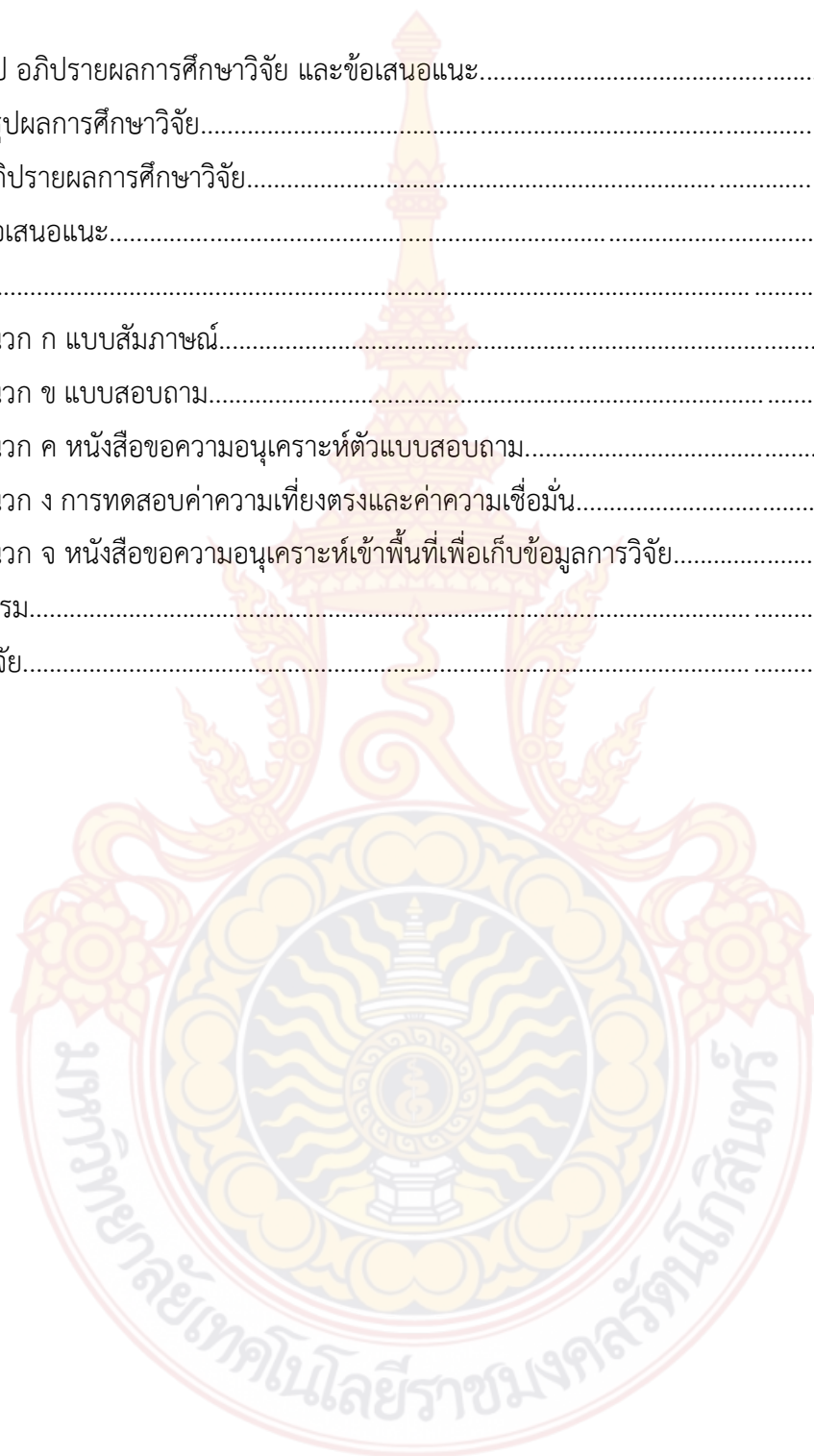
พจนารถ พรเจริญวิโรจน์
มีนาคม 2561

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(2)
กิตติกรรมประกาศ.....	(3)
สารบัญ.....	(4)
สารบัญตาราง.....	(6)
สารบัญตัวแบบ.....	(8)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสภาพการพัฒนา.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	17
บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	33
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	34
แนวทางการวิจัย.....	34
การสร้างเครื่องมือการวิจัย.....	35
การทดสอบเครื่องมือการวิจัย.....	36
การรวบรวมข้อมูล.....	37
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
4 ผลการศึกษารายงาน.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	40
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	55

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		
5	สรุป อภิปรายผลการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	71
	สรุปผลการศึกษาวิจัย.....	71
	อภิปรายผลการศึกษาวิจัย.....	80
	ข้อเสนอแนะ.....	85
ภาคผนวก.....		88
	ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์.....	89
	ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	92
	ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตัวแบบสอบถาม.....	100
	ภาคผนวก ง การทดสอบค่าความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น.....	104
	ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย.....	107
บรรณานุกรม.....		109
ประวัติผู้วิจัย.....		115

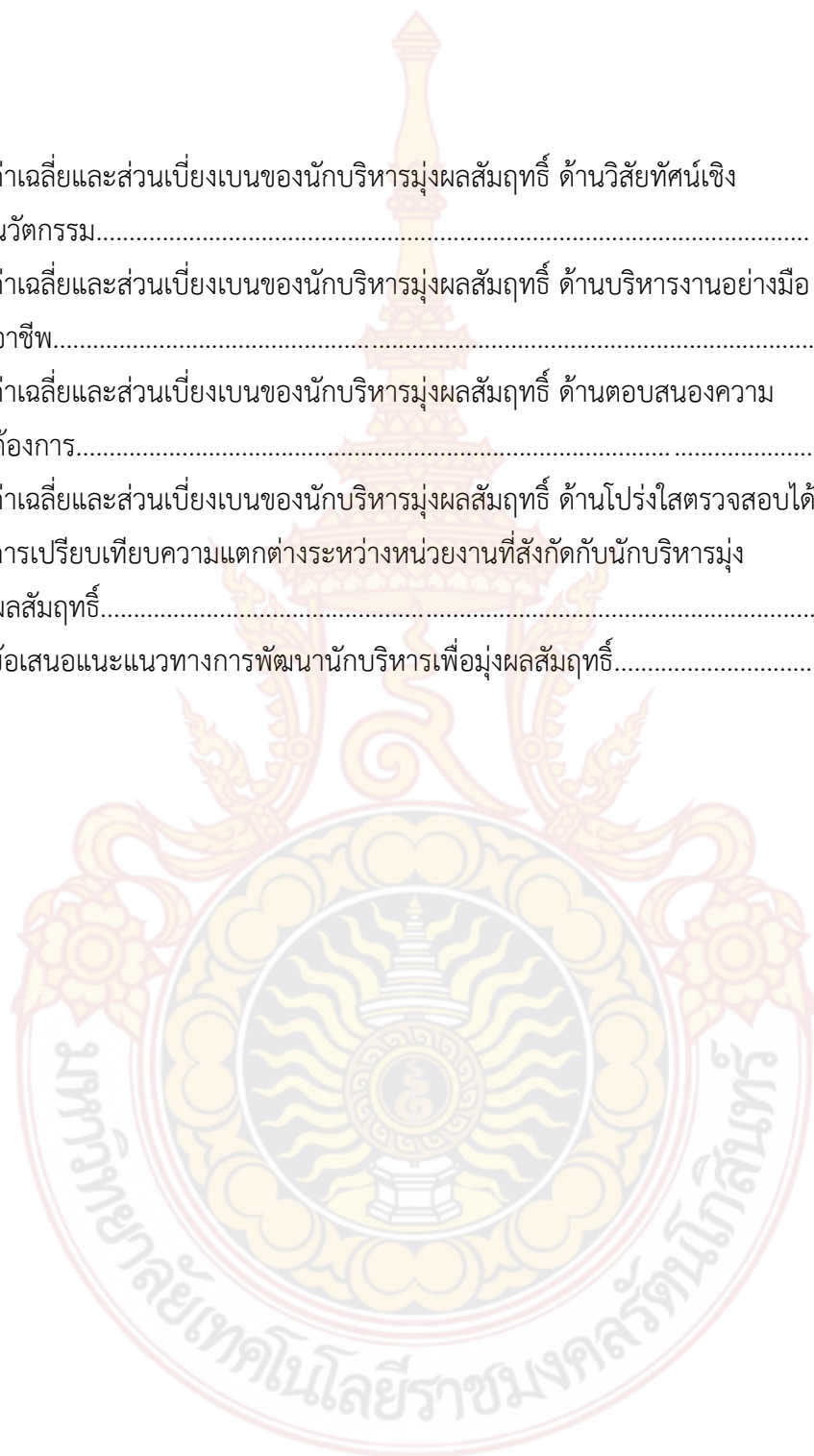


สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การกำหนดความสามารถของนักบริหารท้องถิ่น.....	15
2.2 คุณลักษณะของนักบริหารราชการและส่วนท้องถิ่น.....	21
3.1 จำนวนประชากรและประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	39
4.1 จำนวนและร้อยละของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่น.....	55
4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนาในภาพรวม.....	57
4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านกฎหมายท้องถิ่น และระเบียบปฏิบัติ.....	57
4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านแนวโน้มทาง เศรษฐกิจ.....	58
4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ปัจจัยด้านสังคมและ วัฒนธรรม.....	58
4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี.....	59
4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหารในภาพรวม.....	59
4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	60
4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านความรู้ความสามารถใน การบริหาร.....	60
4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านความสามารถใน การพัฒนาองค์กร.....	61
4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านการบริการสาธารณะ..	62
4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านทักษะด้านดิจิทัลและ ภาษา.....	62
4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านเครือข่ายสัมพันธ์.....	63
4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม.....	64
4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านยึดหลัก ประชาธิปไตย.....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านวิสัยทัศน์เชิง นวัตกรรม.....	65
4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริหารงานอย่างมี อาชีพ.....	65
4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านตอบสนองความ ต้องการ.....	66
4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านโปร่งใสตรวจสอบได้	67
4.20 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับนักบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์.....	67
4.21 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	69



สารบัญตัวแบบ

ตัวแบบที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	33



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปกครองท้องถิ่นเกิดจากการกระจายอำนาจให้ประชาชนปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น นับเป็นการปกครองตนเองของประชาชนในระดับล่างสุดและอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ในประเทศที่เป็นรัฐเดี่ยวหรือเอกรัฐอย่างประเทศไทย โดยทั่วไปประชาชนจะจัดตั้งองค์การขึ้นมาปกครองตนเองเป็น 2 ระดับ คือ ระดับการปกครองประเทศ ประชาชนจะมีรัฐบาลที่เป็นของประชาชนเป็นผู้ปกครอง เป็นผู้ใช้อำนาจอธิปไตยและดำเนินการบริหารประเทศแทนประชาชน และระดับการปกครองท้องถิ่น ประชาชนจะมีรัฐบาลท้องถิ่นหรือองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กรุงเทพมหานคร เทศบาล เป็นต้น โดยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรของประชาชนในท้องถิ่น มีการปกครองตนเองของประชาชนในแต่ละระดับเป็นอิสระต่อกัน ไม่มีสายการบังคับบัญชา ระหว่างกัน เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ใช่ผู้บังคับของเทศบาล หรือแม้กระทั่งอธิบดี ปลัดกระทรวง และรัฐมนตรี ก็ไม่มีอำนาจบัญชาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใด แต่จะมีอำนาจในการกำกับดูแล ตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดให้ทำเพียงเท่าที่จำเป็นเท่านั้น (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 283, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 282) ซึ่งปัจจุบันการกระจายอำนาจให้ประชาชนปกครองตนเองในระดับท้องถิ่นของจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 48 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 92 แห่ง (สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, 2560)

เมื่อมีการกระจายอำนาจให้ประชาชนปกครองตนเองในระดับท้องถิ่นแล้ว บุคลากรท้องถิ่น ต้องมีการบริหารงานและปฏิบัติราชการให้องค์กรเจริญก้าวหน้า บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายและกลยุทธ์ที่กำหนดเพื่อให้ประชาชนผู้เป็นเจ้าของท้องถิ่นได้รับการปฏิบัติและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพและพึงพอใจสูงสุด นอกเหนือจากการบริหารจัดการภายในองค์กรแล้ว การวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเช่นกัน ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อรัฐบาลกลางหรือการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่การจำกัดขอบเขตเฉพาะภายในประเทศเท่านั้น แต่ยังเชื่อมโยงกับต่างประเทศทั้งในและนอกภูมิภาคด้วย สำหรับพื้นที่จังหวัดสงขลาที่มีชายแดนติดกันกับประเทศมาเลเซียซึ่งถือว่าเป็นประเทศที่ได้รับการพัฒนาและทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกระดับหนึ่ง ประเทศมาเลเซียมีความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงของอาเซียน อีกทั้งยังมีเป้าหมายที่ชัดเจนที่ต้องการให้ประเทศพัฒนาไปเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือประเทศที่มีรายได้สูง (High-Income Nation) ซึ่งเมื่อปี ค.ศ. 1991 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 6 มาเลเซียได้ประกาศวิสัยทัศน์ 2020 (Vision 2020) โดยกำหนดอนาคตประเทศไว้ว่ามาเลเซียจะต้องเป็นประเทศพัฒนาแล้วให้ได้ในปี ค.ศ. 2020 นั่นคือ มาเลเซียจะเป็นประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมที่พึ่งพาตนเองได้ภายในปี ค.ศ. 2020 พัฒนาภาพรวมของประเทศ ทุกส่วนของวิถีชีวิตพลเมือง ตั้งแต่เรื่องความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ ความสุขสมบูรณ์ในสังคม ประชาชน มีการศึกษาในคุณภาพระดับโลก การเมืองมีความมั่นคง และประเทศชาติประชาชนดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพทางจิตใจ (สุนทรจันทบุรี, 2559, หน้า 1) ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา โดยเฉพาะเทศบาลซึ่งเป็นที่ตั้งที่มีจำนวนประชากรมาก และมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติกิจการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับมาเลเซียประเทศเพื่อนบ้าน ต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์และการบริหารจัดการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่า เกิดผลสัมฤทธิ์ และนำพาท้องถิ่นให้เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ เพราะความสำคัญของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยเรื่องคน ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่ขาดคุณภาพ ย่อมประสบปัญหาอันนำไปสู่ความล้มเหลวได้ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีการใช้งานหรือประโยชน์อย่างเต็มที่อย่างสูงสุดแล้ว องค์กรนั้นย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น และเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสังคมโดยรวม (บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ, 2529, หน้า 155)

สำหรับสภาพปัจจุบันของการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ยังคงประสบปัญหากับการบริหารงานที่ไม่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์อย่างมีอาชีพและทันยุคทันสมัย ดังปรากฏให้เห็นจากรายงานผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรอยู่ในระดับที่ต่ำ (รายงานการประชุมผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา ครั้งที่ 3/2557 เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2557, หน้า 9) รวมถึงข้อเสนอแนะจากประชาชนในพื้นที่ต่อการประเมินผลการให้บริการของเทศบาล เช่น ควรพัฒนาระบบการบริหารงาน พัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวก เพิ่มศักยภาพด้านการให้บริการกับประชาชนมากยิ่งขึ้น (ศิริศรัสมิ์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ, 2557, หน้า 91) รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้วยการศึกษาความต้องการของประชาชนก่อนการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการใด ๆ (ดนุวัต สุวรรณวงศ์ และรัชพงษ์ ชัชวาล, 2558, หน้า 54-64) เป็นต้น ดังนั้น จากความเป็นมาและปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจว่าต้องทำอะไรให้นักบริหารของเทศบาลในจังหวัดสงขลาเป็นนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีอาชีพ เพื่อนำเสนอนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้กับเทศบาลในจังหวัดสงขลา นำไปเป็นแนว

ทางการพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักบริหารมืออาชีพที่คำนึงถึงคุณค่าของสังคม ตอบสนองต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน และประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาเป็นอย่างไร
2. การพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา เป็นอย่างไร
3. นักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา
3. เพื่อนำเสนอนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัด สงขลา
ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในเขตพื้นที่เทศบาลในจังหวัดสงขลา
ครอบคลุมเขตเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา
ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ สภาพปัจจุบันในการพัฒนา และการพัฒนานักบริหาร และตัวแปรตาม
ได้แก่ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลใน
จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา 2 ปี

4. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.1 ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายประจำ ข้าราชการ และพนักงานท้องถิ่น ที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา ครอบคลุม 16 อำเภอ รวมจำนวนเทศบาลทั้งสิ้น 48 แห่ง รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,192 คน (ที่มา: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, 2558)

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายประจำ ข้าราชการ และพนักงานท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา โดยการสุ่มจากประชากรทั้งหมด ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

4.2.1 กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง และผู้บริหารฝ่ายประจำ ซึ่งแบ่งเป็นผู้บริหารที่สังกัดเทศบาลนคร จำนวน 4 คน เทศบาลเมือง จำนวน 8 คน และเทศบาลตำบล จำนวน 12 คน รวมจำนวนทั้งหมด 24 คน

4.2.2 กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา จำนวน 320 คน

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **นักบริหาร** หมายถึง ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้แก่ นายกเทศมนตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน และรองนายกเทศมนตรีที่ได้รับการแต่งตั้งจากนายกเทศมนตรี และผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าสำนักที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการในพื้นที่เขตจังหวัดสงขลา

2. **สภาพปัจจุบันของการพัฒนา** หมายถึง ปัจจัยหรือสถานการณ์ทางสังคมภายนอกในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานักบริหารของเทศบาล เป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ที่คาดว่าจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และคาดว่าจะป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนานักบริหารของเทศบาล ได้แก่ กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2.1 **กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ** หมายถึง เสรีภาพของการปฏิบัติราชการในท้องถิ่น ความยืดหยุ่นของกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นของคณะกรรมการมาตรฐาน

การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) และหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล พ.ศ. 2545

2.2 แนวโน้มทางเศรษฐกิจ หมายถึง สถานการณ์ปัจจุบันของเศรษฐกิจในท้องถิ่น แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น และการกระจายระดับชั้นของรายได้ของประชาชนในท้องถิ่น

2.3 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักบริหารของเทศบาล ได้แก่ วิถีชีวิตของสังคมเมืองและสังคมชนบท และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่น

2.4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของท้องถิ่น และการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

3. การพัฒนานักบริหาร หมายถึง สิ่งที่แสดงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติราชการของนักบริหาร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อจำกัด และอุปสรรคของสิ่งที่แสดงถึงขีดความสามารถของนักบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการพัฒนาองค์กร การบริการสาธารณะ ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา และเครือข่ายสัมพันธ์

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการจัดการ การเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และรูปแบบการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจน และการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เป็นต้น

3.2 ความรู้ความสามารถในการบริหาร หมายถึง การพัฒนาความรู้การบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับท้องถิ่น และการสร้างแรงจูงใจ

3.3 ความสามารถในการพัฒนาองค์กร หมายถึง การพัฒนาความสามารถในการวิเคราะห์งาน การกำหนดสมรรถนะในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน

3.4 การบริการสาธารณะ หมายถึง การพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง และการบริการอย่างเสมอภาค

3.5 ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา หมายถึง การพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน ทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน และทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศด้วยตนเอง

3.6 เครือข่ายสัมพันธ์ หมายถึง การพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเทศบาล

4. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง นักบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก สามารถแสดงออกให้ประชาชนในท้องถิ่นเห็นเป็นที่ประจักษ์และชัดเจน มีการวัดผลด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ยึดหลักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การบริหารงานอย่างมืออาชีพ ตอบสนองความต้องการ และโปร่งใสตรวจสอบได้

4.1 ยึดหลักประชาธิปไตย หมายถึง การมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินงาน ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบ และยึดหลักการมีส่วนร่วม

4.2 วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม หมายถึง การมุ่งเน้นการกำหนดนโยบายที่สามารถตอบสนองความต้องการอย่างเป็นรูปธรรม กำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นอย่างชัดเจน สามารถคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าเพื่อพัฒนากลยุทธ์ การบริหารงาน และแผนงานในระยะยาว

4.3 บริหารงานอย่างมืออาชีพ หมายถึง การมุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานการทำงาน การพัฒนางานและตนเองอย่างสม่ำเสมอ กล้าเผชิญปัญหาและความเสี่ยง มุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการปรับตัวและการเจรจาต่อรอง

4.4 ตอบสนองความต้องการ หมายถึง การมุ่งเน้นผลงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีการวัดผลด้วยตัวชี้วัด การคำนึงประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง กระบวนการมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.5 โปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ หมายถึง การมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ในการทำงาน กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรม สามารถตรวจสอบข้อเท็จจริง และให้บริการสาธารณะอย่างเป็นธรรม

5. เทศบาล หมายถึง เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในพื้นที่เขตจังหวัดสงขลา

6. บุคลากรท้องถิ่น หมายถึง พนักงานเทศบาลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนของเทศบาล หรือได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนของรัฐบาลและเทศบาลนำมาจัดเป็นเงินเดือน โดยปฏิบัติราชการในตำแหน่งพนักงานท้องถิ่น ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานเทศบาล ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เขตจังหวัดสงขลา

7. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT) เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนการพัฒนานักบริหาร รวมถึงโอกาสและอุปสรรคของสภาพปัจจุบันของการพัฒนาที่มีผลกระทบต่อพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เมื่อได้ศึกษาการพัฒนาผู้บริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาแล้ว จะเกิดประโยชน์จากการศึกษา ดังนี้

1. เทศบาลในจังหวัดสงขลาสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นข้อจำกัดของการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. เทศบาลในจังหวัดสงขลาสามารถปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถของนักบริหารให้ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน
3. บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสงขลาสามารถพัฒนาให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลงาน ตระหนักถึงผลประโยชน์ของประชาชน ทันท่องสถานการณ์ปัจจุบัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบทางการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ศึกษาการพัฒนาผู้บริหารของเทศบาลในจังหวัดสงขลา และนำเสนอแนะผู้บริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ซึ่งมีการกำหนดประเด็นการนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพการพัฒนา
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.4 บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพการพัฒนา

การพัฒนานักบริหารมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ดีที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งคุณภาพการให้บริการที่คำนึงถึงการให้บริการประชาชนจากรัฐเป็นสำคัญ รวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนานักบริหารประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน (Internal Factors) และภายนอกองค์กร (External Factors) ก่อนการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาต่อไป

สำหรับเครื่องมือในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกก่อนนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์การพัฒนา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทาง และการกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในลำดับต่อไปนั้นมีค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่องค์กรภาครัฐอย่างการ

กีฬาแห่งประเทศไทย (2550) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2550) จังหวัดนครศรีธรรมราช (2550) สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม (2559) และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2550) นิยมนำมาใช้วิเคราะห์ คือ ตัวแบบ PEST Analysis (สมชาย สรรประเสริฐ, 2552, หน้า 64-65) เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ของปัจจัยที่คาดหวังว่าจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ของปัจจัยที่คาดว่าจะเป็อุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมักจะตรงกันข้ามกับโอกาส (สมชาย สรรประเสริฐ, 2552, หน้า 66) ที่เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และ PEST Analysis จะช่วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้ครอบคลุม ละเอียด และสร้างความมั่นใจให้กับองค์กรว่าจะสามารถพัฒนานักบริหารให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนานักบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและคมชัดขึ้น (Jim Downey, 2007, pp. 4-5) ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยตัวแบบ PEST Analysis บางครั้งเรียกว่า สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นองค์ประกอบทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและองค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่สามารถนำข้อมูลมาประกอบเพื่อนำไปวิเคราะห์หาวิธีการเพื่อเสริมสร้างโอกาสให้กับกลยุทธ์ขององค์กรได้ โดยทั่วไปจะหมายถึงสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Politics/Legal) เศรษฐกิจ (Economics) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural) และเทคโนโลยี (Technology) (Jim Downey, 2007, p. 6; Law J, 2006, p. 794; Hamid R.Q., 2017, pp. 4-5; Hunger, J. D. & Wheelen, T.L., 2006, pp.73-86; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21; สมชาย สรรประเสริฐ, 2552, หน้า 60-61) และเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นการวิเคราะห์กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติในการพัฒนานักบริหาร รายละเอียดดังนี้

2.1.1 กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ (Politics/Legal)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านกฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามนโยบายและการเมือง ทำให้การออกนโยบายบางอย่างส่งผลกระทบต่อทั้งด้านดีและด้านเสียต่อการพัฒนานักบริหารก็เป็นได้ ดังนั้น การวิเคราะห์ปัจจัยด้านนี้จึงขึ้นอยู่กับสภาวะกฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติเป็นหลัก เช่น ความเสถียรภาพทางการเมือง สถานะความมั่นคงของรัฐบาล เสรีภาพของการดำเนินการของราชการในแต่ละท้องถิ่น ความยืดหยุ่นของกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่กำลังจะออกมาใหม่ พฤติกรรมทางการเมือง กลุ่มผู้มีอิทธิพล และเครือข่ายพันธมิตร (Jim Downey, 2007, p. 6; Law J, 2006, p. 794; Hamid R.Q., 2017, pp. 4-5) รวมทั้งกฎระเบียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาล และแนวทางการพัฒนาหลักสูตร (Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21) เป็นต้น

กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติของการพัฒนานักบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มีการกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ซึ่งกำหนดว่าส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ เกิดผลสัมฤทธิ์ คำนึงถึงการให้บริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีดัชนีชี้วัดและแสดงผลลัพธ์ให้เห็นโดยชัดเจน โดยมีพระราชบัญญัติ ว่าด้วยระเบียบการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แต่งตั้งคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เพื่อกำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานตามกรอบแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นสู่การปฏิบัติ โดยการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้ความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดทำนโยบายการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นกรอบให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง สนับสนุนการจัดตั้งสถาบันเพื่อการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวทางของแผนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 การกำหนดและพัฒนาหลักสูตรการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น องค์กรระหว่างประเทศ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรส่วนท้องถิ่น รวมทั้ง การศึกษา ด้านสิทธิประโยชน์ตอบแทนข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพ โดยไม่อิงกับระดับตำแหน่ง

สำหรับการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลนั้น ได้นำหลักเกณฑ์ข้างต้นมากำหนดเป็นหลักเกณฑ์ในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาล เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล (2545, หน้า 141-142) โดยกำหนดให้เทศบาลมีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นพนักงานเทศบาลก่อนมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทและหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งพนักงานเทศบาลทุกคนต้องได้รับการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) กำหนด

จากแนวคิดข้างต้น จึงนำมาสรุปได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านกฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติเป็นการวิเคราะห์เสรีภาพของการปฏิบัติราชการในท้องถิ่น ความยืดหยุ่นของกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) และหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล พ.ศ. 2545 รวมทั้งแนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่กำลังจะออกมาใหม่ในอนาคต

2.1.2 แนวโน้มทางเศรษฐกิจ (Economics)

การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มทางเศรษฐกิจระดับมหภาคและจุลภาคซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น สถานการณ์ปัจจุบันของเศรษฐกิจในท้องถิ่น แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น ต้นทุนค่าแรงงานขั้นต่ำของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งระดับรายได้ การกระจายระดับชั้นของรายได้ของประชาชน ผลกระทบของการค้าแบบโลกาภิวัตน์ และแนวโน้มผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรืออื่น ๆ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจ เป็นต้น (Jim Downey, 2007, p. 6; Law J, 2006, p. 794; Hamid R.Q., 2017, pp. 4-5)

2.1.3 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม

เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรมซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางสังคมไม่ว่าจะเป็นสภาวะแวดล้อม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และศาสนา เช่น อัตราการเติบโตของจำนวนประชากรและอายุเฉลี่ย สุขภาพของประชาชนในท้องถิ่น การเคลื่อนย้ายถิ่นฐาน วิถีชีวิตของสังคมเมืองและสังคมชนบท ระดับการศึกษา ทักษะติดต่อการติดต่อประสานงานระหว่างประเทศ ทักษะคิดในการทำงาน การรักความอิสระ ทักษะคิดต่อการทำงานกับภาคเอกชน ความคิดเห็นของประชาชนทางสังคม ข้อห้ามทางสังคม รูปแบบของประเพณีวัฒนธรรม วิถีชีวิตท้องถิ่น และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้น ๆ (Jim Downey, 2007, p. 6; Law J, 2006, p. 794; Hamid R.Q., 2017, pp. 4-5)

2.1.4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

การวิเคราะห์ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก จะเห็นได้ว่าการพัฒนาด้านเทคโนโลยีส่งผลต่อทุกองค์กรที่ต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้าไปใช้งานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ระบบฐานข้อมูลเข้ามาช่วยเพื่อให้สามารถค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วแทนการจัดเก็บเอกสาร การ

ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ รวมทั้งเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของท้องถิ่นนั้น ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผลกระทบของระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการติดต่อสื่อสารแบบมีสายและแบบไร้สาย ระยะทางที่ไกลจากสำนักงานใหญ่ และผลกระทบของการถ่ายทอดด้านเทคโนโลยี เป็นต้น (Jim Downey, 2007, p. 6; Law J, 2006, p. 794; Hamid R.Q., 2017, pp. 4-5)

ดังนั้น จึงสามารถสรุปสภาพปัจจุบันของการพัฒนาได้ว่าเป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ทางสังคมภายนอกในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานักบริหารของเทศบาล เป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ที่คาดหวังจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์และคาดว่าจะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนา นักบริหารของเทศบาล ได้แก่ กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ เป็นเสรีภาพของการปฏิบัติราชการในท้องถิ่น ความยืดหยุ่นของกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มของกฎระเบียบข้อบังคับที่กำลังจะออกมาใหม่ในอนาคต แนวโน้มทางเศรษฐกิจ เป็นสถานการณ์ปัจจุบันของเศรษฐกิจในท้องถิ่น แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น และการกระจายระดับชั้นของรายได้ของประชาชนในท้องถิ่น ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของสังคมเมืองและสังคมชนบท ทศนคติต่อการติดต่องานระหว่างประเทศ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่น และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของท้องถิ่น และการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร

การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้นั้น จำเป็นต้องกำหนดทิศทางและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม ดังนั้น องค์กรจึงไม่เพียงแต่ตรวจสอบปัจจัยหรือสถานการณ์ทางสังคมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานักบริหารเท่านั้น แต่การพัฒนานักบริหารให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย องค์กรยังจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน (Internal Factors) ควบคู่อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งเครื่องมือในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมก่อนนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์การ คือ SWOT Analysis ซึ่งเป็นตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ Harvard Business School เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสภาพแวดล้อมภายนอก (Jim Downey, 2007, p. 6; Hunger, J. D., & Wheelen, T.L., 2006, pp.73-86; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments Analysis) เป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้ โดยจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) คือ สิ่ง que แสดงถึงขีดความสามารถขององค์กร เช่น ทรัพยากร ความสามารถ สมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และจุดอ่อน (Weakness) คือ สิ่งที่เป็นข้อด้อยในขีดความสามารถขององค์กรอันเนื่องจากทรัพยากร ความสามารถ และสมรรถนะหลักที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งมักจะตรงกันข้ามกับจุดแข็ง ซึ่งปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSFs) เป็นการสะท้อนถึงสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ค่านิยม ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงิน การบริหาร และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน (Hunger, J. D. & Wheelen, T. L., 2000, p. 107; สมชาย สรรประเสริฐ, 2552, หน้า 62) การวางยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการพัฒนาองค์กร รูปแบบการให้บริการ ความรู้ด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มูลค่าของงาน ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร และความคาดหวังของบุคลากร (Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21)

ดังนั้นการพัฒนานักบริหารจึงเป็นการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะหลักของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ปรับเปลี่ยนการพัฒนาจากรูปแบบเดิมเป็นการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรต่อความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ การเสริมสร้างโครงสร้างและสนับสนุนการพัฒนาให้มีคุณภาพ ส่งเสริมและตอบสนองต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) เป็นหลักสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) ที่มีบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันการดำเนินนโยบายของรัฐให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยมีนักวิชาการได้นิยามความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้หลากหลาย ดังนี้

นักวิชาการ	นิยาม
ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 15)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม และเสริมสร้างหลักประกันให้บุคลากรที่ต้องพ้นจากองค์กรสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขในอนาคต

นักวิชาการ	นิยาม
Armstrong, Michael (2014, p. 1)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการกับบุคลากร การจัดการพฤติกรรมของบุคลากร และพฤติกรรมองค์กร โดยทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ การออกแบบการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร การให้รางวัลและค่าตอบแทน และการพัฒนาคุณภาพชีวิต
Keegan and Francis (2010, p. 873)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กลยุทธ์การจูงใจบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องคำนึงถึงการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน
Noe et al (2003, p. 5)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับพนักงานตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การบริหารผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งแรงงานสัมพันธ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
วิชชุกร นาคธน (2550, หน้า 194)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปลูกฝังและเพิ่มพูนคุณธรรมและจริยธรรมอันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ
Richard A. Swanson and Elwood F. Holton (2005, pp. 4-5)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการพัฒนาและเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญของบุคคล ผ่านการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน
Sims (2007, p. 7)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต โดยไม่รวมถึงการพัฒนาอาชีพซึ่งเป็นกิจกรรมของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการบริหารบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการขององค์กร มีการกำหนดนโยบายการสรรหา การนำนโยบายไปปฏิบัติโดยการคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีความเหมาะสม มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนทักษะ การให้รางวัลและค่าตอบแทน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการปฏิบัติงานในองค์กร ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการกระตุ้นและเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลสูงสุด

2.2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development: SHRD)

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังจะเห็นจากภาครัฐที่มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานตามแนวคิดการจัดการภาครัฐใหม่ (New Public Management: NPM) ที่เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) เพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถคาดการณ์อนาคต ลดความเสี่ยง เปลี่ยนมุมมองทรัพยากรมนุษย์จากต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายมาเป็นสินทรัพย์ขององค์กร (Asset) ซึ่งถือเป็นทุนทางปัญญา และทุนมนุษย์ที่เป็นการให้คุณค่าของความรู้ ทักษะ และความสามารถของคนมากขึ้น (Sims, 007, p. 28) ซึ่งมีนักวิชาการได้นิยามความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ค่อนข้างหลากหลาย ดังนี้

นักวิชาการ	นิยาม
Harrison and St. John (2004, p. 4)	การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์และนำกลยุทธ์เหล่านั้นมาบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
Coulter (2005, p. 5)	การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผล รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามความจำเป็นขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผล

	ยุทธ์
Delahaye (2005, p. 92)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่ขึ้นอยู่กับแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดความจำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ไว้
สมชาย สรรประเสริฐ (2552, หน้า 86)	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแผนที่เชื่อมโยงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรกับกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งบางองค์กรกำหนดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

จากนิยามความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การวางแผนการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นในปัจจุบัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาประกอบการตัดสินใจวางแผนแนวทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงาน

2.2.2 การพัฒนาความสามารถของนักบริหาร

การพัฒนานักบริหารเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) โดยมีการย้อนกลับของข้อมูล (Feedback) รวมถึงการได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment) โดยเป็นกระบวนการแบบเปิด (Open System) ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยแวดล้อม (Richard A. Swanson and Elwood F. Holton, 2005, pp. 16-19) โดยจุดมุ่งหมายของการพัฒนานั้นเป็นการแก้ปัญหาอันเป็นเหตุเนื่องมาจากความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคและรูปแบบในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย ลดระยะเวลาในการปฏิบัติ และเพิ่มประสิทธิผลให้กับผลผลิต โดยจุดมุ่งหมายของการพัฒนา ประกอบด้วย KUSAB (R.K., 1993, p. 2; วิชชุกร นาคธน, 2550, หน้า 195)

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีความรู้ (K: Knowledge) ในเรื่องนั้น ๆ มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ (U: Understanding) เพิ่มเติมทักษะ (S: Skills) การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (A: Attitude) และพฤติกรรม (B: Behavior) และนำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

3. เพื่อช่วยประเมินขีดความสามารถ ศักยภาพ และเพิ่มสมรรถนะของผู้เข้ารับการพัฒนา พร้อมกระตุ้นความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

สำหรับกระบวนการพัฒนานักบริหารจะดำเนินการผ่านกิจกรรม 3 กิจกรรม (Nadler and Nadler, 1992, pp. 16-25; Sims, 2007, p. 7; Mondy and Mondy, 2008, p. 164) ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development) ซึ่งสามารถดำเนินการตามขั้นตอน (Richard A. Swanson and Elwood F. Holton, 2005, p. 19; Mondy and Mondy, 2008, pp. 167-184; Noe et al., 2007, pp. 209-235; สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2545, หน้า 2-3; พรชัย เจดามาน, 2556, หน้า 1) ดังนี้

1. การวิเคราะห์ (Analyze) เป็นการวิเคราะห์จากแหล่งข้อมูล 3 ระดับ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์กร เป็นการพิจารณาภาพรวมขององค์กร โดยศึกษาพันธกิจขององค์กร เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ควบคู่ไปกับแผนการพัฒนาคณาจารย์ (Werner & DeSimone, 2006, pp. 133-136) การวิเคราะห์งาน พิจารณาจากขอบข่ายงาน คำบรรยายลักษณะงาน ความรับผิดชอบของงาน เช่น ระดับความรู้และทักษะที่จำเป็น เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Werner & DeSimone, 2006, p. 139) การวิเคราะห์บุคคล เป็นการกำหนดความจำเป็นการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล เพื่อระบุว่าใครจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติด้านไหนบ้างที่จำเป็นต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถพิจารณาได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน (Werner & DeSimone, 2006, p. 147)

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Propose) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเพื่อให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายขององค์กร และสามารถใช้ในการประเมินผลพัฒนาในขั้นตอนสุดท้ายด้วย

3. การออกแบบการพัฒนา (Create) คำนึงถึงความเหมาะสมและทำให้บุคลากรได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็น สามารถใช้หลายวิธีผสมผสานกันได้ เช่น การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การฝึกงาน การสอนงาน หรือการหมุนเวียนและสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น

4. การนำไปปฏิบัติ (Implement) การพัฒนาการเรียนรู้สามารถดำเนินการได้ 3 แนวทาง (Delahaye, 2005, pp. 119-373) ได้แก่ กลยุทธ์การเรียนรู้แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วย แนวทางการเรียนรู้ด้านทักษะ เช่น การแสดงให้ดูพร้อมอธิบาย เป็นต้น กลยุทธ์การเรียนรู้แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วย การระดมความคิด และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และกลยุทธ์การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง เช่น การเรียนรู้จากปัญหา ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) เป็นต้น

5. การประเมินผล (Asses) สามารถใช้ตัวแบบประเมินการฝึกอบรมและพัฒนาแบบ The Kirkpatrick Approach ของ โด널ด์ แอล เคิร์กแพทริก (Donald L. Kirkpatrick) ซึ่งเป็นที่นิยม สามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ (Delahaye, 2005, pp. 119-373) ได้แก่ การประเมินความคิดเห็น (Reaction) ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนา รวมถึงการประเมินการมีส่วนร่วม การประเมินการเรียนรู้ (Learning) เป็นการทดสอบก่อนและหลัง เพื่อเป็นการวัดความรู้ ทักษะ

และทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไป การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) สามารถประเมินได้จากผลสะท้อนกลับจากหัวหน้างานหรือการสังเกต โดยจะประเมินหลังจากผ่านการฝึกอบรมและพัฒนามา ระยะ เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นต้น และการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา (Result) หรือการประเมินผลลัพธ์ว่าสามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงการประเมินความคุ้มค่าของการพัฒนาด้วย

การพัฒนานักบริหารเป็นสิ่งที่แสดงการเสริมสร้างและสะท้อนถึงขีดความสามารถของนักบริหารที่ต้องได้รับการประเมิน ซึ่งองค์กรภาครัฐในต่างประเทศอย่างสหราชอาณาจักร ประเทศแคนาดา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศนิวซีแลนด์ สหภาพยุโรป รวมทั้งประเทศไทย ได้มีการกำหนดความสามารถของนักบริหารขององค์กรภาครัฐและท้องถิ่นไว้ (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21; The Organization for Economic Co-operation and Development: OECD, 2017, p. 8; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) สามารถนำมาสรุปรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.1 การกำหนดความสามารถของนักบริหารท้องถิ่น

ประเทศ	ความสามารถของนักบริหาร
สหราชอาณาจักร	ทักษะเฉพาะตำแหน่ง ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านผู้ประกอบการ ทักษะด้านการสื่อสาร ความรับผิดชอบในหน้าที่ และความสามารถในการคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต
หน่วยงาน	ความสามารถของนักบริหาร
แคนาดา	ความสามารถด้านกลยุทธ์การกำหนดวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นให้บริการประชาชน ความสามารถในการบริหาร และทัศนคติส่วนบุคคล
นิวซีแลนด์	ทักษะส่วนบุคคล ทักษะเฉพาะตำแหน่ง ภาวะความเป็นผู้นำ และความสัมฤทธิ์ผล
ออสเตรเลีย	ภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการพัฒนาองค์กร การจัดการด้านการเงินและทรัพย์สิน มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่ดี การตลาด การบริการ

ทวีปยุโรป (OECD, European Union's Horizon 2020 research)	และการประชาสัมพันธ์ ความสามารถในการพัฒนานโยบายและงานด้านการบริการ ความสามารถในการตัดสินใจ จิตบริการสาธารณะ การแสวงหา วิธีใหม่ของการทำงาน การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ ความรับผิดชอบและตรวจสอบได้
ไทย (สำนักงาน ก.พ.)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการพัฒนาองค์กร การบริการสาธารณะ . และทักษะด้านดิจิทัล

ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนานักบริหารประสบผลสำเร็จและนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย นักบริหารควรได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะต่าง ๆ ตามการกำหนดความสามารถของนักบริหารท้องถิ่น (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21; The Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD, 2017, p. 8; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทักษะของความเป็นผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และรูปแบบการปฏิบัติราชการอย่างชัดเจน รวมถึงการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวก เป็นต้น

2. ความรู้ความสามารถในการบริหาร (Management Skills) เป็นความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับท้องถิ่น การกระจายอำนาจ และการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

3. ความสามารถในการพัฒนาองค์กร (Organizational Performance) เป็นความรอบรู้ในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์งาน การกำหนดสมรรถนะในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน

4. การบริการสาธารณะ (Public Service) การมีจิตมุ่งบริการ การพัฒนางานบริการอย่างต่อเนื่อง และการบริการอย่างเสมอภาค

5. ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา (Digital and English Language Skills) เป็นการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐผ่านการพัฒนาตนเอง โดย สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐจะต้องมีทักษะด้านดิจิทัลสำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ทักษะขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต และการใช้งานเพื่อความปลอดภัย ทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน ได้แก่ การใช้

โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ และการใช้โปรแกรมนำเสนอ และทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน ได้แก่ การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศด้วยตนเอง

6. เครือข่ายสัมพันธ์ (Network Relationships) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

จากแนวคิดสภาพปัจจุบันของการพัฒนาที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอก และการพัฒนานักบริหารที่เป็นสภาพแวดล้อมภายในข้างต้น สามารถนำมาซึ่งข้อสรุปแนวทางการศึกษาได้ว่าการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรด้วยตัวแบบ PEST Analysis (Hunger & Wheelen, 2006, pp. 73-86, 107; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21) ซึ่งประกอบด้วย กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่วนการพัฒนานักบริหารเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยการวิเคราะห์ SWOT ของความสามารถของนักบริหาร (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21; The Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD, 2017, p. 8; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการพัฒนาองค์กร การบริการสาธารณะ ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา และเครือข่ายสัมพันธ์

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.3.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นรูปแบบการบริหารที่หลายประเทศทั้งทวีปยุโรป อเมริกา และออสเตรเลียนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ สำหรับประเทศไทยที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของราชการจำเป็นต้องปฏิรูปเช่นเดียวกัน ซึ่งปัจจุบันวิธีการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการไทย ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่เน้นความรับผิดชอบของรัฐบาลต่อประชาชน โดยรัฐบาลต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร แสดงให้เห็นว่ามีผลงานอะไรบ้าง ให้บริการประชาชนเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างไร และใช้เงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่าอย่างไร (สถาบันดำรงราชานุภาพ,

2546, หน้า 6; สุพจน์ บุญวิเศษ, 2549, หน้า 3) โดยความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีนักวิชาการได้ให้ความหมายและคำนิยามไว้ดังนี้

นักวิชาการ	นิยาม
ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539, หน้า 12)	การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ คือ ความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ประเมินผลงานด้วยตัวชี้วัด (Indicators) เพื่อสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม โดยผลการประเมินจะนำมาใช้ในการตอบคำถามความคุ้มค่า แสดงผลงานต่อสาธารณะ และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547, หน้า 133)	การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารจัดการบนพื้นฐานการมุ่งเน้นผลงาน ได้แก่ ผลผลิต (Outputs) กับผลลัพธ์ (Outcomes) และความพึงพอใจของประชาชนหรือหน่วยงานที่ทำงานร่วมกัน มากกว่าการทำงานที่เน้นการใช้ทรัพยากร ปัจจัยนำเข้า (Inputs) และกระบวนการทำงาน (Process) ส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์กระทำโดยการติดตาม (Follow-up) และประเมินผล (Evaluation) ตามตัวชี้วัด (Performance Indicators) ที่บ่งบอกผลงาน โดยผลการดำเนินงานสามารถอธิบายความคุ้มค่าต่อสาธารณะกับเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
Moses Kiggundu, Mark Schacter, and Ann Qualman (2002, p. 3)	การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารจัดการและเป็นเครื่องมือที่ออกแบบมาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร

จากนิยามความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของปัจจัยและทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารเป็นพื้นฐาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นเครื่องมือในการประเมินความคุ้มค่าของผลงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนต่อสาธารณะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในอดีตจะเน้นการบริหารปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ กระบวนการทำงานตามกฎระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย เนื่องจากยังยึดติดกับทฤษฎีระบบ (System Theory) ส่งผลให้ระบบราชการและข้าราชการผู้ปฏิบัติงานยึดถือกฎระเบียบเป็นเป้าหมายแทนผลลัพธ์ของงาน การปฏิบัติงานล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการของประชาชน

แต่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) มีการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ กำหนดผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ชัดเจน สอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน (Key Performance Indicator: KPI) มีความยืดหยุ่นในการบริหาร และสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2539, หน้า 13-14; สุพจน์ ทราญแก้ว, 2545, หน้า 29) ซึ่งการมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงเป็นการบริหารที่คำนึงถึง (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2539, หน้า 13-14; สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2546, หน้า 11; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555)

1. ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีจำนวนคนมากกว่าปริมาณงาน หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่มีราคาแพง หรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า วัดจากการนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าที่น้อยแสดงว่าผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง องค์กรมีประสิทธิภาพ สัดส่วนนี้สามารถปรับปรุงได้ด้วยผลิตภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัด (Economy) คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่ แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ หมายถึง ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่าควรได้ผลลัพธ์เพียงใด ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

4. ความเสมอภาค (Equity/Equality) เป็นข้อกำหนดสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐ หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมการดำเนินกิจกรรม การได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกัน และได้รับการบริการอย่างเสมอภาค (The General Auditor General of Canada (2003a, p. 119; Norman-Major, 2011, pp. 233-241)

สำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558, หน้า 28-82; กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2555, หน้า 1-14; สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2546, หน้า 14) ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspective) เป็นการพิจารณาจากผู้รับบริการ ประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ต่าง ๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นต้น

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถหลักขององค์กร วัฒนธรรม และค่านิยม

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต การมองอนาคตว่าควรรีเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้ และการทุจริตและประพฤติมิชอบที่ปรากฏ จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงาน โดยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าต่อการลงทุน ผ่านนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ตอบสนองความคาดหวังของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และการให้บริการอย่างเสมอภาค (Equity) และเท่าเทียมกันในสังคม

2.3.2 คุณลักษณะนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

นักบริหารราชการตามแนวคิดการจัดการสาธารณะแบบดั้งเดิม (Old Public Administration: OPA) มุ่งเน้นการแยกการบริหารออกจากการเมืองอย่างเด็ดขาด และพยายามสร้างเทคนิคการบริหารที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตให้ได้มากที่สุด ต่อมาในช่วง ค.ศ. 1990 มีการนำวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการด้วยการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เพื่อลดขนาดองค์กร การให้บริการด้วยระบบตลาดและเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ โดยใช้หลักการทางธุรกิจเอกชนเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการสาธารณะ เป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบเดิมไปสู่การกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น (Hood, 1991, pp. 4-5, อ้างถึงใน Du, 2007, pp. 14-15) มีการแข่งขัน โดยนำรูปแบบการบริหารจัดการภาคเอกชนสู่การใช้ประโยชน์ในภาคสาธารณะ มากขึ้น ผู้บริหารมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรก้าวสู่มาตรฐานที่ชัดเจน มีการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางการวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดความคุ้มค่าในลงทุน สนับสนุนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การจัดส่งทรัพยากรบุคคลให้ได้รับการพัฒนา การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมถึงการวัดผลการปฏิบัติงานจากตัวชี้วัดที่กำหนด และประเมินผลการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างตรงไปตรงมา (David, 2006, p. 34) แต่ด้วยประชาชนนั้นไม่ใช่ลูกค้าเหมือนการบริหารภาคเอกชน หากแต่เป็นพลเมืองที่มีความห่วงใยในประโยชน์สาธารณะและมีจิตบริการสาธารณะอยู่ในตนเอง ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) ที่ให้ความสำคัญกับการบริการสาธารณะ (Public Interest) การบริหารปกครองแบบประชาธิปไตย (Value of Democracy) และการ

สร้างความผูกพันของพลเมือง (Citizenship) (Denhardt and Denhardt, 2007, p. xi; นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์, 2558, หน้า 63) ซึ่งหลักการพัฒนานักบริหารตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ ต้องคำนึงถึงสาระสำคัญ 7 ประการ (Denhardt and Denhardt, 2007, pp. 42-43; นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์, 2558, หน้า 66-67) ดังนี้

1. บริการรับใช้พลเมืองไม่ใช่ลูกค้า (Serve Citizens, Not Customers) ประชาชนต้องได้รับการปฏิบัติในฐานะพลเมือง โดยการแสดงความห่วงใยถึงชุมชนและความตั้งใจจริงในการรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับเพื่อนบ้านและชุมชน

2. เน้นการค้นหาผลประโยชน์สาธารณะ (Seek the Public Interest) ผู้บริหารงานภาครัฐต้องสร้างความร่วมมือ ร่วมแสดงความคิดเห็นในความต้องการสาธารณะ ร่วมวางแผนกำหนดเป้าหมาย ร่วมดำเนินงาน ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงาน (Cohen and Uphoff, 1979, p. 8; อรทัย ก๊กผล, 2552, หน้า 17-18) ดังนั้น ภาครัฐควรสนับสนุนให้พลเมืองกล้าออกเสียงความคิดเห็นในทุก ๆ เวทีของกระบวนการธรรมาภิบาล

3. เน้นคุณค่าความเป็นพลเมืองมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ (Value Citizenship over Entrepreneurship) ผลประโยชน์สาธารณะเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่รัฐและประชาชนต้องประสานงานให้เกิดความหมาย เกิดประโยชน์ต่อสังคม เจ้าหน้าที่รัฐต้องมีบทบาทในการให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อสร้างบรรยากาศของการเสวนาและบรรยากาศการเรียนรู้ของผลประโยชน์ร่วมกัน

4. การคิดเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติแบบประชาธิปไตย (Think Strategically, Act Democratically) นโยบายและโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการสาธารณะจะต้องมีคุณภาพและใช้ได้จริง จะต้องมาจากความร่วมมือและกระบวนการความพยายามร่วมมือกัน ภาครัฐต้องกระตุ้นสำนึกพลเมืองให้เกิดความภาคภูมิใจและความรับผิดชอบต่อพลเมือง พร้อมทั้งช่วยพัฒนาความรู้ของพลเมือง

5. การตระหนักในความรับผิดชอบต่อไม่ใช่เรื่องง่าย (Recognize that Accountability Is Not Simple) เจ้าหน้าที่บ้านเมืองต้องใส่ใจและให้ความสำคัญกับค่านิยมชุมชน กฎหมาย รัฐธรรมนูญ บรรทัดฐานการเมือง มาตรฐานความเป็นมืออาชีพ การตอบสนองต่อหน้าที่ ความโปร่งใส การตรวจสอบข้อเท็จจริง ความสามารถในการตอบสนอง (Selaratana, 2009, pp. 35-51) และผลประโยชน์ของพลเมือง ตระหนักถึงความสำคัญของความเชื่อมั่นในระบบอภิบาลประชาธิปไตย

6. การให้บริการมากกว่าการกำกับทิศทาง (Serve Rather than Steer) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่รัฐต้องยึดหลักประชาธิปไตยโดยให้การช่วยสนับสนุนพลเมืองให้พวกเขาได้รับผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าที่จะพยายามควบคุมหรือสั่งการให้เป็นไปในทิศทางใหม่ ๆ นักบริหารต้องยอมรับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการใช้ (Serve) พลเมือง โดยการเป็นผู้ให้บริการจัดหาทรัพยากรสาธารณะ

7. ให้คุณค่ากับคน ไม่ใช่แค่ผลิตภาพ (Value People, Not Just Productivity) นักบริหารต้องให้ราคากับประชาชนมากกว่าที่จะสนใจแต่ผลิตภาพขององค์กร นักบริหารพึงตระหนักว่า

องค์การสาธารณะและเครือข่ายจะประสบความสำเร็จในระยะยาวได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาวะผู้นำของนักบริหารกับประชาชน

เพื่อให้ นักบริหารสามารถพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่และการบริการสาธารณะแนวใหม่ การกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารราชการ รวมทั้งนักบริหารของท้องถิ่นจึงเป็นประโยชน์สำคัญต่อการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์การพัฒนานักบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีนักวิชาการและหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศได้กำหนดคุณลักษณะของนักบริหารราชการและส่วนท้องถิ่นไว้ สามารถนำมาสรุปรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2.2 คุณลักษณะของนักบริหารราชการและส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการ	คุณลักษณะของนักบริหาร
Local Government Managers Australia (2004, p. 7)	<p>นักบริหารงานท้องถิ่นเพื่อบริการสาธารณะของประเทศ ออสเตรเลีย ควรมีคุณลักษณะดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์เชิง นวัตกรรมอย่างชัดเจน - มุ่งผลลัพธ์ สร้างมาตรฐานการทำงาน ความสามารถในการ ตอบสนอง มีความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ มีการปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บริหารงานทันตรงตาม กำหนด - สร้างสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ความสัมพันธ์ทั้งภายในและ
นักวิชาการ	คุณลักษณะของนักบริหาร
	<p>ภายนอกองค์กร อำนวยความสะดวกอย่างเท่าเทียมกัน ให้ ความร่วมมือ การเป็นหุ้นส่วน แนะนำและให้คำปรึกษา และพัฒนาผู้อื่นอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้นำและตัวอย่างที่ดี แสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพ ให้บริการสาธารณะอย่างเป็นธรรม กล้าเผชิญปัญหาและ ความเสี่ยง แสดงความยืดหยุ่น มุ่งมั่นในการทำงาน ตระหนักในคุณค่าของตัวเอง และพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง

	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะการสื่อสาร สื่อสารได้ตรงประเด็นและชัดเจน ความสามารถในการปรับตัว และทักษะการเจรจาต่อรอง
Wood, J. and Vilkinas, T. (2004, pp. 469-478)	<p>ผู้บริหารระดับสูงมุ่งเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีมนุษยธรรม - นักคิดเชิงบวกและเชิงนวัตกรรม - ความสามารถในการปรับตัว
Boonleang, S. et al. (2010, p. 121)	<p>ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท้องถิ่นของประเทศไทย มุ่งเน้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม กำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงาน กระบวนการ และแผนงานที่ชัดเจน - การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ - บุคลิกภาพที่เหมาะสม แสดงความมั่นใจและฉลาดในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม และมีทักษะการสื่อสารที่ดี - มีศีลธรรม ประพฤติตัวตามหลักศีลธรรมอันดี ทำงานอย่างโปร่งใส ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว - ความสนใจในการทำงาน คำนึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ วางแผนอย่างรอบคอบ กระบวนการมีประสิทธิภาพ - ความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ เข้าใจระเบียบอย่างดี คาดหวังผลงานที่ดี - การมีส่วนร่วม มีส่วนร่วมกับกิจกรรมและใช้เวลาทำงานร่วมกับสังคม
นักวิชาการ	คุณลักษณะของนักบริหาร
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2555)	<p>คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - I-Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง - A-Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ

-
- M-Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
 - R-Responsiveness ประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
 - E-Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
 - A-Accountability ตรวจสอบได้
 - D-Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
 - Y-Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์
-

ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารของท้องถิ่นสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และนำพาองค์กรสู่เป้าหมายได้นั้น นักบริหารท้องถิ่นควรมุ่งเน้น (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; Boonleang, S. et al., 2010, p. 121; Wood, J. and Vilkinas, T., 2004, pp. 469-478; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ดังนี้

1. ยึดหลักประชาธิปไตย (Democracy) การสร้างความร่วมมือ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผนกำหนดเป้าหมาย ร่วมดำเนินงาน ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงาน (Cohen and Uphoff, 1979, p. 8; อรทัย ก๊กผล, 2552, หน้า 17-18) ให้การสนับสนุนประชาชนได้รับผลประโยชน์ร่วมกันมากกว่าการควบคุมหรือสั่งการ (Denhardt and Denhardt, 2007, pp. 42-43; นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์, 2558, หน้า 66-67) และการใช้เวลาทำงานร่วมกับสังคม

2. วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (Innovative Vision) นโยบายและโครงการสามารถตอบสนองความต้องการสาธารณะจะต้องมีคุณภาพและใช้ได้จริง (Denhardt and Denhardt, 2007, pp. 42-43; นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์, 2558, หน้า 66-67) มีความคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้าเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารงาน และแผนงานในระยะยาว

3. บริหารงานอย่างมืออาชีพ (Professional) เปิดกว้าง ปลอดภัย การประหยัดต้นทุน (Osmani, 2014, p. 16-17) สร้างมาตรฐานการทำงาน มีความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ มีการพัฒนางานและตนเองอย่างสม่ำเสมอ เป็นตัวอย่างที่ดี กล้าเผชิญปัญหาและความเสี่ยง แสดงความยืดหยุ่น มุ่งมั่นในการทำงาน ความสามารถในการปรับตัวและการเจรจาต่อรอง

4. ตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) การตอบสนองต่อหน้าที่ ความสามารถในการตอบสนอง (Selaratana, 2009, pp. 35-51) รับผิดชอบต่อพลเมืองมากขึ้น (Bonina, 2012, p. 4) คำนึงประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง การวางแผนอย่างรอบคอบ กระบวนการมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. โปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ (Accountability) ความโปร่งใส การตรวจสอบข้อเท็จจริง (Selaratana, 2009, pp. 35-51) ชื่อสัตย์ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม เห็นคุณค่าในตัวเอง และให้บริการสาธารณะอย่างเป็นธรรม

จากแนวคิดข้างต้น สามารถนำมาซึ่งข้อสรุปได้ว่า การพัฒนานักบริหารให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่และการบริการสาธารณะแนวใหม่นั้น นักบริหารต้องมุ่งเน้นปฏิบัติราชการโดยเน้นผลงานที่สามารถแสดงออกให้ประชาชนในท้องถิ่นเห็นเป็นที่ประจักษ์ เป็นรูปธรรม และชัดเจน นักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงประกอบด้วย ยึดหลักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การบริหารงานอย่างมีอาชีพ ตอบสนองความต้องการ และโปร่งใสตรวจสอบได้

2.3 บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความแตกต่างหลากหลายทางสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ภาษา และเชื้อชาติ ภายใต้ระบบการปกครองประเทศ จึงนำไปสู่ความจำเป็นในการบริหารจัดการในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่นเดียวกับการจัดทำบริการสาธารณะให้กับประชาชนซึ่งรัฐบาลที่อยู่ส่วนกลางไม่อาจจะตอบสนองกับความต้องการของประชาชนที่มีความแตกต่างและหลากหลายของแต่ละพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและทันที่ได้ ดังนั้น การปกครองท้องถิ่นจึงเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายจากส่วนกลาง มีสถานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน มีคณะผู้แทนที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานอย่างเป็นอิสระ และมีอำนาจในด้านการคลัง เช่น การจัดเก็บภาษีและหารายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดและจัดทำงบประมาณของตนเอง รวมทั้งอาจมีอิสระในการกำหนดนโยบายและมีการบริหารงานของตนเอง โดยไม่ต้องขอคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลาง (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ, 2547, หน้า 22)

2.3.1 ความหมายการปกครองท้องถิ่น

การให้คำนิยามหรือความหมายเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น มีนักวิชาการได้นิยามและให้ความหมายไว้หลายประการ ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

นักวิชาการ	นิยาม
อุดม ทุมโฆสิต (2553, หน้า 222)	การปกครองท้องถิ่นเป็นการจัดการปกครองโดยประชาชนในท้องถิ่น กระทำโดยการเลือกบุคคลเข้ามาดำเนินการจัดการปกครองของท้องถิ่นและชุมชน ชุมชนอาจมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันในด้านอาณาเขต จำนวนประชากร ความเจริญมั่งคั่ง ทำให้ท้องถิ่นแต่

	ละท้องถิ่นมีลักษณะทางการปกครองเป็นการเฉพาะของตนเอง
อุทัย หิรัญโต (2553, หน้า 2)	การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองตนเอง ดำเนินกิจการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความ ต้องการของตน
นักวิชาการ	นิยาม
โกวิท พวงงาม (2554, หน้า 13)	การที่องค์กรหนึ่งมีอาณาเขตของตนเอง มีประชากรตามหลักเกณฑ์กำหนด มีอำนาจ และมีอิสระในการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตน โดยมีหน้าที่ในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน ซึ่งประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวจะมีส่วนร่วมในการบริหารและการปกครองตนเองด้วยตนเอง อาทิ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเอง โดยผ่านตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้ง เช่น การมีสภาท้องถิ่น เป็นต้น
ปธาน สุวรรณมงคล (2557, หน้า 5)	การปกครองท้องถิ่นในทุกวันนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะองค์กรปกครองท้องถิ่นอันเป็นเสมือนภาคตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนเท่านั้น แต่การปกครองท้องถิ่นยังครอบคลุมไปถึงชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งในชุมชนนั้นโดยชุมชนเอง ซึ่งหมายถึง ประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนนั้นได้มีสิทธิเพิ่มมากขึ้นในการปกครองชุมชนท้องถิ่นของตนเองตามสิทธิชุมชน (Community Right) ที่มีการรับรองแล้วว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่ในสังคมประชาธิปไตยทั้งสิ้น

จากนิยามของการปกครองท้องถิ่นข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง รูปแบบการปกครองซึ่งเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งผลประโยชน์ที่ประชาชนและท้องถิ่นพึงได้รับ แต่ไม่ได้เป็นอิสระจากอำนาจรัฐและเป็นอิสระในการดำเนินการทุกประเภทในท้องถิ่นได้โดยสิ้นเชิง โดยอำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง

2.3.2 รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งกำหนดอยู่ในส่วนที่ 3 การจัดระเบียบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ตามมาตรา 69 กำหนดว่า “ท้องถิ่นใดที่เห็นสมควรให้ราษฎรมีส่วนในการปกครองท้องถิ่นให้จัดระเบียบการปกครองเป็นราชการส่วนท้องถิ่น” โดยรูปแบบของการปกครองท้องถิ่น ตามมาตรา 70 กำหนดว่าให้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เทศบาล 3) สุขาภิบาล และ 4) ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นตามที่มิได้กฎหมายกำหนด

สำหรับรูปแบบการปกครองท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

1. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นทั่วไป ได้แก่

1.1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้กำกับดูแล

1.2 เทศบาล มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล

1.3 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอเป็นผู้กำกับดูแล

2. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งมีฐานะเป็นทบวงการเมือง และนิติบุคคล โดยในประเทศไทยมีอยู่ 2 แห่ง คือ

2.1 กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหาร คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สภากรุงเทพมหานคร และสภาเขต

2.2 เมืองพัทยา มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเมืองพัทยา นายกเมืองพัทยา ทควณ ชูเพ็ญ (2551, หน้า 29-35) จำแนกโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบประชุมเมืองหรือที่ประชุมเมืองที่มีผู้แทน (Town Meeting /Representative Town Meeting) เป็นโครงสร้างการปกครองท้องถิ่นที่เก่าแก่ที่สุด เป็นระบบการปกครองที่มีพื้นฐานของประชาธิปไตยที่ประชาชนมีส่วนร่วม โดยที่ประชุมมีอำนาจเต็มในด้านนิติบัญญัติ คือ การออกกฎหมายข้อบังคับ การกำหนดอัตราภาษี และการจัดสรรงบประมาณ

2. รูปแบบสภา-นายกเทศมนตรี (The Council-Mayor Form) การปกครองส่วนท้องถิ่น นี้ได้จำลองรูปแบบการปกครองแห่งรัฐมาใช้กับการปกครองส่วนท้องถิ่น มีโครงสร้างแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ สภาท้องถิ่น (Council) และฝ่ายบริหาร (Executive) โดยสภาท้องถิ่นซึ่งได้รับเลือกตั้งจากประชาชนโดยตรง ทำหน้าที่ควบคุมฝ่ายบริหาร ออกกฎหมายท้องถิ่น และเป็นฝ่ายเลือกผู้บริหาร

ท้องถิ่น คณะเทศมนตรีจึงมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยทางอ้อม จึงเห็นได้ว่าในรูปแบบนี้ ฝ่ายบริหารจะไม่มีเสถียรภาพเท่าที่ควร

3. รูปแบบนายกเทศมนตรีอ่อนแอ (The Weak-Mayor Form) การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบนี้ยึดหลักการปกครองภายใต้การแบ่งแยกอำนาจ มุ่งถ่วงดุลอำนาจและป้องกันการฉ้อฉลอำนาจ รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดพื้นฐานที่เห็นว่าฝ่ายบริหารควรมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน แต่ต้องไม่มีอำนาจทางการเมืองมากเกินไป และประชาชนควรมีสติและมีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น

4. รูปแบบนายกเทศมนตรีเข้มแข็ง (The Strong-Mayor System) รูปแบบนี้ถูกจำลองมาจากการปกครองแบบประธานาธิบดี เพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจให้ฝ่ายบริหาร เพื่อให้นายกเทศมนตรีมีอำนาจในการกำหนดนโยบายและการบริหาร มีอำนาจในการยับยั้งมติของสภาท้องถิ่น และสามารถกำหนดงบประมาณได้ จึงทำให้สภามีบทบาทน้อยกว่านายกเทศมนตรี เนื่องจากนายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน

5. รูปแบบคณะกรรมการ (The Commission Form) ลักษณะสำคัญของรูปแบบนี้ คือ คณะกรรมการได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนเข้ามาทำงานบริหารโดยไม่คำนึงถึงการสังกัดพรรคการเมือง เป็นผู้กำหนดนโยบายและควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ ส่วนในด้านนิติบัญญัติ คณะกรรมการจะทำหน้าที่ออกกฎข้อบังคับและกำหนดนโยบาย จึงเป็นการรวมอำนาจทั้งอำนาจนิติบัญญัติและอำนาจบริหารไว้ที่คณะกรรมการซึ่งเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งจากประชาชน

6. รูปแบบผู้จัดการ (The City Manager Form) รูปแบบนี้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารงานแบบธุรกิจ เน้นการรวมศูนย์อำนาจในการบริหารและความเป็นมืออาชีพ

แนวคิดรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การกำหนดรูปแบบของการปกครองท้องถิ่น มีการกำหนดหลักเกณฑ์และรายละเอียดในทางปฏิบัติเพื่อจัดตั้งหน่วยการปกครองท้องถิ่น โดยคำนึงถึงจำนวนประชากร ลักษณะของชุมชน รายได้จากการเก็บภาษีและอากรตลอดจนรายได้อื่นเป็นสำคัญ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่นั้น ๆ สามารถปกครองท้องถิ่นและจัดบริการสาธารณะได้ด้วยคนของท้องถิ่นและเพื่อคนในท้องถิ่น

2.3.3 ความสัมพันธ์ของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบย่อยของระบบการเมืองการปกครองใหญ่ของประเทศ ดังนั้นการปกครองท้องถิ่นจึงมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งตามแนวคิดของประธาน สุวรรณมงคล (2547, หน้า 19-25) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรอื่น ๆ รายละเอียดดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นในทุกประเทศไม่ได้มีอิสระในการปกครองตนเองอย่างสมบูรณ์ แต่ยังต้องอยู่ภายใต้หลักความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของรัฐ โดยความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับการปกครองท้องถิ่น มีอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างนิติบัญญัติกับการปกครองท้องถิ่นในแง่ของกรอบกฎหมายที่ฝ่ายนิติบัญญัติหรือรัฐสภาจะเป็นผู้บัญญัติกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปกครองท้องถิ่น ซึ่งจะเป็นกรอบในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายการปกครองท้องถิ่นที่ล้าสมัย ไม่เหมาะสม ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

1.2 ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารหรือรัฐบาลกับการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับความอิสระในการปกครองตนเองของท้องถิ่นอยู่มาก เนื่องจากฝ่ายบริหารจะมีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติ

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายตุลาการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยฝ่ายตุลาการจะทำหน้าที่ในการพิพากษาคดีที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาคเอกชน และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชน ในหลายประเทศที่มีศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ ก็จะใช้ศาลเหล่านี้ตัดสินคดีความที่เกิดขึ้นดังกล่าว

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง

การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้มีความสัมพันธ์กับรัฐในระดับชาติเพียงเท่านั้น แต่ยังต้องมีความสัมพันธ์กับการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ กันเองด้วย สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ระดับ รายละเอียดดังนี้

2.1 ระดับชาติ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นมักจะมีความสัมพันธ์ในรูปของสหสัมพันธ์ (Federation) หรือสมาคม (Association) ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันเสนอแนะความคิดเห็น ความต้องการต่อรัฐบาล และการให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นสมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น กรณีของสหพันธ์สมาชิกรัฐสภาจังหวัดแห่งประเทศไทยหรือสมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย เป็นต้น

2.2 ระดับท้องถิ่น การปกครองส่วนท้องถิ่นอาจมีความสัมพันธ์กันในระบบ (Two-Tiers) โดยที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดูแลพื้นที่ในภาพรวมและมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กที่รับผิดชอบพื้นที่ย่อยในเขตท้องถิ่นนั้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาคเอกชน

ปัจจุบันการปกครองท้องถิ่นกับภาคเอกชนมีความสัมพันธ์กันใกล้ชิดมากขึ้น โดยเฉพาะในแง่ของการร่วมมือกัน โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทอาจมอบหมายให้

เอกชนไปดำเนินกิจการที่เป็นอำนาจหน้าที่ของท้องถิ่นแทนได้ หรือการซื้อบริการจากภาคเอกชน หรือการจ้างเหมาบริการ หรือการร่วมทุนดำเนินการกัน ซึ่งเป็นความหลากหลายของรูปแบบการ ให้บริการสาธารณะที่การปกครองท้องถิ่นแต่ละประเภทสามารถดำเนินการได้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างการปกครองท้องถิ่นกับภาคประชาชน

ภาคประชาชนมีความเกี่ยวข้องกับการปกครองท้องถิ่น คือ

4.1 การเลือกตั้งผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น โดยประชาชนผู้มี สิทธิเลือกตั้งจะเป็นผู้ทำหน้าที่เลือกสรรบุคคลที่จะเข้าไปทำหน้าที่แทนตนในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น

4.2 การให้คำปรึกษาแนะนำ ประชาชนจะทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของ ประชาชนในท้องถิ่น เพื่อเสนอให้สภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นได้นำไปประกอบการพิจารณา การตัดสินใจดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน และโครงการต่อไป

4.3 การติดตาม ตรวจสอบ ประชาชนท้องถิ่นต้องติดตาม ตรวจสอบการทำงานของ สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารท้องถิ่นอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติ หน้าที่ของกลุ่มบุคคลดังกล่าวเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอย่างแท้จริง มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

4.4 การริเริ่มกฎหมาย ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งสามารถริเริ่มเสนอให้สภา ท้องถิ่นพิจารณาออกข้อบัญญัติท้องถิ่นที่เห็นว่าจะเป็นประโยชน์กับท้องถิ่นโดยรวมได้

ดังนั้น จึงสามารถสรุปความสัมพันธ์ของการปกครองท้องถิ่นได้ว่า การปกครอง ท้องถิ่นไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเฉพาะกับรัฐบาลกลางในฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการ เพียงเท่านั้น แต่ยังมีความสัมพันธ์กับการปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยตนเองทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการร่วมกันบางประการที่เป็นประโยชน์และคุ้มค่ากับการลงทุนกว่าที่ จะดำเนินการเพียงลำพัง ซึ่งในการดำเนินงานอาจมีความสัมพันธ์กับภาคเอกชนในแง่ของการ มอบหมายให้เอกชนไปดำเนินกิจการที่เป็นอำนาจหน้าที่ของท้องถิ่นแทนได้ ตามความหลากหลาย ของรูปแบบการให้บริการสาธารณะที่การปกครองท้องถิ่นจะจัดให้ประชาชน สำหรับประชาชน นอกจากจะมีความสัมพันธ์กับการปกครองท้องถิ่นในด้านการรับบริการสาธารณะแล้ว ยังมี ความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนในการมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น การ เสนอแนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการพัฒนาท้องถิ่น รวมถึงการร่วมติดตามและ ตรวจสอบการดำเนินงานของการปกครองท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอย่างแท้จริง

2.3.4 การบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

การปกครองในจังหวัดสงขลาแบ่งออกเป็น 16 อำเภอ 127 ตำบล 987 หมู่บ้าน เมืองครุ ปกครองส่วนท้องถิ่น 141 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 48 แห่ง และองค์การ

บริหารส่วนตำบล 92 แห่ง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดสงขลานั้นเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสงขลา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล (ปรับปรุงเมื่อ มกราคม 2549) ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2545 ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวครอบคลุมไปถึงการบริหารงานบุคคลของลูกจ้างเทศบาลในจังหวัดสงขลาด้วย สำหรับการพัฒนาศักยภาพของเทศบาลในจังหวัดสงขลาได้กำหนดให้ผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการทุกคนให้ได้รับการพัฒนาและต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) กำหนด ด้วยรูปแบบการปฐมนิเทศก่อนการมอบหมายหน้าที่ และดำเนินการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา โดยประเมินความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ และติดตามการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องดำเนินการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตามรูปแบบและขั้นตอนที่กำหนด รวมทั้งให้เทศบาลจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเทศบาลตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาพนักงานเทศบาลที่คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) กำหนด ซึ่งมีระยะเวลา 3 ปีตามรอบของแผนอัตรากำลังของแต่ละเทศบาล

ดังนั้น จึงนำมาซึ่งข้อสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมีการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลท้องถิ่นโดยคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) ซึ่งทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานกลางและแนวทางในการรักษาระบบคุณธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำหน้าที่ในการนำมาตราฐานกลางดังกล่าวไปกำหนดเป็นมาตรฐานทั่วไป เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นนั้น ๆ และคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเภทและแต่ละจังหวัด ทำหน้าที่นำมาตราฐานทั่วไปไปกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในแต่ละท้องถิ่นภายในจังหวัดนั้น ๆ

2.4 งานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสังเคราะห์ตัวแปรที่ต้องการศึกษา และกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา แล้วนั้น การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการสังเคราะห์ตัวแปร โดยศึกษาจากวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการวิจัย ผลการวิจัย และข้อค้นพบจากการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นข้อมูลประกอบการสังเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ด้วย สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา การพัฒนานักบริหาร และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถสรุปตัวแปร แนวทางการวิจัย ผลการวิจัย และข้อค้นพบการวิจัยได้ รายละเอียดดังนี้

สมชาย สรรพประเสริฐ (2552) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ศึกษาความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว และสร้างกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว กำหนดตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรต้น คือ 1) ทรัพยากรการบริหาร 2) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) ความสามารถ และ 4) ความต้องการพัฒนา ตัวแปรตาม คือ ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน และผู้บริหารของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษา พบว่า

1. สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับปัญหาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการ และด้านครุภัณฑ์ สถานที่ สำหรับด้านความต้องการพัฒนานั้น ในด้านวิธีการพัฒนา ความต้องการในระดับมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรม (เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน) รองลงมา คือ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการสัมมนา ในด้านเนื้อหาการพัฒนา ความต้องการในระดับมากที่สุด คือ ภาษาอังกฤษ รองลงมา คือ การรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว หลักในการบริการที่ดี เทคนิคการสืบสวนคดีอาชญากรรมที่เกิดกับนักท่องเที่ยว ทักษะในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการพัฒนาบุคลิกภาพ ในด้านระยะเวลาของการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา ความต้องการในระดับมากที่สุด คือ ระยะเวลา 1-2 วัน และอยู่ในช่วงเวลาวันจันทร์ถึงวันศุกร์ (ในเวลาราชการ)

2. การวิเคราะห์ความจำเป็นทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

2.1 ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีได้อย่างเต็มที่ โดยมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย ทั้งในเรื่องการป้องกันปราบปราม การสืบสวน และการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว

2.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนในทุกส่วนราชการ โดยยึดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ของส่วนราชการบนพื้นฐานสมรรถนะ และยุทธศาสตร์การรักษาความปลอดภัยและให้บริการแก่นักท่องเที่ยวของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว กำหนดกลยุทธ์ส่วนหนึ่งไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานความสามารถที่พึงประสงค์ของตำรวจท่องเที่ยว

2.3 ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่คาดหวังว่าตำรวจท่องเที่ยวควรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง จึงทำให้ต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

3. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ประกอบด้วย 6 ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่ สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนา พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาระบบสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ทั้งในและต่างประเทศในการแลกเปลี่ยนและช่วยเหลือทางวิชาการในการพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยว สร้างบรรยากาศการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน และพัฒนาข้าราชการตำรวจท่องเที่ยวบนพื้นฐานของความสามารถที่พึงประสงค์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว

ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดตัวแปรในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรต้น คือ 1) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 2) แนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตัวแปรตาม คือ รูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งผ่านการตรวจสอบความเป็นไปได้ โดยผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. การบริหารกลยุทธ์แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 มาตรฐาน และจุดเน้นการพัฒนา 2 จุดเน้น

2. โครงสร้างการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอน การบันทึกผลการปฏิบัติ การวิเคราะห์ผล และการพัฒนาปฏิบัติและการเผยแพร่ผลงาน

3. ดังนั้นสรุปได้ว่า รูปแบบที่มีความเหมาะสมสำหรับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ การบริหารกลยุทธ์ โครงสร้างการบริหาร และขั้นตอนการปฏิบัติ

วรารุณี ศรีวิชา และจิตรลดา ไชยะ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคซึ่งนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไปในอนาคต โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ จำนวน 100 คน และกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ จำนวน 10 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST) การเมืองในระดับชาติและปัจจัยด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อการบริหารของมหาวิทยาลัยทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ส่วนด้านสังคมในภาพรวมส่งผลเชิงบวก และด้านเทคโนโลยีส่งผลเชิงลบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกของการแข่งขัน

2. ด้านจุดแข็ง พบว่า มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ท้องถิ่น ศิลปะ และวัฒนธรรมที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ด้านจุดอ่อน พบว่า มหาวิทยาลัยยังมีเรื่องของผลประโยชน์ในการบริหารมาเกี่ยวข้อง ทำให้การตัดสินใจในการทำงานด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารไม่เด็ดขาดเท่าที่ควร ด้านโอกาสที่ พบว่า องค์กรภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบัณฑิตในมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ด้านอุปสรรค พบว่า นิสิตที่ต้องศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญในชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยมากกว่าองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยจะมอบให้

Radwan (2015) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลง การคงอยู่ และการมีอำนาจ: ความคาดหวังในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐสองแห่งในซาอุดีอาระเบีย ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับทฤษฎีการจัดการองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้ได้รับการสำรวจในบริบทของประเทศที่ระบบเศรษฐกิจที่กำลังพัฒนา วิธีการวิจัยเป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า ถึงแม้รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงมีการควบคุมตามลำดับขั้นและการปกครองแบบราชการที่สืบทอดอำนาจมานาน แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ยังคงได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร มีการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพขององค์กร การเพิ่มการศึกษาด้านการจัดการ และการศึกษาดูงานต่างประเทศ

Collins (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงในการเป็นผู้นำองค์กรบริหารสาธารณะที่ประสบความสำเร็จในสกอตแลนด์ ตามแนวความคิดของการเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสาธารณะใหม่ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรบริการสาธารณะในสกอตแลนด์ส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริการสาธารณะซึ่งถือว่าเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร หากผู้บริหารบริการองค์กรสาธารณะด้วยอุดมการณ์จะเกิดปัญหาอย่างมากในการบริการสาธารณะแก่ประชาชน เนื่องจากจะยึดการ

ปฏิบัติงานตามอุดมการณ์ของตนเองเป็นใหญ่ ดังนั้น ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรสาธารณะควรอยู่ในมิติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น และเป็นผู้นำด้านการสนับสนุนการดำเนินงานการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการรับบริการ

ข้อค้นพบทางการวิจัย พบว่า มุมมองของผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตัวเองให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนด้วยการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานและนำเสนอผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาในเชิงบวก ผู้วิจัยยังค้นพบอีกว่า กระบวนทัศน์การเป็นผู้นำในด้านการเปลี่ยนแปลงมีมานานกว่าสองทศวรรษ แต่มักจะถูกนำเสนอในรูปแบบของการกระทำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการตระหนักถึงศีลธรรม ดังนั้น ความเป็นผู้นำองค์กรสาธารณะที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องเป็นผู้นำทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงที่คำนึงถึงการดำเนินงานและตระหนักถึงศีลธรรมควบคู่กัน

Kashmiri (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทของผู้นำองค์กรสาธารณะในการสร้างแบรนด์ เป็นการศึกษาที่มีจุดประสงค์หลักเพื่อศึกษามิติของภาวะผู้นำในบริบทขององค์กรภาครัฐ 16 หน่วยงานของประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยการพัฒนางานวิจัยของภาครัฐด้วยการตรวจสอบการใช้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ภายในของผู้นำองค์กรภาครัฐ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ขั้นตอนแรกประกอบด้วย การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางของภาครัฐ 16 คนในเขตเทศบาลเมืองรียาดซาอุดีอาระเบีย ตามด้วยการสำรวจด้วยแบบสอบถามกับพนักงานภาครัฐ จำนวน 352 คนในเขตเทศบาลเมืองรียาด

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ 3 มิติที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐในซาอุดีอาระเบีย คือ การเป็นผู้นำด้านการดำเนินการ การเป็นผู้นำด้านการฝึกอบรม และการเป็นผู้นำด้านผลตอบแทนที่แท้จริง โดยการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติไม่เพียงแต่เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนค่านิยมขององค์กร และความสามารถในการนำเสนอภารกิจขององค์กรเพียงเท่านั้น แต่ยังมีผลในเชิงบวกต่อการเพิ่มระดับผลงานในแต่ละวันของบุคลากรอีกด้วย

2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการพัฒนา การพัฒนานักบริหาร และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดและรายละเอียดที่เป็นแนวทางในการศึกษาการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา รายละเอียดดังตัวแบบที่ 1 ดังนี้

ตัวแปรต้น ได้แก่

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนา ประกอบด้วย กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2. การพัฒนานักบริหาร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการพัฒนาองค์กร การบริการสาธารณะ ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา และเครือข่ายสัมพันธ์

ตัวแปรตาม คือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ยึดหลักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การบริหารงานอย่างมืออาชีพ ตอบสนองความต้องการ และโปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้

ตัวแบบที่ 2.1 กรอบแนวคิดการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย โดยมีประเด็นการนำเสนอ ดังนี้

- 3.1 แนวทางการวิจัย
- 3.2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย
- 3.3 การทดสอบเครื่องมือการวิจัย
- 3.4 การรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แนวทางการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา เป็น การศึกษาวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ควบคู่กัน มีการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแนวความคิดของตัวแปรจนนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดใหม่ของการวิจัยครั้งนี้

3.1.1 แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาวิจัยที่มุ่งนำเสนอผู้บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการไว้ 2 วิธี คือ

1. การค้นคว้าเอกสาร (Documentary Review) ผู้วิจัยเริ่มต้นโดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเน้นศึกษาสภาพการพัฒนา การพัฒนานักบริหาร และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยกำหนดเป็นตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังได้นำเสนอในหัวข้อกรอบแนวคิดของการวิจัยแล้ว

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา

3.1.2 แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาวิจัยเพื่ออธิบายขยายความผลการวิจัยเชิงคุณภาพให้ได้ผลการวิจัยที่ได้ถูกต้อง แม่นยำ และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่มีข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรท้องถิ่น สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

3.2 การสร้างเครื่องมือการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้สร้างเครื่องมือการวิจัยจากการกำหนดกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วยตัวแปรต้น คือ สภาพการพัฒนา และการพัฒนานักบริหาร และตัวแปรตาม คือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มากำหนดเป็นเครื่องมือการวิจัยเพื่อการหาคำตอบจากคำถามวิจัยได้อย่างต่อเนื่องและมีเหตุผล

ลักษณะของเครื่องมือการวิจัย สามารถแบ่งออกได้ตามแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ (In-depth Interview) รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างของคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามเปิด (Open Ended Question) เป็นเครื่องมือการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะกำหนดวัตถุประสงค์และระบุเนื้อหาที่จะสัมภาษณ์ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา การพัฒนานักบริหาร และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบของการสัมภาษณ์

2. แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นข้อคำถามสำหรับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่น ข้อคำถามมีลักษณะแบบตรวจสอบรายการ (Check List) และเติมคำในช่องว่าง (Blanking) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน หน่วยงานที่สังกัด และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ข้อคำถามมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ได้แก่ กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร ข้อคำถามมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการพัฒนาองค์กร การบริการสาธารณะ ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา และเครือข่ายสัมพันธ์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ข้อคำถามมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ได้แก่ ยึดหลักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม การบริหารงานอย่างมืออาชีพ ตอบสนองความต้องการ และโปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended)

สำหรับการให้ค่าคะแนนและแปลความหมายของแบบสอบถามตอนที่ 2-4 นั้น ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้ค่าคะแนนและแปลความหมายค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

4 หมายถึง เห็นด้วย

3 หมายถึง ไม่แน่ใจ

2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น ผู้วิจัยพิจารณาจาก คะแนนซึ่งเป็น ข้อมูลในระดับอันดับภาคขึ้น (Interval Scale) โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2542, หน้า 82) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันดับภาคขึ้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ดังนั้นใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายกำหนดระดับค่าเฉลี่ยในการประเมินความคิดเห็น ของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3.3 การทดสอบเครื่องมือการวิจัย

การทดสอบเครื่องมือการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การวัดค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

การทดสอบเครื่องมือการวิจัยจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สามารถทดสอบได้ด้วยการวัดค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งสามารถคำนวณได้จากการใช้สูตร IOC (Index Objective Congruence) (วรณี แกมเกตุ, 2551, หน้า 219-221) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

R = ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดในแต่ละข้อคูณกับค่าความสอดคล้องในแต่ละข้อ

n = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

การทดสอบเครื่องมือการวิจัยด้วยการวัดค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย ได้แก่ ดร.ปาริชาติ จันทร์ศรีบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษอริ ยีหมะ พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์ ดร.ธกฤต รุจิโมระ และพันจ่าเอก ดร.สาคร สิทธิศักดิ์ และเมื่อได้รับเครื่องมือคืนจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะนำเครื่องมือที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาตรวจสอบและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.60 ให้คงไว้ในแบบสอบถาม พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

2. การวัดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง (Try Out) จำนวน 40 คน เพื่อนำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่นได้จากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ด้วยการคำนวณจากวิธีครอนบาค (Cronbach Method) ซึ่งมีสูตรการคำนวณ (สิน พันธุ์พินิจ, 2553, หน้า 191-192) ดังนี้

$$\alpha = \frac{[n-1] \sum s_t^2}{\sum s_t^2}$$

α = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n = จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

s_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

โดยผู้วิจัยกำหนดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) มากกว่า 0.7 ถือได้ว่าแบบสอบถามฉบับนี้มีความน่าเชื่อถือและสามารถยอมรับได้ และนำแบบสอบถามนี้ไปใช้ในการวิจัยต่อไป แต่หากทดสอบได้น้อยกว่า 0.7 ผู้วิจัยจะทำการแก้ไขแบบสอบถามแล้วทำการทดสอบแบบสอบถามที่แก้ไขกับกลุ่มตัวอย่างซ้ำใหม่จนกว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาจะมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เท่ากับ 0.887

3.4 การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายประจำ ข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดสงขลา รายละเอียดดังนี้

1. พื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาจากประชากรกลุ่มตัวอย่างของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา จำนวนเทศบาลทั้งสิ้น 48 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายการเมือง จำนวน 269 คน ผู้บริหารฝ่ายประจำ จำนวน 334 คน ข้าราชการและพนักงานท้องถิ่น จำนวน 1,589 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,192 คน (ที่มา: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, 2558)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายประจำ ข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล โดยการสุ่มจากประชากรทั้งหมด ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เลือกเทศบาลจากการกระจายสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามประเภทและสัดส่วนของเทศบาล จำนวน 12 แห่ง และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำ จำนวน 24 คน ได้แก่

- เทศบาลนคร จำนวน 2 เทศบาล ประกอบด้วย ผู้บริหารฝ่ายการเมือง จำนวน 2 คน และผู้บริหารฝ่ายประจำ จำนวน 2 คน รวมจำนวน 4 คน
- เทศบาลเมือง จำนวน 4 เทศบาล ผู้บริหารฝ่ายการเมือง จำนวน 4 คน และผู้บริหารฝ่ายประจำ จำนวน 4 คน รวมจำนวน 8 คน
- เทศบาลตำบล จำนวน 6 เทศบาล ผู้บริหารฝ่ายการเมือง จำนวน 6 คน และผู้บริหารฝ่ายประจำ จำนวน 6 คน รวมจำนวน 12 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานท้องถิ่น ที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา จำนวน 320 คน จากการสุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้งหมด โดยใช้แนวคิดการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, p. 125) และกำหนดความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.05 จากสมการ ดังนี้

จากสมการ $n = \frac{N}{1+Ne^2}$

เมื่อ $N =$ ขนาดของประชากร
 $n =$ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 $e =$ ความคลาดเคลื่อนจากความเ็นจริงร้อยละ
 0.05

แทนค่าสมการ

$$n = \frac{1,589}{1+1,589(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,589}{4.9725}$$

$$n = 319.56$$

เมื่อแทนค่าสมการจะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 319.56 คน โดยผู้วิจัยได้ปรับจำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็น 320 คน เพื่อสะดวกต่อการเก็บข้อมูล หลังจากนั้นจะสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนตามจำนวนประชากรของแต่ละเทศบาล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ

เทศบาลในจังหวัดสงขลา	ข้าราชการและพนักงานท้องถิ่น	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เทศบาลนคร	411	83
เทศบาลเมือง	454	92
เทศบาลตำบล	724	145
รวม	1,589	320

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณควบคู่กัน ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจึงจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลชนิดตัวแปรที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูล
2. จำแนกและจัดระบบของข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความจากผลการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาบทสรุปของแต่ละประเด็น โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยการบรรยายพร้อมให้เหตุผลประกอบจากกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลชนิดตัวแปรที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยด้วยสถิติตามประเภทตัวแปร ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่น ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequencies) และ คำนวณหาร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการอธิบาย
- 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา การพัฒนา และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3) การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One Way ANOVA)

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา การพัฒนานักบริหารของเทศบาลในจังหวัดสงขลา และนำเสนอแนะการบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และสอบถามความคิดเห็นจากแบบสอบถาม (Questionnaire) แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งกำหนดประเด็นการนำเสนอ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

4.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนา

4.1.3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนานักบริหาร

4.1.4 ผลการวิเคราะห์นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนา

4.2.3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนานักบริหาร

4.2.4 ผลวิเคราะห์นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.2.5 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.2.6 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำของเทศบาลในจังหวัดสงขลา จำนวน 24 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์รายละเอียดดังนี้

4.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยการกระจายสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามประเภทและสัดส่วนของเทศบาล จำนวน 12 แห่ง จำนวนผู้บริหาร 24 คน ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสรุปข้อมูลตามการจำแนกประเภทเทศบาล ได้ดังนี้

1. เทศบาลนคร จำนวน 2 เทศบาล กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ประกอบด้วย รองนายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน และผู้บริหารฝ่ายประจำ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 1 คน และหัวหน้าสำนัก จำนวน 1 คน

2. เทศบาลเมือง จำนวน 4 เทศบาล กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 คน ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน รองนายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน และผู้บริหารฝ่ายประจำ ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล จำนวน 1 คน รองปลัดเทศบาล จำนวน 2 คน และหัวหน้าสำนัก จำนวน 1 คน

3. เทศบาลตำบล จำนวน 6 เทศบาล กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 12 คน ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน รองนายกเทศมนตรี 4 คน และผู้บริหารฝ่ายประจำ ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล จำนวน 1 คน รองปลัดเทศบาล จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการสำนัก 2 คน และหัวหน้าสำนัก 1 คน

4.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

1. กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือส่วนใหญ่เห็นว่ากฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติเปิดโอกาสให้นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เพื่อให้จัดทำบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึงตรงตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เหมาะสมกับสภาพของแต่ละท้องถิ่น โดยให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และผู้บริหารท้องถิ่นมีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางนโยบาย และการบริหารจัดการ เพื่อสามารถพัฒนาท้องถิ่นของตนเองได้ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“การบริหารงานของท้องถิ่น ปกติก็มีพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำกับอยู่ มีการมอบอำนาจให้ท้องถิ่นบริหารตนเอง เปิดโอกาสให้มีการพัฒนานักบริหาร เพื่อไปพัฒนาท้องถิ่นให้มีรายได้เพิ่มขึ้นต่อไป”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2561)

นอกจากนั้น ข้อมูลหนึ่งชี้ให้เห็นว่า กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ เป็นการกระจายอำนาจการบริหาร เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถบริหาร พัฒนา และบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึงและเป็นอิสระ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวว่า

...“กฎหมายท้องถิ่นนั้นมันเป็นระบบการกระจายอำนาจการปกครอง เพื่อให้ท้องถิ่นได้จัดทำบริการสาธารณะให้ชาวบ้านในท้องถิ่นได้รับอย่างทั่วถึง ตรงตามที่เราต้องการ และก็ตามความเหมาะสมของพื้นที่ด้วย คือ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ โดยที่ผู้บริหารมีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางนโยบาย และก็การบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 18, สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2561)

ถึงแม้กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติจะเปิดโอกาสให้นักบริหารได้รับการพัฒนา แต่ยังคงพบอุปสรรคต่อการพัฒนา คือ ความไม่ชัดเจนของกฎหมาย ความไม่ยืดหยุ่นของกฎหมายที่ควบคุมการปฏิบัติงานมากเกินไป ข้อจำกัดของระเบียบปฏิบัติ หนังสือสั่งการงบประมาณ โดยเฉพาะเทศบาลที่ไม่สามารถจัดเก็บรายได้ของตนเองอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ผมว่าถึงกฎหมายจะเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร พนักงานท้องถิ่นได้รับการพัฒนา แต่บางทีก็ถูกจำกัดด้วยหนังสือสั่งการที่มันมักจะตามมาทีหลังทุกครั้ง เช่น กฎหมายเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร พนักงานท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ตามความเหมาะสม แต่พอระเบียบปฏิบัติหรือหนังสือสั่งการก็จะบอกว่า ให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารไม่อนุมัติ ก็ไม่ได้ไปอบรมอยู่ดี หรือบางทีก็มีหนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่ขัดแย้งกัน มันก็ยุ่งยากที่จะนำไปปฏิบัติ มันเลยไม่เป็นอิสระจริง ๆ ...”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“บางทีกฎหมายก็ควบคุมมากเกินไป ไม่ค่อยยืดหยุ่นในทางปฏิบัติ และมันก็มีช่องโหว่ของกฎหมายอยู่ บางทีก็โดน สตง. ทักท้วงอยู่บ่อย ๆ เหมือนจะเปิดโอกาสให้เราทำงานอย่างเป็นอิสระ แต่เอาจริง ๆ ก็ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งเราก็ต้องปฏิบัติตามนั้น ...”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4, สัมภาษณ์, 5 มกราคม 2561)

นอกจากนั้น ข้อมูลหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า งบประมาณก็เป็นอุปสรรคหนึ่งของการพัฒนานักบริหาร คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวว่า

...“ผู้บริหารท้องถิ่นอาจมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ เช่น เทศบาลหรือ อบต. ที่ไม่สามารถจัดเก็บรายได้อย่างเต็มที่ เลยทำให้งบประมาณไม่พอกับการพัฒนา ซึ่งบางครั้งก็ต้องจัดสรรไปใช้ในงานอื่นก่อน”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 18, สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2561)

2. แนวโน้มทางเศรษฐกิจ

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันมีการพัฒนาด้วยการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้าสู่สินค้าเชิงนวัตกรรมมากขึ้น มุ่งเน้นการกระจายรายได้ให้ประชาชนอย่างทั่วถึง ดังนั้นหากแนวโน้มทางเศรษฐกิจภาพรวมดีก็จะเอื้อต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ผมว่านะ ถ้าเศรษฐกิจภาพรวมดี มันก็ดีต่อการจัดการทุกอย่าง ไม่ใช่แต่เทศบาล หน่วยงานราชการ หรือเอกชนก็ด้วย พอเศรษฐกิจตอนนี้ไม่ดี ชาวบ้านก็ลำบาก เราฐานะผู้บริหารท้องถิ่นจะทำยังไง ก็ต้องช่วยชาวบ้าน สร้างงาน ส่งเสริมการทำผลิตภัณฑ์ของชาวบ้านให้มีมาตรฐาน จะได้เพิ่มช่องทางการขาย หาดตลาดให้ชาวบ้าน มีแลกเปลี่ยนกับท้องถิ่นอื่นบ้าง ทำให้เป็นระบบมากขึ้น ให้ความรู้ แนะนำให้พวกเขา ผลิตภัณฑ์จากชาวบ้าน จะได้มีคุณภาพ และก็ชักชวนชาวบ้านคนอื่น ๆ เข้าร่วมกิจกรรมนี้ด้วย ทำให้พวกเขามีรายได้เพิ่มขึ้น จะได้มีเงินไปใช้สอย เงินหมุนเวียนในท้องถิ่นก็เพิ่มขึ้นด้วย”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2561)

ถึงแม้แนวโน้มทางเศรษฐกิจจะเอื้อโอกาสให้นักบริหารได้รับการพัฒนา แต่ยังคงพบอุปสรรคต่อการพัฒนา คือ ความไม่มั่นคงทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจภาพรวมตกต่ำ ส่งผลต่อเศรษฐกิจในท้องถิ่นได้รับผลกระทบ ราคาขายตกต่ำ เกษตรกรขาดรายได้ การจับจ่ายใช้สอยของประชาชนในท้องถิ่นลดลง หลายองค์กรต้องปิดตัวลง ประชาชนขอลดหย่อนภาษี ทำให้ท้องถิ่นจัดเก็บภาษีได้น้อยลง งบประมาณในการบริหารจัดการและการพัฒนานักบริหารก็น้อยลงไปด้วย ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ผมว่าการเมืองมันไม่แน่นอน เศรษฐกิจเลยไม่ดีไปด้วย ยางไม่ได้

ราคา ชาวบ้านขาดรายได้ เงินหมุนเวียนในท้องถิ่นก็น้อยตา เลยทำให้เทศบาลจัดรายได้น้อยตามไปด้วย”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 5 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าเศรษฐกิจไม่ดี ราคายางต่ำ ชาวบ้านจับจ่ายใช้สอยลดลง บริษัทห้างร้านเริ่มปิดตัว คนเลิกทำงาน บางทีก็ขอลดภาษีบ้าง เงินงบประมาณในการบริหาร การพัฒนาท้องถิ่นก็น้อยลงไปด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 12, สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2561)

3. สังคมและวัฒนธรรม

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าสังคมไทยมีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม แต่สามารถผสมผสานได้อย่างกลมกลืนเหมือนเครือญาติ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยผู้บริหารสังกัดเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นตรงกันว่า สังคมเมืองและสังคมชนบทในท้องถิ่นจะเอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อกิจกรรม โครงการ และการบริหารจัดการของท้องถิ่น เกิดการสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน และการทำงานเป็นทีมระหว่างท้องถิ่นและประชาชน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“ชาวบ้านในท้องถิ่นก็หลากหลาย ทั้งไทย จีน และมุสลิม แต่อยู่แบบที่แบบน้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่แบ่งว่าเป็นไทยพุทธหรือมุสลิม อยู่รวมกันอย่างสันติ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีน้ำใจต่อกัน ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของส่วนร่วม ที่นี่เป็นชุมชนเมืองกับชนบท แต่ก็อยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง ช่วยเหลือกัน มีส่วนร่วมกับท้องถิ่นบ้าง ถึงแม้หน้าที่การงานจะแตกต่างกัน แต่ชาวบ้านก็มีความสามัคคีกันดี”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“สังคมวัฒนธรรมก็มีส่วนช่วยในการบริการท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมกับชุมชน โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม ให้ชาวบ้านเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ร่วมทำงานกับท้องถิ่น ทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างชาวบ้านกับท้องถิ่นทางหนึ่งด้วย”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 5 มกราคม 2561)

แต่อุปสรรคที่สำคัญที่เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนา คือ ระบบอุปถัมภ์ที่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากของผู้บริหารท้องถิ่น เป็นระบบที่ประชาชนไม่ให้การยอมรับเนื่องจากประชาชนมีความคิดเห็นวาระบบอุปถัมภ์เป็นเรื่องของผลประโยชน์เฉพาะบุคคล ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ต่อประชาชน ดังนั้น บางพื้นที่จึงเกิดปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนต่อการกำหนดนโยบาย การดำเนินกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ รวมถึงการเกิดข้อกังขาของประชาชนต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและการศึกษาดูงานของกลุ่มผลประโยชน์นี้ เป็นต้น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“บางที่ชาวบ้านก็ไม่ค่อยสนใจกับบางกิจกรรม เพราะว่า เป็นกิจกรรมของผู้บริหารคนที่พวกเขาไม่ค่อยชอบ เพราะว่าชาวบ้านเห็นว่าที่เข้ามาทำงานท้องถิ่นได้เพราะเส้นสายทางการเมือง ไม่ใช่เพราะความสามารถจริง ๆ มาเพื่อผลประโยชน์อะไรทำนองนั้น”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, สัมภาษณ์, 5 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“บางที่ชาวบ้านก็ไม่เข้าใจว่าเราพาบุคลากรไปศึกษาดูงานต่างจังหวัดไปเพื่อหาประสบการณ์ใหม่ ๆ มาพัฒนาท้องถิ่นของพวกเขาเอง แล้วการไปดูงานมันต้องใช้งบประมาณจำนวนหนึ่ง เราไปเพื่อพัฒนาบุคลากรของเราให้มีความรู้ ไปพบปะกับเทศบาลอื่นที่เขาพัฒนาไปไกลกว่าเราแล้ว ไม่ใช่ไปเพื่อผลประโยชน์ของคนบางกลุ่ม ตรงนี้บางที่ชาวบ้านบางกลุ่มเขาก็ไม่ค่อยเข้าใจ”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 23, สัมภาษณ์, 31 มกราคม 2561)

4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถเพิ่มโอกาสการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เกิดความท้าทายแก่นักบริหารในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ทำให้การเข้าถึงและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว รวมถึงการกระจายโอกาสการเข้าถึงข้อมูลของประชาชนต่อผลงานของเทศบาล ส่งผลให้ผู้บริหารท้องถิ่นจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกโอกาสการติดต่อประชาชนและสังคมผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยี ดังนั้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานจึงเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงานท้องถิ่นได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

“...เทคโนโลยีนี้ช่วยให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น ติดต่อกันแต่ครั้งเร็วกว่าเมื่อก่อนมาก การส่งหนังสือทางอีเมลได้ก็ประหยัดค่าใช้จ่าย และเดี๋ยวนี้ชาวบ้านเขาใช้ไลน์ หรือเฟสบุ๊คกันหมดแล้ว การแจ้งข่าวสาร การสื่อสารกับชาวบ้านก็สะดวกมาก ชาวบ้านเข้าถึงเราได้ง่าย หรือไม่ก็แจ้งข่าวสารผ่านผู้นำชุมชนเขตนั้นบ้าง เพื่อเขาจะไปกระจายข่าวต่ออีกที รวดเร็วสะดวก แต่ผู้บริหารต้องทันเทคโนโลยี เพราะเดี๋ยวนี้มันพัฒนาไปเร็วมาก ถ้าผู้บริหารตามไม่ทัน จะทำงานลำบาก ค่อนข้างช้า ภาระงานมันเยอะ ถ้าจะไปใช้รูปแบบเดิม ๆ เกรงว่าคงไม่ทัน เพราะภารกิจด่วน ๆ ก็มักจะเข้ามาตลอดเวลา...”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561)

ส่วนอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนานักบริหาร คือ ข้อจำกัดด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารบางกลุ่มที่ยังเคยชินกับระบบเอกสาร การตอบรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของข้าราชการและพนักงาน ความไม่ปลอดภัยในการเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของเทคโนโลยีจนบางครั้งไม่สามารถตามสถานการณ์ได้ทัน เป็นต้น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“บางทีผมก็ไม่มั่นใจว่าถ้าเราเก็บข้อมูลสำคัญไว้ในคอมพิวเตอร์หรือว่าส่งข้อมูลที่สำคัญ ๆ ทางอีเมลหรือไลน์ มันจะปลอดภัยหรือเปล่า สู้เก็บเป็นเอกสารแล้วเข้าตู้ล็อกกุญแจน่าจะปลอดภัยกว่า อีกอย่างเดี๋ยวนี้เทคโนโลยีมันไปเร็ว บางที่เรายุ่ง ๆ ก็ตามไม่ทันเหมือนกันนะ ถ้าจำเป็นต้องใช้จริง ๆ ก็จะขอช่วยให้ลูกน้องทำให้ ส่วนตัวยังชินกับเอกสารง่ายกว่า เวลาพลิกไปพลิกมา”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 16, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

4.1.3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนานักบริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา คือ การได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำต้นแบบที่ดี ด้วยหลักสูตรที่หลากหลาย ทั้งผู้นำด้านการ

บริหาร ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เป็นต้น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“หลักสูตรพัฒนาผู้นำเดี่ยวนี้นี้มีหลายหลักสูตร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำด้านวิชาการ ด้านบริหาร อื่น ๆ อีกเยอะแยะ ส่วนตัวเคยอบรม หลักสูตรการเป็นผู้นำต้นแบบที่ดี หลักสูตรนั้นดี ผู้เข้าฝึกอบรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้จริงในระดับหนึ่ง ทำให้เราพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในตัวเอง ให้เพื่อนร่วมงาน ชาวบ้านยอมรับในความสามารถของเรา มั่นใจว่าเราจะพัฒนาท้องถิ่นของพวกเขาให้เจริญได้ แก้ปัญหาให้พวกเขาได้...”

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11, สัมภาษณ์, 19 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“เดี่ยวนี้นี้เขาก็พัฒนาหลักสูตรใหม่ ๆ มากขึ้น เมื่อก่อนมีแต่แบบหลักสูตรพัฒนาผู้นำ แต่เดี่ยวนี้นี้หลากหลายและเฉพาะด้านขึ้น เช่น พวกผู้นำด้านการบริหาร ด้านพัฒนาท้องถิ่น การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน หรือว่าผู้นำเทคโนโลยียุคใหม่อะไรทำนองนั้น ทำให้ผู้บริหารได้พัฒนาทักษะมากขึ้น มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารมากขึ้น เทคนิค หรือกลยุทธ์การบริหารก็มากขึ้น”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 17, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ การไม่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนา บุคลากรในองค์กรให้ความสนใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงน้อย เช่น การนำเทคโนโลยีการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดการซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรบางพื้นที่ที่ยังยึดติดกับระบบการปฏิบัติงานแบบเดิม ลำดับขั้นตอนเดิม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของตนเอง และส่วนรวม รวมทั้งหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีเนื้อหาสาระในภาพรวมค่อนข้างกว้าง ไม่มีการเจาะลึกประเภทของการเปลี่ยนแปลง เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติเพื่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“สาเหตุที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เพราะผู้บริหารขาดความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรก็ไม่เอื้อต่อการพัฒนา บางครั้งไปฝึกอบรมมาแล้ว ก็ไม่ได้นำกลับมาพัฒนาตัวเองเท่าไร ยังบริหารงานแบบเดิม ๆ ยังมีปัญหาการยึดติดการทำงานแบบเดิม ๆ ไม่รับแนวทางใหม่ ๆ พวกเทคโนโลยีที่ช่วยให้ทำงานเร็วขึ้น ผู้บริหารอบรม

มาแล้วไม่แก้ปัญหาดังนี้ ก็ไม่ส่งผลอะไร”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 24, สัมภาษณ์, 31 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“หลักสูตรพวกพัฒนาภาวะผู้นำทั้งหลาย เนื้อหากว้างมาก ไม่เจาะลึก หรืออบรมเชิงปฏิบัติการเลย เน้นเรียนเนื้อหา ไม่มีภาคปฏิบัติเท่าไร ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาด้วยการฝึกปฏิบัติบ้าง เช่น พวกสมมติหรือ จำลองสถานการณ์แล้วให้ผู้เข้าอบรมลองแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดู แสดง ความเป็นผู้นำของตนเองออกมา แล้วอาจารย์ หมายถึง วิทยากร ก็แนะนำ ว่าเป็นยังไงบ้าง ควรปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตรงไหนบ้าง แบบนี้มันจะ ได้ผลกว่า”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2561)

2. การพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหาร

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และ เทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารของนักบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาความรู้ความสามารถใน การบริหารที่ผ่านมา คือ การได้รับการฝึกอบรมในภาพรวมเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นและการกระจายอำนาจ และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้ ดังผู้ให้ข้อมูล สำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“การพัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่น การกระจายอำนาจนี้สำคัญ มากสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น เพราะผู้บริหารจะได้บริหารงานในทิศทางที่ ถูกต้อง หลักสูตรการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นประโยชน์มาก สำหรับท้องถิ่น เพราะโลกเปลี่ยนแปลงเร็ว เราต้องพัฒนาท้องถิ่นให้ทัน โลก ซึ่งบางหลักสูตรก็สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานได้จริง อย่างเช่น พวกการวางแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การบริหารและการพัฒนา และก็มีอีกหลาย ๆ หลักสูตรที่น่าสนใจ”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561)

ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ หลักสูตร ความรู้ความสามารถในการบริหารในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นการบรรยายเนื้อหาในภาพรวม ไม่มี การเจาะลึกเนื้อหาหรืออบรมเชิงปฏิบัติการที่จะสามารถประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม ได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานหลังได้รับการพัฒนาไม่เป็นไปตาม

ความคาดหวังเท่าที่ควร หลักสูตรและเนื้อหาไม่ค่อยมีความน่าสนใจ ทำให้นักบริหารมีความรู้สึกว่าได้รับการพัฒนาตามนโยบาย แต่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้จริง เช่น ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยมอบหมายกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมจากการประเมินผลของกิจกรรมนั้น ๆ เป็นต้น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“การฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะบรรยายพวกแนวคิด ทฤษฎี พวกฝึกปฏิบัติ จำลองสถานการณ์นั้นน้อยมาก บางทีกลับมาก็เอามาใช้จริงไม่ได้เหมือนกัน เหมือนไปอบรมตามคำสั่ง ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือไปอบรมแทน แบบนั้นมันก็ไม่เกิดประโยชน์จริงจังกับเทศบาลกับท้องถิ่นจริง ๆ แต่ถ้ามีการอบรมแบบเชิงปฏิบัติการ แล้วประเมินผลว่าอบรมผ่านหรือไม่ผ่านจากผลงานที่ทำระหว่างที่ฝึกอบรม กำหนดมาตรฐานการวัดผลชัด ๆ ไปเลย แบบนั้นน่าจะได้ประโยชน์กว่ามาก น่าสนใจกว่าด้วย”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6, สัมภาษณ์, 12 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“หลักสูตรของผู้บริหารระดับสูง เนื้อหาน้อยมาก บรรยายแต่ภาพรวม ส่วนมากก็นั้นแต่พบปะสร้างเครือข่ายมากกว่า ที่จะเน้นการพัฒนาทักษะการบริหารจริง ๆ นี้น้อยลงมาก บางทีหลักสูตรที่เน้นเนื้อหาจริง ๆ จัง ๆ คงไม่น่าสนใจ เพราะผู้บริหารบางพื้นที่ก็ไปอบรมเพื่อพบปะ สร้างเครือข่ายเอาไว้ช่วยเหลือกันมากกว่า หลัง ๆ เลยไม่ค่อยสนใจการฝึกอบรมแบบนี้เท่าไร ลูพัฒนาตัวเองยังพอมีประโยชน์มากกว่า”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2561)

3. การพัฒนาความสามารถในการพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาองค์กรของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาองค์กรที่ผ่านมา คือ การได้รับการพัฒนาการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน รวมทั้งหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มทักษะให้กับนักบริหารให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถเพิ่มความสามัคคีในการ

ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างนักบริหาร ข้าราชการ และพนักงานท้องถิ่น ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“มีโอกาสได้เข้าอบรมหลักสูตรทักษะการพูดเพื่อจูงใจ ให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมร่วมกับโครงการของเทศบาลมากขึ้น หรือจูงใจให้บุคลากรตั้งใจทำงาน เป็นหลักสูตรที่ดี เพราะนำมาใช้จริง ชาวบ้านร่วมมือกับท้องถิ่นมากขึ้น”...
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 16, สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้พนักงานท้องถิ่นทำงานไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ทำงานแบบไม่หลงทาง ถ้าพนักงานร่วมกันพัฒนาองค์กรก็จะทำให้ทุกคนมีความสามัคคีในการทำงานมากขึ้น ร่วมมือร่วมใจมากขึ้น งานก็บรรลุเป้าหมายเร็วขึ้นด้วย”...
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 21, สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2561)

ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรของนักบริหาร บางพื้นที่นักบริหารให้ความสนใจเฉพาะภาระงานที่ต้องปฏิบัติในปัจจุบัน แต่ไม่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในภาพรวมร่วมกัน จึงทำให้การพัฒนาองค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“การสร้างองค์ความรู้ในองค์กรมีประโยชน์ต่อการทำงาน ทำให้เราช่วยกันด้วยช่วยกันทำงานมากขึ้น แต่บางทีภาระงานที่ทำอยู่มันยุ่งมาก เลยต้องสะสางงานประจำให้เสร็จก่อน บางทีงานที่ทำอยู่มันสำคัญกว่า มันรอไม่ได้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เลยเป็นภารกิจรองลงมา เพราะบางทีได้รับหนังสือสั่งการให้ทำงานเร่งด่วน เราก็ต้องวางงานที่ทำอยู่ แล้วไปทำงานด่วนนั้น บางทีงานตามหน้าที่ก็ค้างอยู่ เลยไม่มีเวลาเต็มที่จะช่วยสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เหมือนกัน”...
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 22, สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2561)

4. การพัฒนาการบริการสาธารณะ

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการสาธารณะของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาการบริการสาธารณะที่ผ่านมา คือ การได้รับการพัฒนาด้านการวางแผนการบริการสาธารณะอย่างเป็นรูปธรรมและมีขั้นตอนที่ชัดเจน มี

การจัดสรรงบประมาณเพื่อลงพื้นที่สำรวจความพึงพอใจของประชาชนในชุมชนต่อการให้บริการของเทศบาลอย่างทั่วถึง และการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและประเมินโครงการร่วมกับเทศบาล ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“เราวางแผนบริการแก่ประชาชนเป็นขั้นเป็นตอน ชาวบ้านได้รับการบริการอย่างเต็มที่จากเทศบาล มีเจ้าหน้าที่ให้บริการประจำ สอบถามได้ตลอด ทุกคนเต็มใจให้บริการ มีการประเมินความพึงพอใจอยู่เสมอ นำคำแนะนำจากประชาชนที่รับบริการ พวกข้อเสนอแนะมาปรับปรุง แก้ไขให้ระบบมีคุณภาพมากขึ้น ประชาชนพอใจมากขึ้น”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 18, สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“เราจัดงบประมาณเพื่อประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการรับบริการของเทศบาล มีการลงพื้นที่พบปะชาวบ้าน ไม่ใช่แค่ให้ชาวบ้านตอบแบบสอบถามเวลามารับบริการเพียงอย่างเดียว แต่เราสอบถามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะหลังประชาชนรับบริการของเราเรียบร้อยแล้ว การบริการของเราเป็นขั้นเป็นตอน ประชาชนเข้าถึงง่าย มีเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลอยู่ประจำ ถ้าต้องการข้อมูลเพิ่มเติมหรืออยากให้นำเสนอการบริการ ตรงนี้ผู้บริหารเน้นหนักมากกว่าประชาชนต้องได้รับการที่มีคุณภาพ แล้วก็ตรงตามความต้องการด้วย”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2561)

ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ บางพื้นที่มีปัญหาเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการนำเสนอความคิดเห็นและประเมินกิจกรรมของเทศบาลค่อนข้างน้อย เนื่องจากประชาชนบางพื้นที่เห็นว่าไม่ได้รับการบริการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ให้ลำดับความสำคัญในการให้บริการกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์ก่อนให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“บางที่ชาวบ้านก็ไม่ค่อยสนใจการประเมินผลการให้บริการของเราเท่าไรหรอก แต่จะไปจับกลุ่มวิจารณ์กันเองมากกว่า แบบนั้นมันไม่เกิดประโยชน์เลย บางทีพวกเขาไม่กล้าจะออกความคิดเห็น บางคนเห็นว่าเราให้บริการกับคนใหญ่คนโตก่อน ไม่สนใจคิวก่อนหลัง แต่ความจริงแล้วเราให้บริการประชาชนทุกคนเท่ากัน”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 18, สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2561)

5. การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษา

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาที่ผ่านมา คือ เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะให้กับนักบริหารให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย ทันยุค ทันสมัย เป็นสากล เพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองและองค์กรด้วยการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ เช่น ประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งปัจจุบันมีหลักสูตรออนไลน์ที่พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาด้วย ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสารนี้จำเป็นมากสำหรับนักบริหารท้องถิ่นในปัจจุบัน นักบริหารทุกคนต้องใช้เทคโนโลยีพื้นฐานเป็น มันจะทำให้เราทำงานได้สะดวก รวดเร็ว และทำงานได้มากขึ้น ผู้บริหารต้องทันยุค ทันสมัยหน่อย จะบริหารงานแบบเดิม ๆ ไม่ได้แล้ว เดียวนี้ต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยว มาลงทุนบ้านเรามากขึ้น ถ้าเราสื่อสารกับเขาไม่ได้ เราก็จะพลาดโอกาสดี ๆ ที่จะเข้ามาในท้องถิ่นเรา”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“เดี๋ยวนี้การฝึกพูดภาษาอังกฤษไม่ต้องเสียเงินไปอบรมแล้ว หลักสูตรออนไลน์ในอินเทอร์เน็ตมีเยอะแยะ อยู่ที่ผู้บริหารเองด้วยว่าจะพัฒนาตัวเองแค่ไหน”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561)

ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษามีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะทักษะด้านภาษา นักบริหารท้องถิ่นส่วนใหญ่แทบจะไม่มีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าแทบจะไม่มีโอกาสติดต่อกับหน่วยงานต่างประเทศ จึงไม่มีแรงกระตุ้นเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งการพัฒนาเป็นเพียงการฝึกอบรมในระยะเวลาสั้น ๆ จึงไม่สามารถพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษได้มีประสิทธิภาพ เพราะทักษะด้านภาษาต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และหลักสูตรการพัฒนาภาษาอังกฤษจะใช้งบประมาณค่อนข้างสูง งบประมาณที่จัดสรรเพื่อการพัฒนาบุคลากรจึงมีไม่เพียงพอ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ท้องถิ่นเราไม่มีแหล่งท่องเที่ยวเหมือนที่อื่น ไม่ค่อยมีนักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมมาเที่ยว ส่วนใหญ่ก็คนในพื้นที่ใกล้เคียงจะเสียมากกว่าที่มาจับจ่ายซื้อของในชุมชน เลยไม่ค่อยได้พูดภาษาอังกฤษกัน จริง ๆ แล้วเรา

ไม่มีโอกาสจะใช้มากกว่า แต่เราก็พัฒนาการใช้คอมพิวเตอร์ และก็พวก
สื่อสารสนเทศมากกว่า พวกนั้นมันใช้ได้จริง ใช้ในการทำงานทุกวัน มันจึง
จำเป็นต้องพัฒนาให้ทันยุคทันเหตุการณ์”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 22, สัมภาษณ์, 29 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“ภาษาอังกฤษมันจำเป็นในปัจจุบัน แต่บางทีพอไม่ได้ฝึกพูดฝึกเขียน
บ่อย ๆ มันก็ลืม ๆ ไปบ้าง ก็กำลังพยายามหาเวลาฝึกอยู่เหมือนกัน ถ้าจะ
ไปอบรมพวกหลักสูตรฝึกอบรมภาษาอังกฤษมันช่วงสั้น ๆ เลยไม่ค่อย
ได้ผลเท่าไรแล้วอีกอย่างหลักสูตรดี ๆ บางทีก็เกินงบประมาณไปเหมือนกัน แล้วก็
อนุมัติค่อนข้างยากกว่าพวกหลักสูตรพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อตำแหน่ง
หน้าที่ด้วย”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 9, สัมภาษณ์, 17 มกราคม 2561)

6. การพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และ
เทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์ของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่
แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์ที่ผ่านมา คือ นักบริหาร
สามารถทำงานร่วมกันกับท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อปรึกษาหารือ และประชุม
ประจำเดือน เพื่อนำเสนอปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา รวมทั้งการจัดทำ
โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นการสร้างพันธมิตรและความสัมพันธ์อันดีในท้องถิ่น และ
เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ปัจจุบันนี้เราก็คงทำงานร่วมกับเทศบาลและอบต. อื่น ๆ ในพื้นที่ใกล้เคียง
เป็นการประชุมประจำเดือนเพื่อหารือแนวทางการแก้ไขปัญหาส่วนร่วมกัน
บูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาท้องถิ่นมาก
ขึ้น มีการสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่ดีร่วมกับเทศบาลหรืออบต. อื่น ๆ
รวมถึงหน่วยงานราชการ เช่น โรงเรียน หรือภาคเอกชนทั่วไปด้วย”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2561)

ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วม
ในการสร้างเครือข่ายของผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงานบางพื้นที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีความ
คิดเห็นว่าผลที่ได้รับเป็นเพียงผลประโยชน์ส่วนร่วมกันเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะพื้นที่ ไม่ได้คำนึงถึง
ประโยชน์ที่แท้จริงต่อประชาชน ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“บางทีการประชุมเครือข่ายก็เป็นเพียงการหารือเพื่อฐานเสียงทาง

การเมือง ส่วนเรื่องประโยชน์ต่อประชาชนนั้นเป็นเรื่องรองมาลง ความจริงแล้วท้องถิ่นจะพัฒนาได้ด้วยความร่วมมือของชาวบ้านในท้องถิ่น ส่วนการพบปะหารือกับผู้นำท้องถิ่นอื่นก็ดี แต่ส่วนใหญ่ที่เห็นเป็นการพบปะสังสรรค์มากกว่าหารือเรื่องงาน”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 15, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2561)

4.1.4 ผลการวิเคราะห์นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวิเคราะห์ข้อมูลนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังนี้

1. ยึดหลักประชาธิปไตย

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านยึดหลักประชาธิปไตยไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักประชาธิปไตย โดยเฉพาะนายกเทศมนตรี เนื่องจากนายกเทศมนตรีได้รับการเลือกตั้งจากการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งถือเป็นหลักสากลที่ได้รับการยอมรับในสังคมประชาธิปไตย ดังนั้น นักบริหารต้องมุ่งเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประชาธิปไตย โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับผลประโยชน์เป็นอันดับแรก รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากประชาชนอย่างเต็มที่ ไม่ยึดเพียงความคิดเห็นของตนเป็นหลัก ไม่ถือทิฐิว่าตนเป็นผู้บริหาร เป็นข้าราชการที่รับคำสั่งโดยตรงจากรัฐบาล แต่พึงปฏิบัติตนเป็นที่พึ่งของประชาชนอย่างจริงใจ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“นายกเทศมนตรีมาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเลือกตั้ง ตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลักสากลที่เป็นที่ยอมรับว่าสำคัญต่อสังคมประชาธิปไตย จึงต้องให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมกับทุกกิจกรรมของท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ให้ชาวบ้านแจ้งปัญหา ฟังความคิดเห็นจากชาวบ้าน และแก้ไขอย่างเต็มที่ ผู้บริหารอย่าเอาความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ ต้องเปิดใจรับฟังปัญหาจากมุมมองของชาวบ้านด้วย”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพราะในสังคมประชาธิปไตย เราต้องรู้จักรับฟังเหตุผล ความเห็น

ความคิดของผู้อื่น ไม่ได้ตั้งในความคิดของตัวเอง หรือเอาความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ อย่าถือว่าตัวเองเป็นผู้บริหารท้องถิ่น ต้องสำรวจกิจการสำรวจความคิด อย่าทะนงตัวจนคนอื่นมองว่าเป็นคนมีฉายาธิฐิ...”
(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 20, สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2561)

2. มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่สามารถพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร และพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะ และมุมมองภาพรวมที่กว้างไกล ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้วยการเน้นการบริหารจัดการผ่านการสื่อสารสนเทศที่ทันสมัย ริเริ่มการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถควบคุมความปลอดภัยในการเข้าถึงเทคโนโลยีได้ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“นักบริหารควรมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เพราะตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 รัฐบาลมีนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ผู้บริหารต้องพัฒนาท้องถิ่นด้วยการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารเช่นกัน เช่น การพัฒนาด้านการเกษตร จะต้องเปลี่ยนจากทำเกษตรแบบดั้งเดิมเป็นเกษตรสมัยใหม่ เน้นการใช้เทคโนโลยี หรือเปลี่ยนจากแรงงานทักษะขั้นต่ำ ไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 18, สัมภาษณ์, 24 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มองเห็นภาพรวมของทุกปัญหา ทุกแนวทางแก้ไข เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาเทศบาลให้สอดคล้องกัน เวลาเกิดปัญหาในพื้นที่ ผู้บริหารต้องมองเห็นสาเหตุ และแนวทางแก้ไขในภาพรวมได้ทันที”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8, สัมภาษณ์, 16 มกราคม 2561)

และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการบริหารงาน ก็จะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ต้องควบคุมระบบการเข้าถึงฐานข้อมูลให้ดีด้วย อีกอย่างผู้บริหารต้องรู้จักใช้สื่อสารสนเทศในการพัฒนาตัวเอง พวกสื่อ

ออนไลน์ต่าง ๆ จะทำให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่อง เพราะจะเข้าใช้
สื่อเมื่อไหร่ก็ได้ เพิ่มความรู้รอบตัวให้ผู้บริหารได้อย่างดี”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10, สัมภาษณ์, 7 มกราคม 2561)

3. บริหารอย่างมืออาชีพ

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และ
เทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านบริหารอย่างมืออาชีพไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องบริหารงานอย่างมืออาชีพ นักบริหารต้องมี
ทักษะที่หลากหลาย คือ ต้องเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักวางแผน ผู้นำการจัดการที่ดี มีทีมงานที่
เข้มแข็ง ทำงานเชิงรุก กล้าตัดสินใจ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจตามหลักการและเหตุผลตาม
สมควร มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการบริการประชาชน
รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันสมัย คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาการ
ปฏิบัติงาน สามารถจูงใจประชาชนให้เห็นความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมกิจกรรมของเทศบาล กระตุ้น
ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงาน มีความอดทนสูง ใช้เหตุผลมากกว่า
อารมณ์หรือความรู้สึก ไม่อคติ กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค มีความสามารถในการเจรจา
ต่อรอง รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ของปัญหา และต้องสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ส่วน
ร่วม ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ผู้บริหารต้องมีทักษะที่หลากหลาย เป็นทั้งนักคิด นักวิเคราะห์ นัก
วางแผน ผู้นำจัดการ มีทีมงานที่เข้มแข็ง ทำงานเชิงรุกเมื่อถึงจังหวะที่
เหมาะสม รู้จักรอเมื่อยังไม่ถึงเวลาที่สมควร ต้องมีความเด็ดขาดในการ
ตัดสินใจ สมเหตุสมผล และต้องรู้จักยืดหยุ่นบ้างตามสถานการณ์ ไม่มีอคติ
อดทน กล้าได้กล้าเสีย แต่ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13, สัมภาษณ์, 22 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ได้กล่าวไว้ว่า

...“ผู้บริหารต้องหาวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ บ้าง ให้ทันสมัยทันสมัย และได้
ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น มีทักษะการพุดจูงใจชาวบ้านให้มีส่วนร่วมกับโครงการของ
เทศบาล กระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นตัวอย่างที่ดีใน
การเสียสละ คำนึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, สัมภาษณ์, 5 มกราคม 2561)

4. ตอบสนองความต้องการ

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และ
เทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการตอบสนองความต้องการไม่

แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและชุมชน เพราะเป็นภารกิจหลักของการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นการแก้ปัญหาในชุมชนให้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง จัดทำและดำเนินโครงการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คำนึงถึงคุณภาพการให้บริการและบริการอย่างเป็นธรรม แต่บางครั้งด้วยข้อจำกัดของงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกอย่างในเวลาเดียวกัน แต่นักบริหารสามารถดำเนินการในส่วนที่จำเป็นและเรียงลำดับความสำคัญได้ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“เราต้องบริการตรงความต้องการของชาวบ้านในท้องถิ่น จะทำให้ไม่เกิดปัญหาในชุมชน ชาวบ้านจะได้รับผลประโยชน์จริง ๆ มีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ รับฟังข้อเสนอแนะจากประชาชน แล้วนำมาปรับปรุงส่วนที่เป็นจุดอ่อนเรื่องการบริหาร”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 7, สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“ผู้บริหารต้องชี้แจงโครงการที่ทำให้ประชาชนเห็นอย่างชัดเจน ประชาชนเห็นความตั้งใจของเรา มีการชี้แจงทุกขั้นตอน อย่างนี้ก็จะเกิดการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง ถึงแม้เรามิบังคับ ก็แก้ปัญหาทั้งหมดในเวลาเดียวไม่ได้ เราต้องจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง แล้วค่อย ๆ แก้ ค่อย ๆ ทำไปทีละอย่าง”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6, สัมภาษณ์, 12 มกราคม 2561)

5. โปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้

ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านโปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงได้เป็นหนึ่งในหลักธรรมาภิบาลที่นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์พึงยึดถือและปฏิบัติ เพราะความโปร่งใสเป็นสิ่งที่รัฐบาลมุ่งเน้นและส่งเสริมให้ข้าราชการทุกหน่วยงานพึงตระหนัก เป็น การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างนักบริหารกับบุคลากรของเทศบาล ประชาชน และชุมชน โดยการเปิดเผยข้อมูลทุกขั้นตอนต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใส รายงานอย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“ความโปร่งใสในการทำงานเป็นหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารท้องถิ่นต้องยึดถือและปฏิบัติ รัฐบาลเน้นเรื่องนี้มากต้องเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชน

รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ประชาชนจะได้ไว้วางใจให้เราพัฒนาท้องถิ่นต่อไป ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ไม่เป็นทางการเกินไป ประชาชนจะได้เข้าใจง่าย ๆ ไม่เกิดความสับสน และเข้าใจตรงกัน ”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5, สัมภาษณ์, 10 มกราคม 2561)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารฝ่ายประจำ ได้กล่าวไว้ว่า

...“ปัจจุบันเทศบาลก็ได้รับการตรวจสอบ ทั้งจาก สตง. ปปช. และจากประชาชนอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง เพื่อแสดงถึงความโปร่งใส อีกอย่างคำแนะนำจาก สตง. ยังเป็นแนวทางให้เราปฏิบัติงานในแนวทางที่ถูกต้อง เสี่ยงจากประชาชนก็สะท้อนการทำงานของเร หากเราปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ผลงานที่ออกมา ก็จะโปร่งใสในตัวของมันเอง”...

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 24, สัมภาษณ์, 31 มกราคม 2561)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการรวบรวมความคิดเห็นจากแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ความคิดเห็นและนำมาสรุปผลการศึกษาตามกรอบแนวคิดการวิจัยได้ รายละเอียดดังนี้

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่น

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	133	41.6
หญิง	187	58.4
รวม	320	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	-	-
25-34 ปี	23	7.2
35-44 ปี	202	63.1

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
45-54 ปี	77	24.1
55 ปีขึ้นไป	18	5.6
รวม	320	100.0
ตารางที่ 4.1 (ต่อ)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	209	65.3
ปริญญาโท	111	34.7
ปริญญาเอก	-	-
รวม	320	100.0
ตำแหน่งปัจจุบัน		
ข้าราชการ	164	51.2
พนักงานส่วนท้องถิ่น	141	44.1
ไม่ระบุตำแหน่ง	15	4.7
รวม	320	100.0
หน่วยงานที่สังกัด		
เทศบาลนคร	83	25.9
เทศบาลเมือง	92	28.8
เทศบาลตำบล	145	45.3
รวม	320	100.0
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	19	5.9
5-9 ปี	58	18.1
10-14 ปี	103	32.2
15-19 ปี	99	31.0
20 ปีขึ้นไป	41	12.8
รวม	320	100.0

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไป พบว่า ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 58.4 และเพศชาย จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 มีอายุระหว่าง 35-44 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 63.1 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 45-54 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 อายุระหว่าง 25-34 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 อายุ 55 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 และไม่มีข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นที่อายุต่ำกว่า 25 ปี ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 65.3 รองลงมา คือ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 และไม่มีข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่นที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

สำหรับตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการท้องถิ่น จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมา คือ พนักงานส่วนท้องถิ่น จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 44.1 และไม่ระบุตำแหน่ง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 ส่วนใหญ่สังกัดเทศบาลตำบลมากที่สุด จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 รองลงมา คือ สังกัดเทศบาลเมือง จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 และ สังกัดเทศบาลนคร จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาแล้ว 10-14 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 32.2 รองลงมา คือ ปฏิบัติงานระหว่าง 15-19 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 ปฏิบัติงานระหว่าง 5-9 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ปฏิบัติงานมาแล้ว 20 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 และปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9

4.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนา

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนาในภาพรวม

สภาพปัจจุบันของการพัฒนา	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ	3.97	0.64	มาก	1
2. แนวโน้มทางเศรษฐกิจ	3.69	0.73	มาก	4
3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	3.78	0.80	มาก	3
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	3.94	0.54	มาก	2
รวม	3.85	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาในภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กฎหมาย

ท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติเปิดโอกาสให้นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 3.97$) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($\bar{x} = 3.94$) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ($\bar{x} = 3.78$) และแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ($\bar{x} = 3.69$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านกฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ

กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. กฎหมายท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง	4.32	0.66	มากที่สุด	1
2. กฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาผู้บริหาร	3.91	0.62	มาก	2
3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง	3.69	0.65	มาก	3
รวม	3.97	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านกฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กฎหมายท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.32$) รองลงมาคือ กฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.91$) และแนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง ($\bar{x} = 3.69$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านแนวโน้มทางเศรษฐกิจ

แนวโน้มทางเศรษฐกิจ	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในท้องถิ่นปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาผู้บริหาร	3.32	0.60	ปานกลาง	3
2. แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา	3.58	0.62	มาก	2
3. รายได้ของประชาชนในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร	4.17	0.96	มาก	1

รวม	3.69	0.73	มาก
-----	------	------	-----

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านแนวโน้มทางเศรษฐกิจ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายได้ของประชาชนในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.17$) รองลงมาคือ แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา ($\bar{x} = 3.58$) และสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในท้องถิ่นปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.32$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. วิถีชีวิตของสังคมเมืองในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร	4.14	0.79	มาก	1
2. วิถีชีวิตของสังคมชนบทในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร	3.38	0.95	ปานกลาง	3
3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา	3.83	0.65	มาก	2
รวม	3.78	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิถีชีวิตของสังคมเมืองในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.14$) รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา ($\bar{x} = 3.83$) และวิถีชีวิตของสังคมชนบทในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.38$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. การเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรมีผลต่อการพัฒนา	3.93	0.49	มาก	2

ผู้บริหาร				
2. การใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของประชาชน ในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร	3.80	0.65	มาก	3
3. การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เอื้อโอกาสให้ผู้บริหาร ได้รับการพัฒนา	4.08	0.49	มาก	1
รวม	3.94	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เอื้อโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.08$) รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.93$) และ การใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของประชาชนในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร ($\bar{x} = 3.80$)

4.2.3 ผลการวิเคราะห์การพัฒนานักบริหาร

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหารในภาพรวม

การพัฒนานักบริหาร	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.34	0.65	มากที่สุด	2
2. ความรู้ความสามารถในการบริหาร	4.24	0.64	มากที่สุด	5
3. ความสามารถในการพัฒนาองค์กร	4.23	0.67	มากที่สุด	6
4. การบริการสาธารณะ	4.30	0.69	มากที่สุด	3
5. ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา	4.29	0.72	มากที่สุด	4
6. เครือข่ายสัมพันธ์	4.53	0.66	มากที่สุด	1
รวม	4.32	0.67	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาในภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์เพื่อเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.53$) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{x} = 4.34$) การบริการสาธารณะ ($\bar{x} = 4.30$) ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา ($\bar{x} = 4.29$) ความรู้ความสามารถในการบริหาร ($\bar{x} = 4.24$) และความสามารถในการพัฒนาองค์กร ($\bar{x} = 4.23$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ นักบริหารบรรลุผลสัมฤทธิ์	4.34	0.65	มากที่สุด	2
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และรูปแบบ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จะทำให้การปฏิบัติงาน ของนักบริหารบรรลุเป้าหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	0.66	มากที่สุด	1
3. การจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการ ทำงาน จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	0.66	มากที่สุด	3
รวม	4.34	0.65	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และรูปแบบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จะทำให้การปฏิบัติงานของนักบริหารบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.38$) รองลงมาคือ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะทำให้นักบริหารบรรลุผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.34$) และการจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.30$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร

ความรู้ความสามารถในการบริหาร	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. การพัฒนาความรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง จะทำให้การบริหารงานบรรลุผลสัมฤทธิ์	4.22	0.57	มากที่สุด	3
2. การพัฒนาศักยภาพด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนระยะยาวเป็นความสามารถของนักบริหาร มืออาชีพ	4.25	0.65	มากที่สุด	1

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ความรู้ความสามารถในการบริหาร	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
3. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	4.24	0.70	มากที่สุด	2
รวม	4.24	0.64	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาศักยภาพด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนระยะยาวเป็นความสามารถของนักบริหารมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.25$) รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{x} = 4.24$) และการพัฒนาความรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การบริหารงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 4.22$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร

ความสามารถในการพัฒนาองค์กร	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. ความสามารถในการวิเคราะห์งานและองค์กร เป็นความสามารถของนักบริหารมืออาชีพ	4.15	0.71	มาก	2
2. การกำหนดสมรรถนะในการทำงานจะทำให้ สามารถตรวจสอบความสามารถในการตอบสนอง ต่อหน้าที่ของนักบริหารได้อย่างชัดเจน	4.43	0.63	มากที่สุด	1
3. การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน เป็นการสร้าง การมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย	4.12	0.68	มาก	3
รวม	4.23	0.67	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กร พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดสมรรถนะในการทำงานจะทำให้สามารถตรวจสอบความสามารถในการตอบสนองต่อหน้าที่ของนักบริหารได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมาคือ ความสามารถในการวิเคราะห์งานและองค์กรเป็นความสามารถของนักบริหารมืออาชีพ ($\bar{X} = 4.15$) และการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย ($\bar{X} = 4.12$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านการบริการสาธารณะ

การบริการสาธารณะ	\bar{X}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. การพัฒนาด้านจิตมุ่งบริการจะสามารถตอบสนองความต้องการที่ค้ำประกันประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้ง	3.87	0.77	มาก	3
2. การพัฒนาระบบการบริการอย่างต่อเนื่องจะทำให้ระบบมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน	4.38	0.74	มากที่สุด	2
3. การยึดหลักการบริการอย่างเสมอภาค จะทำให้การบริการสาธารณะมีความโปร่งใสและเป็นธรรม	4.66	0.58	มากที่สุด	1
รวม	4.30	0.69	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร ด้านการบริการสาธารณะ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การยึดหลักการบริการอย่างเสมอภาค จะทำให้การบริการสาธารณะมีความโปร่งใสและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมาคือ การพัฒนาระบบการบริการอย่างต่อเนื่องจะทำให้ระบบมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน ($\bar{X} = 4.38$) และการพัฒนาด้านจิตมุ่งบริการจะสามารถตอบสนองความต้องการที่ค้ำประกันประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งได้ ($\bar{X} = 3.87$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านทักษะด้านดิจิทัลและภาษา

ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา	\bar{X}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. นักบริหารต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน เช่น การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต และการใช้งานเพื่อความปลอดภัย	4.34	0.67	มากที่สุด	1
2. นักบริหารต้องพัฒนาทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ และการใช้	4.29	0.68	มากที่สุด	3

โปรแกรมนำเสนอ

3. นักบริหารต้องพัฒนาทักษะประยุกต์สำหรับ การทำงาน เช่น การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย	4.34	0.71	มากที่สุด	1
---	------	------	-----------	---

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
4. นักบริหารมีอาชีพต้องพัฒนาทักษะ ภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) ด้วยตัวเอง อย่างต่อเนื่อง	4.20	0.85	มาก	4
รวม	4.29	0.72	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร ด้านทักษะด้านดิจิทัลและภาษา พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน เช่น การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต และการใช้งานเพื่อความปลอดภัย และนักบริหารต้องพัฒนาทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน เช่น การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ($\bar{x} = 4.34$) รองลงมาคือ นักบริหารต้องพัฒนาทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ และการใช้โปรแกรมนำเสนอ ($\bar{x} = 4.29$) และนักบริหารมีอาชีพต้องพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.20$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของการพัฒนานักบริหาร ด้านเครือข่ายสัมพันธ์

เครือข่ายสัมพันธ์	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ อันดีภายในองค์กรและเพื่อนร่วมงาน	4.54	0.67	มากที่สุด	1

2. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนในท้องถิ่นและ องค์กรที่เกี่ยวข้อง	4.51	0.67	มากที่สุด	3
3. ทักษะการพัฒนาเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในและต่างประเทศ จะสามารถเพิ่มศักยภาพ ให้กับนักบริหารอย่างมืออาชีพ	4.53	0.65	มากที่สุด	2
รวม	4.53	0.66	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร ด้านเครือข่ายสัมพันธ์ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องพัฒนาความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร และเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.54$) รองลงมาคือ ทักษะการพัฒนาเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ จะสามารถเพิ่มศักยภาพให้กับนักบริหารอย่างมืออาชีพ ($\bar{x} = 4.53$) และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนในท้องถิ่นและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = 4.51$)

4.2.4 ผลวิเคราะห์นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม

นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. ยึดหลักประชาธิปไตย	4.08	0.69	มาก	5
2. วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	4.21	0.70	มากที่สุด	4
3. บริหารงานอย่างมืออาชีพ	4.35	0.74	มากที่สุด	3
4. ตอบสนองความต้องการ	4.41	0.67	มากที่สุด	2
5. โปร่งใสตรวจสอบได้	4.43	0.62	มากที่สุด	1
รวม	4.30	0.68	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาในภาพรวม พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ต้องมีโปร่งใสตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{x} = 4.43$) รองลงมาคือ ตอบสนองความต้องการ (\bar{x}

=4.41) บริหารงานอย่างมืออาชีพ (\bar{x} =4.35) วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม (\bar{x} =4.21) และยึดหลักประชาธิปไตย (\bar{x} =4.08)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านยึดหลักประชาธิปไตย

ยึดหลักประชาธิปไตย	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน และดำเนินการร่วมกัน	3.89	0.84	มาก	3
2. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือในการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานร่วมกัน	3.79	0.67	มาก	4
3. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือเพื่อรับผลประโยชน์และรับผิดชอบร่วมกัน	4.31	0.69	มากที่สุด	2
4. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมร่วมกับบุคลากร สังคม และชุมชนในท้องถิ่น	4.32	0.58	มากที่สุด	1
รวม	4.08	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านยึดหลักประชาธิปไตย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (\bar{x} =4.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมร่วมกับบุคลากร สังคม และชุมชนในท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (\bar{x} =4.32) รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือ เพื่อรับผลประโยชน์และรับผิดชอบร่วมกัน (\bar{x} =4.31) นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือ ในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน และดำเนินการร่วมกัน (\bar{x} =3.89) และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือในการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานร่วมกัน (\bar{x} =3.79)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม

วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกำหนดนโยบายที่สามารถใช้ได้จริง มีคุณภาพ และมีความคุ้มค่า	4.38	0.74	มากที่สุด	1

การใช้ทรัพยากร				
2. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถกำหนดนโยบาย	3.99	0.60	มากที่สุด	3
การพัฒนาท้องถิ่นอย่างชัดเจน				
3. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถคาดการณ์และ	4.25	0.78	มากที่สุด	2
วิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อพัฒนากลยุทธ์และการบริหารงานในระยะยาวได้				
รวม	4.20	0.70	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกำหนดนโยบายที่สามารถใช้ได้จริง มีคุณภาพ และมีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.38$) รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถคาดการณ์และวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อพัฒนากลยุทธ์และการบริหารงานในระยะยาวได้ ($\bar{x} = 4.25$) และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถกำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.99$)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริหารงานอย่างมืออาชีพ

บริหารงานอย่างมืออาชีพ	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องสร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.41	0.71	มากที่สุด	1
2. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถพัฒนางานและตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.35	0.74	มากที่สุด	2

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

บริหารงานอย่างมืออาชีพ	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
3. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกล้าเผชิญปัญหาและความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล	4.34	0.73	มากที่สุด	3
4. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีเทคนิคในการปรับตัว และทักษะการเจรจาต่อรองอย่างผู้เชี่ยวชาญ	4.33	0.80	มากที่สุด	4

รวม	4.35	0.74	มากที่สุด
-----	------	------	-----------

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริหารงานอย่างมืออาชีพ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องสร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.41$) รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถพัฒนางานและตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 4.35$) นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกล้าเผชิญปัญหาและความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ($\bar{x} = 4.34$) และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีเทคนิคในการปรับตัวและทักษะการเจรจาต่อรองอย่างผู้เชี่ยวชาญ ($\bar{x} = 4.33$)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านตอบสนองความต้องการ

ตอบสนองความต้องการ	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมุ่งเน้นผลงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม	4.47	0.71	มากที่สุด	1
2. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องคำนึงประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งเสมอ	4.47	0.62	มากที่สุด	1
3. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องบริหารงานตรงตามความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.30	0.68	มากที่สุด	3
รวม	4.41	0.67	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านตอบสนองความต้องการ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมุ่งเน้นผลงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องคำนึงประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ($\bar{x} = 4.47$) รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องบริหารงานตรงตามความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x} = 4.30$)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านโปร่งใสตรวจสอบได้

โปร่งใสตรวจสอบได้	\bar{x}	SD.	แปลผล	ลำดับ
1. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงานและกล้ายึดหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	4.48	0.64	มากที่สุด	1
2. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถรับการตรวจสอบข้อเท็จจริงในการทำงานได้ตลอดเวลา	4.45	0.55	มากที่สุด	2
3. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักการบริการสาธารณะเพื่อประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลักอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค	4.36	0.67	มากที่สุด	3
รวม	4.43	0.62	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านโปร่งใสตรวจสอบได้ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงานและกล้ายึดหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.48$) รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถรับการตรวจสอบข้อเท็จจริงในการทำงานได้ตลอดเวลา ($\bar{x} = 4.45$) และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักการบริการสาธารณะเพื่อประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลักอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค ($\bar{x} = 4.43$)

4.2.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

การวิเคราะห์ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการและพนักงาน ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One Way ANOVA) สามารถสรุปผลการเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	หน่วยงานที่สังกัด	\bar{x}	S.D.	F	Sig.
1. ยึดหลักประชาธิปไตย	เทศบาลนคร	4.06	0.71	4.757	0.009
	เทศบาลเมือง	4.20	0.74		
	เทศบาลตำบล	4.00	0.62		
	รวม	4.08	0.69		

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	หน่วยงาน ที่สังกัด	\bar{x}	S.D.	F	Sig.
2. วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	เทศบาลนคร	4.25	0.69	4.378	0.013
	เทศบาลเมือง	4.08	0.75		
	เทศบาลตำบล	4.30	0.67		
	รวม	4.21	0.70		
3. บริหารงาน อย่างมืออาชีพ	เทศบาลนคร	4.35	0.71	4.034	0.019
	เทศบาลเมือง	4.25	0.75		
	เทศบาลตำบล	4.46	0.77		
	รวม	4.35	0.74		
4. ตอบสนองความต้องการ	เทศบาลนคร	4.44	0.69	1.382	0.253
	เทศบาลเมือง	4.33	0.67		
	เทศบาลตำบล	4.47	0.66		
	รวม	4.41	0.67		
5. โปร่งใสตรวจสอบได้	เทศบาลนคร	4.41	0.58	3.386	0.035
	เทศบาลเมือง	4.38	0.63		
	เทศบาลตำบล	4.51	0.65		
	รวม	4.43	0.57		

*นัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยค่าสถิติ F-test และวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า

1. ข้าราชการและพนักงานเทศบาลมีความคิดเห็นต่อนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านยึดหลักประชาธิปไตย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 4.08) และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ค่า $F=4.754$ และค่า $Sig=0.009$ ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า

ข้าราชการและพนักงานที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านยึดหลักประชาธิปไตย แตกต่างกัน

2. ข้าราชการและพนักงานมีความคิดเห็นต่อนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ค่า $F=4.378$ และค่า $Sig=0.013$ ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการและพนักงานที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม แตกต่างกัน

3. ข้าราชการและพนักงานมีความคิดเห็นต่อนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริหารงานอย่างมืออาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$) และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ค่า $F=4.034$ และค่า $Sig=0.019$ ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการและพนักงานที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริหารงานอย่างมืออาชีพ แตกต่างกัน

4. ข้าราชการและพนักงานมีความคิดเห็นต่อนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านตอบสนองความต้องการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.41$) และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ค่า $F=1.382$ และค่า $Sig=0.253$ ซึ่งมากกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการและพนักงานที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านตอบสนองความต้องการ ไม่แตกต่างกัน

5. ข้าราชการและพนักงานมีความคิดเห็นต่อนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านโปร่งใสตรวจสอบได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.43$) และเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ค่า $F=3.386$ และค่า $Sig=0.035$ ซึ่งน้อยกว่าค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการและพนักงานที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านโปร่งใสตรวจสอบได้ แตกต่างกัน

4.2.6 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ยึดมั่นในกฎระเบียบ	7
2. ส่งเสริมให้ข้าราชการและพนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมกับ	4

ทุกกิจกรรมขององค์กร	
3. ไร้อคติในการบริหารงาน	3
4. ตระหนักถึงความเสมอภาคและเป็นธรรม	3
5. มีหลักในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่เอนเอียงต่อผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น	3
6. ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง	11
7. มีผลงานที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน ตรงไปตรงมา และโปร่งใส	8
8. ปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพ และทันสมัย	7
9. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	5
10. ผลงานต้องตรงเป้าหมาย ตรงตามความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2
11. มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ	3
12. ให้ความสำคัญกับประชาชนและกิจกรรมของชุมชนเป็นอันดับแรก	2

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
13. นักบริหารควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเขียนแผนระยะสั้นและระยะยาว มากกว่าอบรมเชิงนโยบาย	4
14. หลักสูตรการพัฒนาควรเน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าเนื้อหา หรือเพื่อสร้างเครือข่ายสัมพันธ์	7
15. ควรปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมที่เน้นคุณภาพ เช่น จากเดิมประเมินผลจากจำนวนชั่วโมงที่เข้าอบรม เปลี่ยนเป็นประเมินผลงานที่ได้รับมอบหมายระหว่างเข้ารับการอบรม	2
16. พัฒนาการฝึกอบรมให้นักบริหารสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อจูงใจให้ข้าราชการและพนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	2
17. นักบริหารควรได้รับการอบรมด้านภาษาอังกฤษเชิงปฏิบัติการ มีการสอบเพื่อประเมินและรับรองผล	2
18. นักบริหารควรได้รับการพัฒนาทักษะการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ เช่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรท่องเที่ยวของประเทศเพื่อนบ้าน	2



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัด สงขลา ครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบทางการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และนำเสนอแนะนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา แล้วนำมาวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามประเด็นการนำเสนอ ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัย รายละเอียดดังนี้

5.1.1 แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำของเทศบาลในจังหวัดสงขลา จำนวน 24 คน จำแนกเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง จำนวน 12 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรี จำนวน 4 คน รองนายกเทศมนตรี จำนวน 8 คน และผู้บริหารฝ่ายประจำ จำนวน 12 คน ได้แก่ ปลัดเทศบาล จำนวน 2 คน รองปลัดเทศบาล จำนวน 4 คน ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 3 คน และหัวหน้าสำนัก จำนวน 3 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัย รายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนา

1.1 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่ากฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติเปิดโอกาสให้นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เพื่อให้จัดทำบริการสาธารณะได้อย่างทั่วถึง ตรงตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เหมาะสมกับสภาพของแต่ละท้องถิ่น โดยให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และผู้บริหารท้องถิ่นมีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง นโยบาย และการบริหารจัดการ เพื่อสามารถพัฒนาท้องถิ่นของตนเองได้ และถึงแม้กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติจะเปิดโอกาสให้นักบริหารได้รับการพัฒนา แต่ยังคงพบอุปสรรคต่อการพัฒนา คือ ความไม่ชัดเจนของกฎหมาย ความไม่ยืดหยุ่นของกฎหมายที่ควบคุมการปฏิบัติงานมากเกินไป ข้อจำกัดของระเบียบปฏิบัติ หนังสือสั่งการ งบประมาณ โดยเฉพาะเทศบาลที่ไม่สามารถจัดเก็บรายได้ของตนเองอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนานักบริหารต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง

1.2 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มทางเศรษฐกิจที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันมีการพัฒนาด้วยการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้าสู่สินค้าเชิงนวัตกรรมมากขึ้น มุ่งเน้นการกระจายรายได้ให้ประชาชนอย่างทั่วถึง ดังนั้นหากแนวโน้มทางเศรษฐกิจภาพรวมดีก็จะเอื้อต่อการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และถึงแม้แนวโน้มทางเศรษฐกิจจะเอื้อโอกาสให้นักบริหารได้รับการพัฒนา แต่ยังคงพบอุปสรรคต่อการพัฒนา คือ ความไม่มั่นคงทางการเมือง ภาวะ

เศรษฐกิจภาพรวมตกต่ำ ส่งผลต่อเศรษฐกิจในท้องถิ่นได้รับผลกระทบ ราคาขายตกต่ำ เกษตรกรขาดรายได้ การใช้จ่ายใช้สอยของประชาชนในท้องถิ่นลดลง หลายองค์กรต้องปิดตัวลง ประชาชนขอลดหย่อนภาษี ทำให้ท้องถิ่นจัดเก็บภาษีได้น้อยลง เงินงบประมาณในการบริหารจัดการและการพัฒนานักบริหารก็น้อยลงไปด้วย

1.3 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าสังคมไทยมีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม แต่สามารถผสมผสานได้อย่างกลมกลืนเหมือนเครือญาติ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยผู้บริหารสังกัดเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นตรงกันว่า สังคมเมืองและสังคมชนบทในท้องถิ่นจะเอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อกิจกรรม โครงการ และการบริหารจัดการของท้องถิ่น เกิดการสร้างสามัคคีในชุมชน และการทำงานเป็นที่ระหว่งท้องถิ่นและประชาชน แต่อุปสรรคที่สำคัญที่เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนา คือ ระบบอุปถัมภ์ที่เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากของผู้บริหารท้องถิ่น เป็นระบบที่ประชาชนไม่ให้การยอมรับเนื่องจากประชาชนมีความคิดเห็นว่าระบบอุปถัมภ์เป็นเรื่องของผลประโยชน์เฉพาะบุคคล ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ต่อประชาชน ดังนั้น บางพื้นที่จึงเกิดปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การดำเนินกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ รวมถึงการเกิดข้อกังขาของประชาชนต่องบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและการศึกษาดูงานของกลุ่มผลประโยชน์นี้ เป็นต้น

1.4 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถเพิ่มโอกาสการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เกิดความท้าทายแก่นักบริหารในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ทำให้การเข้าถึงและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว รวมถึงการกระจายโอกาสการเข้าถึงข้อมูลของประชาชนต่อผลงานของเทศบาล ส่งผลให้ผู้บริหารท้องถิ่นจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกโอกาสการติดต่อประชาชนและสังคมผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยี ดังนั้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานจึงเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงานท้องถิ่นได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ส่วนอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนานักบริหาร คือ ข้อจำกัดด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารบางกลุ่มที่ยังเคยชินกับระบบเอกสาร การตอบรับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของข้าราชการและพนักงาน ความไม่ปลอดภัยในการเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของเทคโนโลยีจนบางครั้งไม่สามารถตามสถานการณ์ได้ทัน

2. การวิเคราะห์การพัฒนานักบริหาร

2.1 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา คือ การได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำต้นแบบที่ดี ด้วยหลักสูตรที่หลากหลาย ทั้งผู้นำด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาท้องถิ่น ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เป็นต้น ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ การไม่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กรให้ความสนใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงน้อย เช่น การนำเทคโนโลยีการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อลดการซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน แต่บุคลากรบางพื้นที่ยังยึดติดกับระบบการปฏิบัติงานแบบเดิม ลำดับขั้นตอนเดิม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของตนเองและส่วนรวม รวมทั้งหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีเนื้อหาสาระในภาพรวมค่อนข้างกว้าง ไม่มีการเจาะลึกประเภทของการเปลี่ยนแปลง เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติเพื่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

2.2 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารที่ผ่านมา คือ การได้รับการฝึกอบรมในภาพรวมเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นและการกระจายอำนาจ และการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้ ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ หลักสูตรความรู้ความสามารถในการบริหารในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นการบรรยายเนื้อหาในภาพรวม ไม่มีการเจาะลึกเนื้อหาหรืออบรมเชิงปฏิบัติการที่จะสามารถประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานหลังได้รับการพัฒนาไม่เป็นไปตามความคาดหวังเท่าที่ควร หลักสูตรและเนื้อหาไม่ค่อยมีความน่าสนใจ ทำให้นักบริหารมีความรู้สึกรับการพัฒนาตามนโยบาย แต่ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้จริง เช่น ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยมอบหมายกิจกรรมระหว่างการทำฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมจากการประเมินผลของกิจกรรมนั้น ๆ เป็นต้น

2.3 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการพัฒนาองค์กรของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาความรู้ความสามารถในการพัฒนา

องค์กรที่ผ่านมา คือ การได้รับการพัฒนาการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน รวมทั้งหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มทักษะให้กับนักบริหารให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งและภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างนักบริหาร ข้าราชการ และพนักงานท้องถิ่น ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรของนักบริหาร บางพื้นที่นักบริหารให้ความสนใจเฉพาะภาระงานที่ต้องปฏิบัติในปัจจุบัน แต่ไม่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการแบ่งปันองค์ความรู้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในภาพรวมร่วมกัน จึงทำให้การพัฒนาองค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.4 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาการบริการสาธารณะของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาการบริการสาธารณะที่ผ่านมา คือ การได้รับการพัฒนาด้านการวางแผนการบริการสาธารณะอย่างเป็นรูปธรรมและมีขั้นตอนที่ชัดเจน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อลงพื้นที่สำรวจความพึงพอใจของประชาชนในชุมชนต่อการให้บริการของเทศบาลอย่างทั่วถึง และการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและประเมินโครงการร่วมกับเทศบาล ดังตัวอย่างข้อความที่แสดงความคิดเห็น ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ บางพื้นที่มีปัญหาเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการนำเสนอความคิดเห็นและประเมินกิจกรรมของเทศบาลค่อนข้างน้อย เนื่องจากประชาชนบางพื้นที่เห็นว่าไม่ได้รับการบริการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ให้ลำดับความสำคัญในการให้บริการกับกลุ่มที่มีผลประโยชน์ก่อนให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป

2.5 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาที่ผ่านมา คือ เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะให้กับนักบริหารให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่หลากหลาย ทันยุค ทันสมัย เป็นสากล เพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเองและองค์กรด้วยการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างประเทศ เช่น ประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งปัจจุบันมีหลักสูตรออนไลน์ที่พัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาด้วย ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษามีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะทักษะด้านภาษานักบริหารท้องถิ่นส่วนใหญ่แทบจะไม่มีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าแทบจะไม่มีโอกาสติดต่อกับหน่วยงานต่างประเทศ จึงไม่มีแรงกระตุ้นเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งการพัฒนาเป็นเพียงการฝึกอบรมในระยะเวลาสั้น ๆ จึงไม่สามารถพัฒนาทักษะ

การสื่อสารภาษาอังกฤษได้มีประสิทธิผล เพราะทักษะด้านภาษาต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และหลักสูตรการพัฒนาภาษาอังกฤษจะใช้งบประมาณค่อนข้างสูง งบประมาณที่จัดสรรเพื่อการพัฒนาบุคลากรจึงมีไม่เพียงพอ

2.6 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์ของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่าจุดเด่นของการพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์ที่ผ่านมา คือ นักบริหารสามารถทำงานร่วมกันกับท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อปรึกษาหารือ และประชุมประจำเดือน เพื่อนำเสนอปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนา รวมทั้งการจัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นการสร้างพันธมิตรและความสัมพันธ์อันดีในท้องถิ่น และเป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกัน ส่วนจุดอ่อนและปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ การมีส่วนร่วมในการสร้างเครือข่ายของผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงานบางพื้นที่ค่อนข้างน้อย เนื่องจากมีความคิดเห็นที่ผลที่ได้รับเป็นเพียงผลประโยชน์ร่วมกันเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะพื้นที่ ไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ที่แท้จริงต่อประชาชน

3. การวิเคราะห้้นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านยึดหลักประชาธิปไตยไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมุ่งเน้นที่ยึดหลักประชาธิปไตย โดยเฉพาะนายกเทศมนตรี เนื่องจากนายกเทศมนตรีได้รับการเลือกตั้งจากการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งถือเป็นหลักสากลที่ได้รับการยอมรับในสังคมประชาธิปไตย ดังนั้น นักบริหารต้องมุ่งเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประชาธิปไตย โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับผลประโยชน์เป็นอันดับแรก รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจากประชาชนอย่างเต็มที่ ไม่ยึดเพียงความคิดเห็นของตนเป็นหลัก ไม่ถือทิฐิว่าตนเป็นผู้บริหาร เป็นข้าราชการที่รับคำสั่งโดยตรงจากรัฐบาล แต่พึงปฏิบัติตนเป็นที่พึ่งของประชาชนอย่างจริงใจ

3.2 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมุ่งเน้นที่วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่สามารถพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร และพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะ และมุมมองภาพรวมที่กว้างไกล ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้วยการเน้นการบริหารจัดการผ่านการสื่อสารสนเทศที่ทันสมัย ริเริ่มการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถควบคุมความปลอดภัยในการเข้าถึงเทคโนโลยีได้

3.3 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านบริหารอย่างมีอาชีพไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมุ่งเน้นที่บริหารงานอย่างมีอาชีพ นักบริหารต้องมีทักษะที่หลากหลาย คือ ต้องเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักวางแผน ผู้นำการจัดการที่ดี มีทีมงานที่เข้มแข็ง ทำงานเชิงรุก กล้าตัดสินใจ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจตามหลักการและเหตุผลตามสมควร มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาบุคลากร และการบริการประชาชน รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันสมัย คิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน สามารถจูงใจประชาชนให้เห็นความสำคัญต่อกรมีส่วนร่วมกิจกรรมของเทศบาล กระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงาน มีความอดทนสูง ใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์หรือความรู้สึก ไม่อคติ กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาและอุปสรรค มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ของปัญหา และต้องสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ส่วนร่วม

3.4 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการตอบสนองความต้องการไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมุ่งเน้นที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและชุมชน เพราะเป็นภารกิจหลักของการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นการแก้ปัญหาในชุมชนให้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง จัดทำและดำเนินโครงการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คำนึงถึงคุณภาพการให้บริการและบริการอย่างเป็นธรรม แต่บางครั้งด้วยข้อจำกัดของงบประมาณ ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกอย่างในเวลาเดียวกัน แต่นักบริหารสามารถดำเนินการในส่วนที่จำเป็นและเรียงลำดับความสำคัญได้

3.5 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านโปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ส่วนใหญ่เห็นว่านักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมุ่งเน้นที่ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงได้เป็นหนึ่งในหลักธรรมาภิบาลที่นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์พึงยึดถือและปฏิบัติ เพราะความโปร่งใสเป็นสิ่งที่รัฐบาลมุ่งเน้นและส่งเสริมให้ข้าราชการทุกหน่วยงานพึงตระหนัก เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างนักบริหารกับบุคลากรของเทศบาล ประชาชน และชุมชน โดยการเปิดเผยข้อมูลทุกชั้นตอนต่อสาธารณะเพื่อความโปร่งใส รายงานอย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก

5.1.2 แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการและพนักงานที่สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา จำนวน 320 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 35-44 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งข้าราชการมากกว่าพนักงานส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่สังกัดเทศบาลตำบล ปฏิบัติงานมาแล้ว 10-14 ปี ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาวิจัย รายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการพัฒนา

สภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติเปิดโอกาสให้นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม และแนวโน้มทางเศรษฐกิจ

1.1 กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กฎหมายท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ กฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาผู้บริหาร และแนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง

1.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เอื้อโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์การมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร และการใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของประชาชนในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร

1.3 สังคมและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า วิถีชีวิตของสังคมเมืองในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา และวิถีชีวิตของสังคมชนบทในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร

1.4 แนวโน้มทางเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รายได้ของประชาชนในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา และสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในท้องถิ่นปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาผู้บริหาร

2. การวิเคราะห์การพัฒนานักบริหาร

การพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์เพื่อเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการบริการสาธารณะ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษา การพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหาร และการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาองค์กร

2.1 นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์เพื่อเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องพัฒนาความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กรและเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ทักษะการพัฒนาเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกทั้งในและต่างประเทศ จะสามารถเพิ่มศักยภาพให้กับนักบริหารอย่างมืออาชีพ และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนในท้องถิ่นและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2.2 นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และรูปแบบการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จะทำให้การปฏิบัติงานของนักบริหารบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะทำให้นักบริหารบรรลุผลสัมฤทธิ์ และการจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ

2.3 นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาการบริการสาธารณะเพื่อเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การยึดหลักการบริการอย่างเสมอภาค จะทำให้การบริการสาธารณะมีความโปร่งใสและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การพัฒนาระบบการบริการอย่างต่อเนื่องจะทำให้ระบบมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน และการพัฒนาด้านจิตมุ่งบริการจะสามารถตอบสนองความต้องการที่จำเป็น ประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งได้

2.4 นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาเพื่อเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน เช่น การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต และการใช้งานเพื่อความปลอดภัย และนักบริหารต้องพัฒนาทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน เช่น การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลเพื่อความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ นักบริหารต้องพัฒนาทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ และการใช้โปรแกรมนำเสนอ และนักบริหารมืออาชีพต้องพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง

2.5 นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารเพื่อเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาศักยภาพด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนระยะยาวเป็นความสามารถของนักบริหารมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เกิดความ

ร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาความรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การบริหารงานบรรลุผลสัมฤทธิ์

2.6 นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาความสามารถในการพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดสมรรถนะในการทำงานจะทำให้สามารถตรวจสอบความสามารถในการตอบสนองต่อหน้าที่ของนักบริหารได้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ความสามารถในการวิเคราะห์งานและองค์กรเป็นความสามารถของนักบริหารมืออาชีพ และการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย

3. การวิเคราะห์นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมุ่งเน้นที่ความโปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ตอบสนองความต้องการบริหารงานอย่างมืออาชีพ มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และยึดหลักประชาธิปไตย

3.1 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมุ่งเน้นที่ความโปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงานและกล้ายึดหลักในสิ่งที่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถรับการตรวจสอบข้อเท็จจริงในการทำงานได้ตลอดเวลา และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักการบริการสาธารณะเพื่อประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลักอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค

3.2 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมุ่งเน้นที่ตอบสนองความต้องการ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมุ่งเน้นผลงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องคำนึงประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องบริหารงานตรงตามความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.3 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมุ่งเน้นที่บริหารงานอย่างมืออาชีพ พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องสร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถพัฒนางานและตนเองอย่างสม่ำเสมอ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกล้าเผชิญปัญหาและความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีเทคนิคในการปรับตัวและทักษะการเจรจาต่อรองอย่างผู้เชี่ยวชาญ

3.4 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมุ่งเน้นที่วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกำหนดนโยบายที่สามารถใช้ได้จริง มีคุณภาพ และมีความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถคาดการณ์และวิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อพัฒนากลยุทธ์และการบริหารงานในระยะยาวได้ และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถกำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นอย่างชัดเจน

3.5 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมุ่งเน้นที่ยึดหลักประชาธิปไตย พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมกับบุคลากร สังคม และชุมชนในท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือ เพื่อรับผลประโยชน์และรับผิดชอบร่วมกัน นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือ ในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน และดำเนินการร่วมกัน และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือในการ ประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานร่วมกัน

4. ผลการเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานที่สังกัดกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา พบว่า

4.1 ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านยึดหลักประชาธิปไตย แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.3 ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริหารงานอย่างมืออาชีพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.4 ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านตอบสนองความต้องการ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.5 ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่สังกัดเทศบาลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านโปร่งใสตรวจสอบได้ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น พบว่า

5.1 นักบริหารควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเขียนแผนระยะสั้นและระยะยาว มากกว่าอบรมเชิงนโยบาย หลักสูตรการพัฒนาควรเน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าเนื้อหา หรือเพื่อสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ เกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมควรเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ นักบริหารควรได้รับการพัฒนาให้เป็นอย่างที่ตีเพื่อจูงใจให้ข้าราชการและพนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน นักบริหารควรได้รับการอบรมด้านภาษาอังกฤษเชิงปฏิบัติการ มีการสอบเพื่อประเมินและรับรองผล เป็นต้น

5.2 เมื่อนักบริหารได้รับการพัฒนาแล้ว จะทำให้นักบริหารสามารถปฏิบัติงานอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้วยการยึดมั่นในกฎระเบียบ ส่งเสริมให้ข้าราชการและพนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม ไร้อคติในการบริหารงาน ตระหนักถึงความเสมอภาคและเป็นธรรม มีหลักในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่เอนเอียงต่อผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง มีผลงานที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน ตรงไปตรงมา และโปร่งใส ปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพและทันสมัย นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการสื่อสาร ผลงานต้องตรงเป้าหมาย ตรงตามความต้องการของประชาชน มีความสามารถในการสื่อสารภาษาอังกฤษ ให้ความสำคัญกับประชาชนและกิจกรรมของชุมชนเป็นอันดับแรก

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

การศึกษาสภาพปัจจุบันเป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ที่มีผลต่อการพัฒนา ซึ่งจากการศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา พบว่า กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งพบว่า กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนานักบริหารของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แต่ปัจจุบันเทศบาลยังพบอุปสรรคในการพัฒนา คือ ความไม่ชัดเจนของกฎหมาย ความไม่ยืดหยุ่นของกฎหมายที่ควบคุมการปฏิบัติงานมากเกินไป ข้อจำกัดของระเบียบปฏิบัติ เช่น หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล พ.ศ. 2545 หนังสือสั่งการ และงบประมาณ โดยเฉพาะเทศบาลที่ไม่สามารถจัดเก็บรายได้ของตนเองอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามนโยบายและการเมือง เช่น ความเสถียรภาพทางการเมือง เสรีภาพของการดำเนินการของท้องถิ่น รวมทั้งความยืดหยุ่นของ

กฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ปัจจุบัน จึงส่งผลกระทบต่อพัฒนานักบริหารโดยตรง (Jim Downey, 2007, p. 6; Law J, 2006, p. 794; Hamid R.Q., 2017, pp. 4-5) รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งพบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะทำให้เกิดความท้าทายแก่นักบริหารต่อการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน ทำให้การเข้าถึงและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว ดังนั้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานจึงเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงานท้องถิ่นได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แต่ข้อจำกัดด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารบางกลุ่มจึงเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเคยชินกับระบบเอกสาร และความไม่เชื่อมั่นในความปลอดภัยในการเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของเทคโนโลยีจนบางครั้งไม่สามารถตามสถานการณ์ได้ทัน รองลงมา คือ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งพบว่า สภาพสังคมและวัฒนธรรมในจังหวัดสงขลามีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม แต่สามารถผสมผสานได้อย่างกลมกลืนเหมือนญาติพี่น้อง ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ดังนั้น สังคมเมืองและสังคมชนบทในท้องถิ่นจึงเอื้อต่อการพัฒนานักบริหาร ผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น แต่อุปสรรคใหญ่ที่เป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนา คือ ระบบอุปถัมภ์ เนื่องจากประชาชนเห็นว่าเป็นเรื่องของผลประโยชน์เฉพาะบุคคล ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ต่อประชาชน บางพื้นที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเทศบาลน้อย และไม่สนับสนุนการพัฒนา เนื่องจากเกิดข้อกังขาต่อเงินงบประมาณที่ใช้และแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ซึ่งพบว่า ถึงแม้รัฐบาลจะมีนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อนำไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 ด้วยการพัฒนาโครงสร้างเศรษฐกิจผ่านการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม แต่หากแนวโน้มทางเศรษฐกิจภาพรวมยังไม่ดี ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่น เช่น ราคายางตกต่ำ เกษตรกรขาดรายได้ การจับจ่ายใช้สอยของประชาชนในท้องถิ่นก็ลดลง หลายองค์กรต้องปิดตัวลง ทำให้ท้องถิ่นจัดเก็บภาษีได้น้อยลง งบประมาณในการบริหารจัดการและการพัฒนานักบริหารก็น้อยลงไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวิภา ศรีวิชา และจิตจรดา ไชยะ (2559, หน้า 115) ที่ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis) พบว่า สภาพเศรษฐกิจของประเทศปัจจุบันไม่มีความแน่นอน ราคาสินค้าทางการเกษตรตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของประชาชน ทำให้กำลังในการเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยแปรผันลดลงตามไปด้วย ถึงแม้จะมีการเปิดประชาคมอาเซียนทำให้เศรษฐกิจภูมิภาคขยายตัว แต่ประชาชนในท้องถิ่นกลับยังไม่ได้รับผลกระทบทางบวกเหล่านี้

2. การพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

จากการศึกษาการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา พบว่า นักบริหารส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหาร การพัฒนาความสามารถในการพัฒนาองค์กร การพัฒนาการบริการสาธารณะ การพัฒนา

ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา และการพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องพัฒนาความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร เพื่อนร่วมงาน ประชาชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพราะการพัฒนาที่นักบริหารให้ประสบผลสำเร็จและนำพาองค์กรสู่เป้าหมาย นักบริหารควรได้รับการพัฒนาความสามารถและทักษะต่าง ๆ ตามการกำหนดความสามารถของนักบริหารท้องถิ่น เช่น การพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์ (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11) และถึงแม้เทศบาลในจังหวัดสงขลาจะมีการประชุมประจำเดือนระหว่างเทศบาลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน แต่ยังพบจุดอ่อนของการพัฒนา คือ การไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายของผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงานบางพื้นที่ ทั้งนี้เนื่องจากเห็นว่าผลที่ได้รับเป็นเพียงผลประโยชน์ร่วมกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบอุปถัมภ์ และไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ที่แท้จริงต่อประชาชน ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์บรรลุผลสัมฤทธิ์ นักบริหารควรสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชนด้วยการแสดงผลงานอย่างตรงไปตรงมา และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับทุกขั้นตอนของกิจกรรมและโครงการของเทศบาลให้มากที่สุด เพื่อพิสูจน์ให้ประชาชนและท้องถิ่นเห็นว่า การพัฒนาเครือข่ายสัมพันธ์นั้นมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นอย่างจริงจัง ไม่ใช่เพียงเพราะผลประโยชน์ระหว่างกลุ่มบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Collins (2007) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงในการเป็นผู้นำองค์กรบริหารสาธารณะที่ประสบความสำเร็จในสกอตแลนด์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรสาธารณะควรเป็นผู้นำที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยในระดับรองลงมา เป็นหลักการพัฒนานักบริหารท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21; The Organization for Economic Cooperation and Development: OECD, 2017, p. 8; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) จากการศึกษาพบว่า นักบริหารเทศบาลในจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำต้นแบบที่ดีด้วยหลักสูตรที่หลากหลาย แต่จุดอ่อนที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ การไม่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรบางพื้นที่ยังยึดติดกับระบบการปฏิบัติงานแบบเดิม ลำดับขั้นตอนเดิม ไม่ค่อยให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของตนเองและส่วนรวม ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลสูงสุด นักบริหารต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของข้าราชการ พนักงาน และประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Collins (2007) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรสาธารณะควรอยู่ในมิติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น และข้อค้นพบทางการวิจัย พบว่า มุมมองของผู้บริหารเป็นกุญแจ

สำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตัวเองให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนด้วยการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kashmiri (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้นำองค์กรสาธารณะในการสร้างแบรนด์ของประเทศ ชาติอาระเบีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ 3 มิติที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ คือ การเป็นผู้นำด้านการดำเนินการ การเป็นผู้นำด้านการฝึกอบรม และการเป็นผู้นำด้านผลตอบแทนที่แท้จริง ซึ่งไม่เพียงแต่เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนค่านิยมขององค์กรเท่านั้น แต่มีผลเชิงบวกต่อการเพิ่มระดับผลงานของบุคลากรอีกด้วย

สำหรับการพัฒนาการบริการสาธารณะเป็นหลักการพัฒนาผู้บริหารท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21; The Organization for Economic Co-operation and Development: OECD, 2017, p. 8; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) นักบริหารส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาด้านการวางแผนการบริการสาธารณะ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อลงพื้นที่สำรวจความพึงพอใจของประชาชนในชุมชนต่อการให้บริการของเทศบาลอย่างทั่วถึง แต่จุดอ่อนที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ บางพื้นที่มีปัญหาเรื่องการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อเทศบาลค่อนข้างน้อย เนื่องจากไม่ได้รับการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ดังนั้น นักบริหารต้องตระหนักถึงความเสมอภาคของการเข้ารับบริการตามแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) ที่ให้ความสำคัญกับการบริการสาธารณะ (Public Interest) (Denhardt and Denhardt, 2007, p. xi; นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์, 2558, หน้า 63) โดยนักบริหารต้องสร้างความร่วมมือ สนับสนุนประชาชนให้กล้าออกความคิดเห็นในทุกกิจกรรมของเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งทุกนโยบายและโครงการของเทศบาลต้องสามารถตอบสนองความต้องการสาธารณะอย่างมีคุณภาพและใช้ได้จริง และมาจากความร่วมมือและความพยายามร่วมมือกัน ส่วนการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาเป็นหลักการพัฒนาผู้บริหารท้องถิ่น (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) ซึ่งนักบริหารส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาค่อนข้างน้อยโดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารและภาษา เพราะนักบริหารของเทศบาลส่วนใหญ่แทบจะไม่มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เนื่องจากมีความคิดเห็นว่าแทบจะไม่มีโอกาสติดต่อกับชาวต่างชาติ และหน่วยงานต่างประเทศ จึงไม่มีแรงกระตุ้นเพื่อพัฒนาตนเอง ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษามากขึ้น นักบริหารควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอด้วยการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและภาษาผ่านสื่อออนไลน์ หลักสูตรออนไลน์ หรือเว็บไซต์ที่สอนทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งการพัฒนาช่องทางนี้ไม่มีค่าใช้จ่าย เพียงแค่ต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Collins (2007) ซึ่งข้อค้นพบทางการวิจัย พบว่า ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตัวเองให้เป็นที่ยอมรับและนำเสนอแนวทางเพื่อพัฒนาตนเอง และนักบริหารต้อง

ตระหนักถึงความสำคัญของภาษาอังกฤษว่าเป็นทักษะที่จำเป็นในการสื่อสารในปัจจุบัน ทำให้การติดต่อสื่อสารได้กว้างขวางขึ้น และนักบริหารทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและต้องการพัฒนาทักษะด้านภาษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย สรรประเสริฐ (2552) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า ตำรวจท่องเที่ยวมีความต้องการพัฒนาภาษาอังกฤษอยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนความรู้ความสามารถในการบริหารก็เป็นหนึ่งในหลักการพัฒนานักบริหารท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศและนานาชาติ (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; Garavan, T.N., 2007, pp. 16-21; The Organization for Economic Co-operation and Development: OECD, 2017, p. 8; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) นักบริหารส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหาร แต่ด้วยการฝึกอบรมในปัจจุบันจะการบรรยายเนื้อหาในภาพรวม ไม่มีการเจาะลึกเนื้อหาหรืออบรมเชิงปฏิบัติการที่จะสามารถประเมินความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรมได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาความรู้ความสามารถมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงควรปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาที่เน้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้วยการประเมินผลงานที่ได้รับมอบหมายระหว่างการเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้การพัฒนาบรรลุผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยงยุทธ ทรัพย์เจริญ (2555) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า โครงสร้างการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญคือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ส่วนความสามารถในการพัฒนาองค์กร เป็นหลักการพัฒนานักบริหารท้องถิ่น (Local Government Managers Australia, 2004, p. 5-11; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2560) โดยนักบริหารส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน แต่จุดอ่อนที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จ คือ ความไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรของนักบริหาร บางพื้นที่นักบริหารให้ความสนใจเฉพาะภาระงานที่ต้องปฏิบัติในปัจจุบัน จึงทำให้การพัฒนาองค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5.2.3 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

จากการศึกษานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา พบว่า นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบข้อเท็จจริงได้เป็นหนึ่งในหลักธรรมาภิบาลที่นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์พึงยึดถือและปฏิบัติ เพราะความโปร่งใสเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างนักบริหารกับบุคลากรของเทศบาล ประชาชน และชุมชน ดังนั้น นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีความซื่อสัตย์ใน การทำงาน

และกล้ายึดหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง สามารถรับการตรวจสอบข้อเท็จจริงในการทำงานได้ตลอดเวลา และต้องยึดหลักการบริการสาธารณะเพื่อประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลักอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Boonleang, S. et al. (2010, p. 121) ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท้องถิ่นของประเทศไทย ควรมีคุณลักษณะสำคัญ คือ ทำงานอย่างโปร่งใส ไม่ค้ำถึงประโยชน์ส่วนตัว เช่นเดียวกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารราชการไทย คือ ตรวจสอบได้ รองลงมา คือ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีการตอบสนองความต้องการต่อของประชาชนและชุมชน เนื่องจากเป็นภารกิจหลักของการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการแก้ปัญหาในชุมชนให้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง จัดทำและดำเนินโครงการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ค้ำถึงคุณภาพการให้บริการและบริการอย่างเป็นธรรม ดังนั้น นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมุ่งเน้นผลงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็น รูปธรรม ค้ำถึงประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งเสมอ และต้องบริหารงานตรงตามความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Local Government Managers Australia (2004, p. 7) ว่านักบริหารท้องถิ่นเพื่อบริการสาธารณะของประเทศออสเตรเลีย ควรมีคุณลักษณะ มุ่งผลลัพธ์และมีความสามารถในการตอบสนอง เช่นเดียวกับแนวคิดของ Boonleang, S. et al. (2010, p. 121) ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย ควรมีคุณลักษณะมีความรับผิดชอบ และค้ำถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารราชการไทย คือ ประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

นอกจากนี้นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีการบริหารอย่างมืออาชีพ นักบริหารต้องมีทักษะที่หลากหลาย ต้องเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักวางแผน ผู้นำการจัดการที่ดี มีทีมงานที่เข้มแข็ง ทำงานเชิงรุก ดังนั้น นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องสร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถพัฒนางานและตนเองอย่างสม่ำเสมอ กล้าเผชิญปัญหาและความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ต้องมีเทคนิคในการปรับตัว และทักษะการเจรจาต่อรองอย่างผู้เชี่ยวชาญ รับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย และคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Local Government Managers Australia (2004, p. 7) ว่านักบริหารงานท้องถิ่นเพื่อบริการสาธารณะของประเทศออสเตรเลีย ควรมีความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Boonleang, S. et al. (2010, p. 121) ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท้องถิ่นของประเทศไทย ควรแสดงความมั่นใจและฉลาดในการแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ซึ่งตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล นักบริหารต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมที่

สามารถพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร และพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะ และมุมมองภาพรวมที่กว้างไกล ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้วยการเน้นการบริหารจัดการผ่านการสื่อสารสนเทศที่ทันสมัย ริเริ่ม การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และสามารถควบคุมความปลอดภัยในการเข้าถึงเทคโนโลยีได้ ดังนั้น นัก บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกำหนดนโยบายที่สามารถใช้ได้จริง มีคุณภาพ และมีความคุ้มค่าในการใช้ ทรัพยากร สามารถกำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่นอย่างชัดเจน และสามารถคาดการณ์และ วิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อพัฒนากลยุทธ์และการบริหารงานในระยะยาวได้ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Local Government Managers Australia (2004, p. 7) ว่านักบริหารงานท้องถิ่นเพื่อ บริการสาธารณะของประเทศออสเตรเลีย ควรมีความคิดเชิงกลยุทธ์ กำหนดวัตถุประสงค์ และกล ยุทธ์เชิงนวัตกรรมอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wood, J. and Vilkinas, T. (2004, pp. 469-478) ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูง ควรเป็นนักคิดเชิงบวกและเชิงนวัตกรรม และ สอดคล้องกับแนวคิดของ Boonleaing, S. et al. (2010, p. 121) ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ท้องถิ่นของประเทศไทย ควรมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม กำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น การ บริหารงาน กระบวนการ และแผนงานที่ชัดเจน และนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีการยึดหลัก ประชาธิปไตย โดยเฉพาะนายกเทศมนตรี เนื่องจากนายกเทศมนตรีได้รับการเลือกตั้งจากการมีส่วน ร่วมของประชาชน ซึ่งถือเป็นหลักสากลที่ได้รับการยอมรับในสังคมประชาธิปไตย ดังนั้น นักบริหาร ต้องมุ่งเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประชาธิปไตย โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น ให้ ความสำคัญกับประชาชนผู้รับผลประโยชน์เป็นอันดับแรก รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะจาก ประชาชนอย่างเต็มที่ ไม่ยึดเพียงความคิดเห็นของตนเป็นหลัก ไม่ถือทิฐิว่าตนเป็นผู้บริหาร เป็น ข้าราชการที่รับคำสั่งโดยตรงจากรัฐบาล แต่ฟังปฏิบัติตนเป็นที่ฟังของประชาชนอย่างจริงจัง ดังนั้น นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน และ ดำเนินการร่วมกัน สามารถสร้างความร่วมมือในการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานร่วมกัน และสามารถสร้างความร่วมมือเพื่อรับผลประโยชน์และรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Boonleaing, S. et al. (2010, p. 121) ว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรท้องถิ่นของประเทศไทย ควร มีส่วนร่วมกับกิจกรรมและใช้เวลาทำงานร่วมกับสังคม และสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารราชการไทย ต้อง ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ควรใช้กิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลาย นอกเหนือจากการเข้ารับฟังการบรรยาย เนื้อหา เช่น การสอนงาน การพัฒนาผ่านระบบออนไลน์ เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ สร้างองค์ความรู้ภายในเทศบาล กระตุ้นการพัฒนาตนเอง และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ควรเน้นการพัฒนาเชิงปฏิบัติการมากกว่าเชิงทฤษฎี เช่น โครงการพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรเชิงปฏิบัติการ ที่มอบหมายกิจกรรมการเขียนแผนกลยุทธ์ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยประเมินความสำเร็จของโครงการด้วยการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่นำเสนอ มากกว่าจำนวนชั่วโมงที่เข้าร่วมกิจกรรม
3. ควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้นำทักษะความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่ได้รับการพัฒนาผ่านการเป็นวิทยากรหรือพี่เลี้ยง เพื่อถ่ายทอดทักษะความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน นอกจากจะประหยัดงบประมาณแล้ว ยังเป็นการประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เกิดสัมฤทธิ์ผล และคุ้มค่ามากที่สุด
4. ควรจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทุกระดับ เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน เพราะบุคลากรทุกคนควรได้รับการพัฒนาให้ก้าวสู่การเป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้
5. ควรมีการติดตามผลการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทุกครั้ง และนำผลการพัฒนาไปใช้อย่างจริงจัง โดยอาจกำหนดเป็นมาตรการการให้รางวัล เช่น นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ดีเด่น เป็นต้น
6. ควรมีการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาบุคลากรร่วมกันในท้องถิ่น เช่น โครงการแลกเปลี่ยนข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น เพื่อเพิ่มโอกาสการพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในท้องถิ่นนั้น ๆ
7. ควรสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้นักบริหาร ข้าราชการ และพนักงานส่วนท้องถิ่น ตระหนักและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษกับอาสาสมัครชาวต่างชาติ กระตุ้นการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีของผู้บริหารเพื่อการสื่อสารในองค์กรและท้องถิ่น
8. ควรสนับสนุนให้ประชาชนในท้องถิ่นกล้าออกเสียงความคิดเห็นในทุก ๆ กิจกรรมของเทศบาล ผู้บริหาร ข้าราชการ และพนักงานส่วนท้องถิ่นต้องมีบทบาทในการให้ความรู้แก่ประชาชน เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น สร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในทุกกิจกรรมของเทศบาล

9. ควรส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการบูรณาการในการทำงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาตนเองและองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง

10. ควรตระหนักถึงความเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมการดำเนินกิจกรรม ให้ประชาชนได้รับโอกาสการมีส่วนร่วมกับทุกกิจกรรมของเทศบาลเท่าเทียมกัน ประชาชนได้รับการบริการอย่างเสมอภาค และยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของประชาชน ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคุณลักษณะของนักบริหารท้องถิ่นที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานักบริหารให้เป็นนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

2. ควรนำหลักการพัฒนานักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นองค์ความรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาให้สามารถพัฒนานักบริหารท้องถิ่นเป็นนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ได้

3. ควรนำแนวทางการวิเคราะห์นักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นองค์ความรู้ในการศึกษาวิจัยกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ เพื่อกำหนดคุณลักษณะนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของท้องถิ่นนั้น ๆ

4. ควรค้นหาตัวแปรและดัชนีตัวชี้วัดอื่นที่ส่งผลต่อการพัฒนานักบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ในงานวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

5. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อสำรวจความต้องการพัฒนาของผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเป็นรายบุคคลในระยะยาวอย่างจริงจัง

6. ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนานักบริหาร ข้าราชการ และพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้สามารถมุ่งปฏิบัติราชการอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นมืออาชีพ

7. ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อประเมิน ติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการนำกลยุทธ์การพัฒนานักบริหาร ข้าราชการ และพนักงานส่วนท้องถิ่นไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อไป



ภาคผนวก





แบบสัมภาษณ์

เรื่อง : การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

สำหรับ : การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารฝ่ายเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำ

เรียน ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือวิจัย เรื่อง **การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา** หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา เท่านั้น

คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นการสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสัมภาษณ์

พจนารถ พรเจริญวิโรจน์

ผู้วิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

- ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายประจำ
 เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล

1. สภาพปัจจุบันของการพัฒนา

1.1 กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง / มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดอย่างไร

1.2 แนวโน้มทางเศรษฐกิจเอื้อต่อการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง / มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดอย่างไร

1.3 สังคมและวัฒนธรรมเอื้อต่อการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างไรบ้าง / มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดอย่างไร

1.4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถเพิ่มโอกาสการพัฒนานักบริหารอย่างไรบ้าง / มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดอย่างไร

2. การพัฒนานักบริหาร

2.1 จุดเด่นของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาคืออะไร / จุดอ่อนหรือปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร

2.2 จุดเด่นของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารที่ผ่านมาคืออะไร / จุดอ่อนหรือปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร

2.3 จุดเด่นของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความสามารถในการพัฒนาองค์กรที่ผ่านมาคืออะไร / จุดอ่อนหรือปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร

2.4 จุดเด่นของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการสาธารณะที่ผ่านมาคืออะไร / จุดอ่อนหรือปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร

2.5 จุดเด่นของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านทักษะด้านดิจิทัลและภาษาที่ผ่านมาคืออะไร / จุดอ่อนหรือปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร

2.6 จุดเด่นของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านเครือข่ายสัมพันธ์ที่ผ่านมาคืออะไร / จุดอ่อนหรือปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาไม่ประสบความสำเร็จคืออะไร

3. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีการยึดหลักประชาธิปไตยหรือไม่ อย่างไร

3.2 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมหรือไม่ อย่างไร

3.3 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีการบริหารอย่างมีอาชีพหรือไม่ อย่างไร

3.4 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีการตอบสนองความต้องการหรือไม่ อย่างไร

3.5 นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีความโปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้หรือไม่ อย่างไร



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



เรื่อง : การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

สำหรับ : การสอบถามข้าราชการและบุคลากรท้องถิ่น

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของคู่มือเรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริหารและการจัดการรัฐกิจ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา เท่านั้น

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางการวิจัยเท่านั้น

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

พจนารถ พรเจริญวิโรจน์

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

- คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่างหรือเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี 25-34 ปี 35-44 ปี

45-54 ปี 55 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

ข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น

5. หน่วยงานที่สังกัด

เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ต่ำกว่า 5 ปี 5-9 ปี 10-14 ปี

15-19 ปี 20 ปีขึ้นไป

คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 2-4

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนา

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<u>กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ</u>					
1. กฎหมายท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง					
2. ทุกระเบียบข้อบังคับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาผู้บริหาร					
3. แนวทางการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง					
<u>แนวโน้มทางเศรษฐกิจ</u>					
4. สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจในท้องถิ่นปัจจุบันเอื้อต่อการพัฒนาผู้บริหาร					
5. แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา					
6. รายได้ของประชาชนในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร					
<u>ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม</u>					
7. วิถีชีวิตของสังคมเมืองในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร					
8. วิถีชีวิตของสังคมชนบทในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร					
9. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนา					
<u>ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</u>					
10. การเปลี่ยนแปลงทางการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร					
11. การใช้เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของประชาชนในท้องถิ่นมีผลต่อการพัฒนาผู้บริหาร					

12. การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ เอื้อโอกาสให้ผู้บริหาร ได้รับการพัฒนา					
--	--	--	--	--	--

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานักบริหาร

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<u>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</u> 13. การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ ให้นักบริหารบรรลุผลสัมฤทธิ์					
14. การกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และรูปแบบ การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน จะทำให้การปฏิบัติงาน ของนักบริหารบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
15. การจูงใจให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจในการ ทำงาน จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีอาชีพ					
<u>ความรู้ความสามารถในการบริหาร</u> 16. การพัฒนาความรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะ ทำให้การบริหารงานบรรลุผลสัมฤทธิ์					
17. การพัฒนาศักยภาพด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนระยะยาวเป็นความสามารถของนักบริหารมือ อาชีพ					
18. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของ บุคลากร					
<u>ความสามารถในการพัฒนาองค์กร</u> 19. ความสามารถในการวิเคราะห์งานและองค์กรเป็น ความสามารถของนักบริหารมืออาชีพ					
20. การกำหนดสมรรถนะในการทำงานจะทำให้ สามารถตรวจสอบความสามารถในการตอบสนองต่อ					

หน้าที่ของนักบริหารได้อย่างชัดเจน					
21. การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย					
<u>การบริการสาธารณะ</u> 22. การพัฒนาด้านจิตมุ่งบริการจะสามารถตอบสนองความต้องการที่ค้ำประกันประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งได้					
23. การพัฒนาระบบการบริการอย่างต่อเนื่องจะทำให้ระบบมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน					
ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
24. การยึดหลักการบริการอย่างเสมอภาค จะทำให้การบริการสาธารณะมีความโปร่งใสและเป็นธรรม					
<u>ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา</u> 25. นักบริหารต้องพัฒนาทักษะดิจิทัลขั้นพื้นฐาน เช่น การใช้งานคอมพิวเตอร์ การใช้งานอินเทอร์เน็ต และการใช้งานเพื่อความปลอดภัย					
26. นักบริหารต้องพัฒนาทักษะขั้นต้นสำหรับการทำงาน เช่น การใช้โปรแกรมประมวลผลคำ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ และการใช้โปรแกรมนำเสนอ					
27. นักบริหารต้องพัฒนาทักษะประยุกต์สำหรับการทำงาน เช่น การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ การใช้โปรแกรมสร้างสื่อดิจิทัล และการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย					
28. นักบริหารมืออาชีพต้องพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง					
<u>เครือข่ายสัมพันธ์</u> 29. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องพัฒนาความสัมพันธ์					

อันดีภายในองค์กรและเพื่อนร่วมงาน					
30. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับประชาชนในท้องถิ่นและองค์กร ที่เกี่ยวข้อง					
31. ทักษะการพัฒนาเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในและต่างประเทศ จะสามารถเพิ่มศักยภาพให้กับ นักบริหารอย่างมืออาชีพ					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<u>ยึดหลักประชาธิปไตย</u> 32. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือ ในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน และดำเนินการ ร่วมกัน					
ข้อความถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
33. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือ ในการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานร่วมกัน					
34. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสร้างความร่วมมือ เพื่อรับผลประโยชน์และรับผิดชอบร่วมกัน					
35. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักการมีส่วน ร่วมกับบุคลากร สังคม และชุมชนในท้องถิ่น					
<u>วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม</u> 36. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกำหนดนโยบายที่ สามารถใช้ได้จริง มีคุณภาพ และมีความคุ้มค่าในการใช้ ทรัพยากร					
37. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถกำหนดนโยบาย การพัฒนาท้องถิ่นอย่างชัดเจน					
38. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถคาดการณ์และ วิเคราะห์สถานการณ์ล่วงหน้า เพื่อพัฒนากลยุทธ์และ					

การบริหารงานในระยะยาวได้					
<u>บริหารงานอย่างมืออาชีพ</u>					
39. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องสร้างมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน					
40. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถพัฒนางานและตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
41. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องกล้าเผชิญปัญหาและความเสี่ยงอย่างมีเหตุผล					
42. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีเทคนิคในการปรับตัวและทักษะการเจรจาต่อรองอย่างผู้เชี่ยวชาญ					
<u>ตอบสนองความต้องการ</u>					
43. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมุ่งเน้นผลงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม					
44. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องคำนึงประโยชน์สาธารณะเป็นที่ตั้งเสมอ					
45. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องบริหารงานตรงตามความคาดหวังของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<u>โปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้</u>					
46. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงานและกล้ายึดหลักในสิ่งที่ถูกต้อง					
47. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถรับการตรวจสอบข้อเท็จจริงในการทำงานได้ตลอดเวลา					
48. นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องยึดหลักการบริการสาธารณะเพื่อประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลักอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่าน
ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม



ที่ ศธ ๐๕๘๒.๓๘/๑๒๐๒



วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
๙๖ หมู่ ๓ ถ.พุทธมณฑลสาย ๕ ต.ศาลายา
อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

๔ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ รหัสนักศึกษา ๑๕๖๑๐๙๐๓๘๑๔๐๘ นักศึกษาหลักสูตร
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ซึ่งกำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา”

ในการนี้ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พิจารณาแล้ว
เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเนื้อหาการทำวิทยานิพนธ์ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจสอบ
แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสม และให้คำแนะนำสิ่งที่ควรปรับปรุง
แก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ นักศึกษาได้แนบบแบบสอบถาม มาพร้อมแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์และวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์
จากท่าน ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี มีนัง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ปฏิบัติหน้าที่แทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ





ภาคผนวก ง

การทดสอบค่าความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

ชื่อ-สกุล ดร.ปาริชาติ จันท์ศรีบุตร
ตำแหน่งปัจจุบัน ประธานหลักสูตรการบริหารทรัพยากรมนุษย์
คณะวิทยาการจัดการ
ที่อยู่ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เลขที่ 160 ถนนกาญจนวนิช
ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

ชื่อ-สกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญอริ ยีหมะ
ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำโปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เลขที่ 160 ถนนกาญจนวนิช
ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90000

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

ชื่อ-สกุล พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์
ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
ที่อยู่ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
เลขที่ 1 หมู่ที่ 20 กิโลเมตรที่ 48 ถนนพหลโยธิน
ตำบลคลองหลวง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 13180

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4

ชื่อ-สกุล ดร.ธกฤต รุจิโมระ
ตำแหน่งปัจจุบัน ที่ปรึกษาศูนย์วิจัยและพัฒนาการสื่อสารการเมืองสังคม

ที่อยู่ปัจจุบัน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการสื่อสารการเมืองสังคม
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เลขที่ 9/9 หมู่ 9 ตำบลบางพูด
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5

ชื่อ-สกุล พันจ่าเอก ดร.สาคร สิทธิศักดิ์
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการกระจายอำนาจและการจัดทำงบประมาณเงินอุดหนุน
ที่อยู่ปัจจุบัน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
ถนนนครราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ ฯ 10300

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปร

ค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	ค่าความเที่ยงตรง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	1	1	1	1	5	1
3	1	1	1	0	1	4	0.8
4	1	1	1	1	1	5	1
5	1	1	1	1	1	5	1
6	1	1	1	1	0	4	0.8
7	1	1	1	1	1	5	1
8	1	1	1	1	1	5	1
9	1	1	1	1	1	5	1
10	1	1	0	1	1	4	0.8
11	1	1	1	1	1	5	1
12	1	1	1	1	1	5	1
13	1	1	1	1	1	5	1
14	1	1	1	1	1	5	1
15	1	1	1	1	0	4	0.8
16	1	1	0	1	1	4	0.8
17	1	1	1	0	1	4	0.8

18	1	1	1	1	1	5	1
19	1	1	1	0	1	4	0.8
20	1	1	0	1	1	4	0.8
21	1	1	0	1	1	4	0.8
22	1	1	0	1	1	4	0.8
23	1	1	1	1	0	4	0.8
24	1	1	0	1	1	4	0.8
25	1	1	1	1	1	5	1
26	1	1	0	1	1	4	0.8
27	1	1	1	1	0	4	0.8
28	1	1	0	1	1	4	0.8
29	1	1	1	1	1	5	1
30	1	1	1	1	1	5	1
31	1	1	1	1	1	5	1

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ΣR	ค่าความเที่ยงตรง (IOC)
	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1	คนที่ 1		
32	1	1	1	1	1	5	1
33	1	1	1	1	0	4	0.8
34	1	1	1	1	1	5	1
35	1	0	1	1	1	4	0.8
36	1	1	1	1	1	5	1
37	1	1	1	1	1	5	1
38	1	1	1	1	1	5	1
39	1	1	1	1	1	5	1
40	1	1	1	1	1	5	1
41	1	1	1	1	1	5	1
42	1	1	0	1	1	4	0.8
43	1	0	1	1	1	4	0.8
44	1	1	0	1	1	4	0.8
45	1	1	1	1	1	5	1
46	1	1	1	1	1	5	1
47	1	1	1	1	1	5	1

48 1 1 1 1 1 5 1

ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

การทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง (Try Out) จำนวน 40 คน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.887 ซึ่งสามารถพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้าน	ค่าความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient)
1. กฎหมายท้องถิ่นและระเบียบปฏิบัติ	0.889
2. แนวโน้มทางเศรษฐกิจ	0.883
3. ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม	0.886
4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	0.885

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	0.878
6. ความรู้ความสามารถในการบริหาร	0.888
7. ความสามารถในการพัฒนาองค์กร	0.887
8. การบริการสาธารณะ	0.882
9. ทักษะด้านดิจิทัลและภาษา	0.886
10. เครือข่ายสัมพันธ์	0.886
11. ยึดหลักประชาธิปไตย	0.885
12. มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม	0.892
13. บริหารงานอย่างมืออาชีพ	0.891
14. ตอบสนองความต้องการ	0.897
15. โปร่งใสตรวจสอบข้อเท็จจริงได้	0.887
ภาพรวม	0.887



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย





ที่ ศธ ๐๕๘๒.๓๘/ ๑๒๐๔

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
๙๖ หมู่ ๓ ถ.พุทธมณฑลสาย ๕ ต.ศาลายา
อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๓๐

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เข้าพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ รหัสนักศึกษา ๑๕๖๑๐๙๐๓๘๑๔๐๘ นักศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตและรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ซึ่งกำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนานักบริหาร
เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา”

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลธัญบุรี ขออนุมัติคราะห์เข้าพื้นที่ เพื่อทำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการ
พัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา เพื่อจะเป็นพื้นฐานความรู้ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง
และนำไปประกอบกับการพัฒนางานวิจัยในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญศรี ฉิรินัง)

ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ปฏิบัติหน้าที่แทน
ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๔๑-๖๐๖๗

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2555). *รายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555*. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- โกวิท พวงงาม. (2554). *การปกครองท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด.
- คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. (2544). *กำหนดมาตรฐานกลาง การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2547). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. *วารสารการจัดการสมัยใหม่* ปีที่ 2 (ฉบับที่ 2) (กรกฎาคม 2547), หน้า 131-139.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดนุวัศ สุวรรณวงศ์ และรัชชพงษ์ ชัชวาลย์. (2558). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. สงขลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2539). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. เอกสารวิชาการ ปีแห่งการส่งเสริมการบริการประชาชนของรัฐ ลำดับที่ 12. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ สำนักนายกรัฐมนตรี.
- ทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). *การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา*. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ. (2547). *การเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยตรง: ข้อพิจารณาเพื่อการปฏิรูปโดยองค์รวม*. กรุงเทพมหานคร: เอกสารเผยแพร่ศูนย์การศึกษาการพัฒนาประชาธิปไตย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นฤมล อนุสนธิ์พัฒน์. (2558). *แนวคิดการบริหารงานสาธารณะ: จากภาครัฐสู่ภาคพลเมือง*. *วารสารวิจัยราชภัฏภูเก็ต*. ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 กันยายน 2558, หน้า 63-74.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2542). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สาระภูมิ. (2529). *ประสิทธิภาพการใช้นุชยสัมพันธ์ในการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: รัชดา 84 แมเนจเม้นท์.

- ปธาน สุวรรณมงคล. (2547). *การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2557). *จากการปกครองท้องถิ่นสู่ธรรมาภิบาลท้องถิ่น*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พรชัย เจดามาน. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก:
<http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>, 9 กันยายน 2558.
- ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. คุษณินิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพมหานคร.
- วิษุกร นาครณ. (2550). *ระบบบริหารราชการไทย*. เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการบริหารราชการไทย. พระนครศรีอยุธยา: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรารุณี ศรีวิชา และจิตจรดา ไชยะ. (2559). ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารฉบับพิเศษประชุมวิชาการมหาวิทยาลัยมหาสารคามวิจัย ครั้งที่ 12*. 111-119.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2546). แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. ปีที่ 3 (ฉบับที่ 8), 6-21.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2553). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์
- สุนตรา จันทบุรี. (2559). *จาก Vision 2020 ของมาเลเซีย สู่ Thailand 4.0*. ส่วนอาเซียน สำนักการประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ กรมประชาสัมพันธ์. เข้าถึงได้จาก
http://www.asean thai.net/ewt_news.php?nid=6416&filename=index, 23 พฤศจิกายน 2560.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2549). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการและเอกชน*. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, ปีที่ 14 (ฉบับที่ 21), 1-18.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. พระนครศรีอยุธยา:

โรงพิมพ์เทียนวัฒนา.

- สมชาย สรรประเสริฐ. (2552). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. คุชชินีพันธ์ หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2560). *ระบบนักบริหารระบบสูง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.ocsc.go.th/ses>. 9 พฤศจิกายน 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2496). *พระราชบัญญัติเทศบาล*. กรุงเทพมหานคร.
- _____. (2545). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพมหานคร.
- _____. (2542). *พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. เข้าถึงได้จาก: http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442. 19 กันยายน 2558.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2545). *ประกาศหลักเกณฑ์การพัฒนายุติบังคับบัญชา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น.
- _____. (2545). *ประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาล เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- _____. (2552). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา. (2560). *ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดสงขลา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sk-local.go.th/content/nums>, 23 พฤศจิกายน 2560.
- ทควณ ชูเพ็ญ. (2551). *โครงสร้าง ภาระหน้าที่ และความสัมพันธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในท้องถิ่นอภิวัดณ์*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิชิตรรณ.

- อุดม ทุมโฆสิต. (2553). *การปกครองท้องถิ่น สมัยใหม่ : บทเรียนจากการประเทศพัฒนาแล้ว*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท แชนท์ โฟร์ พรีนติ้ง จำกัด.
- อุทัย หิรัญโต. (2553). *การปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- อรทัย ก๊กผล. (2552). *คู่มือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร: ส.เจริญ การพิมพ์.
- Armstrong, Michael. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (14th ed.). United Kingdom: Koganpage.
- Auditor General of Canada. (2003a). *Manual on Value for Money audit*. Government of Canada: Ottawa.
- Boonleang, S. et al. (2010). The Leadership Characteristics and Efficiency of Local Administrative Organizations: A Case Study of Local Administrative Organizations in The Lower North Region of Thailand. *International Business & Economics Research Journal*, 9(12). 119-122.
- Bonina, C.M. (2012). *On Public Values and Information Technology in Government: A Critical Discourse Analysis of Trade Regulations in Mexico*. A Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy of Management. London School of Economics and Political Science. United Kingdom.
- Cohen, J. M. and Uphoff, N. T. (1979). *Rural Development Participation: Concept and Measures for Project Design Implementation and Evaluation*. Rural Development Committee Center for International Studies: Cornell University.
- Collins, J. (2007). *An Exploration of Chief Executives' Conceptions of Successful Leadership in the Scottish Public Sector*. A Thesis for Doctor of Philosophy. School of Management. Cranfield University. United Kingdom.
- Coulter, M. (2005). *Strategic Management in Action*. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- David R.T. (2006). *Using Public Value Theory to Assist in Understanding How and Why Executives Integrate Results-based Management Exploratory Case Studies of The Canadian Federal Public Sector*. A Thesis for Doctor of Philosophy in Operations Management. Warwick Business School. University of Warwick. United Kingdom.
- Delahaye, B.L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge*

- Management*. (2nd ed.). Sydney, Australia: John Wiley & Sons.
- Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2007). *The New Public Service: Expanded edition Serving, Not Steering*. New York: M.E.Sharpe.
- Du, Juan. (2007). *A Tale of Two Countries-New Public Management Reforms in Universities in the UK and China*. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy in Accounting. The University of Edinburgh. United Kingdom.
- Garavan, T.N. (2007). A strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances Developing Human Resources*. 9 (1),pp. 11–30.
- Hamid R.Q. (2017). *PEST Analysis in strategic Human Resources Planning*. Iran: Islamic Azad University of Arak.
- Harrison, L. S., & St. John, C. H. (2004). *Foundations in Strategic Management*. (3rd ed.). Mason, OH: South-Western.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2000). *Strategic Management*. (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- _____. (2006). *Strategic Management and Business Policy: Concept and Cases*. (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Jim D. (2007). *Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series No. 34*. United Kingdom: The Chartered Institute of Management Accountants.
- Wood, J. and Vilkinas, T., (2004). Characteristics of chief executive officers Views of their staff. *Journal of Management Development*. 23(5), pp. 469-478,
- Keegan, A. and Francis, H. (2010). Practitioner talk : the changing texts cape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*. 21 (6), pp. 873–898.
- Local Government Managers Australia. (2004). *Competencies for Local Government Chief Executives and Senior Managers*. Local Government Association of South Australia.
- Law J. (2006). Managing change and innovation in public service organizations. *Public Administration*. 84 (3), pp. 794-796.
- Mondy, R.W., and Mondy, J.B. (2008). *Human Resource Management*. (9th ed). Upper Saddle River, Ner Jersey: Pearson Education.
- Moses Kiggundu, Mark Schacter, and Ann Qualman. (2002). *Results-Based Management*

- and Accountability for Enhanced Aid Effectiveness*. Canada: Canadian International Development Agency.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1992). *Every Manager's Guide to Human Resource Development*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Noe, R.A., et al. (2003). *Human resource management: gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Norman-Major, K. (2011). Balancing the Four Es; or Can We Achieve Equity for Social Equity in Public Administration?. *Journal of Public Affairs Education*. 17(2), 233-252.
- Osmani, M.W. (2014). *Examining the Antecedents of Public Value in E-Government Services*. A Thesis for the degree of Doctor of Philosophy. Brunel Business School. Brunel University. United Kingdom.
- Radwan, T. (2015). *Change, Stability and Authority: The Prospects for Human Resource Development in Two KSA Public Organizations*. The Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy. Surrey Business School. Faculty of Arts and Social Sciences. University of Surrey. United Kingdom.
- Richard A. Swanson and Elwood F. Holton. (2005). *Foundation of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. (2007). *The New Public Service : Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe, Inc., New York.
- Samanta R.K. (1993). *Training Methods for Management and Development*. New Delhi: M.D. Publications PVT. Ltd.
- Selaratana, S. (2009). *Accountability in the Thai public sector. Thesis for Doctor of Philosophy in Accountancy. Department of Accounting and Finance*. Faculty of Law Business and Social Sciences. University of Glasgow. United Kingdom.
- Sims, R. R. (2007). *Human Resource Management: Contemporary Issue, Challenges, and Opportunities*. Charlotte, NC: Information Age.
- The Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). *Core skills for public sector innovation: a beta mode*. The Organization for Economic Co-

operation and Development.

Werner, J.M., and DeSimone, R.L. (2006). *Human Resource Development*. (4th ed.).

Mason, Ohio: South-Western.

Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. (3rd ed.). New York: Harper and Row Publication.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวพจนารถ พรเจริญวิโรจน์
วัน เดือน ปีเกิด	5 สิงหาคม 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดสงขลา
วุฒิการศึกษา	การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเคหะปัตตานยานุกูล จังหวัดปัตตานี ปีการศึกษา 2540 การศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏสงขลา จังหวัดสงขลา ปีการศึกษา 2544 การศึกษาระดับปริญญาโท - ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนามนุษย์และสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา ปีการศึกษา 2551 - รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม ปีการศึกษา 2557
สถานที่ทำงาน	
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิจัยอิสระ / ธุรกิจส่วนตัว 146 ซอย 2/3 ถนนกาญจนวนิชย์ ตำบลหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา 90110