

การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

วิทยา ยอดรักษ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2567

การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

วิทยา ยอดรักษ์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2567
(ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

DEVELOPMENT FOR ORGANIZATION MANAGEMENT TOWORDS EXCELLENCE OF SUB DISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE

WITTAYA YODRAK

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE IN DOCTOR OF POLITICAL

SCIENCE FACULTY OF SOCIAL SCIENCES

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2024

(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDISHT UNIVERSITY)

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์	:	**การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา**
ชื่อนักศึกษา	:	**วิทยา ยอดรักษ์**
ชื่อปริญญา	:	**รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต**
ปีพุทธศักราช	:	2567
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	:	**รองศาสตราจารย์ ดร. กันตภณ หนูทองแก้ว**
อาจารย์ที่ปรึกษาหลักร่วม	:	**ดร.สุปรีชา ชำนาญพุฒิพร**

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณบดีคณะสังคมศาสตร์ .....

(พระมหาสุรไกร ชินพุทฺธิสิริ, ผศ.)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ :

ประธานกรรมการ .....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยวัฒน์ เผือกคง)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก) .....

(รองศาสตราจารย์ ดร. กันตภณ หนูทองแก้ว)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม) .....

(ดร. สุปรีชา ชำนาญพุฒิพร)

กรรมการ .....

(พระมหาเอกกวิน ปิยวีโร, ดร.)

กรรมการ .....

(พระครูปลัด อธิษฐ์ สุวฑฺโฒ, ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Dissertation Topic	:	The Development of Administration and Management For The Best Practice of Subdistrict Administrative Organization in Songkhla Province
Student's Name	:	Wittaya Yodrak
Degree Sought	:	Doctor of Political Science
Anno Domini	:	2024
Advisor	:	Assoc. Prof. Dr. Kantaphon Nuthongkaew
Co-Advisor	:	Dr. Supreecha Chamnanphuttiphon

Accepted by the Faculty of Social Sciences, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Political Science.

Dean of Faculty of Social Sciences .....
(Phramaha Surakrai Jinabuddhisiri, Asst. Prof.)

Dissertation Committee :

Chairman .....
(Assoc. Prof. Dr. Chaiwat Phuakkhong)

Member (Advisor) .....
(Assoc. Prof. Dr. Kantaphon Nuthongkaew)

Member (Co-Advisor) .....
(Dr. Supreecha Chamnanphuttiphon)

Member .....
(Phramaha Ekkawin Piyaweero, Dr.)

Member .....
(Phrakhrupalad Athit Suvaddho, Dr.)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์ : **การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา**

ชื่อนักศึกษา : **วิทยา ยอดรักษ์**

ชื่อปริญญา : **รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต**

ปีพุทธศักราช : **2567**

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก : **รองศาสตราจารย์ ดร. กันตภณ หนูทองแก้ว**

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม : **ดร. สุปรีชา ชำนาญพุฒิพร**

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา 2) เพื่อวิเคราะห์หลักธรรม แนวคิดทฤษฎีและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา 3) เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจาก พระไตรปิฎก เอกสาร ตำรา งานวิจัย และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและข้อมูลจากการจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 25 รูป/คน และการจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 10 รูป/คน แบ่งออกเป็นจำนวน 6 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่ามีปัญหาและอุปสรรค ดังนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจ หน้าที่ไม่ครอบคลุมทุกด้าน การบริหารงานแบบอำนาจรวมศูนย์ไว้ส่วนกลาง รัฐบาลไม่มีการกระจายอำนาจให้แบบเบ็ดเสร็จและอำนาจทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีสัดส่วนที่น้อยเมื่อเทียบกับพื้นที่ ภารกิจ หน้าที่ การขาดแคลนบุคลากรในองค์กร พื้นที่ทับซ้อนกับส่วนราชการอื่น การบริหารจัดการยังขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนและการบริหารงานในปัจจุบันยังเน้นการจัดทำโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก ปัจจุบันความต้องการของประชาชนมีความหลากหลายมากขึ้น

2. แนวคิด ทฤษฎี ปัจจัย เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คือ 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความรู้ ความเข้าใจและถ่ายทอด

ประสบการณ์แก่บุคลากรในองค์กร การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน ลักษณะผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถและความรับผิดชอบ การบริหารงานมีความคล่องตัว การรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก 2) มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการอค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับโครงการ ได้แก่ การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ การร่วมมือกันทำงานอย่างใกล้ชิด การแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผลโครงการและความเพียงพอของงบประมาณ

3. การบูรณาการองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ชื่อว่า GLASMAC Model กล่าวคือ G หมายถึง Goal (ความมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมาย) L หมายถึง Leadership (ภาวะผู้นำ) A หมายถึง Administration คือ (การบริหารกำลังพลและการบริหารวัสดุ) S หมายถึง Service (การบริการ) M หมายถึง Moral (ยึดหลักธรรม) A หมายถึง Assessment (การประเมินผล) C หมายถึง Communication (การสื่อสาร) ซึ่งการใช้โมเดลนี้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่หลากหลาย

คำสำคัญ: การพัฒนา, การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ABSTRACT

Dissertation Topic : **Development for Organization Management towards Excellence of Sub district Administrative Organizations in Songkhla Province**

Student's Name : **Wittaya Yodrak**

Degree Sought : **Doctor of Political Science**

Anno Domini : **2024**

Advisor : **Assoc.Prof.Dr. Kantaphon Nuthongkaew**

Co-advisor : **Dr. Supreecha Chamnanputtiporn**

This research aims to 1) analyze the general conditions of problems and obstacles in the development of organizational management towards excellence of sub-district administrative organizations in Songkhla Province, 2) analyze the principles, concepts, theories and factors influencing the development of organizational management towards excellence of sub-district administrative organizations in Songkhla Province, and 3) create knowledge about the development of organizational management towards excellence of sub-district administrative organizations in Songkhla Province using qualitative research methods. Data were collected from Tripitaka, documents, textbooks, research and various printed media, in-depth interview data and data from focus group discussions. The researcher used purposive sampling of 25 monks/person and focus group discussions of 10 monks/person, divided into 6 groups. The research instruments used were interview forms and data synthesis by descriptive method. The research results found that:

1. The general conditions of problems and obstacles in the development of organizational management towards excellence of sub-district administrative organizations in Songkhla Province in the current situation found the following problems and obstacles: Sub-district administrative organizations have power and duties that do not cover all aspects; centralized administration; The government does not decentralize power completely and there is overlapping power among government agencies. The allocated budget is small compared to the area, missions, and duties. There is

a shortage of personnel in the organization. The area overlaps with other government agencies. The management still lacks public participation and the current management focuses mainly on infrastructure projects. Currently, the needs of the people are more diverse.

2. Concepts, theories, and factors related to organizational management towards excellence are: 1) Factors for success in the management of local administrative organizations at the organizational level include setting a vision, creating knowledge, understanding, and transferring experiences to personnel in the organization, promoting collaboration, executives having leadership, personnel in the organization having knowledge, ability, and responsibility, flexible management, and listening to external opinions. 2) Key performance indicators (KPIs) have been set for development of organizational management towards excellence of sub-district administrative organizations. 3) Factors for success in the management of local administrative organizations at the project level include allowing the public to participate in the implementation of the project, working closely together, translating vision, policies, and strategies into operations, monitoring and evaluating projects, and budget adequacy.

3. Integrating knowledge on the development of organizational management towards excellence. Of the sub-district administrative organizations in Songkhla Province, called the GLASMAC Model, namely, G stands for Goal (goal to achieve the goal), L stands for Leadership (leadership), A stands for Administration (management of personnel and material management), S stands for Service (service), M stands for Moral (adhere to the principles of morality), A stands for Assessment (evaluation), C stands for Communication (communication), which uses this model through various activities of the development of organizational management of the sub-district administrative organizations.

Keywords: Development, Organizational management towards excellence

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จเรียบร้อยลงได้ด้วยความช่วยเหลือจากผู้มีพระคุณหลายฝ่าย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง ที่มีความเมตตากรุณาให้ความรู้ความเข้าใจตลอดจนคำปรึกษาต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณ รศ.ดร. กันตภณ หนูทองแก้ว อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ในการวิจัย และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร. สุปรีชา ชำนาญพุฒพร ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งได้สละเวลาในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาแก่ผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบคุณ คณะผู้ทรงคุณวุฒิทุก ๆ ท่านในฐานะที่ได้อนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือการวิจัย ให้สัมภาษณ์และเสวนากลุ่มและได้ให้คำแนะนำอย่างดียิ่งในการจัดทำเครื่องมือวิจัยและการจัดทำดุษฎีนิพนธ์

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช ทุกท่านที่กรุณาให้การช่วยเหลือแนะนำในด้านการค้นคว้าข้อมูลงานวิจัยและได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาปริญญาเอกหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตรุ่นที่ 1 ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและให้คำปรึกษาต่าง ๆ ในการทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอ

ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวและญาติมิตรทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ที่คอยห่วงใยให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มเรียนจนถึงจบการศึกษา คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอใช้เป็นเครื่องสักการบูชาคุณ พระรัตนตรัย พระคุณของมารดา บิดา ครูอาจารย์ ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ที่มีคุณค่ายิ่งและขอแผ่คุณความดีนี้ให้แก่เพื่อนมนุษย์และสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนาม พร้อมทั้งเจ้ากรรมนายเวรในทุกภพทุกชาติด้วย เทอญ

วิทยา ยอดรักษ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ฉ

กิตติกรรมประกาศ..... ซ

สารบัญ..... ฌ

สารบัญตาราง ..... ฏ

สารบัญภาพ ..... ฐ

บทที่ 1 บทนำ.....

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

1.2 คำถามการวิจัย..... 7

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย..... 7

1.4 ขอบเขตของการวิจัย..... 8

1.5 วิธีการดำเนินการวิจัย..... 12

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... 17

1.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 17

1.8 สรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย..... 31

1.9 คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย..... 33

บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 34

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการ..... 34

2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 40

2.3 หลักการบริหารแบบ POSDCoRB..... 44

2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผน 47

2.5 แนวคิดและทฤษฎีด้านบุคคล 52

2.6 แนวคิดและทฤษฎีด้านการประสานงาน 56

2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 60

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด (KPI) ประสิทธิภาพการทำงาน 71
2.9 สรุปแนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 86
บทที่ 3 หลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ..... 90
3.1 หลักอิทธิบาทธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.... 90
3.2 หลักทศพิธราชธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.. 98
3.3 หลักธรรมมาภิบาลในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.... 104
3.4 หลักพรหมวิหารธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 122
3.5 หลักสังคหวัตถุธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.. 126
บทที่ 4 วิเคราะห์การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ 132
องค์การบริหารส่วนตำบล.....
4.1 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการ.... 133
องค์กร สู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาใน.....
สถานการณ์ปัจจุบัน.....
4.2 วิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 133
4.3 วิเคราะห์หลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.... 137
4.4 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (In-depth Interview).... 139
4.5 ผลการจัดประชุมเสวนากลุ่ม (Focus group Discussion)..... 209
4.6 องค์ความรู้จากการวิจัย..... 216
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ..... 218
5.1 สรุปผลการวิจัย 218
5.2 อภิปรายผล 227
5.3 ข้อเสนอแนะ 232

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บรรณานุกรม 234

บุคลานุกรม..... 240

ภาคผนวก..... 243

ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย..... 244

ภาคผนวก ข การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถาม.....
กับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม..... 250

ภาคผนวก ค เอกสารการพิจารณาจริยธรรมการท าวิจัยในคน..... 258

ภาคผนวก ง หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....
และผู้เข้าร่วมเสวนากลุ่ม..... 260

ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย..... 295

ภาคผนวก ฉ รูปภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลส าคัญ..... 303

ภาคผนวก ช รูปภาพการจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Fogus Group)..... 329

ประวัติผู้วิจัย..... 335

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 3.1	หลักธรรมาภิบาลของสำนักงานข้าราชการพลเรือน.....	117
ตารางที่ 4.1	สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบัน.....	144
ตารางที่ 4.2	หลักธรรม และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ขององค์บริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา.....	152
ตารางที่ 4.3	การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการวางแผน (Planning)	162
ตารางที่ 4.4	การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการจัดองค์กร (Organizing).....	169
ตารางที่ 4.5	การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการจัดการกำลังคน (Staffing).....	176
ตารางที่ 4.6	การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการอำนวยการ (Directing).....	184
ตารางที่ 4.7	การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการประสานงาน (Coordinating).....	190
ตารางที่ 4.8	การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการรายงาน (Reporting)	198
ตารางที่ 4.9	การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการงบประมาณ (Budgeting).....	206
ตารางที่ 4.10	การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา ได้อย่างไร.....	213

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	16
ภาพที่ 1.2	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	32
ภาพที่ 2.1	โครงสร้างองค์ประกอบ PQSDCoRB	45
ภาพที่ 2.2	วงจรภาพประเมินผล	68
ภาพที่ 3.1	แผนภูมิแสดงความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมในการพัฒนาบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	130
ภาพที่ 4.1	ทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล	134
ภาพที่ 4.2	แผนภูมิแสดงองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	138
ภาพที่ 4.3	แบบจำลอง GLASMAC-Model	216
ภาพที่ ฉ -1	สัมภาษณ์พระครูวิรัตธรรมาโชติ ดร	308
ภาพที่ ฉ -2	สัมภาษณ์พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร	309
ภาพที่ ฉ-3	สัมภาษณ์พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล	310
ภาพที่ ฉ-4	สัมภาษณ์นางญาณิศา ทองล้วน	311
ภาพที่ ฉ-5	สัมภาษณ์นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	312
ภาพที่ ฉ-6	สัมภาษณ์นายสาคร คงแก้ว	313
ภาพที่ ฉ-7	สัมภาษณ์นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	314
ภาพที่ ฉ-8	สัมภาษณ์นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	315
ภาพที่ ฉ-9	สัมภาษณ์นายสุริยัน ราชผล	316
ภาพที่ ฉ-10	สัมภาษณ์นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	317
ภาพที่ ฉ-11	สัมภาษณ์นายโดมเดช ขุนกลับ	318
ภาพที่ ฉ-12	สัมภาษณ์นายวิรัตน์ วิศวพันธุ์	319
ภาพที่ ฉ-13	สัมภาษณ์นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	320
ภาพที่ ฉ-14	สัมภาษณ์นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	321
ภาพที่ ฉ-15	สัมภาษณ์นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	322
ภาพที่ ฉ-16	สัมภาษณ์นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	323
ภาพที่ ฉ-17	สัมภาษณ์นายประภาส บุญกำเนิด	324

สารบัญภาพ (ต่อ)

หน้า

ภาพที่ ฉ-18	สัมภาษณ์นายอรุณ บุญเส้ง	325
ภาพที่ ฉ-19	สัมภาษณ์นายมนตรี ทีปจิรังกูล	326
ภาพที่ ฉ-20	สัมภาษณ์นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	327
ภาพที่ ฉ-21	สัมภาษณ์นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	328
ภาพที่ ฉ-22	สัมภาษณ์นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	329
ภาพที่ ฉ-23	สัมภาษณ์นายสำราญ ทองเสภี	330
ภาพที่ ฉ-24	สัมภาษณ์นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	331
ภาพที่ ฉ-25	สัมภาษณ์นายสว่าง ชัยสองสี	332
ภาพที่ ช-1	การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Focus Group)	334
ภาพที่ ช-2	การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Focus Group)	335
ภาพที่ ช-3	การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Focus Group)	336
ภาพที่ ช-4	การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Focus Group)	337

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยจัดระเบียบการบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน คือ ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาคและราชการส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันทั้งในเชิงควบคุมบังคับบัญชาและควบคุมกำกับดูแล โดยความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคจะเป็นไปในลักษณะเชิงควบคุมบังคับบัญชา ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคกับส่วนท้องถิ่น จะเป็นไปในลักษณะควบคุมกำกับดูแล ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ส่วน ดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารราชการ ด้านการบริหารบุคคลและด้านการบริหารงบประมาณ การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการจัดระเบียบการบริหารราชการแผ่นดินตามหลักการกระจายอำนาจปกครอง ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีการจัดตั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นนิติบุคคล แยกอิสระออกจากการบริหารราชการส่วนกลาง ทำให้มีสิทธิและอำนาจในการทำนิติกรรมและสัญญาต่าง ๆ ตลอดจนเป็นเจ้าของ หรือถือครองกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่าง ๆ เพื่อประโยชน์คือการดำเนินงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในท้องถิ่น โดยมีเจ้าหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ ภารกิจและรายได้เป็นของท้องถิ่นเองมีการเลือกตั้งสภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่นทั้งหมด หรือบางส่วนเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง การปกครองท้องถิ่นจึงเป็นแนวทางที่ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นได้คิดริเริ่มและหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาท้องถิ่นโดยประชาชนที่ดำเนินชีวิตอยู่ภายในท้องถิ่นเอง ดังนั้น จึงถือได้ว่าการปกครองท้องถิ่นมีส่วนอย่างสำคัญยิ่งต่อการศึกษา เรียนรู้ การเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยและทำให้การเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับวิถีชีวิตของประชาชนอย่างแท้จริง (บูฆอรี ยีหมะ, 2555, หน้า 24 - 25)

ในอดีตการจัดระเบียบบริหารระดับตำบลมี 3 รูปแบบคือ รูปแบบที่หนึ่ง คณะกรรมการตำบลและสภาตำบลตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ 222/2499 โดยคณะกรรมการตำบลประกอบด้วย กำนันท้องที่ ผู้ใหญ่บ้านทุกคนในตำบล แพทย์ประจำตำบล ครูประชาบาลในตำบลนั้นคนหนึ่ง ราษฎรผู้ทรงคุณวุฒิในตำบลนั้น ไม่น้อยกว่า 2 คน และให้มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในตำบลนั้นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตำบลด้วย ส่วนสภาตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภาตำบลซึ่งมาจากราษฎรผู้มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับผู้สมัครรับเลือกเป็นผู้ใหญ่บ้าน หมู่บ้านละ 2 คน รูปแบบที่สององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499

โดยองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สภาตำบลและคณะกรรมการตำบล ซึ่งสภาตำบลประกอบด้วย สมาชิกซึ่งราษฎรในหมู่บ้านเลือกตั้งหมู่บ้านละ 1 คนและกำนันและผู้ใหญ่บ้านทุกคนในตำบลเป็นสมาชิกสภาตำบลโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการตำบล ประกอบด้วย กำนันตำบลท้องที่เป็นประธาน ผู้ใหญ่บ้านทุกคนในตำบล แพทย์ประจำตำบล และกรรมการอื่นซึ่งนายอำเภอแต่งตั้งจากครูใหญ่โรงเรียนในตำบลหรือผู้ทรงคุณวุฒิอื่นจำนวนไม่เกิน 5 คน รูปแบบที่สาม สภาตำบลตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ 275/2509 เป็นการบริหารในรูปของคณะกรรมการเรียกว่า “คณะกรรมการสภาตำบล” ซึ่งประกอบด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทุกหมู่บ้านในตำบลและแพทย์ประจำตำบลเป็นกรรมการสภาตำบลโดยตำแหน่ง นอกจากนี้ ยังประกอบด้วยครูประชาบาลในตำบลนั้น 1 คน ซึ่งนายอำเภอคัดเลือกจากครูประชาบาลในตำบลเป็นกรรมการสภาตำบลและราษฎรผู้ทรงคุณวุฒิหมู่บ้านละ 1 คน ซึ่งราษฎรในหมู่บ้านเลือกตั้งขึ้นเป็นกรรมการสภาตำบล โดยกำนันเป็นประธานกรรมการสภาตำบลโดยตำแหน่ง และมีรองประธานกรรมการสภาตำบลคนหนึ่งซึ่งคณะกรรมการสภาตำบลเลือกตั้งจากกรรมการด้วยกัน การบริหารงานของสภาตำบลนอกจากจะมีคณะกรรมการสภาตำบลดังกล่าว สภาตำบลยังมีเลขานุการสภาตำบลคนหนึ่งซึ่งคณะกรรมการสภาตำบลเลือกตั้งกันขึ้นมาหรือตั้งจากบุคคลภายนอกและมีที่ปรึกษาสภาตำบล ซึ่งเป็นพัฒนากรตำบลนั้นอีกด้วย

การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นในสมัยนั้น ก็เพื่อให้การปกครองในระดับตำบลที่มีความเจริญและมีรายได้ระดับหนึ่งได้มีการปกครองตนเองตามหลักการปกครองท้องถิ่น ต่อมาในปี 2515 องค์การบริหารส่วนตำบลได้ถูกยุบเลิกไป โดยประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 ซึ่งประกาศคณะปฏิวัติดังกล่าวยังคงให้สภาตำบลมีอยู่ต่อไป หลังจากเหตุการณ์พฤษภาทมิฬในปี พ.ศ. 2535 กระแสการปฏิรูปการเมืองได้ก่อตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการเรียกร้องให้มีการปฏิรูปการเมืองในหลาย ๆ ด้านและด้านหนึ่งคือการเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ซึ่งประกาศใช้ในวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2537 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 โดยสาระสำคัญของกฎหมายฉบับดังกล่าวคือการยกฐานะสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท สามารถจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงกลับมาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับตำบลอีกครั้งหนึ่ง โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดให้ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลและคณะกรรมการบริหาร สภาองค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย สมาชิกสภาสองประเภท ประเภทแรก เป็นสมาชิกสภาโดยตำแหน่ง ประกอบด้วย กำนัน ผู้ใหญ่บ้านทุกหมู่บ้านและแพทย์ประจำตำบล ประเภทที่สองเป็นสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนหมู่บ้านละ 2 คน

ส่วนคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย กำนันเป็นประธานโดยตำแหน่ง ผู้ใหญ่บ้านอีกไม่เกิน 2 คน และสมาชิกสภาที่มาจากการเลือกตั้งอีกไม่เกิน 4 คน รวมแล้วมีคณะกรรมการบริหารได้ไม่เกิน 7 คน ต่อมาในปี พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2540 ในหมวด 9 ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 285 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนหรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่นในกลางปี พ.ศ. 2546 รัฐสภาได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 4 พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2546 โดยได้มีการยกเลิกชื่อเรียก คณะกรรมการบริหารและกรรมการบริหารให้ใช้ชื่อคณะผู้บริหารและ ชื่อเรียก ประธานกรรมการบริหาร เปลี่ยนเป็น นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองประธานกรรมการบริหารเปลี่ยนเป็น รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เปลี่ยนชื่อเรียกข้อบังคับตำบลเป็น ข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบลและยกเลิกไม่ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเลขานุการคณะผู้บริหาร (โกวิทย์ พวงงาม, 2547 หน้า 4 - 7)

การปรับโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลครั้งสำคัญเกิดขึ้นอีกครั้งในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2546 หลังจากมีการแก้ไขเพิ่มพระราชบัญญัติสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลไปเมื่อกลางปี พ.ศ. 2546 แต่เป็นการแก้ไขในรายละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น ความจริงได้มีความพยายามในการเสนอให้มีการแก้ไขที่มาของฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนมาแล้วครั้งหนึ่งโดยวุฒิสภาได้แก้ไขเพิ่มเติมสาระสำคัญในกฎหมายที่ผ่านการพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรขึ้นมาได้แก้ไขให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนแต่เมื่อร่างกฎหมายกลับมาสภาผู้แทนราษฎร ปรากฏว่าสภาผู้แทนราษฎรไม่เห็นด้วยและได้มีการตั้งคณะกรรมาธิการร่วมเพื่อปรับปรุงร่างกฎหมายดังกล่าวแต่เมื่อเสนอเข้าสู่สภาผู้แทนราษฎรอีกครั้ง ปรากฏว่าสภาผู้แทนราษฎรไม่เห็นชอบแต่ความเคลื่อนไหวจากหลายฝ่ายที่ต้องการให้มีการแก้ไขที่มาให้ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่นยังไม่หยุดนิ่ง สาเหตุที่สำคัญของการเคลื่อนไหวนี้เกิดจากการเปิดช่องไว้ในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 ในมาตรา 285 ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบ ที่มาของสภาท้องถิ่นและฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดให้ฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีที่มาได้ 2 ทาง ทางแรกมาจากมติของสภาท้องถิ่น ทางที่สองมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่นเมื่อกฎหมายรัฐธรรมนูญเปิดช่องก็ได้มีความเคลื่อนไหวให้ผู้บริหารท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงครั้งแรกเมื่อช่วงปี พ.ศ. 2542 - 2543

โดยองค์กรที่ออกมาเคลื่อนไหวในช่วงดังกล่าวคือ สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทยได้อ้างถึงปัญหาของโครงสร้างเดิมที่เป็นอยู่ที่ฝ่ายบริหารมาจากมติของสภาท้องถิ่นนั้นเป็นโครงสร้างที่มีปัญหาดังนี้

1. โครงสร้างที่นายกเทศมนตรีมาจากมติของสภาเทศบาล ทำให้นายกเทศมนตรีต้องพึ่งพาหรือต้องการเสียงสนับสนุนข้างมากจากสภาเทศบาล ฉะนั้นหากนายกเทศมนตรีไม่สามารถควบคุมเสียงข้างมากในสภาเทศบาลได้เป็นการเปิดช่องฝ่ายสภาเทศบาลโค่นนายกเทศมนตรีออกจากตำแหน่งได้ส่งผลให้ในสมัยหนึ่ง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารท้องถิ่นบ่อยครั้ง

2. การเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีบ่อยครั้งก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารงานในเทศบาล เพราะจะทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่องยากที่จะผลักดันนโยบายต่าง ๆ เป็นรูปธรรมได้และท้ายที่สุดผลเสียหรือความเสียหายตกแก่ประชาชนในท้องถิ่น

3. โครงสร้างที่นายกเทศมนตรีมาจากมติของสภาเทศบาลเป็นโครงสร้างที่นายกเทศมนตรีต้องเอาใจสมาชิกสภาโดยให้ผลประโยชน์ต่างตอบแทนระหว่างกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรักษาเสียงข้างมากเอาไว้ ทำให้นายกเทศมนตรีต้องคอยเอาใจสมาชิกสภาเทศบาลมากกว่าเอาใจประชาชน

กล่าวโดยสรุปปัญหาโครงสร้างของเทศบาลที่ฝ่ายบริหารมาจากมติของสภานั้นเป็นโครงสร้างที่ฝ่ายบริหารไม่เข้มแข็ง ปัญหาเหล่านี้เป็นที่มาของการเรียกร้องให้มีการแก้กฎหมายเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงที่มาของฝ่ายบริหารในเทศบาลและการเรียกร้องดังกล่าวมาประสบความสำเร็จในปี พ.ศ. 2543 เมื่อรัฐสภาได้พิจารณาผ่านกฎหมายที่กำหนดให้นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน แต่กฎหมายดังกล่าวไม่ได้กำหนดให้ทุกเทศบาลมีนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีเพียงเทศบาลนครและเทศบาลเมืองเท่านั้นสามารถเลือกตั้งนายกเทศมนตรีทางตรง ส่วนเทศบาลตำบลต้องรอไปในปี พ.ศ. 2550 จึงจะสามารถทำประชามติสอบถามประชาชนในเขตเทศบาลได้ว่าต้องการใช้ที่มาของนายกเทศมนตรีรูปแบบใด ความสำเร็จของฝ่ายเทศบาลเป็นการทำให้เกิดการเคลื่อนไหวในฝ่ายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบลในการเรียกร้องให้มีการแก้ไขกฎหมายเปลี่ยนแปลงที่มาของฝ่ายบริหารให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนและในที่สุดปลายปี พ.ศ. 2546 ก็มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในประวัติศาสตร์การปกครองท้องถิ่นของไทย เมื่อรัฐสภาได้พิจารณาผ่านกฎหมายท้องถิ่นแก้ไขเพิ่มเติม 3 ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 โดยเนื้อหาสาระสำคัญของกฎหมายทั้ง 3 ฉบับ คือ การกำหนดให้ฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่น (โกวิทย์ พวงงาม, 2547 หน้า 8 - 10)

แนวคิดการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแนวคิดที่กำหนดรูปแบบการปกครองที่แก้ไขปัญหา หรือข้อบกพร่องของการปกครองแบบอำนาจรวมศูนย์ (Centralization) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่ไม่สามารถดูแลและตอบสนองความต้องการและข้อเรียกร้องของประชาชนได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ภายใต้การปกครองแบบอำนาจรวมศูนย์ ยังไม่เป็นประชาธิปไตยที่กีดกันหรือเพิกเฉยต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะนโยบายหรือร่วมบริหาร/ปกครองตนเองกับฝ่ายรัฐ อีกทั้งความอ่อนแอของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นซึ่งมีพัฒนาการที่ไม่ต่อเนื่องและขาดการสนับสนุนพัฒนาจากภาครัฐ เอกชนและประชาสังคม (วุฒิสาร ตันไชย, 2557, หน้า 3 - 4) การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Government) ถือเป็นการบริหารราชการรูปแบบหนึ่ง ที่เป็นพื้นฐานการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยของประเทศไทยที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนท้องถิ่นที่มีสภาพปัญหาสังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่และทรัพยากรธรรมชาติที่แตกต่างกัน หากมีการหวังพึ่งรัฐบาลกลางในฐานะที่ต้องดูแลประชาชนโดยรวมทั่วประเทศ ย่อมไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทั่วถึงและตรงตามความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาและเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้อย่างทันท่วงที โดยให้สิทธิแก่ชุมชนในการตัดสินใจดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของท้องถิ่น การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติการปกครองในระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมโดยท้องถิ่น การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปัจจุบันมีความพยายามที่จะต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนให้ได้ ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีข้อจำกัดในหลาย ๆ ด้วยบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหน่วยงานของภาครัฐที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดจึงมีการแสวงหารูปแบบหรือกระบวนการแนวทางใหม่ในการทำงานเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืนและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด เช่น การบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเชิงรุก การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน การสร้างความโปร่งใสในการบริหารงานด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนในทุกช่องทางตลอดจนการศึกษาดูงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารองค์กรเพื่อนำมาสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์กรตนเอง เป็นต้น

หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบล พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 69 (1) ได้บัญญัติไว้ว่า “การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารจัดการที่ดีและให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การจัดทำงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้นและหลักเกณฑ์วิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด ”ตามความหมายแห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดีโดยใช้วิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนโดยรวมให้ภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพมีความคุ้มค่าปฏิบัติงานตามความเหมาะสมไม่ยุ่งยากทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล องค์การบริหารส่วนตำบลที่ดีตามการปกครองในระบอบประชาธิปไตยจะต้องมีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร, 2552, หน้า 35 - 36) ดังนี้

1. หลักนิติธรรม จะต้องบริหารงานหรือดำเนินงานให้ถูกต้องตามที่ระเบียบกฎหมายกำหนดไว้และออกข้อบัญญัติซึ่งเป็นที่ยอมรับของประชาชน

2. หลักคุณธรรมจะต้องบริหารงานหรือดำเนินงานด้วยความเป็นธรรมเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. หลักความโปร่งใสจะต้องบริหารงานหรือดำเนินงานโดยเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ให้ประชาชนได้ทราบ

4. หลักการมีส่วนร่วมจะต้องบริหารงานหรือดำเนินงานโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม

5. หลักความคุ้มค่าจะต้องบริหารหรือดำเนินงานด้วยความประหยัดและคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินหรือทรัพยากรที่ใช้ไป

6. หลักความรับผิดชอบจะต้องบริหารหรือดำเนินการโดยยึดเอาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเป็นสำคัญ

จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ศูนย์กลางของภาคใต้ มีพื้นที่ 7,393.889 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 4,853,249 ไร่ มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ 27 ของประเทศและใหญ่เป็นอันดับที่ 3 ของภาคใต้รองจากจังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดนครศรีธรรมราช มีการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 92 แห่ง สภาพพื้นที่มีความหลากหลาย ได้แก่ พื้นที่สังคมเมือง พื้นที่ชายแดน พื้นที่ความมั่นคงและพื้นที่เกษตรกรรม ประกอบกับองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหน่วยงานองค์กรเล็กที่สุดที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน เมื่อประชาชนได้รับความเดือดร้อนก็จะนึกถึงเป็นอันดับแรก ได้ดำเนินงานการบริหารจัดการตามกรอบของอำนาจ หน้าที่และการบริหารงานภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ส่วนที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562 ในการบริหารงานจัดการองค์กรนั้นจะบริหารงานไปคนละทิศ คนละทางอาจประสบปัญหา อุปสรรคหลายด้าน เช่น ปัญหาหรืออุปสรรคด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดกำลังคน ด้านการอำนวยการ ด้านการประสานงาน

ด้านการรายงานและด้านงบประมาณ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่มีการบูรณาการในการพัฒนาพื้นที่ร่วมกัน โดย จะเน้นการบริหารจัดการและการพัฒนาพื้นตนเองเป็นหลักจึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถตอบสนองความต้องของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างเต็มรูปแบบและขาดธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

จากความเป็นมาและเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งองค์กรดังกล่าว ถือเป็นหน่วยงานราชการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติในระดับท้องถิ่นและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดสงขลา โดยผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้จะทำการศึกษาตามกรอบทฤษฎี POSDCoRB ของลูเธอร์ กูลิค (Luther Halsey Gulick) เป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กรตลอดถึงหลักการอื่น ๆ มาประกอบเพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาที่ผู้มีอำนาจหน้าที่และบทบาทเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่ภาครัฐและเอกชนนิยมใช้เพราะเป็นหลักการที่ดี นำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศสามารถพัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นให้ดีขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบันควรเป็นอย่างไร

1.2.2 หลักธรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาควรเป็นอย่างไร

1.2.3 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ตามประเด็นเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์หลักธรรม แนวคิดทฤษฎีและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

1.3.3 เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีขอบเขตการวิจัย 3 ด้าน ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยประเด็นที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดกระบวนการและขั้นตอนในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยหลักการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ ได้ครอบคลุมทุกมิติ มีระเบียบ กฎเกณฑ์เสร็จทันเวลา รวดเร็วถูกต้องมีคุณภาพและมาตรฐานและงบประมาณในการปฏิบัติงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงาน ผู้วิจัยจึงแบ่งประเด็นในการวิเคราะห์เป็น 3 ประเด็น คือ

1. สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

2. หลักธรรม แนวคิด ทฤษฎีและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

3. การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

1.4.2 ขอบเขตด้านเอกสาร

1. เอกสารข้อมูลขั้นปฐมภูมิ ผู้วิจัยใช้คัมภีร์พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหามกุฎราชวิทยาลัยและสารานุกรมที่กล่าวถึงหลักธรรมที่สัมพันธ์กับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลและหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล

2. เอกสารข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Sources) ได้แก่ งานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ ตำรา หนังสือ บทความ ทฤษฎี งานเขียนจากหอสมุด มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัยและจากหอสมุดมหาวิทยาลัยต่าง ๆ โดยเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและหลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.4.3 ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

1. ผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยใช้การกำหนดเกณฑ์ (Criterion) จำนวน 25 รูป/คน แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จำนวน 3 รูป

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	พระครูวิรัตธรรมาโชติ, ดร.	เจ้าคณะอำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา
2	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
3	พระมหาวิชาญ กนฺตสีโล, ดร.	ผู้อำนวยการสำนักงาน วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการทางด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
4	นางญาณิศา ทองล้วน	ผอ. กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
5	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	ผอ. กลุ่มงานกฎหมาย ระเบียบและเรื่องร้องทุกข์
6	นายสาคร คงแก้ว	ท้องถิ่นอำเภอหาดใหญ่
7	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	ท้องถิ่นอำเภอสิงหนคร
8	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	ท้องถิ่นอำเภอนาทวี

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
9	นายสุริยัน ราชผล	นายก อบต. วัดขนุน อ. สิงหนคร จ. สงขลา
10	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	นายก อบต. ทำนบ อ. สิงหนคร จ. สงขลา
11	นายโดมเดช ขุนกลับ	นายก อบต. บ่อแดง อ. สทิงพระ จ. สงขลา
12	นายวิรัตน์ วิศพันธุ์	นายก อบต. สะท้อน อ. นาทวี จ. สงขลา
13	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	นายก อบต. เขาแดง อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลา

กลุ่มที่ 4 กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
14	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	ปลัด อบต. นาหว้า อ. จะนะ จ. สงขลา
15	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	ปลัด อบต. ป่าชิง อ. จะนะ จ. สงขลา
16	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	ปลัด อบต. ทำนบ อ. สิงหนคร จ. สงขลา
17	นายประภาส บุญกำเนิด	ปลัด อบต. จะแหน อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลา
18	นายอรุณ บุญเส้ง	ปลัด อบต. ทับช้าง อ. นาทวี จ. สงขลา

กลุ่มที่ 5 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
19	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	ผอ. กองช่าง อบต.สะกอม อ. จะนะ จ. สงขลา
20	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	ผอ. กองช่าง อบต.ท่าข้าม อ.หาดใหญ่ จ. สงขลา
21	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	ผอ. กองคลัง อบต. คูหา อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลา
22	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	หัวหน้าสำนักปลัด อบต. ชิงโค อ.สิงหนคร จ. สงขลา
23	นายสำราญ ทองเสภี	รองปลัด อบต. บางเขียด อ. สิงหนคร จ. สงขลา

กลุ่มที่ 6 กลุ่มผู้รับบริการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
24	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	ประชาชน ต. ชิงโค อ. สิงหนคร จ. สงขลา
25	นายสว่าง ชัยสองสี	ประชาชน ต. คูหา อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลา

2. การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 รูป/คน แบ่งออกเป็นจำนวน 6 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จำนวน 2 รูป

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	พระครูวิจิตรรัตนวัตร, ดร.	เจ้าคณะตำบลจะทิ้งพระ อ. สทิงพระ จ. สงขลา เจ้าอาวาสวัดพิกุล อ. สทิงพระ จ. สงขลา
2	พระครูวาปีธรรมรส, ดร.	เจ้าอาวาสวัดหนองหอย ต. วัดขนุน อ. สิงหนคร จ. สงขลา

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการทางด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
3	รศ.ดร. บูฆอรี ยีหมะ	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาตรบัณฑิต (เอกการจัดการปกครองท้องถิ่น)
4	นายประพันธุ์ ศรีสุวรรณ	อาจารย์พิเศษวิทยาลัยชุมชนสงขลา สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น อดีตปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้นำองค์กาบริหารส่วนตำบล จำนวน 3 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
5	นายปัญญา ศรีทองสุข	นายก อบต. คูหา อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลาา
6	ดร. สินธพ อินทรัตน์	นายก อบต. ท่าข้าม อ. หาดใหญ่ จ. สงขลา
7	ดร. สมมาตร แก้วมณี	นายก อบต.รำแดง อ. หาดใหญ่ จ. สงขลา

กลุ่มที่ 4 กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
8	นายสาธิต เอียดสุข	ปลัด อบต. คูหา อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลาา

กลุ่มที่ 5 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
9	นายพีรวิชญ์ ผ่องมะหึงษ์	ผอ. กองสวัสดิการสังคม อบต. วัดขนุน อ. สิงหนคร จ. สงขลา

กลุ่มที่ 6 กลุ่มผู้รับบริการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
10	นายวินัย จันทร์ยก	ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 2 ต. คูหา อ.สะบ้าย้อย จ. สงขลา

1.5. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาประเด็นที่เกี่ยวกับ “การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” โดยรวบรวมข้อมูลทางเอกสาร (Documentary Investigation) ทำการศึกษาแนวคิดหลักการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จากเอกสารปฐมภูมิ คือ พระไตรปิฎก หนังสือตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทความทางวิชาการ ตำรา คำอธิบายของนักศาสนา ผู้รู้ อาจารย์ นิตยสาร รวมทั้งอินเตอร์เน็ตที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการวิจัย ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ หลักธรรมที่สัมพันธ์กับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศจากตำราวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบปลายเปิดโดยแบ่งเนื้อหาเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพปัจจัยส่วนบุคคล ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับหลักธรรม แนวคิด ทฤษฎีและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับการสร้าง (บูรณาการ) องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

1.5.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาและรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างเป็นกรอบของแบบสัมภาษณ์

2. สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

3. นำแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจเพื่อให้ข้อเสนอแนะแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสัมภาษณ์ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 5 ท่านตรวจสอบความครอบคลุมตามขอบเขตเนื้อหาและวัตถุประสงค์

5. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ มีประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลมาปรับปรุงแก้ไข พร้อมด้วยแนบงานวิจัยในบทที่ 1 – 3 เข้าสู่กระบวนการสอบ 3 บท และจากนั้นขอรับพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

1.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมงกุฎราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมโศกราช ถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์

2. ทำการนัดวัน เวลาและสถานที่กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อสัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้

3. ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนดไว้ จนครบทุกประเด็นโดยขออนุญาตใช้วิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์

4. นำข้อมูลดิบที่ได้มารวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์และเรียบเรียงข้อมูลตามวัตถุประสงค์เพื่อเข้าสู่กระบวนการเสวนากลุ่ม (Focus Group)

5. กำหนดวัตถุประสงค์และประเด็นคำถามการวิจัยจากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล

6. คัดเลือกและกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสมกับการศึกษาการใช้กระบวนการเสวนากลุ่ม

7. จัดเสวนากลุ่มย่อยตามสภาพปัญหาและลักษณะการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล

8. นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

9. รับฟังความคิดเห็นจากกลุ่ม รวบรวมเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์

10. จัดทำสรุปประเด็นที่ได้จากการจัดเวทีโดยใช้กระบวนการเสวนากลุ่ม

11. รวบรวม วิเคราะห์และสรุปผลที่ได้รับจากการใช้กระบวนการเสวนากลุ่ม

1.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยวิธีการ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการเสวนากลุ่มมาถอดเสียงและบันทึกเป็นข้อความ

2. นำข้อความจากการสัมภาษณ์ การจดบันทึกและการเสวนากลุ่มมาจำแนกเป็นประเด็นและเรียบเรียงเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

3. วิเคราะห์คำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการเสวนากลุ่มตามวัตถุประสงค์การวิจัย

4. สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยในรูปแบบของ (Model) และนำเสนอในรูปของความเรียง

1.5.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาประเด็นที่ต้องการจะศึกษาและกำหนดหัวข้อการวิจัย

2. ทำการวิพากษ์หัวข้อการวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

3. คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาหัวข้อการวิจัยและอนุมัติหัวข้อการวิจัย

4. รวบรวมข้อมูลแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหัวข้อการวิจัยซึ่งงานวิจัยฉบับนี้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

5. ศึกษา วิเคราะห์ เรียบเรียง จัดทำเป็นเนื้อหาในบทที่ 2 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

6. กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย สาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

7. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหลักธรรม แนวคิด ทฤษฎีและปัจจัยในการพัฒนาเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

8. ศึกษา วิเคราะห์ เรียบเรียง จัดทำเป็นเนื้อหาในบทที่ 3 ศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรม แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัย ในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

9. กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย สาระสำคัญเกี่ยวกับหลักธรรม แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

10. นำเสนอดุษฎีนิพนธ์ 3 บท โดยจัดทำเป็นต้นฉบับเสนอต่อคณะกรรมการ

11. ปรับปรุงแก้ไขและสรุปประเด็นสำคัญในบทที่ 1 – 3 และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข พร้อมด้วยดุษฎีนิพนธ์ 3 บท เข้าสู่กระบวนการขอรับพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

12. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียงข้อมูลตามวัตถุประสงค์

13. สรุปผลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ สังเคราะห์และเรียบเรียงข้อมูลตามวัตถุประสงค์

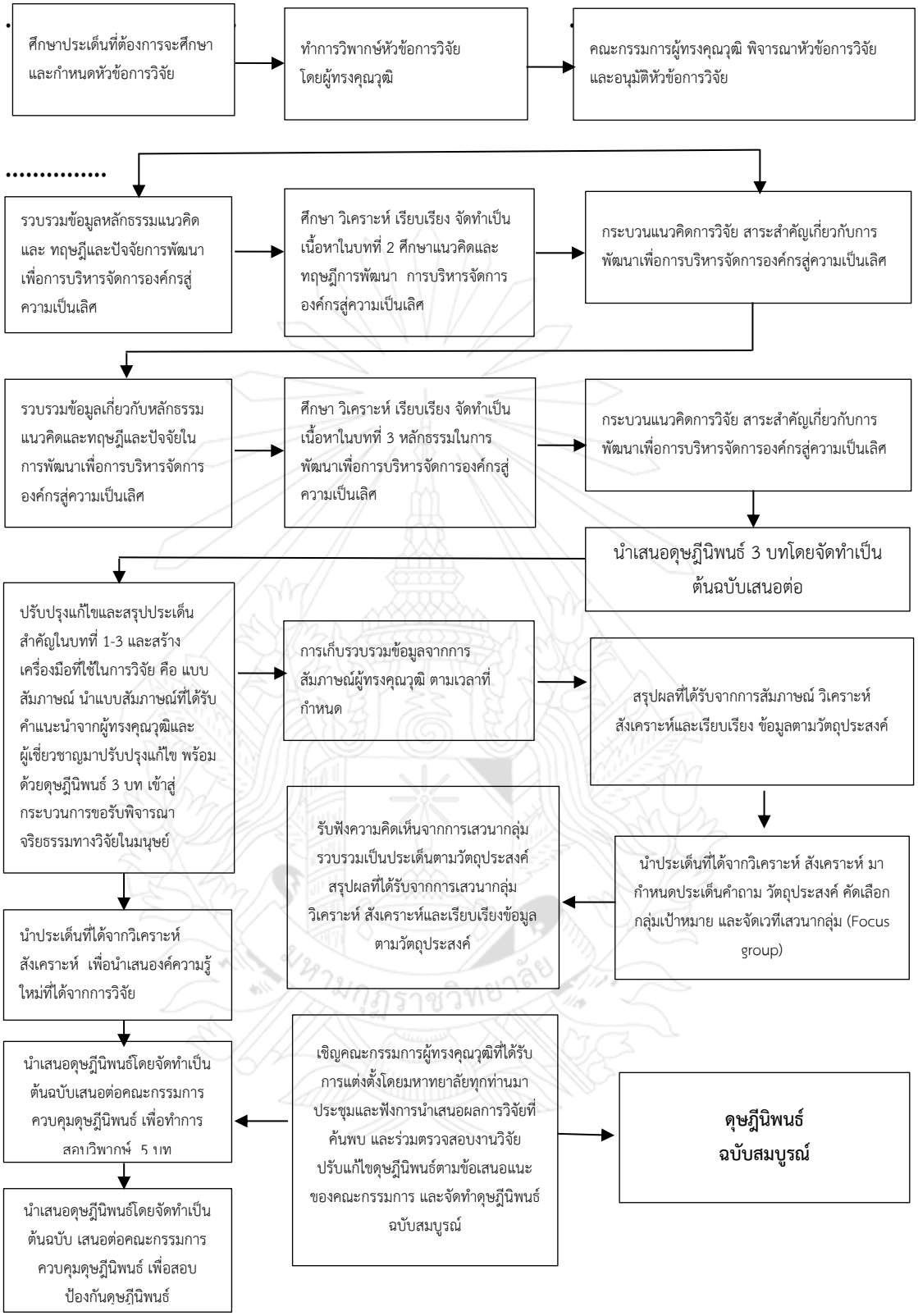
14. นำประเด็นที่ได้จากวิเคราะห์ สังเคราะห์ มากำหนดประเด็นคำถามวัตถุประสงค์เพื่อคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายเพื่อเข้าสู่กระบวนการจัดเวทีเสวนากลุ่ม

15. รับฟังความคิดเห็นจากการเสวนากลุ่ม รวบรวมเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ สรุปผลที่ได้รับจากการการเสวนากลุ่มวิเคราะห์ สังเคราะห์และเรียบเรียงข้อมูลตามวัตถุประสงค์

16. นำประเด็นที่ได้จากวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

17. นำเสนอดุษฎีนิพนธ์โดยจัดทำเป็นต้นฉบับเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ เพื่อทำการสอบวิพากษ์ 5 บท และทำการแก้ไขปรับปรุงเพื่อเข้าสู่กระบวนการสอบป้องกันดุษฎีนิพนธ์

18. เชิญคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมหาวิทยาลัย ทุกท่านมาประชุมและฟังการนำเสนอผลการวิจัยที่ค้นพบและร่วมตรวจสอบงานวิจัย ปรับแก้ไขดุษฎีนิพนธ์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการและจัดทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ สามารถสรุปตามแผนภูมิ 1.1 ดังนี้



แผนภูมิที่ 1.1 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ที่มา : วิทยา ยอดรักษ์, 2566

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย (Contribution to Knowledge)

1.6.1 ทำให้ทราบแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

1.6.2 ทำให้ทราบหลักธรรม แนวคิด ทฤษฎีและปัจจัยในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

1.6.3 ทำให้ทราบการบูรณการหลักธรรแนวคิด ทฤษฎีและปัจจัยมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

1.6.4 ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา”ไปประยุกต์ใช้ในการการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

1.7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Reviews Literature)

1.7.1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ราชกิจจานุเบกษา (2562, หน้า 151 - 163) กล่าวว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในปัจจุบันดำเนินการตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562 ซึ่งการแก้ไขเพิ่มเติมในครั้งนี้สรุปประเด็นดังนี้ จำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลโดยกำหนดให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนเขตละ10 คน โดยเริ่มต้นที่จำนวนสมาชิก 6 คน โดยกำหนดให้เขตหมู่บ้านเป็นเขตเลือกตั้ง คุณสมบัติของผู้บริหารท้องถิ่น กำหนดให้ผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลต้องไม่ต่ำกว่า 35 ปี (มาตรา 58/1) นับถึงวันเลือกตั้ง วาระการดำรงตำแหน่งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง แต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระไม่ได้ อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านการจราจร (มาตรา 67 (1/1)) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อย การดูแลการจราจรและส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว และด้านการศึกษาท้องถิ่น (มาตรา 67 (5)) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่จัดการ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และการฝึกอบรมให้แก่ประชาชน รวมทั้งการจัดการหรือสนับสนุนการดูแลและพัฒนาเด็กเล็กตามแนวทางที่เสนอแนะจากกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติมบทบัญญัติเกี่ยวกับจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมการสิ้นสุดสมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหาร

ส่วนตำบลการพ้นจากตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งการกระทำอันเป็นการต้องห้ามของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ตลอดจนอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลและการกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้ได้มาซึ่งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล นายกองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร (2552, หน้า 35 - 36) กล่าวว่า การกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization) การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 กำหนดหลักการเกี่ยวการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้ “รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง พัฒนาระบบเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานฯ นอกจากนั้น ในหมวด 9 ตั้งแต่ มาตรา 282 ถึงมาตรา 290 ได้กำหนดให้รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารบุคคล การเงินการคลังและมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็นภายในกรอบของกฎหมายและเพื่อกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งยังกำหนดอำนาจของประชาชนในการถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นและการเสนอให้สภาท้องถิ่นออกข้อบัญญัติท้องถิ่นในขณะเดียวกัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้กำหนดบทบาทของการปกครองส่วนท้องถิ่น ในมาตรา 281 ภายใต้บังคับมาตรา 1 รัฐต้องให้ความเป็นอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาในพื้นที่ท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ ย่อมมีสิทธิจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติจากหลักการดังกล่าวมีกรอบแนวคิดการกระจายอำนาจ คือ

1. มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารจัดการบริหารงานบุคคล และการเงินการคลังของตนเอง ซึ่งยังคงความเป็นรัฐเดี่ยวและความมีเอกภาพของประเทศ ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทางการเมืองการปกครองท้องถิ่นภายใต้ระบอบประชาธิปไตย

2. การบริหารราชการแผ่นดินและราชการส่วนท้องถิ่น รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการได้มากขึ้น โดยเพิ่มบทบาทให้ท้องถิ่นดำเนินการของตนเอง โดยราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้การสนับสนุนด้านเทคนิควิชาการและตรวจสอบติดตามประเมินผล แต่จะดูแลเพียงด้านนโยบายและด้านกฎหมายเท่าที่จำเป็น

3. ประสิทธิภาพการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรัฐต้องกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชน ได้รับการบริการสาธารณะดีขึ้นกว่าเดิมมีคุณภาพมาตรฐาน การบริหารจัดการมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการให้มากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนภาคประชาสังคมและชุมชนมรส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมดำเนินงานและติดตามตรวจสอบ

บูฆอรี ยีหมะ (2555, หน้า 166 - 173) กล่าวว่า ปัจจุบันหลักเกณฑ์และขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล แบ่งออกเป็น ดังนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 20 ล้านบาทขึ้นไป องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 6 - 20 ล้านบาทและองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 6 ล้านบาทและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมาจาก 2 แหล่ง คือ อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 และอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มีรายละเอียด ดังนี้

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม มาตรา 67 องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

5. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ

6. คุ้มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา 68 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร
2. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
3. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
8. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
12. การท่องเที่ยว
13. การผังเมือง

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรส่วนปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 บัญญัติให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกและทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้ามและที่จอดรถ
4. การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณูปการ
6. การส่งเสริมการฝึกและการประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา

10. การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส

11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

12. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

13. การส่งเสริมกีฬา

14. การส่งเสริมประชาธิปไตยความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎร์ในการพัฒนาท้องถิ่น

15. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

16. การกำจัดมูลฝอยสิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย

17. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัวและการรักษาพยาบาล

18. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน

19. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

20. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

21. การรักษาความปลอดภัยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการอนามัยโรงมหรสพและสาธารณสถานอื่น ๆ

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร (2552, หน้า 35 - 36) กล่าวว่า การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาลองค์การบริหารส่วนตำบลที่ดี ตามการปกครองในระบบประชาธิปไตยจะต้องมีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. หลักนิติธรรมจะต้องบริหารงานหรือดำเนินงานให้ถูกต้องตามที่ระเบียบ กฎหมายกำหนดไว้และออกข้อบัญญัติซึ่งเป็นที่ยอมรับของประชาชน

2. หลักคุณธรรมจะต้องบริหารงานหรือดำเนินงาน ด้วยความเป็นธรรมเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. หลักความโปร่งใสจะต้องบริหารงานหรือดำเนินงานโดยเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ให้ประชาชนได้ทราบ

4. หลักการมีส่วนร่วมจะต้องบริหารงานหรือดำเนินงานโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

5. หลักความคุ้มค่าจะต้องบริหารงานหรือดำเนินงานด้วยความประหยัดและคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินหรือทรัพยากรที่ใช้ไป

6. หลักความรับผิดชอบจะต้องบริหารหรือดำเนินงานโดยยึดเอาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเป็นสำคัญ

หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบล พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 69 (1) ได้บัญญัติไว้ว่า“การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล การจัดทำงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้นและหลักเกณฑ์ วิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด” ตามความหมายแห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดีโดยใช้วิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชนโดยรวมให้ภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมไม่ยุ่งยากทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบันตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการประเมินผลอย่าง

แฮมป์ตัน (Hampton, 1991, p. 3) ได้ให้ความหมายและลักษณะของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า ประชาชนที่อยู่อาศัยในท้องถิ่น ดำเนินการจัดการปกครองกันเอง ซึ่งลักษณะการปกครองท้องถิ่นในประเทศอังกฤษ คือ การปกครองที่มีขอบเขตทางกายภาพที่ชัดเจน มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น มีสภาท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งและมีความเป็นอิสระ อำนาจในการบริหารจัดการนโยบายสาธารณะและกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง

เดเนียล วิท (Daniel Wit, 1967, pp. 14 - 21) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางกระจายอำนาจและมอบอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่น ร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมดหรือบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นกล่าวคือ การกระจายอำนาจและการมอบอำนาจของรัฐบาลกลาง ทำให้ประชาชน มีอำนาจบริหารท้องถิ่นได้เองจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง คือ เป็นรัฐบาลที่มาจากประชาชนในท้องถิ่นซึ่งมิได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการส่วนกลางที่มีอำนาจในการตัดสินใจและดำเนินการภายในท้องถิ่นของตน

ฮอลโลเวย์ (Holloway**,** 1951, p. 398) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองตนเองของชุมชนที่สามารถจัดตั้งองค์การขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการบริหารทางด้านงานคลังวินิจฉัย ตัดสินใจ โดยมีสภาท้องถิ่นที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1951, p. 388) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่า เป็นการปกครองตนเองของคนในท้องถิ่น ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรมีลักษณะ ดังนี้ จัดให้มีการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นของตนเองมีกระบวนการตรวจสอบนโยบายสาธารณะและกิจกรรมต่าง ๆ โดยการปกครองท้องถิ่นต้องจัดตั้งให้ประชาชน เข้ามาตรวจสอบท้องถิ่นต้องมีอิสระในการดำเนินการจัดหารายได้

จากแหล่งต่าง ๆ ในท้องถิ่นมีอิสระในการดำเนินกิจกรรมในท้องถิ่นที่มีอาณาเขตชัดเจนมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการในการทำงานตลอดจนเงื่อนไขต่าง ๆ

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในปัจจุบันดำเนินการตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562 ซึ่งการแก้ไขเพิ่มเติมในครั้งนี้สรุปประเด็นดังนี้ จำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยกำหนดให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนเขตละ 10 คน โดยเริ่มต้นที่จำนวนสมาชิก 6 คน การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ มาตรา 78 กำหนดหลักการเกี่ยวการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยกำหนดให้ “รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง พัฒนาระบบเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานฯ นอกจากนั้น ในหมวด 9 ตั้งแต่ มาตรา 282 ถึงมาตรา 290 ได้กำหนดให้รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม มาตรา 67 องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล 13 หน้าที่และอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรส่วนปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 มาตรา 16 บัญญัติให้เทศบาล เมืองพัทยาและองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น 21 หน้าที่

1.7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระเมธาวินัยรส (สุเทพ พุทธจรรยา) และสาลินี รักกตัญญู (2566, หน้า 289) ได้ศึกษา การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่ต้องใช้การบริหารจัดการดำเนินการและแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น บทความนี้จึงต้องการนำเสนอปัญหา อุปสรรคและการแก้ไขตามทฤษฎี POSDCoRB ของลูเธอร์ กูลิค ของเทศบาลตำบลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา ทั้งนี้เพราะองค์กรนี้เคยประสบปัญหาหรืออุปสรรคหลายด้าน คือ

1. ด้านการวางแผน เช่น ทำงานโดยไม่มีการวางแผน
2. ด้านการจัดองค์กร เช่น มอบหมายงานไม่ตรงอำนาจหรือหน้าที่
3. ด้านการจัดกำลังคน เช่น จัดบุคลากรปฏิบัติงานไม่ตรงความรู้
4. ด้านการอำนวยการ เช่น การขาดศิลปะการบริหารงาน

5. ด้านการประสานงาน เช่น การไม่ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก

6. ด้านการรายงาน เช่น ไม่มีระบบการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจ

7. ด้านการงบประมาณ เช่น มีความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคดังกล่าวในองค์กรผู้บริหารได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคทันทีตามลำดับอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ปัญหาหรืออุปสรรคลดลงและหมดไปในที่สุด

โดยการใช้วิธีการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการวางแผนโดยมีการจัดทำแผนรายปีเสนอล่วงหน้า

2. ด้านการจัดองค์กรโดยวางตำแหน่งงานหรือหน้าที่ให้ชัดเจน

3. ด้านการจัดกำลังคนโดยมีระบบกำหนดมาตรฐานคุณสมบัติผู้ปฏิบัติงาน

4. ด้านการอำนวยการโดยจัดฝึกอบรมศิลปะการบริหารงานแก่ผู้บริหาร

5. ด้านการประสานงานโดยจัดให้มีหน่วยงานกลางรับปัญหาหรืออุปสรรคการปฏิบัติงาน

6. ด้านการรายงานโดยจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารงานปกครองท้องถิ่นกลาง

7. ด้านการงบประมาณโดยจัดทำระบบประเมินการเบิกจ่ายงบประมาณให้ชัดเจน

กานต์ ลายคำ หทัยภัทร ตังกุลามและอัญชลิกา ตระกลสาทร (2565, หน้า 56 - 57) ได้ศึกษา การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารจัดการการบริหารบุคคล การบริหารมีกฎหมายระเบียบของตนเองมีผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งทุกระดับเป็นการดำเนินการตามทฤษฎีกระจายอำนาจ แต่โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมีจำนวนมากมีขนาดทั้งพื้นที่และงบประมาณและภาระที่แตกต่างกันมีวิธีการทำงานที่ผูกติดกับโครงสร้างอำนาจในชุมชนจึงนำมาซึ่งความไม่เข้มแข็งในการสร้างหลักธรรมาภิบาลและเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ ถึงความไม่โปร่งใสจึงต้องรณรงค์สร้างจิตสำนึกของธรรมาภิบาลให้ปรากฏทุกระดับ ทั้งการบริหารราชการ คือตัวองค์กรเองทั้งผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งและฝ่ายตรวจสอบคือ สภาท้องถิ่นตลอดทั้งบุคลากร การเสริมสร้างหลักการบริหารกิจการที่ดี ด้วยหลักธรรมและสร้างผู้แสดงให้เป็นนักการเมืองท้องถิ่นที่ดีจนมีเป็นนักการเมืองระดับชาติมืออาชีพมีเกียรติสมกับเป็นผู้ทรงเกียรติจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารท้องถิ่นภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ยุติธรรมกับทุกฝ่าย เพื่อให้ประสบผลสำเร็จจึงนำเสนอให้ปลูกฝังแนวคิดธรรมาภิบาล ทั้งหลักคิดหลักการบริหารราชการหรืองานต่าง ๆ ภายใต้กฎระเบียบและหลักปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพภายใต้กฎมหายและกฎระเบียบที่ยุติหลักธรรมาภิบาลของการบริหารงานท้องถิ่น จะมีองค์การปกครองที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งมาทั้งหมดหรือบางส่วนทั้งนี้มีความอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องควบคุมโดยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีอาณาเขต

และประชากรที่กำหนดโครงสร้างเอกลักษณ์ทางกฎหมายที่แยกจากกันช่วงอำนาจและหน้าที่ ที่ได้รับอนุญาตจากคณะผู้แทนจากสภานิติบัญญัติส่วนกลางที่เหมาะสมและสุดท้ายภายใต้ขอบเขตของการมอบอำนาจดังกล่าวเอกภาพจะต้องอยู่ภายใต้ใช้อำนาจและหน้าที่อย่างซื่อตรงและโปร่งใสต่อสังคมและประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ภานุ เจริญสุขและธรรมพร ตันตรา (2565, หน้า 41) ได้ศึกษา การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. เพื่อศึกษาเงื่อนไขปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

3. เพื่อศึกษาหาแนวทางการบริหารจัดการองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล

โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสนทนากลุ่มย่อยมีหน่วยวิเคราะห์คือ เทศบาลในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 11 เทศบาลตำบลและ 1 เทศบาลเมือง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภา ฝ่ายข้าราชการส่วนท้องถิ่นของเทศบาล ผู้แทนท้องถิ่นอำเภอและผู้แทนภาคประชาชน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า เทศบาลในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่มีการบริหารจัดการโดยใช้หลัก 4 M ได้แก่ Man การบริหารจัดการด้านบุคลากร Money ด้านการจัดสรรงบประมาณ Material ด้านวัสดุอุปกรณ์อาคารสถานที่ Management มีการนำหลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความขัดแย้งมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบวิธีคิดและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาลและข้าราชการเจ้าหน้าที่เทศบาล การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาล การทำงานเต็มศักยภาพของข้าราชการเจ้าหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงการประชาสัมพันธ์และการสร้างภาพลักษณ์องค์กรเทศบาล ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการคือ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในองค์กรเทศบาลในส่วนของบุคลากรทั้งสามฝ่ายของเทศบาลโดยการพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพในการทำงานตามบทบาทหน้าที่การจัดหารายได้ด้วยการจัดเก็บภาษีอย่างเป็นธรรม การจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาอย่างเหมาะสม การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักรกล อาคารสถานที่และเทคโนโลยีตามความจำเป็นเพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในส่วนการบริหารจัดการความขัดแย้งนั้นเทศบาลผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาลควรเป็นกลุ่มคนหลักในการจัดกระบวนการ

หาแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองท้องถิ่นอย่างจริงจังในขณะเดียวกันเทศบาลควรสนับสนุนให้เกิดหมู่บ้านหรือชุมชนต้นแบบทางด้านการพัฒนาในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรมอีกด้วยเพื่อยกระดับสู่การเป็นชุมชนแห่งการเปลี่ยนแปลง

ธนาวุฒิ คำศรีสุขและกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์ (2564, หน้า 369) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีปัญหาและอุปสรรคในหลายด้าน เช่น โครงสร้างการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกระบวนการสรรหาบุคลากร การขาดแคลนบุคลากรและระบบอุปถัมภ์อันมีผลสืบเนื่องมาจากการที่มีคณะกรรมการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายระดับซึ่งก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนของอำนาจหน้าที่ทำให้กระบวนการบริหารงานบุคคลเกิดความล่าช้าและปัญหาระเบียบและกฎหมายที่บัญญัติให้อำนาจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแก่ผู้บริหารท้องถิ่นมากเกินไปทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถใช้อำนาจได้ตามอำเภอใจมีการใช้ระบบอุปถัมภ์เกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้บุคคลที่ไม่มีคุณภาพกระทบต่อคุณภาพของการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดแคลนบุคลากรในสายงานต่าง ๆ เป็นจำนวนมากทำให้บุคลากรหนึ่งคนต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงต้องให้ความสำคัญกับปัญหาดังกล่าวและหาวิธีการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามระบบคุณธรรมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

กานต์ ลายคำ หทัยภัทร ตังกุลามและอัญชลิกา ตระกุลสาทร (2565, หน้า 41) ได้ศึกษา การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธภายใต้หลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งได้อธิบายให้เห็นถึงหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการที่ดีจะขึ้นอยู่กับความสนใจของประชาชน โดยเฉพาะข้าราชการ พนักงานของรัฐ พนักงานบริษัทเพราะธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารงานที่ส่งผลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำและการคำนึงถึงการมีส่วนรวมในการรับรู้ ตัดสินใจ ดำเนินการและประเมินผล รวมถึงการสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับโอกาสต่าง ๆ ที่ประชาชนพึงจะได้รับจากรัฐอีกด้วยหลักธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการกระบวนการและเป็นเป้าหมายที่สำคัญ การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้อาจนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์และที่ยั่งยืนได้ในที่สุดและการมีประชาธิปไตยก็นำมาสู่การมีผลลัพธ์

ทางสังคมคือว่าการมีการพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำมาสู่การแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครองที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด โดยปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีบทบาทสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลเพราะถือว่าธรรมาภิบาลเปรียบเสมือนเงื่อนไขสำคัญในการปฏิรูปประเทศ

เกษม แก้วสนั่นและเพ็ญศรี ฉิรินัง (2564, หน้า 88) ได้ศึกษา การจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จการจัดการมีความหมายกว้างขวาง ดังนี้

1. ครอบคลุมถึงหน้าที่ต่าง ๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. กระบวนการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ

3. เป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมที่บุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่องค์กรถูกออกแบบขึ้นพิจารณาในเรื่องสายงานความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั้น ๆ มีส่วนสำคัญในการทำให้การจัดองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและให้มุมมองการจัดการไว้ว่า “เป็นกิจกรรมที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารได้สร้างขึ้น รักษาไว้และปรับปรุงองค์กรทั้งหลายให้ประสบความสำเร็จ” การจัดการเป็นการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนสิ่งของและหน่วยงานโดยครอบคลุมเรื่องดังนี้การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) การงบประมาณ (Budgeting) ทั้งหมดนี้ เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” หรือ“ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่าแพ็มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) เป็นแนวทางในการจัดการ

พระมหาฉัตรชัย อภิชโย (ส่งเสริม) และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ (2564, หน้า 55) ได้กล่าวว่า พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาและการปฏิบัติ หลักคำสอนทั้งหลายในพระพุทธศาสนานั้นกล่าวถึงหลักความเป็นจริงตามกฎธรรมชาติ ที่ผู้ศึกษาต้องใช้ปัญญาในการศึกษาและการปฏิบัติควบคู่กันไป ทั้งนี้หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักศีลธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นให้รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิตในปัจจุบันโดยเฉพาะการบริหารงานตามแนวพุทธธรรมนั้น นับว่ามีส่วนสำคัญในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืน

และประสบความสำเร็จในองค์การ โดยผู้นำยึดหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่สังคมยอมรับผู้นำจำเป็นต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม จึงเป็นการใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ด้วยการบริหารทั้งในด้านการบริหารตนเองของผู้บริหาร การบริหารบุคคลและการบริหารงานในองค์การและมีความสอดคล้องกับหลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยการใช้หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านการบริหารจัดการและดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งประกอบไปด้วยหลักธรรม 2 หลักธรรม คือ พรหมวิหาร 4 ทศพิธราชธรรม 10

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์ (2562, หน้า 69-70) ได้กล่าวว่า แนวความคิดของการบริหารจัดการองค์การในอดีตจะมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผลในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัดแต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ทำให้ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ เช่น คนงานไม่ชอบงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ เป็นต้น แต่แนวคิดของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่จะมุ่งเน้นให้ผู้บริหารคิดหาทางวางระบบขององค์การใหม่เพื่อจะนำไปสู่การขยายงาน การเพิ่มคุณค่าของงานและการให้อำนาจตัดสินใจกับพนักงานเพิ่มขึ้นหรือการนำแนวความคิดของการจ่ายค่าตอบแทนตามจำนวนผลงานมาประยุกต์ใช้กับคนงานจนสามารถเพิ่มผลผลิตได้เกินจากมาตรฐานที่กำหนดซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าคนงานที่ทำได้ต่ำกว่ามาตรฐาน การวางระบบการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิดนี้ก็สามารถผลักดันให้คนงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดได้ คือ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่

ธีรวิทย์ ทองนอก (2561, หน้า 133 - 141) ได้ศึกษา การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการของเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี รวมไปถึงการวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการของเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี โดยดำเนินการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผลการศึกษาพบว่า เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี มีการนำหลักพุทธธรรมาบูรณาการเข้ากับการบริหารจัดการเทศบาลเมืองหนองปรือให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารจัดการองค์การด้วยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของเทศบาลเมืองหนองปรือให้มีการยึดมั่นและประพฤติปฏิบัติดำรงตนอยู่ในหลักพุทธธรรม คุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับหลักสังคหวัตถุ 4 หลักอิทธิบาท 4 และหลักโลกบาลธรรม

2. การบริหารจัดการองค์การแบบมุ่งเน้น การมีส่วนร่วมโดยการพัฒนาศักยภาพและสร้างโอกาสให้ภาคประชาสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักอปริหานิยธรรม 7 หลักสัปปุรสธรรม 7 และหลักอริยสัจ 4

3. การบริหารจัดการองค์การด้วยการเสริมสร้างจริยธรรม โดยกำหนดให้มีการสอดแทรกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรมไว้ในโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ครั้งละน้อย ๆ แต่บ่อย ๆ และต่อเนื่องตามความเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับหลักพรหมวิหาร 4 สำหรับองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ผลสำเร็จที่เทศบาลเมืองหนองปรือได้รับนั้นมาจากการที่เทศบาลเมืองหนองปรือได้มีการนำหลักโลกบาลธรรมไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้สามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงที่สุด

นพฤทธิ์ จิตรสายธาร, จิรายุ ทรัพย์สิน, วันชัย สุขตาม, อภิชาต แสงอัมพรและศศิธร ศูนย์กลาง (2561, หน้า 114 - 115) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการเมืองพัทยาที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาและนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเมืองพัทยาที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนของเมืองพัทยา จำนวน 399 คน และทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 70 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเมืองพัทยาที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ขณะที่รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้แก่ด้านหลักนิติธรรม มีการพิจารณาออกคำสั่งและระเบียบต่าง ๆ ตามระเบียบปฏิบัติ ด้านหลักคุณธรรมบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม ด้านหลักความโปร่งใส มีการบริหารงานด้วยความถูกต้องและเกิดประโยชน์สูงสุด ด้านหลักการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดเห็น ด้านหลักการรับผิดชอบ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ด้านหลักความคุ้มค่า มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และด้านการบริหารจัดการเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้บริหารระดับสูงควรมีบทบาทในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงงานด้านต่าง ๆ

ริชาร์ด เอ็ม และ รีล แอนดรูว์ (Richard M. and Walker, Rhys Andrews, 2013, Page 2-3). ได้ศึกษา Local Government Management and Performance: A Review of Evidence**.** รัฐบาลท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการให้บริการแก่สาธารณะ ในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมาสิ่งที่ทราบในปัจจุบันเกี่ยวกับสมมติฐานด้านการจัดการและประสิทธิภาพในหน่วยงานปกครอง

ส่วนท้องถิ่นโดยการบูรณาการการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ได้รับการตีพิมพ์ในช่วงสี่สิบปีที่ผ่านมาได้ค้นพบบทความเชิงประจักษ์ 86 บทความที่ทดสอบสมมติฐานด้านการจัดการและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการวิเคราะห์ของเราชี้ให้เห็นว่านักวิชาการยังไม่ได้สำรวจแนวทางทั้งหมดในการจัดการกับรัฐบาลท้องถิ่นในทิศทางเดียว ความสนใจส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาไปที่แนวคิดเรื่องขนาดองค์กร เนื้อหากลยุทธ์ การวางแผน ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ความมั่นคงของบุคลากร ระบบราชการแบบตัวแทนและเครือข่ายหลักฐานชี้ให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานเชิงบวกที่แข็งแกร่งอันเป็นผลมาจากคุณภาพของพนักงาน ความมั่นคงของบุคลากรและการวางแผนและการสนับสนุนในระดับปานกลางเพื่อประโยชน์ของเครือข่าย ระบบราชการแบบตัวแทนและเนื้อหาด้านกลยุทธ์ การวิเคราะห์ย่อยเผยให้เห็นความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันในมิติของการปฏิบัติงานและระดับองค์กรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนักวิชาการชาวอังกฤษและอเมริกันที่ครอบงำการศึกษาเหล่านี้ได้ใช้มุมมองทางทฤษฎีที่แตกต่างกันเป็นส่วนใหญ่ แนวทางการวิจัยในอนาคตก็ได้รับการพิจารณาเช่นกัน รัฐบาลท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการและให้บริการสาธารณะที่สำคัญในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ตั้งแต่การเก็บขยะและทำความสะอาดถนนไปจนถึงการจัดหาการศึกษาและการดูแลผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาส องค์กรเหล่านี้เป็นผู้นำในการพัฒนาและดำเนินการแก้ไขปัญหาเชิงนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมใหม่และเร่งด่วนอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลท้องถิ่นนอกเหนือจากการเป็นผู้นำในการให้บริการและให้บริการสาธารณะที่พลเมืองต้องพึ่งพาแล้ว มักจะเป็นหน่วยงานสาธารณะมากที่สุดของรัฐด้วย “ข้าราชการระดับล่าง” ที่ให้บริการสาธารณะในท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความหมายของการเป็นพลเมืองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาชนและผู้ใช้บริการ การจัดการและการปฏิบัติงานของรัฐบาลท้องถิ่นจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ ทฤษฎีที่มีอิทธิพลมากที่สุดหลายประการเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐได้รับการทดลองและทดสอบภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ของการบริการที่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบองค์กรและข้อกำหนดเกี่ยวกับทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถและขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จล้วนถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาของรัฐบาลท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญในการให้บริการสาธารณะในทุกระดับที่มีประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้อง แนวความคิดของการบริหารจัดการองค์การในอดีตจะมุ่งเน้นในการประสานงานกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การจัดการองค์กรแต่จากการที่ผู้บริหารมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผลในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานเกิดจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด แต่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านสภาวะแวดล้อมและพฤติกรรมของมนุษย์ทำให้ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของผลงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ แม้ว่ายุคสมัยจะเปลี่ยนไปตามกระแสสมัยนิยม แต่กระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB ยังคงเป็นหลักการบริหาร

ที่เป็นที่นิยมอย่างมากแม้จะเป็นหลักการบริหารแบบดั้งเดิมในยุคคลาสสิกก็ตามและยังถือว่าเป็นหลักการบริหารพื้นฐานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการบริหาร นอกจากกระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB แล้วผู้บริหารที่ดีในยุคปัจจุบันควรเพิ่มการบริหารแบบดั้งเดิมควบคู่กับระบบคุณธรรม โดยการนำหลักธรรมเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์กรและนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อีกด้วย

1.8 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิเคราะห์ “การพัฒนาเพื่อบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” โดยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้วิจัยจะได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยนำแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศมาสรุปเป็นองค์ประกอบไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกาวางแผน
2. ด้านการจัดการองค์กร
3. ด้านการจัดกำลังคน
4. ด้านการอำนวยการ
5. ด้านการประสานงาน
6. ด้านการรายงาน
7. ด้านการงบประมาณ

โดยมีขั้นตอนการวิจัยการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล สรุปเป็นแผนภูมิที่ 1.2 ดังนี้



แผนภูมิที่ 1.2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา : วิทยา ยอดรักษ์, 2566

1.9 คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย (Definition)

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หมายถึง กระบวนการการพัฒนาเพื่อการ เปลียนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยมและโครงสร้างองค์กรเพื่อพยายามปรับปรุงแก้ไขปัญหาทำให้องค์กรพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ทฤษฎี POSDCoRB

การบริหารจัดการ หมายถึง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

หลักธรรม หมายถึง การนำแนวคิด ทฤษฎีและหลักการของหลักธรรมาภิบาล หลักอิทธิบาทธรรมและหลักทศพิธราชธรรม มาปรับใช้ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

องค์กร หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล

ธรรมาภิบาล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาได้สร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดสงขลา

ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่จังหวัดสงขลา

หัวหน้าส่วนราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่จังหวัดสงขลา

ผู้ปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่จังหวัดสงขลา

ผู้ใช้บริการ หมายถึง ประชาชนที่มาใช้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่จังหวัดสงขลา

บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิจัยเรื่อง “แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้วางแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยครอบคลุมเนื้อหาในประเด็นหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการ

2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3 หลักการบริหารแบบ POSDCoRB

2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผน

2.5 แนวคิดและทฤษฎีด้านบุคคล

2.6 แนวคิดและทฤษฎีด้านการประสานงาน

2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.8 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด (KPI) ประสิทธิภาพการทำงาน

2.9 สรุปแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการ

2.1.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ที่เรียกว่า “กระบวนการบริหาร” หรือ “ ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า แพ็มส์ - โพสคอร์บ (PAM - POSDCoRB) ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) การอำนวยการ (Directing) การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) พร้อมกันนี้ อาจให้ความหมายได้อีกว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงานโดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) การบริหารงานทั่วไป (Management) การบริหารการให้บริการ

ประชาชน (Market) การบริหารคุณธรรม (Morality) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) การบริหารเวลา (Minute) และการบริหารการวัดผล (Measurement) เช่นนี้ เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” ที่เรียกว่า 9M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย การให้ความหมายทั้ง 2 ตัวอย่างที่ผ่านมานี้ เป็นการนำหลักวิชาการด้านการบริหาร คือ กระบวนการบริหารและปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร มาใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการให้ความหมายซึ่งน่าจะมีส่วนทำให้การให้ความหมายคำว่า การบริหารเช่นนี้ครอบคลุมเนื้อหาสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารชัดเจนเข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการและมีกรอบแนวคิดด้วยนอกจาก 2 ตัวอย่างนี้แล้วยังอาจนำปัจจัยอื่นมาใช้เป็นแนวทางในการให้ความหมายได้อีกเป็นต้นว่า 3M ซึ่งประกอบด้วย การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) และ5 ป ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์

ถนัด เดชทรัพย์ (2550, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การบริหารองค์การ (Organization Management) เป็นการทำงานตามวัตถุประสงค์เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการบริหารองค์การเป็นการรวมกันระหว่างคำว่า การบริหาร กับคำว่า องค์การ การบริหาร (Administration/Management) หมายถึง การทำงานที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการปฏิบัติงานเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

วันชัย มีชาติ (2550, หน้า 35) กล่าวว่า องค์การ (Organization) หมายถึง เป็นการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกันซึ่งกิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันนั้นบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้

สมคิด บางโม (2546, หน้า 60) กล่าวว่า การบริหาร ส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการคำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ นิยมใช้กับการบริหารของหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบายอีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหาร กับคำว่า การจัดการ ใช้แทนกันได้มีความหมายเหมือนกัน การบริหารหรือการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เนื่องจากการจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดมีหลักเกณฑ์สามารถพิสูจน์ความจริงได้ ตลอดจนได้รับการศึกษาค้นคว้ากันอย่างต่อเนื่อง ส่วนในแง่ของการเป็นศิลป์ซึ่งหมายถึง การประยุกต์เอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้น ศาสตร์หรือความรู้ในด้านการจัดการเพียงอย่างเดียว

จึงไม่สามารถจะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้จำเป็นต้องประยุกต์ความรู้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรแต่ละองค์กร

เสนาะ ติเยาว์ (2546, หน้า 56) ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหารจัดการมีวิวัฒนาการมาจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่แสดงให้เห็นว่าคนในยุคก่อนได้บริหารงานกันโดยการทำหน้าที่ทางการบริหารที่เหมือนในปัจจุบัน คือ การวางแผนการจัดองค์การ การจูงใจและการควบคุมมาเป็นพัน ๆ ปี หลักฐานที่ชัดเจนก็ได้แก่การก่อสร้างพีระมิดในอียิปต์ การก่อสร้างกำแพงเมืองจีนที่ต้องใช้คนจำนวนเป็นแสน ๆ คน การก่อสร้างถาวรวัตถุทั้งสองอย่างทำให้มีคำถามว่าใครเป็นคนวางแผนให้คนงานทำงาน ใครเป็นคนจัดองค์การให้คนเหล่านั้นทำงานใครเป็นคนกำกับดูแลให้คนทำงานและสุดท้ายใครเป็นคนควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2545, หน้า 19) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารจัดการโดยแบ่งหน้าที่ของการบริหารจัดการออกเป็น 4 หน้าที่ คือ

1. การวางแผนเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นลักษณะการวางแผนมี ดังนี้

- การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ
- การสำรวจสภาพแวดล้อม
- การกำหนดวัตถุประสงค์
- การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต
- การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
- การประเมินแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้
- การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- การติดตอสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นหรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์การประกอบด้วย

- การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ
- การกระจายงานออกเป็นหน้าที่
- การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน
- การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน

- การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมและสามารถบริหารจัดการได้

- การมอบหมายงานความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่

- การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง

- การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์

- การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

- การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา

- การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่าง ๆ

- การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดคนเข้าทำงานเป็นไปอย่างทั่วถึง

3. การจูงใจเป็นขั้นตอนในการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การซึ่งจะเกี่ยวของกับการใช้ความพยายามของผู้จัดการที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง ดังนั้นการนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จเสริมสร้างขวัญและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาการนำประกอบด้วย

- การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

- การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่าง ๆ

- การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

- การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน

- การยกย่องและสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม

- การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจโดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

- การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะความเป็นผู้นำ

4. การควบคุมเป็นการติดตามผลการทำงาน และแก้ไขปรับปรุงสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการซึ่งการควบคุมประกอบด้วย

- การกำหนดมาตรฐาน

- การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

- การแก้ไขความบกพร่อง

- การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

- การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร หมายถึง กระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานรวมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยหน้าที่ หน้าที่ คือ การวางแผนซึ่งเป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การจัดองค์การจะเป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงาน การนำจะเป็นขั้นตอนที่จะสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยการสร้างขวัญและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมจะเป็นการติดตามผลการทำงานและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555, หน้า39) มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการหรือกระบวนการบริหารเกิดได้จากหลายแนวคิด เช่น โพสคอร์บ (POSDCoRB) เกิดจากแนวคิดของลูเทอร์ กูลิค (Luther Gulick) และลินดอลเออร์วิค (Lyndall Urwick) ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ขณะที่กระบวนการบริหารตามแนวคิดของเฮ็นรี ฟาโยล (Henry Fayol) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC)

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 63) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การคือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูปและการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่าใครต้องทำอะไรและใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไร

บุญทัน ดอกไธสง (2537, หน้า 1) ให้ความหมายว่า การบริหารคือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์การหรือประเทศหรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร

เฟรดริค เทเลอร์ อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน (2523, หน้า 27) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า งานบริหารทุกอย่างจำเป็นต้องกระทำโดยมีหลักเกณฑ์ ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์

ศึกษาโดยรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อให้มีวิธีที่ดีที่สุดในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ปีเตอร์ ดรัคเกอร์ อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน (2523, หน้า 6) กล่าวว่าการบริหาร คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ก็ตามจะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลนั้นจะต้องมีผู้ร่วมดำเนินการในกิจกรรมนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นเกิดผลสำเร็จให้เป็นไปตามนโยบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหารตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหารคำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีกเป็นต้นว่า การปกครอง (Government) การบริหารการพัฒนา การจัดการและการพัฒนา (Development) หรือแม้กระทั่งคำว่า การบริหารการบริการ (Service Administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ผิด รู้ชอบ (Consciousness Administration) การบริหารคุณธรรม (Morality Administration) และการบริหารการเมือง (Politics Administration) ที่เป็นคำในอนาคตที่อาจถูกนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกันขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตามทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐล้วน หมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงานแนวทาง (Guide Line) วิธีการ (Method) หรือมรรควิธี (Means) ใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (End หรือ Goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (Primary Goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการหรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิมหรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (Ultimate Goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน เป็นต้นและทุกคำดังกล่าวอาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้

2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

เหตุผลและความจำเป็นของการศึกษา การพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้

วิมล ชาตะมีนา,วชิรา วราศรัยและรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551, หน้า 3 - 6) กล่าวว่า การศึกษาถึงการพัฒนาการ ความสามารถทางการบริหารจัดการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ สามารถนำประสบการณ์และบทเรียนเหล่านั้นมาเป็นตัวอย่างในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดีในการพัฒนาความสามารถทางการ บริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้บริหารท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการบริหารขององค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน ประกอบด้วยความสามารถด้านการพัฒนาท้องถิ่น ความสามารถด้านพัฒนาองค์กร ความสามารถด้านการบริหารการเงินการคลังและความสามารถในการบริหารการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งมิติทั้ง 4 ด้านนี้ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกันและถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการองค์กร ปกครองท้องถิ่นยุคใหม่ นอกจากนี้ความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังจะต้องเกิดขึ้นใน 2 ระดับ ได้แก่ ความสำเร็จในการบริหารจัดการระดับโครงการและความสำเร็จในการบริหารจัดการระดับองค์กร ซึ่งความสำเร็จทั้ง 2 ระดับนี้จะมีส่วนเกื้อหนุนและส่งเสริมกันและกัน กล่าวคือ หากสร้างความสำเร็จในระดับโครงการได้ก็จะมีผลทำให้การบริหารจัดการในระดับองค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วยและในขณะเดียวกันหากมีความสามารถในการบริหารระดับองค์กรภาพรวมประสบความสำเร็จก็จะมีผลให้การบริหารโครงการต่าง ๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำขึ้นมีผลสำเร็จลุล่วงได้ง่ายเช่นกัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 2 ระดับ ดังนี้

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับองค์กร มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่

1.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กรโดยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันโดยการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ได้คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นแล้วยังต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของ

การดำเนินงานของจังหวัดเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับที่สูงกว่า

1.2 การสร้างความรู้ ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมืองและ ข้าราชการประจำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถโดยผู้บริหารได้นำเอาพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร รวมทั้งมีแนวความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอิสระมุ่งสู่การรับใช้ประชาชนมาถ่ายทอดความรู้และมุมมองให้แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีความรู้และมุมมองในการดำเนินงานเปิดกว้างและไปในทิศทางเดียวกันซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่บุคลากร

1.3 การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันมีการส่งเสริมการทำการงานอย่างบูรณาการโดยการทำงานร่วมกันระหว่างกอง/ฝ่ายต่าง ๆ หรือส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด เช่น ในการจัดเก็บภาษีอากรกองคลังต้องประสานงานให้ผู้ช่วยพัฒนาชุมชน กองส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ทำงานในพื้นที่ช่วยจัดเก็บภาษีให้หรือประสานงานให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ ประสานงานอำเภอจัดเก็บภาษีให้ นอกจากนี้ยังต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างนักการเมือง ข้าราชการและประชาชนและทำงานเป็นทีมจากหน่วยงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน

1.4 ลักษณะผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจในการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน กระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ คิดเร็ว ทำเร็วและมีความคิดริเริ่มในโครงการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเสมอโดยนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง รับรู้รับฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละและอุทิศตนในการทำงานเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

1.5 ต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ได้เข้ารับการอบรมและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้นบุคลากรในระดับปฏิบัติงานต้องมีความรอบรู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูงและอุทิศตนทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งบุคลากรยังต้องมีความคล่องตัวในการยอมรับกับ การเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน

1.6 การบริหารงานที่มีความคล่องตัว ส่งเสริมให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีความคล่องตัวโดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้สั้นลง ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือทิศทางการทำงาน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำแผนและนโยบายลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหากผู้ปฏิบัติงานมีปัญหา อุปสรรคในการทำงาน

จะร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ

1.7 การรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก ในการพัฒนาการทำงานขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเปิดรับฟังความคิด เห็นจากภายนอก ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ความ ชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อช่วยในการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถให้แก่บุคลากรภายในองค์กรและเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานและโครงการ เช่น การตั้งสภาที่ปรึกษา รวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชนเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานและเสนอโครงการตรงตามความต้องการของประชาชนเพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด นอกจากนั้นยังเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคคลภายนอก เช่น การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้นำท้องถิ่นโดยมีวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้และร่วมมือในการดำเนินโครงการ รวมทั้งการศึกษาดูงานหรือโครงการที่ดีและประสบความสำเร็จเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน

2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับโครงการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่

2.1 การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการโครงการที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นโครงการที่ได้รับความสนใจและความร่วมมือจากประชาชน การที่จะทำให้ประชาชนสนใจและร่วมมือได้ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและดำเนินโครงการเพื่อให้ได้โครงการที่ประชาชนต้องการและพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้น ก่อนที่จะเริ่มโครงการใดใดผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องสอบถามและรับฟังความคิดเห็นหรือความต้องการของประชาชน เช่น โครงการเสริมสร้างสุขภาพดีถ้วนหน้า โครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตและโครงการส่งเสริมสนับสนุนศิลปะวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

2.2 การร่วมมือกันทำงานอย่างใกล้ชิด ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน ในการดำเนินโครงการที่ให้ประชาชนเข้า มามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการหรือให้ประชาชนจัดทำโครงการเพื่อของบประมาณ อุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระยะเริ่มแรกประชาชนอาจจะยังไม่มีความรู้ความ สามารถในการนำเสนอโครงการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมอบหมายเจ้าหน้าที่ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนในการเขียนโครงการที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ นอกจากนั้นยังต้องทำหน้าที่ประสานงาน เสนอแนะและอำนวยความสะดวกในการดำเนินโครงการให้แก่ประชาชน เช่น การติดต่อวิทยากรมาให้ความรู้แก่ประชาชนและการสนับสนุนให้ชุมชนหันมาช่วยเหลือ เป็นต้น

2.3 การแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพื่อนำมาสู่การปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นโดยการจัดทำและดำเนินโครงการให้เป็นรูปธรรม เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นอย่าง

ต่อเนื่องและยั่งยืนและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ในการดำเนินโครงการใดใดจะต้องคำนึงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบาย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียว ดังนั้น การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรและนโยบายของผู้บริหารให้แก่บุคลากรผู้ดำเนินงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จประการหนึ่ง

2.4 การติดตามและประเมินผลโครงการ ในการดำเนินโครงการจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังทำให้ทราบถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับทราบถึงปัญหา อุปสรรคของการดำเนินโครงการและสามารถประเมินได้ว่าโครงการที่จัดทำขึ้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนอกจากนั้นแล้วควรมีการประเมินผลถึงความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการก็จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.5 ความเพียงพอของงบประมาณ งบประมาณเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินโครงการ ซึ่งการดำเนินให้สำเร็จจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอนอกจากนั้นต้องคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน พิจารณาถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชนที่ดีขึ้น

สรุปได้ว่า เหตุผลและความจำเป็นของการศึกษา การพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับองค์กรมีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การสร้างความรู้ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน ลักษณะผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ การบริหารงานที่มีความคล่องตัวและมีการรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับโครงการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการโครงการ การร่วมมือกันทำงานอย่างใกล้ชิด ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน การแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง การติดตามและประเมินผลโครงการและความเพียงพอของงบประมาณ

2.3 หลักการบริหารแบบ POSDCoRB

ฐาณิศรา กาบบัวศรี (2562, หน้า 16 - 21) กล่าวว่า นักทฤษฎี **POSDCoRB** ลูเธอร์ กูลิค (Luther Halsey Gulick) ชาวอเมริกัน เจ้าของทฤษฎีจุดเด่นคือ ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory) เป็นการพัฒนาแนวความคิดต่อยอดมาจากแนวคิดของ Henri Fayol จุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดประกายความคิดของ Gulick มีลักษณะเหมือน Taylor ตรงที่ไปเห็นสภาพการทำงานของคนงานในโรงงานที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดแรงบันดาลใจ การทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพไม่ใช่ว่าจะแสดงถึงความขี้เกียจอย่างเดียวแต่ยังหมายถึง การขี้โกงด้วยเพราะการขี้เกียจก็เท่ากับโกงเวลาของราชการ Gulick มีสมมุติฐานว่า “ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายปฏิบัติการ” นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่าประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความประหยัดของการปฏิบัติงานภายใต้การนำของผู้บริหารจะเกิดขึ้นถ้าฝ่ายบริหารยึดแนวทางการบริหารตามหลัก POSDCoRB ดังนั้น จุดสนใจการศึกษาของ Gulick จึงมุ่งเน้นไปที่วิธีการทำงานและพฤติกรรมของฝ่ายบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ด้วยแนวความคิดและความสนใจในช่วงเวลานั้นเหมือนกับ Urwick ทั้งสองจึงช่วยกันพัฒนา The Theory of Organization ขึ้นมาจนได้รับการยอมรับและถือเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กรมาจนถึงปัจจุบัน Gulick และ Urwick ทำงานมีผลงานร่วมกัน ได้ร่วมกันเป็นบรรณาธิการหนังสือชื่อ Papers on the Science of Administration Notes of the Theory of Organization หลักการบริหารแบบ POSDCoRB นั้นโดดเด่นมากในช่วงยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก นักทฤษฎี Lyndall Urwick & Luther Gulick สองนักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงานที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่างและมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลักโดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้น คือ POSDCoRB

2.3.1 หลักและแนวคิด POSDCoRB

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กองทัพสหรัฐได้รวบรวมนักวิชาการเพื่อประเมินข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการในกองทัพที่ผ่านมา เพื่อใช้ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Luther H. Gulick and Lyndall Urwick ก็เป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการที่ได้มารวมตัวกันครั้งนั้น ในปี ค.ศ. 1937 โดยเสนอแนวคิดและภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหาร POSDCoRB โดยได้ขยายส่วนสำคัญพื้นฐานที่เรียกว่า The Elements of Management 5 ประการของ Fayol มาปรับปรุงและประยุกต์กับการบริหารงานราชการได้เสนอแนะการจัดหน่วยงานในทำเนียบแก่ประธานาธิบดีรัฐบาลสมัยประธานาธิบดี แฟรงคลิน ดี รูสเวสท์ ของสหรัฐอเมริกาเพื่อให้ตอบคำถามที่ว่าอะไร คืองานของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาในที่สุดได้คำตอบสั้น ๆ คือ POSDCoRB หมายถึง กระบวนการบริหาร 7 ประการ POSDCoRB เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร สร้างกลไกและโครงสร้างให้กับ

องค์กรจัดเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากรรู้หน้าที่และผู้บริหารสามารถบริหารและสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานให้องค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร

2.3.2 องค์ประกอบ POSDCoRB

POSDCoRB คือ หลักในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและเอกชน ที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ ดังนี้

P = Planning การวางแผน

O = Organizing การจัดการองค์กร

S = Staffing การจัดการด้านบุคคลากร

D = Directing การควบคุมสั่งการ

Co = Coordinating การประสานงาน

R = Report การรายงาน

B = Budgeting การจัดการงบประมาณ



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์ประกอบ POSDCoRB

ที่มา : วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2562

P - Planning: การวางแผน หมายถึง เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารต้องวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานด้วยความละเอียด ครบถ้วน ชัดเจน เพราะแผนงานจะเป็นแนวทางการดำเนินกรอบทิศทางซึ่งประกอบด้วนแผนงานหลักและแผนงานย่อย แผนงานต้องมีลักษณะสามารถยืดหยุ่น

ได้เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอน ขั้นตอนในการวางแผนมีดังนี้ ขั้นเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์ ดำเนินการวางแผนและขั้นประเมินผล

O - Organizing: การจัดองค์การ หมายถึง การจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง ฝ่ายหรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหาร การจัดลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นตอนการตัดสินใจเป็นรูปเจดีย์ คือ ผู้บริหารอยู่ยอดแหลมของเจดีย์แล้วมีผู้มีอำนาจตามภารกิจรองลงมาตามลำดับจนถึงหน่วยปฏิบัติการดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงาน เป็นหลัก องค์ประกอบในการจัดองค์กรมี ดังนี้ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ขอบข่ายความรับผิดชอบของงานในองค์กร สายการบังคับบัญชา จำนวนบุคลากรและการประเมินผลและควบคุมงาน

S - Staffing: การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดตัวบุคลากรเป็นการบริหารงานบุคคล ได้แก่ อัตรากาลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงานและการให้พ้นจากงาน ดังนั้น Staffing เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งที่กระบวนการสำคัญ ดังนี้ การกำหนดนโยบายการวางแผนกำลังคน การจัดบุคคลและการสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคลากร การให้เงินเดือนและค่าตอบแทนงานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากร งานประเมินผลการปฏิบัติงาน

D - Directing: การอำนวยการ หมายถึง การควบคุมบังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ (Leadership) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การจูงใจ (Motivation) และการตัดสินใจใจ (Decision making) เป็นต้น กิจกรรมอำนวยการที่สำคัญมีดังนี้ การประสานงานการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การสั่งงาน การติดตามการสร้างขวัญกำลังใจ การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่ายและการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ

C - Coordinating: การประสานงาน หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญมากอีกข้อหนึ่ง คือ การประสานงาน (Coordinating) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับและทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์กร การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานงาน ประสานกิจการให้ส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อ

การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันและรายละเอียดของงานจนสามารถปฏิบัติหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยจนเสร็จสิ้น

R – Reporting: การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร (Communication) ในองค์การอยู่ด้วย เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่า ก้าวหน้าไปเพียงใด มีความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งปัจจุบันนิยมใช้ระบบสารสนเทศในการประมวลผลของรายงาน รายงานที่ดีนั้นต้องให้ข้อมูลที่พอดีกับงานที่จะใช้ไม่มากไม่น้อยจนเกินไป ข้อมูลต้องตอบคำถามที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง เที่ยงตรงและทันเวลา รายงานมีลักษณะ 2 ลักษณะ คือ รายงานขณะปฏิบัติงานเป็นการรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและการรายงานเมื่อสิ้นสุดแผนงานเป็นการรวบรวมผลการดำเนินงานทั้งหมด

B – Budgeting: การงบประมาณ เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การวางแผนการทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณ โดยเฉพาะส่วนราชการที่ไม่สามรถผลิตเองได้ เช่น เงินเดือน การก่อสร้างอาคาร สามารถแบ่งลักษณะงบประมาณได้ 2 ภาค คือ งบประมาณภาคราชการจัดสรร (Bureaucratic Budgeting) จัดทำโดย กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ไปตามความจำเป็น โดยจัดสรรตามแผนงานโครงการและงบประมาณของภาคเอกชน (Private Budgeting) เป็นทุนที่บริษัท ห้างร้านได้มาจากการระดมทุน เช่น หุ้น เงินกู้จากแหล่งธุรกิจหรืออาจมาจากทุนส่วนตัวในการบริหาร จัดสรรมาจากคณะกรรมการตามแผนงานที่คณะกรรมการได้กาหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ไว้

สรุปได้ว่า แม้ยุคสมัยจะเปลี่ยนไปตามกระแสสมัยนิยมแต่กระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB เป็นหลักการบริหารที่เป็นที่นิยมอย่างมากแม้จะเป็นหลักการบริหารแบบดั้งเดิมในยุคคลาสสิกก็ตามและยังถือว่าเป็นหลักการบริหารพื้นฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ครูผู้สอนหรือแม้แต่ผู้บริหารในหน่วยภาคเอกชนจำเป็นต้องใช้ในการบริหารนอกจากกระบวนการบริหารแบบ POSDCoRB แล้วผู้บริหารที่ดีในยุคปัจจุบันควรเพิ่มการบริหารแบบดั้งเดิมควบคู่กับระบบคุณธรรมหลักธรรมาภิบาลอีกด้วย

2.4 แนวคิดและทฤษฎีด้านการวางแผน

หน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกระบวนการ ระยะเวลาของ

การทำงานนั้น ๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทราบได้ทันทีว่าเกิดจากสาเหตุอะไรและสามารถทำการแก้ไขได้ทันท่วงทีที่เกิดการผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงานและกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงานปัจจัยดังกล่าว เรียกว่า “การวางแผน (Planning)” มาจากคำในภาษาละตินว่า “Planum” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

จรัส อติวิทยาภรณ์ (2553, หน้า 220 - 221) กล่าวว่า การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกระดับเนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร

2. การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วย

5. การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิดและหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ

6. การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงาน

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

9. ทำให้ทุกคนในองค์กรทราบความมุ่งหมายขององค์กรอย่างชัดเจน

10 ทำให้ทุกคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

11. การวางแผนทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่

12. การวางแผนช่วยให้ควบคุมทำได้โดยอาศัยการวัดผลสำเร็จตามแผนงาน

13. การวางแผนช่วยในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กรและตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน

14. การวางแผนช่วยขยายขอบเขตของการคิดของผู้บริหารและช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวแก้ไขปัญหาได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผน คือ การมีเครื่องมือที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เพราะการวางแผนเป็นกิจกรรมสำคัญในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงานบริหารทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติและจัดทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

จรัส อติวิทยาภรณ์ (2553, หน้า 223) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของการวางแผนการวางแผนมีประโยชน์สำคัญหลายประการทั้งต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาดหรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต

2. ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไรที่ไหน เมื่อไร อย่างไรและใครทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์เวลา

4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพเพราะมีแผนเป็นแนวทาง

5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุมติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

ลักษณะของการวางแผนที่ดีแผนที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีการปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหากปล่อยให้แผนมีลักษณะเป็นแผนที่นิ่ง ๆ ไม่มีการพัฒนาแล้วกว่าจะสามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จ เทคโนโลยีและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้น จึงต้องมีการวางแผนออกเป็นหลายระดับตามระยะเวลาซึ่งการจะทำให้แผนที่ดีประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารแผนที่ดีประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลแผน ซึ่งการวางแผนที่ดีประกอบด้วย ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ความเป็นเอกเทศการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานตามแผนที่ดีระยะเวลาดำเนินการตามแผนผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง

2. สื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ต้องอยู่บนฐานของเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้มากที่สุด

4. ควรให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรได้มีส่วนร่วมในการวางแผน

5. ต้องเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

6. ต้องมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

เสนาะ ติเยาว์ (2551, หน้า 38) กล่าวว่า กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น หากจะกล่าวในแง่ของสถานการณ์การวางแผนเป็นกระบวนการในการเผชิญกับความไม่แน่นอนโดยการกำหนดการกระทำขึ้นล่วงหน้าเพื่อให้ได้ผลตามที่กำหนดไว้การวางแผนจะเกี่ยวข้องกัน 2 อย่างคือ จุดหมายปลายทางกับวิธีการ จุดหมายปลายทาง คือ จะทำอะไรวิธีการก็คือจะทำอย่างไร

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2543, หน้า 48) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน มาจากคำในภาษาละตินว่า “แพลนัม” (Planum) หมายถึง พื้นที่ราบหรือพิมพ์เขียว คำภาษาอังกฤษใช้ “Planning” หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสารในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต ดังนั้นแนวคิดของการวางแผนจึงมีลักษณะเป็น “ศาสตร์” ที่ต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เชื่อถือได้และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่องกันตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความรู้และความเข้าใจที่จะสามารถนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ จากความหมายของการวางแผนสรุปได้ว่าการวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์กรหรือหน่วยงานโดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุดให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนดและการวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการคือ จุดหมายปลายทาง วิธีการดำเนินงานและระยะเวลา

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 138) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคนคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความการวัดผลและการพัฒนาบุคคลและความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือกระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่อนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2534, หน้า 24) ได้วิเคราะห์ไว้ว่ากระบวนการวางแผนจะเกิดขึ้นมาภายในระบบบริหาร โดยที่โครงสร้างขององค์กรจะเป็นสภาพแวดล้อมที่เป็นขอบเขตสำหรับการวางแผนทั้งหมด กระบวนการวางแผนที่ดำเนินไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ก็จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดทำแนวทางเพื่อสำหรับการดำเนินงาน การจัดระบบควบคุม การจัดทำแผนพัฒนานักบริหารโดยเฉพาะต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาและจัดทำระบบข้อมูลเพื่อการบริหารอีกด้วย ดังนั้น

การวางแผนกับการบริหารจะต้องเกี่ยวข้องกันในงานปฏิบัติงานในองค์กรเพราะการวางแผนงานเป็นเครื่องมือสำคัญของงานบริหาร การวางแผนการบริหารประกอบด้วย การเตรียมการสำหรับวางแผนงาน การทำแผนปฏิบัติการ การควบคุมและการประเมิน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 35) มีความคิดเห็นว่าสาเหตุสำคัญที่เป็นปัญหาและปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้จากการวางแผนเกิดจากสิ่งต่อไปนี้

1. การขาดความรู้ทางหลักวิชาเกี่ยวกับวิธีใช้ในการวางแผน
2. ขาดข้อมูลและข่าวสารที่ดีสาหรับนามาใช้ในการวางแผน
3. ผู้วางแผนไม่ให้ความสำคัญในหลักวิชาเกี่ยวกับการวางแผนอย่างเพียงพอ คือ วางแผนตามความเคยชินหรือตามอารมณ์
4. วัตถุประสงค์และนโยบายไม่แน่นอน
5. นำเอาผลประโยชน์ส่วนตัวมาพัวพันกับการวางแผน
6. อุปสรรคจากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม
7. ขาดปัจจัยสำคัญในการวางแผน เช่น ขาดนักวิชาการ ขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดกำลังเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การวางแผนนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากทั้งระดับบุคคล องค์กรและสังคมหรือประเทศชาติเพราะการวางแผนจะทำให้เราทราบเป็นเบื้องต้นว่าเรื่องนั้น ๆ จะทำอะไรอย่างไร ใครทำ ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง ในเวลาใดและกิจกรรมต่าง ๆ จะทำที่ไหนมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร การวางแผนจึงต้องกระทำเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนกระบวนการวางแผนโดยทั่วไปจะครอบคลุม 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ ขั้นการจัดทำแผนจะครอบคลุมการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลการวิเคราะห์สถานการณ์การพิจารณาปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาการจัดทำแผนและแผนประจำปี ขั้นการปฏิบัติตามแผนจะเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติตามแผน การจัดองค์กร การเตรียมบุคลากร การเตรียมแผนดำเนินการ การเริ่มปฏิบัติตามแผนและการควบคุมกำกับดูแลและขั้นการประเมินผลแผนมีการประเมินผลก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการ ซึ่งถ้านักวางแผน นักปฏิบัติและนักประเมินผลเข้าใจกระบวนการวางแผนและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามขั้นตอนแล้วเชื่อได้ว่าแผนและโครงการนั้นย่อมบรรลุผลสำเร็จ แผนปฏิบัติงานเป็นเสมือนแผนที่ของการดำเนินงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติทุกคนมองเห็นภาพการทำงานตลอดตั้งแต่ต้นจนจบและเห็นเป็นภาพเดียวกัน ทำให้เกิดความเข้าใจเป้าหมาย องค์ประกอบ ผู้รับผิดชอบ ความพร้อมในการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานอันเป็นผลให้สามารถคาดคะเนหรือมีความคาดหวังผลสำเร็จได้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนคาดการณ์ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ล่วงหน้า การมีแผนปฏิบัติงานจึงเป็นการใช้นโยบายรุกแทนนโยบายรับผลสำเร็จของงานจะมีประสิทธิภาพสูงเกิดความสูญเปล่าน้อยที่สุด ลักษณะของการวางแผนที่ดีจะต้องการ

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินได้มีการใช้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คำนึงถึงความเป็นไปได้ของแผนซึ่งแผนดังกล่าวจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดจนใช้หลักวิชาการวางแผนมาใช้วางแผน

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล

พรทิพย์ วรกิจโภคาทร (2554,หน้า 312) ประชากรศาสตร์ หมายถึง ลักษณะของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปโดยความแตกต่างทางประชากรศาสตร์จะมีอิทธิพลต่อการสื่อสารลักษณะประชากรศาสตร์ คือ

1. เพศ (Sex) มีงานวิจัยที่พิสูจน์ว่าคุณลักษณะบางอย่างของเพศชายและเพศหญิงที่ต่างกันส่งผลให้การสื่อสารของชายและหญิงต่างกัน เช่น การวิจัยการชมภาพยนตร์ โทรทัศน์ของเด็กวัยรุ่นพบว่าเด็กวัยรุ่นชายสนใจภาพยนตร์สงครามและจารกรรมมากที่สุด ส่วนเด็กวัยรุ่นหญิงมีความสนใจภาพยนตร์วิทยาศาสตร์มากที่สุดแต่ก็มีงานวิจัยหลายชิ้นที่แสดงว่าชายและหญิงมีสื่อสารและรับสื่อไม่ต่างกัน

2. อายุ (Age) การจะสอนผู้ที่อายุต่างกันให้เชื่อฟังหรือเปลี่ยนทัศนคติหรือเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นมีความยากง่ายต่างกันยิ่งมีอายุมากกว่าที่จะสอนให้เชื่อฟังให้เปลี่ยนพฤติกรรมก็ยิ่งยากขึ้นอีกทั้งมีการวิจัยโดย ซี.เมเบิล (C. Maple) และไอ แอล เจนิส และ ดีเรฟ I.L. Janis & D. Rife) ได้สรุปว่า การชักจูงจิตใจหรือโน้มน้าวจิตใจของคนจะยากขึ้นตามอายุของคนที่เพิ่มขึ้นอายุยังมีความสัมพันธ์ของข่าวสารและสื่ออีกด้วย เช่น ภาษาที่ใช้ในวัยต่างกันก็ยังมีความต่างกันโดยพบว่าภาษาใหม่ ๆ แปลก ๆ จะพบในคนหนุ่มสาวสูงกว่าผู้สูงอายุ เป็นต้น

3. การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญมากที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารของผู้รับสาร ดังงานวิจัยหลายชิ้นที่ชี้ว่าการศึกษาของผู้รับสารนั้นทำให้ผู้รับสารมีพฤติกรรมการสื่อสารต่างกันไป เช่น บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะสนใจข่าวสารไม่ค่อยเชื่ออะไรง่าย ๆ และมักรับสื่อสิ่งพิมพ์มาก

4. ฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจ (Social and Economic Status) หมายถึง อาชีพรายได้ เชื้อชาติตลอดจนภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลโดยมีรายงานหลายเรื่องที่ได้พิสูจน์ว่าฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจนั้นมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคน

ปรมะ สตะเวทิน (2553, หน้า 112) กล่าวว่า คนมีลักษณะประชากรศาสตร์ ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน โดยวิเคราะห์ปัจจัย ดังนี้

1. เพศ ความแตกตางทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารตางกัน คือ เพศหญิงมีแนวโน้มที่มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มี

ความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการจะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นมากกว่าการรับและส่งขาวสารนั้นด้วย นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยมและทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

2. อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม คนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยมยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่อายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษนิยมยึดถือการปฏิบัติระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่มีอายุน้อยเนื่องมาจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน

3. การศึกษาเป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติและพฤติกรรมแตกต่างกันคนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดีเพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดีแต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอในขณะที่คนมีการศึกษาต่างกัน มักจะใช้สื่อประเภทวิทยุโทรทัศน์และภาพยนตร์หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์วิทยุโทรทัศน์และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้และสถานภาพทางสังคมของบุคคลมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกิริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารเพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรมประสบการณ์ ทัศนคติค่านิยมและเป้าหมายที่ต่างกัน 2 มุมมองแบบ "แนวทางภายใน" (Internal Approach) มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์การซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องผลผลิต (Productivity) และความพึงพอใจของลูกจ้างแนวทางนี้ให้ความสำคัญกับการจัดระบบและกระบวนการภายในอย่างดีระบบและกระบวนการที่จัดการได้ดีและตรวจสอบได้จากลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ สมาชิกองค์การมีเอกภาพหรือประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ข้อมูลในองค์การไหลเวียนได้ดี ลูกจ้างมีผลงานดีมีความพึงพอใจในงานที่ทำและมีความผูกพันกับความสำเร็จขององค์การ องค์การที่มีระบบและกระบวนการที่จัดการที่ดีจะเป็นที่น่าทำงาน ขณะที่แนวทางตามมุมมองแรกซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดเป้าหมาย แนวทางนี้อยู่ที่การกำหนดระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องการวัดประสิทธิภาพที่นิยมตามแนวทางนี้คือ การมุ่งวัดความพึงพอใจในการทำงานรวมถึงความพึงพอใจส่วนบุคคลของลูกจ้างโดยความพึงพอใจในการทำงานจะสะท้อนประสิทธิภาพการทำงานขณะที่ความพึงพอใจส่วนบุคคลของลูกจ้างสะท้อนประสิทธิภาพส่วนบุคคล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 146 - 147) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านบุคคลสรุป ดังนี้

1. ประสบการณ์ คือ การที่บุคคลได้ทางานนานจนเกิดความรู้ความชำนาญมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. เพศ มีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำว่าเป็นงานลักษณะใดจึงจะเหมาะสม

3. จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานซึ่งงานจะต้องใช้บุคคลมีความสามารถแตกต่างกันและต้องทำงานร่วมกันโดยความสามัคคีจึงจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. อายุจะมีความเกี่ยวข้องในการทำงานและประสบการณ์ในการทำงานด้วย

5. เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติจะสร้างความพึงพอใจ

6. เชาว์ปัญญาขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะงานที่ทำจึงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ

7. การศึกษาจะไม่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างความพึงพอใจในการทำงานแต่จะขึ้นอยู่กับว่างานที่ทำนั้นเหมาะสมกับความรู้ของเขาหรือไม่

8. บุคลิกภาพกับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่วัดนั้นเที่ยงตรงหรือไม่ จึงจะเห็นบุคลิกภาพได้ชัดเจน

9. ระดับเงินเดือนจะมีส่วนในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานมาก

10. แรงจูงใจในการทำงานเป็นการแสดงออกถึงความต้องการของบุคคล

11. ความสนใจในงานถ้าได้ทำงานที่ตนต้องการทำจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553, หน้า 12) กล่าวว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ อาทิ อายุ เพศ สถานภาพทางครอบครัว รายได้ ระดับการศึกษา เป็นข้อมูลที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลากรเข้ามาทางานในองค์การ โดยคุณสมบัติทางด้านประชากรศาสตร์จะเป็นตัววัดถึงระดับความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรด้านปัจจัยส่วนบุคคล ดังนี้

1. เพศ มีความสำคัญในเรื่องของหน้าที่การปฏิบัติงานตามตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากงานบางตำแหน่งต้องใช้เพศที่มีความเหมาะสมเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

2. อายุ องค์การใดที่มีบุคลากรที่มีอายุน้อยก็จะทำให้องค์การนั้นมีความคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ เนื่องจากพนักงานที่อายุน้อยจะมีความคิดริเริ่มและกล้าทำสิ่งใหม่ให้กับองค์การ

3. สถานภาพเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณสมบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบที่พร้อมในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีสถานะโสดจะมีความพร้อมและความทุ่มให้กับการทำงานมากกว่าผู้ที่สมรสแล้ว

4. การศึกษาเป็นความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์การว่ามีความรู้ความสามารถตรงตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานเพราะการปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความสามารถตรงตามสิ่งที่บุคลากรได้ศึกษามาจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 22) กล่าวว่า คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลเป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ควรจะทำการวิเคราะห์ ได้แก่

1. เพศ ในการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงในเรื่องความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการแก้ปัญหาความสามารถในการเข้าสังคมแรงจูงใจในการทางาน ความสามารถในการเรียนรู้และความเป็นผู้นำแต่ทางด้านจิตวิทยา พบว่าเพศหญิงมีความยอมรับและเต็มใจในอำนาจหน้าที่มากกว่าผู้ชายแต่ในอีกทางหนึ่ง พบว่าเพศชายมีความมุ่งมั่นและคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพียงเล็กน้อย

2. อายุ อายุของบุคคลจะมีส่วนในการกำหนดรูปแบบความคิดและการมองปัญหาจะเห็นได้ว่าวัยผู้ใหญ่ วัยกลางคน วัยรุ่น จะมีรูปแบบความอ่านและความคิดที่แตกต่างกัน คือ ผู้ที่มีวุฒิภาวะปฏิบัติงานในองค์การมานานก็จะมีหน้าที่และตำแหน่งในองค์การที่สูงได้รับผลตอบแทนและสวัสดิการที่สูงตามไปด้วย แต่ในทางกลับกันผู้ที่คุณวุฒิภาวะต่ำ ซึ่งได้แก่พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จะมีการเปลี่ยนงานทุก ๆ 2 - 3 ปี เพราะทางเลือกในการหางานใหม่มากกกว่า

3. ระดับการศึกษา ระดับการศึกษาที่ต่างกันส่งผลให้พนักงานมีความรู้ความสามารถความพร้อมในการฝึกอบรมและพัฒนาและทัศนคติในการทำงานแตกต่างกันออกไป อาทิ พนักงานที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาที่สูงจะมีโอกาสในทำงานและมีหน้าที่การงานที่สูงกว่า

4. สถานภาพ มีผลจากงานวิจัยที่มีความสอดคล้องกัน พบว่าพนักงานที่แต่งงานและมีครอบครัวมักจะมีการขาดงานที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้แต่จะมีความพอใจในงานมากกว่าเนื่องจากมีความรับผิดชอบมากขึ้นทำให้การทำงานที่มั่งคงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีค่าต่อตัวพนักงานและครอบครัว

5. อายุงาน ผู้ที่มีอายุงานในองค์การที่ยาวนาน มักมีความพอใจในงานสูงกว่าเนื่องจากมีตำแหน่งงานและผลตอบแทนที่สูงกว่าในแง่ของการปฏิบัติงานก็จะมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้นตามไปด้วย

6. รายได้ เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเต็มใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเมื่อพิจารณาในด้านความเสมอภาคปริมาณค่าจ้างและความยุติธรรมเพราะความพอใจในการปฏิบัติงานมีผลมาจากรายได้ที่มากกว่าผลตอบแทนอื่น ๆ

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2542, หน้า 44 - 52) ได้กล่าวว่า แนวความคิดด้านประชากรนี้เป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความเป็นเหตุเป็นผลกล่าวคือ พฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นตามแรงบังคับจากภายนอกมากระตุ้นเป็นความเชื่อที่ว่าคนที่มีคุณสมบัติทางประชากรที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้ตรงกับทฤษฎีกลุ่มสังคม (Social Categories Theory) ของ Defleur & Bcll - Rokeaoh (1996) ที่อธิบายว่าพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวข้องกับลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลหรือลักษณะทางประชากรซึ่งลักษณะเหล่านี้สามารถอธิบายเป็นกลุ่ม ๆ ได้คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมคล้ายคลึงกันมักจะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้น บุคคลที่อยู่ในลำดับชั้นทางสังคมเดียวกันจะเลือกรับและตอบสนองเนื้อหาข่าวสารในแบบเดียวกันและทฤษฎีความแตกต่าง

ระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาจากแนวความคิดเรื่องสิ่งเร้าและการตอบสนอง (Stimulus-Response) หรือทฤษฎีเอส-อาร์ (S-R Theory) ในอดีตและได้นำมาประยุกต์ใช้อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารว่าผู้รับสารที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันจะมีความสนใจต่อข่าวสารที่แตกต่างกัน

สรุป ได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นลักษณะประชากรศาสตร์ คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นปัจจัยระดับบุคคลที่ควรทำการวิเคราะห์ ได้แก่ ภูมิหลังของบุคคล ประกอบด้วยเพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ประสบการณ์ในอดีต สถานภาพ การศึกษา รายได้ ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงาน

2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับด้านการประสานงาน

2.6.1 ความหมายการประสานงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, หน้า 713) ได้ให้ความหมายของการประสาน หมายถึง ทำให้เข้ากันสนิท เชื่อม นอกจากนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การประสานงาน ไว้อย่างมากมาย เช่น การประสานงาน หมายถึง กระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรมและเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ขององค์กรที่แยกจากกันเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวีการ (2544, หน้า 202) กล่าวว่า การประสานงานเป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ลดข้อขัดแย้งในการทำงานลง ลดความซับซ้อนของการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การมีความราบรื่น บรรลุเป้าหมายหรือเป็นการจัดให้คนในองค์กรทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

สรุปได้ว่า การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการร่วมกันทำงานให้สอดคล้องกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้

2.6.2 องค์ประกอบของการประสานงาน

จากความหมายตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เราจะพบว่าการประสานงานนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ หลายประการโดยองค์ประกอบของการประสานงานนั้นมี ดังนี้

1. คนหรือผู้ประสานงาน โดยจะต้องมีคนในการประสานงานระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นการประสานงานภายในองค์การระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเป็นการประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์การ นอกจากนี้ในบางกรณี

บางองค์การต้องมีผู้ประสานงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้วางไว้หรือเป็นตัวกลางในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

2. ข้อความในการสื่อสารโดยข้อความในการสื่อสารระหว่างกันต้องมีความชัดเจน สั้น กะทัดรัดไม่กำกวมหรือตีความไปได้หลายทางสามารถเข้าใจได้ง่าย

3. เวลาและสถานที่โดยเวลาและสถานที่นั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญเหมือนกันหากเวลาและสถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานก็เป็นผลทำให้การประสานงานไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

4. บทบาทและหน้าที่โดยบทบาทและหน้าที่ของบุคคลในการปฏิบัติงานก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน หากบุคคลแต่ละบุคคลรู้จักบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ไปก้าวก่ายบทบาท หน้าที่ของบุคคลอื่นความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นผลทำให้การประสานงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5. ความมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยบุคคลควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกันมีความจริงใจต่อกันมีน้ำใจต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่มีอคติต่อกันไม่กล่าวร้ายหรือพูดจาที่ไม่ดีต่อกันก็จะทำให้การประสานงานระหว่างกันเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างแน่นอน

2.6.3 ความสำคัญของการประสานงาน

สุชาติ ประชากุล (2512, หน้า 343 - 345) กล่าวว่า การประสานงานมีความสำคัญ ดังนี้

1. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนหรือทุกหน่วยงานได้ทราบและเห็นด้วยเป็นส่วนรวมแล้วจะช่วยส่งเสริมการประสานงานได้มากถ้าวัตถุประสงค์ไม่เป็นที่แน่นอนหรือไม่ทราบไม่เข้าใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละหน่วยงานก็จะมีความเข้าใจต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้วัตถุประสงค์ก็ไร้ผล ดังนั้น จึงต้องอาศัยการประสานงานเป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจ

2. ประหยัดเงินและประหยัดเวลา การประสานงานที่ดีจะช่วยตัดปัญหาการปฏิบัติงานซ้อนกันซึ่งจะทำให้ไม่สิ้นเปลืองกำลังคน กำลังเงินและไม่เสียเวลาโดยใช่เหตุ

3. ลดปัญหาการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเห็นหรือประโยชน์ ซึ่งแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานอาจจะเห็นไม่ตรงกันและอาจจะขัดกันหรืออาจจะไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ งานย่อมจะก้าวก่ายกัน ถ้ามีการประสานงานที่ดีแล้วจะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีความเห็นและความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายดีขึ้นจะลดการก้าวก่ายอันเป็นชนวนทำให้เกิดความขัดแย้งความแตกแยกซึ่งอาจจะเป็นผลเสียหายแก่งานได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการประสานงานนั้น จะทำให้เป้าหมายขององค์การหรืองานที่วางไว้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมถึงทำให้เกิดการประหยัดเงินประหยัดเวลาในการบริหารจัดการตลอดจนลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์การในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือการขัดแย้งทางความคิดหรือการขัดแย้งในทางปฏิบัติ

2.6.4 หลักของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523, หน้า 155 - 157) กล่าวว่า สำหรับหลักในการประสานงานนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแนวทางในการนำไปสู่การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การและบรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ซึ่งหลักในการประสานงานมี ดังนี้

1. การประสานงานเป็นอุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานตามความมุ่งหมายหลักการของการบริหารงาน เพราะการจัดระบบและการแบ่งงานนั้น จะต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนการประสานงานจึงเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน

2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ เพราะการประสานงานต้องนำเอาคน คือ ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาร่วมทำงานกันอย่างสมานฉันท์เป็นทีมเวิร์ค จึงเห็นว่าข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน

3. ธาตุแท้ของการประสานงานคือ เวลาซึ่งจัดว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะจังหวะระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนและการคาดคะเนมีความสำคัญต่อการประสานงาน

4. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร เช่น จัดให้มีการวางแผนที่ดี จัดให้มีแผนผังขององค์การ แผนผังที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน แสดงสถานที่ทำงาน เป็นต้น

5. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร หลักสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือหรือประสานงานกับหน่วยงานของเราได้ก็ต่อเมื่อเขามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนดีแล้ว โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการประสานงาน

6. การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็นเพื่อน้อมนำหรือประสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม หรือ ผู้ร่วมงานให้มีความสอดคล้องต้องกันอันเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน

7. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชาทั้งในรูปพิธีการและไม่เป็นพิธีการ

8. การควบคุมก็มีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในลักษณะใดระดับใด

9. การประสานงานมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโครงการของรัฐหรือเอกชนก็ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมขององค์การอยู่เสมอ นักบริหารจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและความเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นในการประสานงาน

2.6.5 เทคนิคการประสานงานในองค์การ

จำรอง เงินดี (2552, หน้า 30 - 34) กล่าวว่า จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในการประสานงาน อันได้แก่ คน หรือผู้ประสานงานข้อความในการสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาทหน้าที่ และความมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันรวมถึงปัญหาในการประสานงานตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะพบ ต้นตอหรือต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริงนั้นเกิดจากคนทั้งสิ้น เนื่องจากคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาให้องค์การได้เกิดความเจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่กำหนดไว้ และในมุมกลับกันคนก็เป็นศูนย์กลางที่ทำให้องค์การไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ กอปรกับคนทุกคนในองค์การมีพื้นฐานมาแตกต่างไม่ว่าจะพื้นฐานทางครอบครัว สถานภาพทางเศรษฐกิจความเชื่อ วัฒนธรรมและที่สำคัญ คือมีพื้นฐานในการเรียนรู้มาแตกต่างกัน โดยผ่านตัวกลางในการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาและสื่อมวลชน เป็นต้น ซึ่งการเรียนรู้ทางสังคมนี้สามารถกระทำได้ 2 ทาง คือ

1 การเรียนรู้ทางสังคมโดยทางตรง โดยที่พ่อ แม่ ฝึกอบรมเด็กให้รู้จักพูด รู้จักกิริยามารยาททางสังคมครูอาจารย์สอนหนังสือนักเรียน เป็นต้น

2 การเรียนรู้ทางสังคมโดยทางอ้อม โดยได้เข้าฟังการอภิปราย ฟังปาฐกถา การอ่านหนังสือตามห้องสมุด ฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์และภาพยนตร์การเข้ากลุ่มกับเพื่อนฝูงทั้งในที่ทำงานและในสถานศึกษา เป็นต้น โดยจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ในสังคมเพื่อให้คนในสังคมนั้น ๆ ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคม ปลูกฝังระเบียบวินัยให้แก่สมาชิกในสังคม ปลูกฝังความมุ่งหวังในชีวิตที่สังคมยอมรับ หรือ คาดหวังให้แก่สมาชิกในสังคมให้สมาชิกในสังคมรู้จักสถานภาพบทบาทหน้าที่ของตนรวมถึงสร้างความชำนาญ หรือ ทักษะในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมให้แก่สมาชิกในสังคมและสร้างบุคลิกภาพที่ดีให้แก่สมาชิกในสังคม จึงเป็นผลทำให้คนในองค์การมีทัศนคติความคิดเห็น การประพฤติปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกันและความแตกต่างกันนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดหรือเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันเกิดขึ้นนอกจากนี้ สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของแบนดูรา เห็นว่าสภาพสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการตัดสินพฤติกรรมของมนุษย์และเชื่อว่าเด็กเกิดมานั้นเขาจะมีพฤติกรรมเบื้องต้นติดมาด้วยและต่อมาเขาก็จะเรียนรู้พฤติกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning) หรือการเลียนแบบจากตัวแบบ (Modeling) ซึ่งสิ่งที่จะเรียนรู้ ต้องมีวิธีการที่จะเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อมก็ตาม โดยผลจากการเรียนรู้

ของมนุษย์ก็จะออกมาในรูปของความเชื่อและมีผลต่อเนื่องไปถึงการประพฤติปฏิบัติของบุคคล รวมถึง ต้นกำเนิดของพฤติกรรม คือ เรียนรู้จากผลการตอบสนอง (Learning by Response Consequences) ประกอบด้วยรูปแบบให้ข้อมูล รูปแบบการจูงใจ การเสริมแรงโดยตรง และเรียนรู้โดยตัวแบบ (Learning Through Modeling) โดยมีกระบวนในการเลียนแบบ คือ กระบวนการความตั้งใจ กระบวนการจดจำ กระบวนการสร้างพฤติกรรมและกระบวนการจูงใจ

สรุปได้ว่า การประสานงานในองค์การ เราควรต้องแก้ไขที่เหตุมิใช่แก้ไขที่ผลที่เกิดขึ้นซึ่งการแก้ไขที่เหตุก็คือ การแก้ไขที่คนในองค์การนั่นเองและไม่ต้องแก้ที่ผู้อื่นแต่ต้องแก้ที่ตัวเราเอง ให้ตัวเราเองนั้นมีจิตสำนึกมีความละอายต่อการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ถูกต้องไม่ดีงามผิดบรรทัดฐานทางสังคมหรือองค์การมีสติรู้ทันว่าสิ่งไหนเป็นสิ่งที่ดีสิ่งไหนเป็นสิ่งที่ไม่ดีสิ่งไหนเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง สมควรทำหรือไม่สมควรทำเพื่อที่จะพัฒนาปรับปรุงตัวของเราเองให้การประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การนั้นประสบความสำเร็จโดยควรปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. ประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้รู้จักให้ รู้จักแบ่งปัน รู้จักการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อส่วนรวม

2. ประพฤติปฏิบัติตน โดยใช้ภาษาในการสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานเป็นไปด้วยความชัดเจนไม่คลุมเครือมีเหตุมีผล

3. ประพฤติปฏิบัติตนโดยบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือซึ่งกันและกันโดยทำตนให้เป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

4. ประพฤติปฏิบัติตน โดยให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวเหมาะสมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ

2.7.1 ความหมายของการประเมินผล

ความหมายของ การประเมินผล ได้มีนักวิชาการต่าง ๆ หลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลที่หลากหลาย สามารถรวบรวมได้ ดังนี้

รอสซี่และฟรีแมน (Rossi and Freeman**,** 1993, p. 103) กล่าวว่า การประเมิน คือ การช่วยการตัดสินใจ (Assistant in Decision – Making) กล่าวคือ การประเมินช่วยเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน การประเมินจึงขยายขอบเขตนอกเหนือไปจากการประเมินมนุษย์ เช่น ประเมินโครงการ ทรัพยากร มาตรการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนั้นความต้องการในการทำนายหรือคาดการณ์ (Needs of Forecasts) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มี

ความซับซ้อนและอาศัยเทคนิควิธีของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้ผู้ประเมินจาต้องให้ความสำคัญกับสมมติฐานที่ตั้งขึ้นเพื่อนาไปสู่การตัดสินใจหรือการคาดการณ์

แอลกิน (Alkin, 1969, pp. 2 - 9) กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการของการทำให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจด้วยการคัดเลือกข้อมูลที่เหมาะสม รวบรวมและวิเคราะห์เพื่อจัดทำรายงานสรุปสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การประเมินผล คือ การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบจัดทำเป็นครั้งคราวแบบเฉพาะกิจ เพื่อที่จะตอบคำถามบางอย่างเกี่ยวกับผลงาน การประเมินผลจึงอาจเป็นการประเมินและอธิบายเกี่ยวกับประเด็นผลงานของโครงการหรือแผนงาน และเกี่ยวพันโดยเฉพาะกับประเด็นที่มีความซับซ้อน

2.7.2 แนวคิดและทฤษฎีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

สถาบันพระปกเกล้า (2548, หน้า 2 - 6) กล่าวว่า มีนักทฤษฎีแบ่งกลุ่มทฤษฎีการประเมินเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้ ดังนี้

1. กลุ่มประโยชน์นิยม (Utilitarianism) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าเป้าหมายของการประเมิน คือ การสร้างประโยชน์แก่สังคม การประเมินจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อนำผลที่ได้จากการประเมินนั้นไปสร้างประโยชน์แก่สังคมและคนหมู่มาก

2. กลุ่มพหุนิยม (Pluralism) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าเป้าหมายของการประเมินไม่ควรมีเพียงหนึ่งเดียว การประเมินควรเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองเป้าหมายได้หลายด้าน เช่น การประเมินเพื่อแสดงกลไกแห่งอำนาจในการติดตาม/ควบคุม/ดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นต้น นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวคิดสำนัก อัชฌัตติกญาณนิยม (Intuitionism) ซึ่งเชื่อว่าเป้าหมายของการประเมินอยู่ที่ “การตัดสินคุณค่า” ของสิ่งของหรือเหตุการณ์ที่ทำการประเมินผ่านการใช้ความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้ประเมิน

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลนั้นมีหลากหลาย (Variety of Practical Reasons) ไม่ว่าจะเป็นการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Aid in Decision) ว่าโครงการดังกล่าวจะดำเนินการต่อไปอย่างไรเพื่อปรับปรุง (Improved) เพื่อขยาย (Expanded) เพื่อลดหรือจำกัด (Curtailed) เพื่อเข้าถึงอรรถประโยชน์ (Utility) ของโครงการและการริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) โครงการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้สนับสนุนโครงการด้วยการสร้างความเป็นเหตุเป็นผลและสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) นอกจากนั้นการประเมินยังช่วยเพิ่มความเป็นแก่นสาร (Substantive) และสนับสนุนองค์ความรู้ของระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์

2. วิธีการประเมินผล

สถาบันพระปกเกล้า (2548, หน้า 2 - 7) กล่าวว่า ปัญหาสังคมโดยทั่วไปจะถูกจำแนกโดยผู้นำทางการเมืองและทางจริยธรรม (Political and moral leaders) รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ซึ่งผู้ประเมินจะมีบทบาทสำคัญในการนิยามและกำหนดธรรมชาติ (Natural) ขนาด (Size) และการแยกแยะสภาพปัญหา (Distribution of the Problem) ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและโดยทั่วไปวิธีการประเมินถูกจำแนกออกเป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่

1. อัตนัยนิยม (Subjectivism) แนวคิดของกลุ่มนี้เลือกใช้วิธีการเชิงธรรมชาติ (naturalistic approach) ซึ่งอยู่บนหลักการของวิธีดำเนินงานที่ยืดหยุ่น รวบรวมข้อมูลรอบด้านตามสภาพธรรมชาติและใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้ประเมินแต่ละคนเป็นเกณฑ์ในการสรุปผล วิธีการดังกล่าวตั้งอยู่บนแนวคิดที่ว่า การตัดสินว่าอะไรจริงหรือเท็จ/มีคุณค่าหรือไม่ เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับจิตของปัจเจกบุคคลว่าจะมองความจริงหรือคุณค่าอย่างไร ไม่มีมาตรการที่แน่นอนในการกำหนดคุณค่าของสิ่งต่างๆ ฉะนั้นในทางปฏิบัติผู้ประเมินจึงควรกำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ในการตัดสินคุณค่าขึ้นมาเองด้วยเหตุและผล ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้จำเป็นต้องอาศัยความรอบรู้ประสบการณ์และความสามารถของแต่ละปัจเจกบุคคล

2. ปรนัยนิยม (Objectivism) วิธีการประเมินที่ถือเป็นลักษณะเฉพาะของแนวคิดนี้ คือ วิธีการเชิงระบบ (Systematic Approach) ซึ่งเป็นวิธีการที่มีการวางแผนการดำเนินการอย่างชัดเจน ใช้เครื่องมือที่มีมาตรฐานในการเก็บข้อมูล โดยมีความพยายามที่จะควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนให้มากที่สุด วิธีการดังกล่าวสะท้อนแนวคิดของกลุ่มที่เชื่อว่า มนุษย์สามารถรู้ว่าอะไรจริงหรือเท็จ มีคุณค่าหรือไม่ เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดเป็นมาตรการสากลได้เพราะความจริงเป็นสิ่งสากล (Universal) การสร้างเครื่องมือที่มีมาตรฐานจะนำไปสู่การค้นพบความจริงและคุณค่าของความจริงได้ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้จากความรอบรู้ ประสบการณ์และที่สำคัญ คือ การผ่านการฝึกฝนอบรมของผู้ประเมิน

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินนั้นมีหลายวิธี โดยจะครอบคลุมในวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผนการดำเนินการอย่างชัดเจนและวิธีดำเนินงานที่ยืดหยุ่นเพื่อให้ได้ผลการประเมินตามที่ต้องการ

3. เกณฑ์ในการประเมินผลนโยบาย

จุมพล หนิมพาณิช (2547, หน้า 239) แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลนโยบายที่ผ่านมาการประเมินผลนโยบายมีปัญหาในเรื่องของกฎเกณฑ์ กติกา ดังนั้น ในหัวข้อนี้จะได้กล่าวถึง “เกณฑ์การประเมินผลนโยบาย” โดยทั่วไปเวลาพูดถึง “ เกณฑ์” มักจะหมายถึง คุณลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพความสำเร็จหรือความเหมาะสมของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินโดยทั่วไปเป็นที่ยอมรับกันว่าเวลามีการประเมินผลนโยบายมักจะใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

คือ เกณฑ์ที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และเกณฑ์ที่เน้นประสิทธิผล (Effectiveness) โดยจะกล่าวถึงเกณฑ์ทั้ง2 ก่อน หลังจากนั้นจะกล่าวถึงเกณฑ์อื่น ๆ อาทิ ความพอเพียง (Adequacy) เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity) เกณฑ์การสนองความต้องการ (Responsiveness) และเกณฑ์ความเหมาะสม (Appropriateness) เกณฑ์ประสิทธิภาพและเกณฑ์ประสิทธิผลที่นามาใช้ในการประเมินผลนโยบายในทรรศนะของ Amita Etzioni (1964, p. 6) ที่ปรากฏในงานที่มีชื่อ “Modern Organization” ได้ให้ คำจำกัดความคำว่า”ประสิทธิผล” (Effectiveness) ว่าหมายถึงระดับที่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามความหมายของประสิทธิผลที่ Etzioni ได้ให้ไว้ เป็นการให้ไว้ในกรณีขององค์การ ดังนั้น องค์การที่มีประสิทธิผลคือ องค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นเรื่องความสำเร็จขององค์การในการกระทาสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ องค์การที่มีประสิทธิผลสูงจึงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการทำงานตามเป้าหมาย ส่วนองค์การที่มีประสิทธิผลต่ำ จึงเป็นองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การพูดถึงประสิทธิผลขององค์การจึงเป็นเรื่องของการพยายามหาคำตอบว่า องค์การที่ศึกษานั้นได้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้สำเร็จแค่ไหนในแง่ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการพิจารณาว่า องค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแง่ของการวัด การวัดประสิทธิผลขององค์การสามารถวัดได้ 4 วิธี คือ

1. วัดจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย
2. วัดโดยอาศัยความคิดระบบ
3. วัดจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล
4. วัดจากค่านิยมที่ต่างกันของสมาชิกองค์การ

วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย ถือว่าประสิทธิผลขององค์การน่าจะวัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเราสามารถวัดโดยใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถในการบรรลุเป้าหมายได้ต่อเมื่อลักษณะขององค์การและเป้าหมายนั้น มีลักษณะตามข้อสมมติฐาน 5 ประการ

1 องค์การที่เราศึกษานั้นในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง

2 เราสามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น

3 จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การควรมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะทำได้

4 ต้องมีการเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้น

5 เราต้องสามารถวัดได้ว่าองค์การกำลังบรรลุเป้าหมายไปได้แค่ไหน เมื่อไร อย่างไร สำหรับ “ประสิทธิภาพ”Etzioni ได้ให้คำจากัดความว่า หมายถึง จำนวนการใช้ทรัพยากรในการทำให้

เกิดผลผลิตต่อหน่วย หรือ “ประสิทธิภาพ” หมายถึง มีความสามารถ หรือการเพิ่มผลผลิตหรือมีสมรรถภาพในกรณีขององค์การ เวลาพูดถึง “องค์การที่มีประสิทธิภาพ” ก็จะเป็นการพิจารณาว่าเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้สำเร็จแค่ไหน ส่วนคำว่า “ประสิทธิภาพขององค์การ” เป็นการพิจารณาค่าใช้จ่ายที่องค์การใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ

ศิริชัย กาญจนาวาสี (2545, หน้า 147 - 148) มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์ทั้ง 2 ในการประเมินผลนโยบายระหว่างเกณฑ์“ประสิทธิภาพ”กับเกณฑ์“ประสิทธิผล”คือ

1. จะมีการใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพมากกว่าเกณฑ์ประสิทธิผล

2. ประสิทธิภาพเวลาใช้ มักจะใช้ในการประเมินการดำเนินการหรือการปฏิบัติงาน เช่น ใช้ในการประเมินผลการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประเด็น คือ การนำเกณฑ์ประสิทธิภาพมาใช้ในกรณีดังกล่าวบางครั้งเกิดความกำกวมหรือเกิดความคลุมเครือ ในแง่ประสิทธิภาพหมายถึงอะไรกันแน่ระหว่างการเพิ่มผลผลิต (Productivity) หรือความมีประสิทธิผล (Effectiveness)

3. ประสิทธิภาพถ้าให้ความหมาย การเพิ่มผลผลิต การวัดจะต้องวัดโดยข้อมูลระยะยาวที่ครอบคลุมผลผลิตและการวัดค่าใช้จ่ายจะต้องใช้เวลานานเช่นเดียวกัน ในแง่ดังกล่าวการวัดประสิทธิภาพจึงเป็นการวัดหรือการเปรียบเทียบที่ข้ามเวลาในขณะที่ถ้าหมายถึงประสิทธิผลการวัดอาจจะใช้วิธีตรงไปตรงมาโดยแค่สอบถามว่าแผนงาน โครงการที่ได้มีการดำเนินการในที่สุดแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

ศิริชัย กาญจนาวาสี. (2545, หน้า 149 - 151) กล่าวว่า นอกจากเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการประเมินผลนโยบายจะได้แก่เกณฑ์ที่เน้น “ประสิทธิภาพ” และเกณฑ์ที่ใช้ “ประสิทธิผล” ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่ายังมีเกณฑ์อื่น ๆ ที่นามาใช้ในการประเมินนโยบายอีก ได้แก่

1. ความพอเพียง (Adequacy) ความพอเพียง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย ภายใต้เงื่อนไขทางทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึงความพอใจที่นโยบายสาธารณะสามารถตอบสนองความต้องการ โดยพิจารณาจากประสิทธิผลโดยทั่วไปเกณฑ์เกี่ยวกับความพอเพียงนี้จะบ่งชี้ถึงความคาดหมายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกต่าง ๆ ของนโยบายกับผลของนโยบายความพอเพียง

2. ความเท่าเทียม (Equality) ความเท่าเทียมเป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับหลักเหตุผลทางด้านกฎหมายและสังคม เกณฑ์นี้พิจารณาได้จากการกระจายผลของนโยบายและความพยายามของกลุ่มต่าง ๆ ที่จะได้รับความเป็นธรรมหรือความเท่าเทียมกัน กล่าวคือ นโยบายที่คำนึงการจัดสรรสิ่งที่เป็นผลประโยชน์หรือการให้การบริการต่าง ๆ กับประชาชนในรูปแบบกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมอย่างเป็นรูปธรรมนโยบายการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการประเมินนโยบายในแง่ของความเท่าเทียมกัน นโยบายหรือโครงการบางอย่างอาจมีประสิทธิผลหรือมีประสิทธิภาพและมีความพอเพียง เมื่อพิจารณาจากอัตราส่วนของต้นทุน ผลประโยชน์หรือ

ผลประโยชน์สุทธิอาจได้รับประเมินว่าไม่เหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติ ถ้านโยบายหลายอย่างที่ผู้ได้รับผลประโยชน์มากไม่ได้เสียค่าใช้จ่ายหรือค่าบริการเลยหรือเสียให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในทำนองกลับกันนโยบายบางอย่างผู้เสียค่าใช้จ่ายหรือค่าบริการให้มากกลับได้รับประโยชน์น้อย เป็นต้น

3. การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) นโยบายนั้นมีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ มีความพอเพียง ให้ความเป็นธรรมแต่มักมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอว่านโยบายนั้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจในคุณค่าของกลุ่มต่าง ๆ ได้เกณฑ์การตอบสนองความต้องการจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเกณฑ์อื่น ๆ โดยเฉพาะการตอบสนองนั้นตรงกับกลุ่มเป้าหมายของนโยบายหรือไม่ เกณฑ์ในการประเมินประการนี้จึงมีความมุ่งหมายสำคัญกลุ่มหนึ่ง เกณฑ์ในการประเมินนโยบายประการนี้จึงมีความมุ่งหมายสำคัญที่จะให้นักวิเคราะห์นโยบายตอบคำถามอยู่เสมอว่า นโยบายนั้นตอบสนองความต้องการให้ความพึงพอใจมีคุณค่าต่อสังคมมากน้อยเพียงไรและนโยบายนั้นสนองความต้องการของกลุ่มที่ได้รับประโยชน์คือกลุ่มเป้าหมายหรือไม่

4. ความเหมาะสม (Appropriateness)ความเหมาะสม ซึ่งหากพิจารณาถึงหลักเหตุผลในด้านที่เกี่ยวกับหลักการหรือสาระของนโยบายเป็นที่ยอมรับว่า ความเหมาะสมของนโยบายใดนโยบายหนึ่ง นั้นมิใช่ขึ้นอยู่กับเกณฑ์การประเมินเกณฑ์ใดโดยเฉพาะแต่จะต้องอาศัยหลายเกณฑ์ประกอบกัน เกณฑ์ความเหมาะสมจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าของวัตถุประสงค์ของนโยบายความมีเหตุผลสนับสนุนสมมุติฐานต่าง ๆ ของวัตถุประสงค์นั้น ในขณะที่เกณฑ์ประเมินอื่น ๆ จะถือว่าวัตถุประสงค์เป็นเรื่องที่ยอมรับกันแล้ว แต่เกณฑ์ความเหมาะสมจะต้องถามว่าวัตถุประสงค์นั้นเหมาะสมหรือไม่ การที่ตอบคำถามนี้ได้จะต้องพิจารณาเกณฑ์ต่าง ๆ ในการประเมินร่วมกัน คือใช้เหตุผลหลายด้าน

อมิตัย เอทซิโอนิ (Amitai Etzioni, 1964, p 6) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพหมายถึง องค์การที่ใช้ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างประหยัดที่สุดและสามารถทำการผลิตสินค้าหรือบริการได้มากที่สุด“ประสิทธิภาพขององค์การ”จึงเป็นการพิจารณาถึงอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและปัจจัยนำออก“องค์การที่ประสิทธิภาพสูง”คือ องค์การที่สามารถนำปัจจัยนำออกได้มากที่สุดจากการใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยที่สุดในขณะที่“ประสิทธิภาพ”เป็นการพิจารณาถึงความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตามในกรณีที่นำประสิทธิภาพมาใช้กับการประเมินผลนโยบาย“นโยบายที่มีประสิทธิภาพ”จึงหมายถึง นโยบายนั้นเมื่อได้มีการดำเนินการที่มีการใช้ทรัพยากรการทำให้เกิดผลต่อหน่วยต่ำ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในกรณีของภาครัฐในภาพรวมทั้งการผลผลิตและความมีประสิทธิผล หรือ การมีประสิทธิผล ในกรณีดังกล่าว ประสิทธิภาพ หมายถึง การได้ประโยชน์สูงสุดและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (Maximize gains minimize cost) ดังที่กล่าวมาข้างต้น เวลามีการวัดผลดำเนินงานจึงมักใช้ตัวชี้วัดทั้ง “ประสิทธิภาพ”และ“ประสิทธิผล”โดย“ประสิทธิผล”ที่ใช้เป็นตัวชี้วัด

นอกจากจะหมายถึงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแล้วยังรวมถึงผู้รับบริการมีความพึงพอใจด้วย ส่วน“ประสิทธิภาพ” นอกจากจะหมายถึง การมีความสามารถหรือการเพิ่มผลผลิตแล้วยังหมายถึงสามารถในการใช้ทรัพยากรและกระบวนการปฏิบัติงานในการสร้างผลผลิตในแง่ดังกล่าว “ประสิทธิภาพ” พิจารณาได้ 2 ลักษณะ ลักษณะแรก ได้แก่ ประสิทธิภาพในการประหยัด หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือ อย่างคุมค่าก่อให้เกิดผลสูงสุด ลักษณะที่สอง ได้แก่ ประสิทธิภาพในการผลิต หมายถึง ความสามารถในการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยการผลิต เกณฑ์อื่น ๆ ที่นำมาในการประเมินผลนโยบาย

4. ตัวชี้วัดในการประเมินผลโครงการ ในการประเมินผลนโยบายนั้น จะเริ่มต้นจากการกำหนดตัวชี้วัด การเก็บรวบรวมข้อมูล การเลือกใช้ชนิดของข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด ดังนั้น ควรที่จะทราบถึงรายละเอียดเกี่ยวกับตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์เพื่อที่จะนำไปใช้ในการประเมินผลนโยบายในที่นี้จะขอกล่าวถึงเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด ประเภทของตัวชี้วัด

สุวิมล ติรกานันท์ (2543, หน้า 55 - 62) เมื่อผู้ประเมินได้ประเมินประเด็นที่ต้องการประเมินแล้วงานขั้นต่อไปก็ คือ การพัฒนาตัวชี้วัดจากประเด็นแต่ละประเด็น ตัวชี้วัดนี้จะทำหน้าที่เป็นสัญญาณบอกคำตอบของประเด็นที่ต้องการทราบในการประเมินตัวชี้วัดที่เหมาะสมควรพัฒนามาจากประเด็นที่ต้องประเมินและเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของโครงการเท่านั้น ในการพัฒนาตัวชี้วัด (Indicator) ของประเด็นที่ต้องการประเมินเริ่มต้นจากการกำหนดตัวชี้วัดการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งรวมถึงการเลือกใช้ชนิดของข้อมูล การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและการกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัดการประเมินจะมีคุณภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับขั้นตอนของการพัฒนาตัวชี้วัดเป็นสำคัญ ดังกล่าวในรายละเอียดต่อไป

สุวิมล ติรกานันท์ (2543, หน้า 57 - 58) ชี้ให้เห็นถึงประเภทของตัวชี้วัดว่าสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภทใหญ่ ดังนี้ 1) แบ่งตามลักษณะของตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดโดยตรง เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่เกิดขึ้นโดยตรงในประเด็นที่ต้องการประเมิน เป็นตัวชี้วัดลักษณะอื่นที่ใกล้เคียงกับประเด็นที่ต้องการประเมิน อาจใช้ตัวชี้วัดเพียงตัวเดียวหรือชุดของตัวชี้วัดในลักษณะเดียวกันตัวชี้วัดผสมเป็นชุดของตัวชี้วัดหลาย ๆ สาขาที่นามาใช้ร่วมกันเพื่อระบุถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการ 2) แบ่งตามลักษณะของกิจกรรม ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ ตัวชี้วัดทางการเมือง 3) แบ่งตามลักษณะของข้อมูล ได้แก่ ตัวชี้วัดทางกายภาพ เช่น จำนวนผู้สัญจรผ่านสะพานที่สร้างขึ้น อัตราการว่างงาน ตัวชี้วัดด้านความรู้สึกและอารมณ์ได้แก่ความพึงพอใจการยอมรับ 4) แบ่งตามกระบวนการ ได้แก่ ตัวชี้วัดสิ่งนำเข้า (input) ได้แก่ อัตราส่วนระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลที่ได้ ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process) ได้แก่ ปริมาณงานที่เสร็จสิ้นในแต่ละช่วงเวลา

ตัวชี้วัดผลสุดท้ายของโครงการ (Output) ได้แก่ อัตราส่วนระหว่างครัวเรือนที่ได้รับบริการทางสาธารณสุขกับครัวเรือนทั้งหมดในพื้นที่โครงการ

ค่าของตัวชี้วัด ค่าของตัวชี้แบ่งเป็น 2 ชนิด คือ

1. ค่าในเชิงปริมาณ เป็นค่าของตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลขโดยใช้สถิติเบื้องต้นมาช่วยในการคำนวณที่นิยมใช้มี ดังนี้

1.1 ร้อยละ เช่น ร้อยละของเด็กวัยรุ่นที่มีประวัติอาชญากรรม

1.2 อัตราส่วน เช่น อัตราส่วนของแพทย์ต่อป่วย

1.3 สัดส่วน เช่น สัดส่วนของสตรีในวัยเจริญพันธุ์ต่อสตรีทั่วประเทศ

1.4 จำนวน เช่น จำนวนโรงพยาบาลที่สร้างขึ้นในปีนี้

1.5 ค่าเฉลี่ย เช่น อายุการใช้งานเฉลี่ยของเครื่องถ่ายเอกสาร

2. ค่าในเชิงคุณลักษณะเป็นค่าของตัวชี้วัดที่บรรยายเป็นข้อความไม่สามารถกำหนดเป็นตัวเลขได้ เช่น ความสอดคล้อง ความเหมาะสม ซึ่งค่าเหล่านี้ส่วนใหญ่ได้มาจากความคิดเห็นในการพิจารณาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

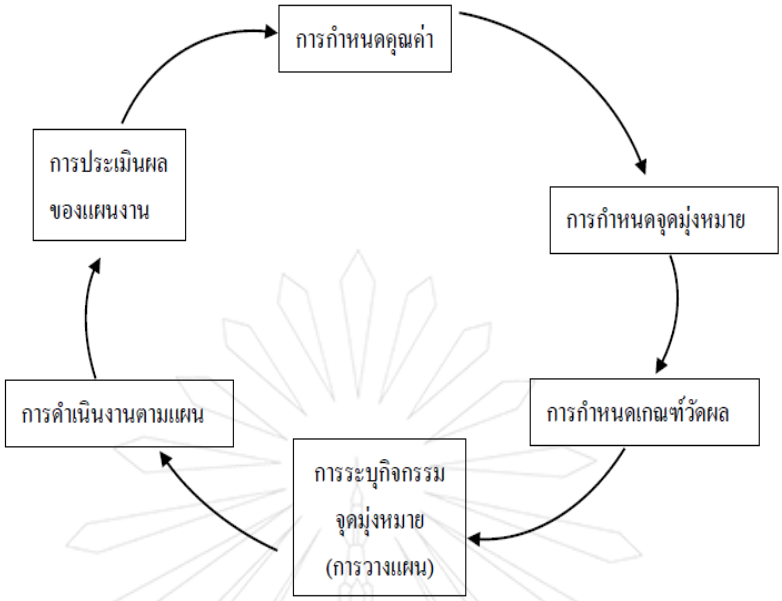
5. ลักษณะตัวชี้วัดที่ดี เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าในแต่ละประเด็นของการประเมินมีตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในประเด็นนั้นได้หลายตัวด้วยกันสิ่งที่สำคัญของขั้นตอนนี้ คือ พิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่ดีซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการประเมิน โดยสามารถระบุถึงสถานการณ์ในการประเด็นที่ต้องการประเมินได้ชัดเจน

2. เป็นรูปธรรมทำให้สามารถวัดหรือสังเกตได้ ซึ่งจะช่วยผู้ประเมินผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตัวชี้วัดดังกล่าว

3. ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้ผลงานประเมิน หากตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินไม่ได้รับการยอมรับยิ่งส่งผลต่อคุณภาพของการประเมินทำให้การประเมินนั้นล้มเหลวในที่สุด

6 วงจรการประเมินผล การพูดถึงการประเมินผลนโยบายก็เหมือนกับการพิจารณาเรื่องการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ มีความคิดเห็นขัดแย้งกันว่าการประเมินผลนโยบายเกินความกว้างไกลเพียงใด มีขั้นตอนอะไรบ้างและจะถืออะไรเป็นเกณฑ์ในการที่จะบอกว่านโยบายนั้น ๆ ประสบความสำเร็จหรือมีความล้มเหลวเพียงใด ในส่วนนี้จะเสนอเพียงสองแนวทางเท่านั้น วงจรการวิจัยประเมินผลที่เสนอโดย E. Suchman วงจรการประเมินผลนี้ได้รับความสนใจมากเพราะดูเหมือนจะครอบคลุมประเด็นสำคัญ ๆ ไว้หมด



ภาพที่ 2.2 วงจรการประเมินผล

ที่มา : E.Suchman Evaluative Research 1967, p. 34

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นวงจรของการประเมินนโยบาย ซึ่งเป็นวงจรหมุนจากกิจกรรมหนึ่งไปอีกกิจกรรมหนึ่ง แต่ละกิจกรรมอธิบายพอเป็นสังเขป ดังนี้

1. การประเมินผลมักเริ่มจากการกำหนดคุณค่า ซึ่งคุณค่านี้อาจเป็นคุณค่าที่มองเห็นเป็นรูปธรรมหรืออาจเป็นเพียงคุณค่าที่ตระหนักแล้วเท่านั้น คุณค่าเช่นมีคนเป็นจานวนน้อยที่เกิดเป็นโรคหัวใจเราจำเป็นต้องสร้างคุณค่าว่าพฤติกรรมการสูบบุหรี่เป็นพื้นฐานของการเกิดโรคมะเร็งปอด ดังนั้น พฤติกรรมการเลิกหรือลดการบริโภคบุหรี่จึงเป็นคุณค่าที่พึงประสงค์

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกันมา ตัวอย่างการกำหนดจุดมุ่งหมาย เช่น การกำหนดว่าโครงการที่จะทาให้ประชาชนเกิดเป็นโรคมะเร็งในปอดลดลง ต้องสร้างคุณค่าว่าการสูบบุหรี่มีโอกาสเป็นมะเร็งในปอดสูง ดังนั้น การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงเป็นว่ามีคนเป็นจานวนน้อยที่จะมีโอกาสเกิดมะเร็งปอดหรือกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายว่าเป็นสิ่งที่ปรารถนาของทุกคนที่จะชีวิตยืนยาว ซึ่งก็เอามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ได้

3. เมื่อเรากำหนดจุดมุ่งหมายได้แล้วงานที่ติดตามมา คือ การกำหนดเกณฑ์วัดผล ตัวอย่างเช่น สถิติเกี่ยวกับอัตราตายและอัตราป่วยด้วยโรคมะเร็งใช้เป็นเกณฑ์ที่น่าจะเหมาะสมอย่างยิ่งธรรมชาติอย่างหนึ่งของการประเมินผลอยู่ที่ว่าเราใช้เกณฑ์อะไรวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมิน

4. การระบุกิจกรรมจุดมุ่งหมายเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตามมาตามตัวอย่างโรคมะเร็ง การดำเนินงานค้นหาผู้ป่วยด้วยโรคมะเร็งเป็นกิจกรรมตัวอย่างอันหนึ่งอาจมีกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดตั้งศูนย์การวิเคราะห์โรคมะเร็งขึ้น เป็นต้น

5. การดำเนินงานตามแผนนั้น คือ การลงมือค้นหาผู้ป่วยด้วยโรคมะเร็งสำหรับผู้ป่วยที่ถูกวิเคราะห์ว่าให้ผลการวิเคราะห์เป็นผลบวกก็ย่อมถูกส่งตัวเข้ารักษาต่อไป

6. ประการสุดท้ายในการประเมินผล คือ การประเมินผลของแผนงานซึ่งรวมถึงการวัดว่ากิจกรรมได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด ดังนั้น ภายใต้การประเมินเราก็ได้ตัดสินใจ (Judgment) ว่ากิจกรรมนั้น ๆ เป็นอย่างไร คุ้มค่าหรือไม่ ผลของการตัดสินใจตรงนี้จะนำไปสู่การพิจารณาเรื่องคุณค่าใหม่อีกครั้ง

วงจรการประเมินผลที่เสนอโดยองค์การอนามัยโลก (WHO) วงจรการประเมินผลแบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ระบุหัวข้อที่ต้องการประเมิน นั่นคือเราจะประเมินอะไร ประเมินแผนงาน (Program) บริการ เช่น บริการอนามัยแม่และเด็กหรือประเมินผลดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นต้น ยิ่งกว่านั้นต้องแน่ใจว่าการประเมินผลนั้นคุ้มค่าที่จะทำไม่ว่าจะมองในแง่ของขนาดหรือความสำคัญของเรื่องนั้น ๆ นอกจากนี้เราจาเป็นต้องระบุจุดมุ่งหมายของการประเมินควบคู่ไปด้วย จุดมุ่งหมายของการประเมินจะเป็นเครื่องนำร่องที่สำคัญของการประเมิน

2. ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการประเมินควรมีการพิจารณาตั้งแต่แรกเริ่ม แม้ว่าในข้อเท็จจริงแล้ว เราจะเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ตลอดในกระบวนการประเมินผลทางเลือกที่ดี คือ การพิจารณาว่าเรามีความต้องการข้อมูลมากน้อยเพียงใด มีแหล่งข้อมูลข่าวสารอยู่ที่ใดบ้าง

3. พิจารณาดูว่านโยบายหรือแผนงานที่สร้างขึ้นมามีความสอดคล้องกันหรือไม่ คือ ควรตอบคำถามต่อไปนี้ นโยบายนั้น ๆ สอดคล้องนโยบายทางการเมืองและทางเศรษฐกิจเพียงใด กิจกรรมที่ระบุไว้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

4. ประเมินความพอเพียง ประการแรกมองดูว่าการระบุปัญหาชัดเจนเพียงใด เกณฑ์ที่ใช้วัด เช่น ความรุนแรงปัญหาเกิดขึ้นบ่อยใหม่ ทรัพยากรเป็นอย่างไร เหล่านี้เป็นเกณฑ์วัดความเพียงพอได้

5. ทบทวนความก้าวหน้า ได้แก่ การวิเคราะห์การดาเนินงานและการใช้ทรัพยากร รวมทั้งการนานโยบายไปปฏิบัติสอดคล้องกับการปฏิบัติเพียงใด เหตุผลของการเบี่ยงเบนไปแผนควรระบุให้ชัดเจน

6. การประเมินประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ผลที่ได้รับระหว่างความพยายามที่ใส่เข้าไปกับทรัพยากรที่ใช้ไปคำถาม คือ เรามีทางเลือกอื่นที่ประหยัดกว่าได้หรือไม่

7. การประเมินประสิทธิผล การประเมินจะไม่มีความยุ่งยากถ้าเรากำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนและมีเกณฑ์วัดผลสำเร็จ กิจกรรมนี้เกิดขึ้นในช่วงกำหนดแผนงาน

8. การประเมินผลกระทบ นับเป็นขั้นที่ยากเย็นที่สุด ทั้งนี้ก็เพราะว่าเราอาจจะมีเกณฑ์ที่ดีพอเพื่อวัดประสิทธิภาพของโครงการและอาจพอที่จะวัดประสิทธิผลของโครงการได้เลยเมื่อโครงการนั้นสิ้นสุดลงแต่ในกรณีวัดผลกระทบนั้น นอกจากเป็นเรื่องยากในการกำหนดเกณฑ์การวัดแล้วแต่ละโครงการหรือนโยบายก็พบปัญหาว่าเราจะทราบได้อย่างไรว่าผลกระทบจากโครงการหรือนโยบายเกิดขึ้นแล้ว ทั้งนี้เพราะว่าแต่ละโครงการจะเห็นผลกระทบในเวลาที่แตกต่างกันจึงเป็นเรื่องยากมากกว่าเราควรวัดผลกระทบของโครงการหรือนโยบายเมื่อไร

9. ขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผล คือ การสรุปผลของการประเมินและสร้างข้อเสนอเพื่อใช้ดาเนินงานในอนาคต การสรุปผลควรประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ วิธีการและผลที่เกิดขึ้นนอกไปจากการสรุปผลการประเมินแล้ว ในส่วนนี้ควรรวมไปถึงข้อมูลที่จะนาไปใช้ปรับปรุงโครงการหรือกำหนดโครงการขึ้นใหม่ นอกไปจากการสรุปผลการประเมินผลโครงการถ้ามีหลักฐานแน่นหนาว่าโครงการนั้นควรยุติก็จำเป็นต้องระบุไว้ในผลการประเมินให้ชัดเจน

7 หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล การประเมินผล ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานโครงการซึ่งหลังจากได้ผ่านกระบวนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1. การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานการจัดสรรทรัพยากร (Input) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทรัพยากรในโครงการ (Input) กับผลผลิต (Output) ของโครงการร่วมกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานการติดตามผลเป็นเครื่องมือในช่วงการปฏิบัติงานของโครงการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการส่งมอบปัจจัยการผลิต กำหนดการทำงาน การผลิตผลผลิตและการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้

2. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความก้าวหน้าของโครงการหรือแผนงานว่ามีการใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ อย่างไรมีการดำเนินงานเป็นไปตามแผน ตามขั้นตอน ตามกฎเกณฑ์และตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ ตลอดจนมีผลงานเป็นไปตามแผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ อาจเป็นการประเมินผลระหว่างการดำเนินงาน (On-Going Evaluation) เป็นการประเมินถึงผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) หรือการประเมินผลภายหลังการดำเนินงาน (Ex-Post Evaluation) เป็นการประเมินถึงผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impacts)

สรุปได้ว่า การประเมินผล ถือเป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานหลังจากได้ผ่านกระบวนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวัดความสำเร็จของผลการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การติดตามผล (Monitoring) และการประเมินผล (Evaluation)

2.8 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator)

ก.พ.ร. (2552, หน้า 129) ตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้วัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละเป้าประสงค์ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าประสงค์ต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินผลสิ่งที่พนักงานประพฤติปฏิบัติให้แก่องค์กรหรือสิ่งที่องค์กรได้รับจากพนักงานภายในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินการ ปฏิบัติงานเพื่อทำให้พนักงานได้ทราบว่าตนปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใดและแนะนำให้พนักงานรู้ถึง วิธีการที่ผู้ปฏิบัติงานให้ได้ดี การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์การหรือไม่ ตลอดจนใช้ในการประกอบการพิจารณาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ประกอบด้วย ศูนย์การประเมินผล (Assessment Center) ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicators, KPIs) ความสามารถ (Competencies) การประเมินผลแบบ 360 องศา (360 Degree-Feedback) และการประเมินผลแบบ 540 องศา(540 Degree-Feedback)

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2552, หน้า 4) ให้ทัศนะว่าการที่ KPI จะมีประสิทธิภาพที่ดีหรือไม่นั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่ กับการกำหนดตัวชี้วัดหลักที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง เพราะตัวชี้วัดนั้นจะเป็น เกณฑ์ตลอดจนมาตรฐานของการประเมินผลนั่นเอง การกำหนดตัวชี้วัดนั้นต้องพิจารณาให้เหมาะสมและรอบคอบในขณะเดียวกันต้องมองถึงความเป็นไปได้ในการบรรลุความสำเร็จที่เหมาะสมกับธุรกิจ นโยบาย องค์กร ตลอดจนขนาดขององค์กร

วิทยา สุหฤทดำรง (2548, หน้า 25 - 27) กล่าวว่า ก่อนที่จะมีการวัดหรือเกณฑ์การวัดประเมิน จำเป็นต้องมีเป้าหมายเสียก่อนและก่อนที่จะวางเป้าหมายจะต้องทำการวัดสภาพหรือสถานะของตัวเองหรือกระบวนการในปัจจุบันก่อน ซึ่งหลักเกณฑ์ในการกำหนดตัวชี้วัดหรือ Key Performance Indicators (KPIs) มีดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

2. ต้องประกอบทั้งตัวชี้วัดทาง Financial และ Non – Financial

3. ตัวชี้วัดสามารถควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

4. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสามารถวัดผลได้

5. ไม่ใช่เป็นเพียงแค่เครื่องมือในการควบคุมหรือวัดผลเท่านั้นแต่สามารถตรวจติดตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาได้ดี

6. สามารถสื่อให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน

การประเมินประสิทธิภาพและผลงานของผู้ให้บริการ องค์กรผู้ซื้อบริการควรกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs) เพื่อใช้ในการวัดประสิทธิภาพและผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการ โดยกำหนด KPI ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรเพื่อผลักดันการดำเนินงานของผู้ให้บริการมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ทั้งสองฝ่าย ได้แก่ ผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการต้องมีความเข้าใจตรงกันในตัวชี้วัดและมีความจริงจังมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพและผลงานที่ดีที่สุดเพื่อให้ ธุรกิจทั้งสองฝ่ายเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกันด้วยผลประโยชน์ทางธุรกิจร่วมกัน การวัดผลปฏิบัติจะสรุปผลเป็น Service Level ของผู้ให้บริการ

ดนัย เทียนพุฒ (2545, หน้า 8) กล่าวว่า Key Performance Indicators (KPIs) หรือ Balanced Scorecard (BSC) คือ มองให้เป็นสิ่งเดียวกันและใช้วัดกลยุทธ์ธุรกิจทั้งด้านการเงิน (Financial Perspective) และไม่ใช่แค่ด้านการเงิน (Non-Financial Perspective)

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators , KPIs) หรือดัชนีชี้วัดสมรรถนะการทำงาน คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธีตัวชี้วัด ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคู่กับระบบการประเมินผลเพราะตัววัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใด จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดีหรือไม่ดีและให้คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติต่อไป แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การวัดผลเรามักจะวัดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญในการวัดเรื่องที่สำคัญมากหรือมีความซับซ้อนมาก ๆ จำเป็นต้องสร้างตัววัดขึ้นมามากแต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อยไม่ซับซ้อนเข้าใจง่าย ตัวชี้วัดจะลดลงไปตามส่วนนั่น คือ ที่มาของคำว่า Key Performance Indicators (KPIs) เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กร คือ สิ่งที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

2.8.1 หลักการกำหนดตัวชี้วัด

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (2564, หน้า 3 - 7) กล่าวว่า ตัวชี้วัด (Indicator) ในภาษาไทยมีการใช้คำกันหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้นำ ดัชนีและเครื่องชี้วัด เป็นต้น ซึ่งใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติหรือเครื่องชี้สภาวะบางอย่างเพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์หรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีหลาย ๆ คนได้ให้ความหมาย “ตัวชี้วัด” ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือบอกทิศทางหรือใช้ในการติดตามการพัฒนาหรือการดำเนินงานในแต่ละเรื่องได้ไปถึงจุดไหนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องของการดูผลสัมฤทธิ์ของผลงานหรือระบุผลสำเร็จของงานในการดำเนินงานจึงใช้ “ตัวชี้วัด” เป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าความสำเร็จหรือไม่สำเร็จของกระบวนการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดในมิติต่าง ๆ ทั้งในเชิงปริมาณเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ตัวชี้วัด (Indicator) หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators KPIs) เป็นดัชนีชี้วัดหรือหน่วยวัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัวเลขที่นับได้จริงและต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ค่าเป้าหมาย (Targets) ค่าเป้าหมายในที่นี้หมายถึง เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือคุณภาพหรือทั้งสองส่วนที่ทำให้แยกแยะได้ว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่มากน้อยเพียงใดภายในระยะเวลาที่ระบุไว้อย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรโดยทั่วไป

การกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรจะต้องกำหนดจากระดับบนลงมาถึงระดับล่างซึ่งหน่วยงาน ภาครัฐตัวชี้วัดจะเริ่มจากกระทรวง กรม ไปจนถึงกอง ฝ่ายต่าง ๆ หรือในกรณีของโครงการต้องกำหนดตัวชี้วัด ภาพรวมของโครงการก่อนตัวชี้วัดของกิจกรรมย่อย ตัวชี้วัด มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ตัวชี้วัดจะต้องสามารถให้ค่าหรือบ่งบอกคุณลักษณะของสิ่งที่ทำการวัดว่ามีปริมาณหรือคุณลักษณะเช่นไร ส่วนจะมีความหมายอย่างไรจะต้องนำไปตีค่าหรือเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานจึงจะ ทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีค่าสูงหรือต่ำได้มาตรฐานหรือไม่ เพียงใด 2) ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวชี้วัดมีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือเงื่อนไขของเวลาเป็นตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ระยะเวลา 1 สัปดาห์ 3 เดือน 1 ปี ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลมาใช้และการ ตีความหมายและเงื่อนไขของสถานที่ เป็นตัวชี้วัดจะบ่งบอกสถานภาพของสิ่งที่มุ่งวัดเฉพาะในเขตพื้นที่หรือบริเวณหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบที่ทำการตรวจสอบ เช่น ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ด้านปัจจัยการะบวนการหรือผลลัพธ์ เป็นต้น

ประเภทของตัวชี้วัด มีดังนี้

1. ตัวชี้วัดมี 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ มีค่าเป็นตัวเลข เช่น จำนวนคน น้ำหนัก งบประมาณและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ เช่น คุณภาพชีวิต ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2. ประเภทของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. ตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใดนั้น อาจแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ตัวชี้วัด 3 ประเภทเบื้องต้น มีลักษณะ ดังนี้ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ปริมาณที่ถูกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพโดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละและระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสมสำหรับการวัดในสิ่งที่จัดต้องได้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนและตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ เช่น การวัดความพึงพอใจ อาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูงหมายถึงพึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำหมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลร่วมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวม โดยสรุปวิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเป็นการดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research) โดยผู้กำหนดตัวชี้วัดสามารถประยุกต์แนวทางของการวิจัยเชิงสังคมดังกล่าว มาใช้กับการวัดเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ ดังนี้ พิจารณาสิ่งที่เป็นนามธรรมที่ต้องการวัด จากนั้นจึงกำหนดชื่อตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงสิ่ง ที่เป็นนามธรรมนั้น ๆ และกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูลในการวัดและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น รวมถึงจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่จะเก็บข้อมูล การเก็บข้อมูลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการวัด กลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล และความสามารถ ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะให้ข้อมูล โดยอาจเลือกเก็บข้อมูลได้ ดังนี้ เก็บข้อมูลทันที ณ จุดบริการหรือจุดปฏิบัติงาน เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึง พอใจทันทีเมื่อให้บริการเสร็จ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสอบทันทีเมื่อทำการฝึกอบรมแล้วเสร็จ เป็นต้น การเก็บข้อมูลแบบนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลทีละรายการ (Transactional) และเมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติราชการก็ให้นำเอาข้อมูลทุกรายการที่เกิดขึ้นในรอบการประเมินนั้น ๆ มาประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริง สำหรับรอบการประเมินดังกล่าวและเก็บข้อมูลเพื่อประมวลผล ณ ปลายรอบการประเมิน เช่น เก็บข้อมูลวัดความพึงพอใจในเดือนมีนาคม เพื่อวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการในรอบการประเมินที่ 1 (ตุลาคม – มีนาคม) การเก็บข้อมูลแบบนี้ เป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะรวบยอด ดังเช่นตัวอย่างจะทำการออกแบบสอบถามในครั้งเดียว เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้วก็จะนำข้อมูลจากแบบสอบถามมา

ประมวลผลเพื่อสรุปเป็นผลการ ปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงสำหรับรอบการประเมินนั้น ๆ ตัวชี้วัดเชิงสังคม (Social Indicators) หมายถึง สิ่งที่แสดงออกเป็นตัวเลขที่ใช้วัดในมุมที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดทางสังคมซึ่งเป็นเชิงนามธรรมให้เป็นตัวแปรเชิงรูปธรรมที่สามารถวัดได้ภายใต้ระบบสารสนเทศที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ตัวชี้วัดทางสังคมจึงมีลักษณะเป็นตัวแทนของสิ่งที่ เป็นนามธรรมซึ่งให้นิยามเชิงปฏิบัติการในการวิเคราะห์และติดตามผลเป็นเชิงปริมาณลักษณะของตัวชี้วัดทางสังคมมีดังนี้ ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามระดับ ได้แก่ ตัวชี้วัดปัจจัยในกระบวนการผลิต (Input Indicators) ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงาน เช่น จำนวนงบประมาณ จำนวนนักศึกษาที่สมัครและตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) ที่แสดงถึงผลผลิตจากกระบวนการผลิต เช่น จำนวน นักศึกษาที่จบหลักสูตรอาจพิจารณาเพียงระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นหรืออาจพิจารณาถึงผลในระยะยาวว่าสังคมได้อะไรและตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามมาตรวัด ได้แก่ ตัวชี้วัดเชิงวัตถุวิสัย (Objective Indicators) ที่ มีค่าเป็นตัวเลขทางคณิตศาสตร์และมีนัยทางสถิติ เช่น รายได้ ผลผลิตต่อไร่และตัวชี้วัดเชิงอัตวิสัย (Subjective Indicators) ที่เป็นข้อมูลแสดงความรู้สึกทัศนคติ ความนิยม ความคิดเห็นและความเชื่อ เช่น ความพึงพอใจต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่ 3. ตัวชี้วัดทางสังคมจำแนกตามค่าของตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดเชิงบวก (Positive Indicators) ที่ มีค่าตัวเลขมีแนวโน้มในทางเพิ่มขึ้น แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาสังคมในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการรู้หนังสือสูงขึ้น ตัวชี้วัดเชิงลบ (Negative Indicators) ที่มีค่าตัวเลขมีแนวโน้ม ในทางลดลง แสดงถึงแนวโน้มการพัฒนาสังคมไปในทางที่พึงประสงค์ เช่น อัตราการป่วยลดลง

3. ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือเป็นหน่วยวัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนาหรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกันเนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้น ค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะช่วยบอกถึงนิยามหรือความหมายหรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ ตัวชี้วัดนั้น ๆ นอกจากนี้มีการจัดประเภทตัวชี้วัด (KPIs) ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านคุณภาพ (Quality) เช่น speciation ข้อร้องเรียน คำชม ความพึงพอใจของลูกค้าและด้านปริมาณ (Quantity) เช่น หน่วย/วัน จำนวนโทรศัพท์/ชั่วโมง จำนวนหน่วยที่ผลิต ปริมาณการให้บริการ จำนวนโครงการที่สำเร็จ จำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ จำนวนโทรศัพท์ที่รับสาย เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ดีควรประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสันทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานมี 2 ลักษณะคือ ตัวชี้วัดที่แสดงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรและตัวชี้วัดกิจกรรมหรืองานที่สำคัญหากผิดพลาดจะก่อให้เกิดปัญหาร้ายแรงในองค์กรหรือหน่วยงาน

3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ(Leading Indicators) และผล(Lagging Indicators)

4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการมิได้วัดจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการและมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย

5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคลากรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดทุกตัวที่สร้าง

6. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมดเนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไปจะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร

7. ตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคลากรทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น

8. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ นอกเหนือจากการใช้ตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลงาน

9. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด

ข้อควรระวังในการนำระบบตัวชี้วัดหรือ KPI มาใช้งาน เนื่องจากKPI เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงและแบบละเอียด ดังนั้น อาจจะโดนต่อต้านจาก ผู้ปฏิบัติงานในระยะแรก ดังนั้น ผู้ประเมินต้องมีความอดทนและกล้าที่จะประเมินแบบตรงไปตรงมาไม่มีความลำเอียงแต่เมื่อทุกคนในองค์กรยอมรับการประเมินแบบนี้แล้ว ประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรจะดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ข้อควรคำนึงในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนี้ เจาะจง (Specific) มีความเจาะจงว่าต้องการทำอะไรและ ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร วัดได้ (Measurable) ต้องวัดผลที่เกิดขึ้นได้ ไม่เป็นภาระ ตัวชี้วัดไม่มากเกินไป เห็นชอบ (Agreed Upon) ต้องได้รับการเห็นชอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาเป็นจริงได้ (Realistic) ต้องท้าทายและสามารถทำสำเร็จได้ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม (Time Bound) มีระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมไม่สั้นไม่ยาวเกินไป (สำนักงาน ก.พ. , 2552, หน้า 5)

2.8.2 แบบประเมินตัวชี้วัด (KPI) ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล ประจำปี 2565 ประกอบด้วย 5 ด้าน มีดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการนำโครงการการจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะโดยตรงในแผนพัฒนาท้องถิ่น ปี 2564 มาจัดทำเป็นงบประมาณรายจ่าย

2. แผนพัฒนาท้องถิ่นมีความเชื่อมโยงหรือสอดคล้องยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกับยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการนำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและข้อบัญญัติบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

5. ร้อยละของข้อร้องทุกข์ ร้องเรียนต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดำเนินการสำเร็จลุล่วง

6. ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7. การประเมินความพึงพอใจของประชาชน ณ จุดบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Citizen Feedback)

8. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารจัดการลดพลังงาน (ไฟฟ้า) ของหน่วยงาน

9. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการตามมาตรการป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับป้ายโฆษณา

10. การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในและการจัดทำรายงานระดับหน่วยงานของรัฐ ตามแบบ ปค.1 แบบ ปค. 4 แบบ ปค. 5 และแบบ ปค. 6

11. ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักเกณฑ์ฯ ที่กระทรวงการคลังกำหนด

12. การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานของรัฐตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

13. จำนวนกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการในโครงการ

สรุปด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการมีเป้าหมายเชิงคุณภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่นและเป้าหมายเชิงปริมาณ ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 1 ร้อยละ 70 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566, หน้า 5 - 10)

ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. การจัดทำแผนอัตรากำลังสามปี

2. การออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล

3. การพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management) โดยการอบรมหรือฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเอง

4. การพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Management) โดยการส่งบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ารับการอบรมหรือฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น

5. ระดับความสำเร็จของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7.. การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

8. ระดับความสำเร็จของการบันทึก ปรับปรุง และแก้ไขข้อมูลทะเบียนประวัติอิเล็กทรอนิกส์ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาลูกจ้าง ในระบบศูนย์บริการข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ (LHR) ให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

9. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานที่ทำงานที่น่าอยู่ น่าทำงาน

10. การบันทึกข้อมูลผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นในระบบศูนย์ข้อมูลเลือกตั้งผู้บริหาร สมาชิกสภาท้องถิ่นและทะเบียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

11. การอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและการจัดเอกสารเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่สำคัญให้แก่สภาท้องถิ่น

12. การพัฒนาความรู้ให้แก่สมาชิกสภาท้องถิ่น

13. การกำหนดสมัยประชุมสามัญการเรียกประชุมสภาสมัยสามัญและการนัดประชุมสภาสมัยสามัญ ประจำปี 2564

14. การเสนอและส่งสำเนาร่างข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

15. การตั้งคณะกรรมการแปรญัตติพิจารณาร่างข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปี เพิ่มเติม 2564

16. การเสนอและพิจารณาคำแปรญัตติ

17. ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564

18. การจัดทำรายงานของคณะกรรมการ

19. แปรญัตติตามข้อ 50 แห่งระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยข้อบังคับการประชุมสภาท้องถิ่น พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554

20. การจัดทำรายงานการประชุมสภาท้องถิ่น

สรุปด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภามีเป้าหมายเชิงคุณภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งการวางแผนการส่งเสริมการพัฒนาการถ่ายทอดความรู้พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานและส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป้าหมายเชิงปริมาณร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 2 ร้อยละ 70 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566, หน้า 11 - 15)

ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1. มีการออกข้อบัญญัติท้องถิ่นและได้จัดเก็บตามพระราชบัญญัติ การสาธารณสุข พ.ศ. 2535

2. การจัดทำแผนที่แม่บทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. จำนวนผู้เสียภาษีป้ายเปรียบเทียบกับปี 2563 (เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี 2563 - 2564)

4. จำนวนเงินภาษีป้ายเปรียบเทียบกับปี 2563 (เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี 2563 – 2564)

5.จำนวนผู้เสียค่าธรรมเนียมและใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535เปรียบเทียบกับปี 2563 (เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี 2563 - 2564)

6. อัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนเงิน ค่าธรรมเนียมและใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535 (เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปี 2563 - 2564)

7. มีการแจ้งประเมินภาษี แจ้งเตือนผู้ค้างชำระภาษีและแจ้งรายการภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างค้างชำระได้ตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด

8. จำนวนเงินที่เพิ่มขึ้นจากการจัดเก็บภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2563

9. จำนวนผู้ค้างชำระภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2563

10. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสนอร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อสภาท้องถิ่น

11. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำข้อบัญญัติ งบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สามารถประกาศใช้ได้ทันภายในวันที่ 1 ตุลาคมและส่งสำเนางบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับอนุมัติให้ประกาศใช้แล้วส่งให้ผู้กำกับดูแลและจัดทำประกาศรายงานการรับ - จ่ายเงินประจำปีงบประมาณหลังสิ้นสุดงบประมาณ พ.ศ. 2564 ส่งให้ผู้กำกับดูแล

12. การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ในข้อบัญญัติ

13. การโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปีข้ามหมวด (ยกเว้นกรณีโอนตามนโยบายรัฐบาลและการโอนเงินเหลือจ่ายจากการจัดซื้อจัดจ้าง)

14. การตรวจรับพัสดุงานจ้างก่อสร้าง คณะกรรมการตรวจรับพัสดุในงานจ้างก่อสร้างจะต้องตรวจผลงาน ภายใน 3 วัน ทำการนับแต่วันที่ประธานกรรมการได้รับทราบการส่งมอบงาน

15. การบันทึกการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างโดยผู้ควบคุมงานได้จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างตามสัญญาในวันกำหนดเริ่มงานและในวันที่กำหนดส่งมอบงานแต่ละงวด โดยได้รับรายงานว่าเป็นไปตามสัญญาหรือไม่ให้คณะกรรมการตรวจรับพัสดุหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รับผิดชอบบริหารสัญญาหรือข้อตกลงและการตรวจรับพัสดุที่เป็นงานจ้างก่อสร้างทราบภายใน 3 วันทำการนับแต่วันถึงกำหนดนั้น ๆ

16. การตรวจสอบพัสดุประจำปี ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตรวจสอบพัสดุคงเหลือมีตัวตนอยู่ตรงตามบัญชีหรือทะเบียนหรือไม่ มีพัสดุใดหมดความจำเป็น ให้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบพัสดุโดยให้เริ่มดำเนินการตรวจสอบพัสดุในวันเปิดทำการวันแรกของปีงบประมาณและรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้แต่งตั้ง ภายใน 30 วันทำการ นับแต่วันเริ่มดำเนินการตรวจสอบพัสดุ

17. การประหยัดงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีการจัดซื้อจัดจ้างทุกวิธีและมีเงินเหลือจ่ายจากการจัดซื้อ จัดจ้าง ในหมวดครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

18. กรณีงานซื้อหรือจ้างที่มีวงเงินเกินห้าแสนบาท องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ประกาศเผยแพร่ราคากลางตามแนวทางของกรมบัญชีกลางในเว็บไซต์อย่างน้อย 2 เว็บไซต์ขึ้นไปตามแบบและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

19. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบิกจ่ายเงินงบประมาณในข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2564

20. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายเงินต่อหน่วยงานคลังทุกไตรมาสและเบิกจ่ายเงิน 3 หมวด (ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน)

21. การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่าย หมวด ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง พิจารณาจากการเบิกจ่ายปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

22. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเบิกจ่ายงบประมาณเงินอุดหนุนสำหรับการดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ (อุดหนุนเฉพาะกิจ) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

23. การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e - LAAS)

24. การปิดบัญชีและจัดทำรายงานการเงินในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e - LAAS) ประจำปี 2564

25. การคำนวณค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ในระบบบัญชีคอมพิวเตอร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e - LAAS)

26. การส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ก.บ.ท.) ประจำปีงบประมาณ 2564 ครบถ้วนถูกต้องตามอัตราที่กฎหมายกำหนด

27. การทักท้วงด้านการพัสดุประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากหน่วยตรวจสอบ

28. การทักท้วงด้านการจัดทำงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมจากหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ

29. มีการทักท้วงด้านการเบิกจ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ

30. มีการดำเนินการตามข้อทักท้วงของหน่วยที่ตรวจสอบและดำเนินการแจ้งให้ทราบ

สรุปด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง มีเป้าหมายเชิงคุณภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลง มีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใส ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบและเป้าหมายเชิงปริมาณร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 3 ร้อยละ 70 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566, หน้า 16 - 20)

ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1. การจัดทำแผนการตรวจสอบถนนใน ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ร้อยละของการซ่อมแซม ปรับปรุง ต่อเติมถนน ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามรายงานผลการตรวจสอบถนนประจำปี

3. ร้อยละของถนนในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งไปขอลงทะเบียนเป็นทางหลวงท้องถิ่นถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

4. ร้อยละของถนนในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้ลงทะเบียนเป็นทางหลวงท้องถิ่นถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

5. ร้อยละของความยาวถนนลาดยาง คอนกรีตต่อความยาวของถนนทั้งหมดในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564)

6. การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์การจัดการโครงสร้างพื้นฐาน

7. ร้อยละของถนนทุกสายอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการติดตั้งไฟฟ้าสาธารณะตามจุดเสี่ยงต่าง ๆ และสามารถใช้งานได้

8. การตรวจสอบคุณภาพน้ำอุปโภคบริโภคขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ครบทุกระบบประปา

9. ร้อยละของครัวเรือนที่มีน้ำประปาใช้และมีปริมาณต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง

10. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

11. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในสังกัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

12. โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดการเรียนการสอนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษเรียนรวม

13. สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นมีการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนหรือจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะการดำรงชีวิต คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต

14. จำนวนกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนในการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค

15. จำนวนกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการส่งเสริมสุขภาพการป้องกันและควบคุมโรคต่าง ๆ รวมถึงการเตรียมความพร้อมการรับมือโรคติดต่อโรคอุบัติใหม่ให้แก่ประชาชน

16. การบริหารจัดการการป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าในท้องถิ่น

17. จำนวนหน่วยบริการสาธารณสุขที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการหรือสนับสนุนในการดูแลสุขภาพประชาชน

18. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ กฎหมายว่าด้วยการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ

19. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม EHA 1000 – 4000

20. มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

21. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม EHA 5000 – 9000

22. มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

23. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019

24. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการช่วยเหลือสำหรับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการต่าง ๆ ที่เกิดจากการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 ในการดำเนินการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด 19 (Coronavirus Disease 2019 (COVID - 19))

25. จำนวนกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตคนพิการ

26. การจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกภายในอาคารสถานที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐานสำหรับคนพิการ

27. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดทำกิจกรรมตามมาตรฐานการสงเคราะห์ผู้สูงอายุตามองค์ประกอบ 5 ด้าน

28. การจัดทำฐานข้อมูลผู้สูงอายุของเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

29. การจัดทำฐานข้อมูลผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิงในเขตพื้นที่

30. จำนวนลานกีฬา สนามกีฬา ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดให้มีเพื่อให้ประชาชนได้ใช้ในการแข่งขันกีฬาหรือออกกำลังกาย

31. จำนวนกิจกรรมหลักเพื่อการส่งเสริมกีฬาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

32. จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมการประกอบอาชีพ นอกเหนือจากการฝึกอบรม

33. สนับสนุนหรือจัดให้มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ให้แก่นักท่องเที่ยว

34. การจัดทำฐานข้อมูลตลาด

35. การพัฒนาเพื่อยกระดับตลาดที่อยู่ในสังกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ได้มาตรฐาน ใน 7 ด้าน

36. การจัดทำฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น

37. การจัดทำและดำเนินงานตามแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

38. จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อป้องกันและดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

39. การบริหารจัดการและดำเนินงานศูนย์ปฏิบัติการความปลอดภัยทางถนนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

40. การส่งเสริมความปลอดภัยในการสวมหมวกนิรภัยของเด็กปฐมวัยและผู้ปกครองในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในพื้นที่

41. จำนวนกิจกรรมเพื่อการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

42. การกำจัดผักตบชวาและวัชพืชในแหล่งน้ำสาธารณะ

43. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำฐานข้อมูลสภาพปัญหาน้ำเสียในพื้นที่

44. จำนวนกิจกรรมส่งเสริมความรู้แก่ประชาชน เกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำในหมู่บ้านชุมชน การใช้น้ำอย่างประหยัดและการจัดการน้ำเสียในหมู่บ้าน ชุมชน

45. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการจัดการขยะมูลฝอยชุมชน“จังหวัดสะอาด” ประจำปี พ.ศ. 2564

46. จำนวนโครงการ กิจกรรมเกี่ยวกับการลดและการคัดแยกขยะมูลฝอยจากต้นทางตามหลักการ 3Rs (Reduce, Reuse, Recycle) ที่ดำเนินการเพื่อให้ความรู้แก่ประชาชน

47. จำนวนโครงการ กิจกรรมของกลุ่มอาสาสมัครท้องถิ่นรักษ์โลก (อถล.) เพื่อขับเคลื่อนการจัดการเรื่องขยะมูลฝอย

48. การบันทึกข้อมูลการบริหารจัดการขยะมูลฝอย (มฝ. 2)

49. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการจัดการขยะอันตรายอย่างเป็นระบบ

50. มีการรวมกลุ่มเครือข่ายด้านการจัดการขยะมูลฝอยในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

51. การเก็บขนและกำจัดขยะแบบแยกประเภท

52. จำนวนหมู่บ้าน ชุมชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำนวัตกรรมท้องถิ่นที่เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขยะมูลฝอยชุมชน

53. จำนวนกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พัฒนาและเพิ่มพื้นที่สีเขียว

54. จำนวนกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเพื่อส่งเสริมการผลิตการบริโภคและการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

55. จำนวนกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการเพื่อการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ

56. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการประเมินเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืนโดยผ่านระบบการประเมินตนเองด้านเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน (Self-Assessment Report : SAR)

57. แผนการดำเนินงาน นโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก

58. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำรายงานข้อมูลปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุปด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ มีเป้าหมายเชิงคุณภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานตามแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนในท้องถิ่นในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว ด้านศิลปะวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและเป้าหมายเชิงปริมาณ ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 4 ร้อยละ 70 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566, หน้า 16 – 20)

ด้านที่ 5 ด้านธรรมาภิบาล มีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดทำแผน แนวทางเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริตหรือการส่งเสริมความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. กิจกรรมการบริหารราชการเพื่อป้องกันการทุจริตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. การเผยแพร่กิจกรรมการบริหารราชการเพื่อป้องกันการทุจริตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามข้อ 1 – 7 ทางเว็บไซต์หลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. การส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. การป้องกันการกระทำผิดจริยธรรม

6. การเสริมสร้างและพัฒนาให้ข้าราชการรักษาวินัย

7. การส่งเสริมบทบาทและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน (Participation)

8. มาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

9. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติหรือการรับรองว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนตามหน้าที่และอำนาจที่ได้กำหนดไว้จากหน่วยงานต่าง ๆ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2564

10. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถูกชี้มูลความผิดจากหน่วยตรวจสอบ

11. ระดับคะแนนและระดับผลการประเมิน

12. การเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA)

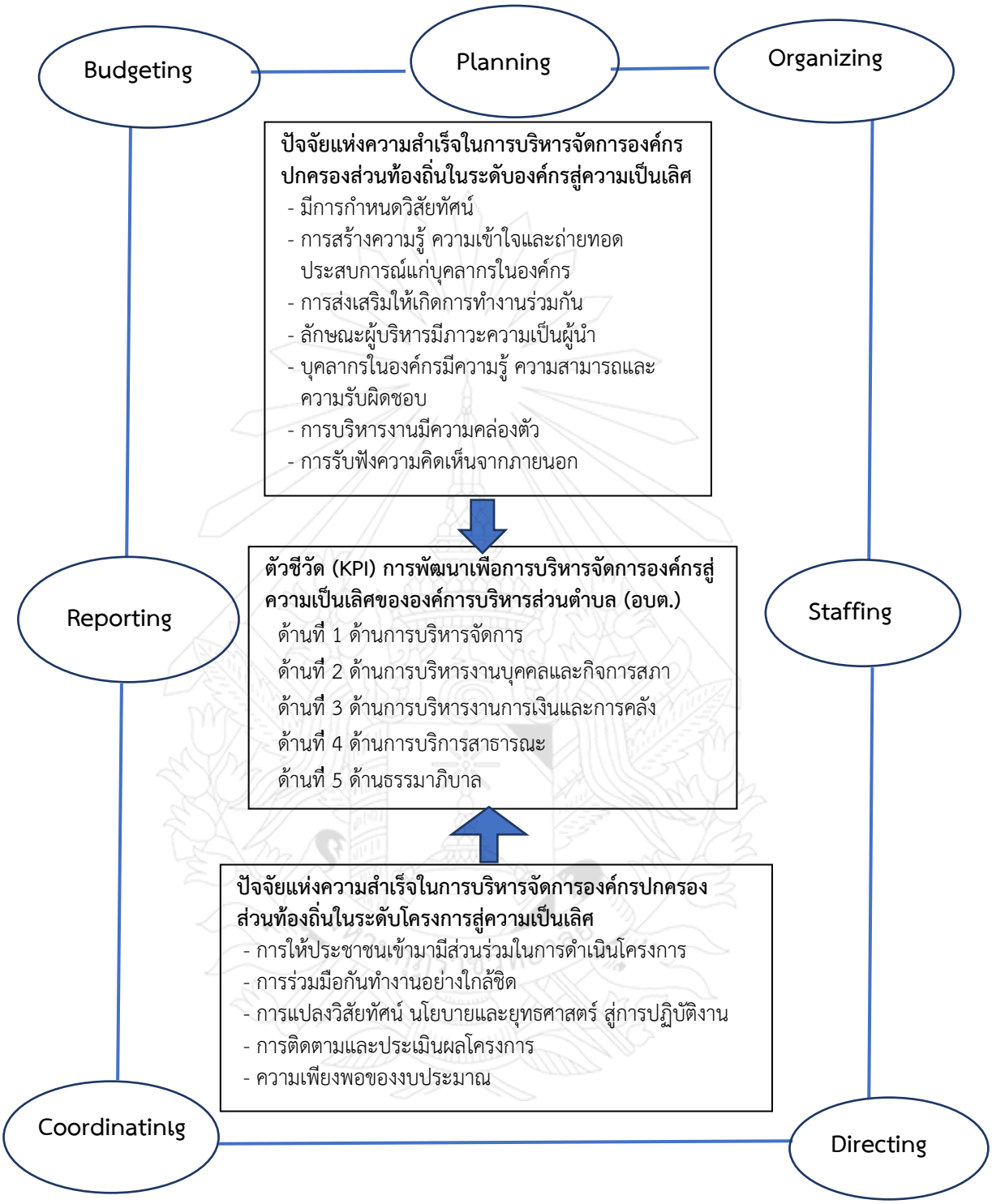
13. ระดับคะแนนการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment : OIT)

14. ในการเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุปด้านที่ 5 ด้านธรรมาภิบาล มีเป้าหมายเชิงคุณภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการสร้างจิตสำนึกและตระหนักในการใช้อำนาจหน้าที่ให้บังเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในท้องถิ่นการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรมหรือจริยธรรมและการบริหารราชการท้องถิ่นให้โปร่งใสเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเฝ้าระวังการทุจริตและยกย่องบุคคลต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรมทั้งในและนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป้าหมายเชิงปริมาณร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินด้านที่ 5 ร้อยละ 70 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566, หน้า 21 - 23)

2.9 สรุปแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา “แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” โดยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้วิจัยจะได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด (KPI) ประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยสามารถ สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 2.1



แผนภูมิที่ 2.1 ทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : วิทยา ยอดรักษ์, 2566

สรุปได้ว่า การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วยการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การ โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดแจ้ง เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม ซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหารตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหารคำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ เช่น การปกครอง (Government) การบริหารการพัฒนา การจัดการและการพัฒนา (Development) หรือการบริหารการบริการ (Service Administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ผิดรู้ชอบ (Consciousness Administration) การบริหารคุณธรรม (Morality Administration) และการบริหารการเมือง (Politics Administration) ทุกคำที่กล่าวมานี้ในภาครัฐล้วน หมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงานแนวทาง (Guide Line) วิธีการ (Method) หรือ มรรควิธี (Means) ที่หน่วยงานของรัฐและ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (End หรือ Goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมคือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการหรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิมหรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (Ultimate Goal) เป็นการพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนให้อยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืนและทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้ ปัจจัยในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องประกอบไปด้วย การทำงานต้องกำหนดแผน การมอบหมายงาน การจัดบุลากรปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ การใช้ศิลปะในการบริหารงาน การติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก การให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจและการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิด ทฤษฎีของ Luther H. Gulick and Lyndall คือ ทฤษฎี POSDCoRB ได้สรุปหลักในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและเอกชนที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ ดังนี้

P - Planning: การวางแผน เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารต้องวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานด้วยความละเอียด ครบถ้วน ชัดเจน เทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอน ขั้นตอนในการวางแผนมีดังนี้ ขั้นเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์ ดำเนินการวางแผนและขั้นประเมินผล

O - Organizing: การจัดองค์การ เป็นการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหาร การจัดลำดับขั้นตอน

ของสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นตอนการตัดสินใจเป็นรูปเจดีย์ คือ ผู้บริหารอยู่ยอดแหลมของเจดีย์ แล้วมีผู้มีอำนาจตามภารกิจรองลงมาตามลำดับ จนถึงหน่วยปฏิบัติการดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก

S - Staffing: การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นการจัดตัวบุคลากร เป็นการบริหารงานบุคคล ได้แก่ อัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงานและการให้พ้นจากงาน ดังนั้น Staffing เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

D - Directing: การอำนวยการ เป็นการควบคุมบังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

C - Coordinating: การประสานงาน หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การประสานงาน (Coordinating) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถใน การติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับและทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์กร การประสานงาน (Coordinating)

R – Reporting: การรายงาน เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน

B – Budgeting: การงบประมาณ เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การวางแผนการทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณโดยเฉพาะส่วนราชการที่ไม่สามรถผลิตเองได้ เช่น เงินเดือน การก่อสร้างอาคาร สามารถแบ่งลักษณะงบประมาณได้ 2 ภาค คือ งบประมาณภาคราชการจัดสรร (Bureaucratic Budgeting) และงบประมาณของภาคเอกชน (Private Budgeting)

จากเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมดองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีการประเมินผลเกี่ยวกับตัวชี้วัด (KPI) ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดไว้ 5 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะและด้านที่ 5 ด้านธรรมาภิบาล การประเมินผลตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีการกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพและเป้าหมายเชิงปริมาณ ซึ่งหลักการดังกล่าวหากนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาจะช่วยพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

บทที่ 3

หลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ในบทที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักธรรมในการการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา โดยศึกษาหลักธรรมที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

3.1. หลักอิทธิบาทธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.2. หลักทศพิธราชธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.3. หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.4. หลักพรหมวิหารธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.5 หลักสังคหวัตถุธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

หลักธรรมในการบริหารงานคือ การนำเอาหลักคำสอนพระพุทธศาสนาที่มีมาตั้งแต่กำเนิดพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน การบริหารองค์กร การบริหารคน (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) 2546, หน้า124) หลักธรรมคำสอนเหล่านี้หากได้นำมาศึกษาวิเคราะห์อธิบาย ตีความ จัดทำเป็นหลักวิชาการ บูรณาการให้เข้ากับยุคสมัยแล้ว ก็จะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานและพัฒนามนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร อิทธิบาทธรรม ทศพิธราชธรรมและหลักธรรมาภิบาลในแต่ละหลักธรรมมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 หลักอิทธิบาทธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

สิทธิชัย แสนนิทาและพระราชวชิรเมธี (วีระ วรปณฺโณ) (2565, หน้า 89 - 92) กล่าวว่า ความหมายของอิทธิบาท 4 มีนักวิชาการและผู้วิจัยได้ศึกษาและอธิบายความหมายอิทธิบาท 4 ดังนี้ คำว่า อิทธิบาท มาจากคำว่า อิทธิ + บาท ซึ่งคำว่า อิทธิ หรือฤทธิ์ หมายถึง ฤทธิ์หรือความสำเร็จ ความรุ่งเรืองและคำว่า บาท หมายถึง ฐาน เชิงรองหรืออุบายเครื่องบรรลุ ดังนั้น อิทธิบาท หมายถึง ธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงานตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น) วิริยะ (ความเพียรพยายามทำในสิ่งนั้น) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (การพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้น) หลักอิทธิบาท แปลว่า ธรรมเครื่องให้ถึงอิทธิ (ฤทธิ์หรือความสำเร็จ) หรือธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จหรือแปลง่าย ๆ ว่าทางแห่งความสำเร็จมี 4 อย่าง คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความสอบสวนไตร่ตรอง) แปลให้จำง่ายตามลำดับ ว่ามีใจรักพากเพียรทำ

เอาจิตฝักใฝ่ใช้ปัญญาสอบสวน 6 อิทธิบาท แยกออกเป็นอิทธิแปลว่า ความสำเร็จ บาท แปลว่า ฐานเชิงรอง ดังนั้น อิทธิบาท จึงแปลว่ารากฐานแห่งความสำเร็จซึ่งมี 4 อย่าง คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา 7 อิทธิบาท เป็นคุณ 4 อย่าง ถ้ามีบริบูรณ์แล้วจะชักนำให้บุคคลถึงสิ่งที่ต้องการซึ่งไม่เหลือวิสัยกล่าวไว้ว่า อิทธิบาท 4 เป็นธรรมะที่เป็นธรรมที่มีอุปการะแก่งานทุกชนิดตั้งแต่งานของผู้ครองเรือนจนถึงงานของผู้บำเพ็ญวิปัสสนา 8 ทางแห่งความสำเร็จให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามความประสงค์ มี 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ ความพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมีใจรักใคร่สิ่งที่ทำและพอใจใฝ่รักในจุดหมายของสิ่งที่ทำนั้นอยากทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จอยากให้งานนั้นหรือสิ่งนั้นบรรลุพูดง่าย ๆ ว่ารักงานและรักจุดหมายของงานพูดให้ลึกลงไปในทางธรรมว่า ความรักความใฝ่ใจปรารถนาต่อภาวะดีงามเต็มเปี่ยมสมบูรณ์ของสิ่งนั้น ๆ ของงานนั้นอยากทำให้สำเร็จผลตามจุดหมายที่ดีงามนั้นเมื่อเห็นสิ่งนั้นหรืองานนั้นกำลังเดินหน้าไปสู่จุดหมายก็เกิดปีติเป็นความเอิบ อิ่มใจ ประโยชน์ของฉันทะ คือ เป็นข้าศึกกับความเบื่อหน่ายทำให้ไม่เบื่องานไม่ท้อแท้ มีกำลังใจต่อสู้ป้องกันสร้างสรรค์สิ่งที่ตนรักทำให้งานหนักกลายเป็นงานเบาที่ยากก็กลายเป็นง่ายถ้าขาดฉันทะ ทำให้ขาดกำลังใจ เบื่องาน ทอดทิ้งงาน กลายเป็นคนจับจดไม่ก้าวหน้า ดังนั้น การบูรณาการหลักฉันทะเข้ากับการบริหารสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจ มีความรักเอาใจใส่เป็นอย่างมากเพราะว่างานที่มีความเข้าในตน ในคนและในงานถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษาถ้าผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีกำลังใจต่อสู้ป้องกันสร้างสรรค์ด้วยความรักทำให้งานหนักกลายเป็นงานเบาที่ยากก็กลายเป็นง่าย

2. วิริยะ ความเพียรพยายามในการทำงาน คือ ความเพียร ได้แก่ ความอาจหาญ แกล้วกล้าบากบั่นก้าวไปใจสู้ไม่ย่อท้อไม่หวั่นกลัวต่ออุปสรรคและความยากลำบากเมื่อคนรู้ว่าสิ่งใดมีคุณค่าควรแก่การบรรลุถึง ถ้าวิริยะเกิดขึ้นแก่เขาแล้วแม้ได้ยินว่าจุดนั้นจะลุถึงได้ยากนักมีอุปสรรคมากหรืออาจใช้เวลายาวนานเท่านั้นปี เท่านี้เดือน เขาไม่ท้อถอยกลับเห็นเป็นสิ่งท้าทายที่จะเอาชนะให้ได้ทำให้เสร็จ เช่น นักบวชนอกศาสนาหลายท่านในสมัยพุทธกาลเมื่อสดับพุทธธรรมเลื่อมใสขอบรรพชาอุปสมบทครั้นได้รับทราบว่าผู้เคยเป็นนักบวชนอกศาสนาจะต้องประพฤติวัตรทดสอบตนเองก่อนเรียกว่า อยู่ปริวาสเป็นเวลา 4 เดือน ใจก็ไม่ท้อถอยกลับกล้าเสนอตัวประพฤติวัตรทดสอบเพิ่มเป็นเวลาถึง 4 ปี ส่วนผู้ที่ขาดความเพียรอยากบรรลุความสำเร็จเหมือนกันแต่พอได้ยินว่าต้องใช้เวลานานเป็นปีก็หมดแรงถอยหลังถ้าอยู่ระหว่างปฏิบัติก็ฟุ้งซ่าน จิตใจวุ่นวาย จิตใจจะแน่วแน่มั่นคงพุ่งตรงต่อจุดหมาย สมาธิก็เกิดขึ้นได้เรียกว่า เป็นวิริยะสมาธิพร้อมทั้งมีปธานสังขารคือ ความเพียรสร้างสรรค์เข้าประกอบคู่ไปด้วยกัน สรุปได้ว่า วิรยะ คือ ความพากเพียร ความขยัน เข้มแข็งอดทน ความบากบั่นมุมานะที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความอุตสาหะอย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถ แม้ว่าจะมีอุปสรรคความยากลำบากในงานมากเพียงใดก็ไม่ท้อถอยไม่ลดละความพยายามสามารถทำงานต่อเนื่องจนกว่าจะประสบความสำเร็จ

3. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในการทำงาน คือ ความจดจ่อหรือเอาใจฝักใฝ่ความมีจิตผูกพัน จดจ่อ เฝ้าคิดเรื่องนั้นใจอยู่กับงานนั้นไม่ปล่อยไม่ห่างไปไหน ถ้าจิตตะเป็นไปอย่างแรงกล้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง คนผู้นั้นจะไม่สนใจรับรู้เรื่องอื่น ๆ ใครพูดอะไรเรื่องอื่น ๆ ไม่สนใจแต่ถ้าพูดเรื่องนั้น งานนั้นจะสนใจเป็นพิเศษทันที่บางที่จัดทำเรื่องนั้นงานนั้นขลุกง่วนอยู่ได้ทั้งวันทั้งคืนไม่เอาใจใส่ร่างกาย การแต่งเนื้อแต่งตัว อะไรจะเกิดขึ้นก็ไม่สนใจเรื่องอื่นเกิดขึ้นใกล้ ๆ บางที่ก็ไม่รู้ทำจนลืมวันลืมคืน ลืมกินลืมนอน ความมีใจจดจ่อฝักใฝ่เช่นนี้ ย่อมนำให้สมาธิเกิดขึ้นจิตจะแน่วแน่แนบสนิทในกิจที่ทำมีกำลังมากเฉพาะสำหรับกิจนั้นเรียกว่า จิตเป็นสมาธิพร้อมนั้นก็เกิดปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์ร่วมสนับสนุนไปด้วย สรุปได้ว่า จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในการทำงานหรือความตั้งมั่นของจิตมีสมาธิมั่นคงอยู่กับงานทำงานด้วยความไม่ประมาทไม่ทอดธุระไม่ปล่อยปละละเลยในงานที่ทำไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไปจากงาน บางที่อาจทำงานขลุกง่วนอยู่กับงานได้ทั้งวันทั้งคืนจนไม่สนใจรับรู้สิ่งอื่นรอบข้างจะสนใจรับรู้แค่เพียงเรื่องที่เกี่ยวกับงานที่ตนกำลังทำเท่านั้น

4. วิมังสา การพิจารณาใคร่ครวญเหตุผลแห่งความสำเร็จของงาน คือ ความสอบสวนไตร่ตรอง ได้แก่ การใช้ปัญญาพิจารณาหมั่นใคร่ครวญตรวจหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนเกินเลยบกพร่องหรือขัดข้องเป็นต้นในกิจที่ทำรู้จักทดลองและคิดหาทางแก้ไขปรับปรุง ข้อนี้เป็นการใช้ปัญญาชักนำสมาธิซึ่งจะเห็นได้ไม่ยากคนมีวิมังสาชอบคิดค้นหาเหตุผลชอบสอบสวนทดลองเมื่อทำอะไรก็พิจารณาทดสอบไป เช่น คิดว่าผลนี้เกิดจากเหตุอะไรทำไมจึงเป็นอย่างนี้ผลคราวนี้เกิดจากปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้ ถ้าชักองค์ประกอบนี้ออกเสียจะเป็นอย่างนี้ถ้าเพิ่มองค์ประกอบนี้เข้าไปแทนจะเกิดผลอย่างนี้ลองเปลี่ยนองค์ประกอบนั้นแล้วไม่เกิดผลอย่างที่คาดหมายเป็นเพราะอะไรจะแก้ไขที่จุดไหนหรือในการปฏิบัติธรรมก็ชอบพิจารณาใคร่ครวญสอบสวน เช่น ธรรมข้อนี้มีความหมายว่าอย่างไร มีจุดหมายอย่างไร ควรใช้ในโอกาสอย่างใด ควบคู่สัมพันธ์กับข้อธรรมอื่นข้อใดปฏิบัติธรรมคราวนี้ไม่ค่อยก้าวหน้า อินทรีย์ใดอ่อนไป อินทรีย์ใดเกินไป คนปัจจุบันในสภาพอย่างนี้ขาดแคลนธรรมข้อใดมากจะนำธรรมข้อนี้เข้าไปควรใช้วิธีการอย่างใดควรเน้นความหมายด้านใหนการคิดหาเหตุผลสอบสวนทดลองอย่างนี้ย่อมช่วยรวมจิตให้คอยกำหนดและติดตามเรื่องที่พิจารณาอย่างต่อเนื่องเป็นเหตุให้จิตแน่วแน่ แล่นดิ่งไปกับเรื่องที่พิจารณาไม่ฟุ้งซ่านไม่วอกแวกและกำลังเรียกว่าเป็นวิมังสาสมาธิ ซึ่งก็มีปธานสังขาร คือ ความเพียรสร้างสรรค์เกิดมาด้วย เช่นเดียวกับสมาธิข้ออื่น ๆ สรุปได้ว่า วิมังสา คือ การใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลแห่งความสำเร็จในการทำงานเป็นการพินิจพิเคราะห์ไตร่ตรองและตรวจสอบข้อบกพร่องในงานที่ทำอยู่เสมอโดยรู้จักค้นคว้าทดลอง คิดค้นหาทางแก้ไขปรับปรุงงานและวิธีทำงานให้ดีและก้าวหน้ายิ่งขึ้นอยู่เสมอ

พระครูปลัดเฉลิมพร อภิวโร (2564, หน้า 130 - 131) กล่าวว่า คำว่า อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใดต้องทำตนให้สมบูรณ์ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท ซึ่งจำแนกไว้เป็น 4 ประการ คือ

1. ฉันทะหรือความพึงพอใจ หมายถึง ความต้องการที่จะทำพอใจที่จะทำมีความสุขที่จะทำมีใจใฝ่รักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ

2. วิริยะหรือความเพียร หมายถึง ขยันหมั่นเพียรทำสิ่งนั้นด้วยความพยายามเข้มแข็งอดทนไม่ท้อถอย

3. จิตตะหรือความคิดและความตั้งใจ หมายถึง ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความตั้งใจเอาจิตฝักใฝ่มีสมาธิในการทำ

4. วิมังสาหรือความไตร่ตรอง หมายถึง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผลคิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น อิทธิบาท 4 นับได้ว่าเป็นหลักธรรมะที่ใกล้ตัวมากที่สุดชนิดหนึ่งและสามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้ง่ายที่สุดชนิดหนึ่งผู้ทำตามหลักธรรมนี้ย่อมประสบความสำเร็จในชีวิตผู้ใดที่อยู่ในเพศบรรพชิตที่มีธรรมะนี้ย่อมสำเร็จในการดับทุกข์และการบรรลุธรรมขั้นสูง ผู้ใดเป็นฆราวาสและมีธรรมะข้อนี้ย่อมประสบความสำเร็จในอาชีพการงาน มีความก้าวหน้าและสามารถพัฒนาตนเองได้เป็นอย่างดี

ดูกรภิกษุทั้งหลายเราได้มีความคิดอย่างนี้ว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ย่อมเจริญ อิทธิบาทอันประกอบด้วยฉันทาสมาธิและปธานสังขาร ดังนี้ ว่าฉันรียังของเราจักไม่ย่อหย่อนเกินไปไม่ต้องประคองเกินไปไม่หดหู่ในภายในไม่ฟุ้งซ่านไปในภายนอกและเธอมีความสำคัญในเบื้องหลังและเบื้องหน้าอยู่ว่าเบื้องหน้าฉันใด เบื้องหลังก็ฉันนั้น เบื้องหลังฉันใด เบื้องหน้าก็ฉัน นั้นเบื้องล่างฉันใด เบื้องบนก็ฉันนั้น เบื้องบนฉันใด เบื้องล่างก็ฉันนั้น กลางวันฉันใด กลางคืนก็ฉันนั้น กลางคืนฉันใด กลางวันก็ฉันนั้น เธอมีใจเปิดเผยไม่มีอะไรหุ้มห่อ อบรมจิตใจให้สว่างอยู่

ภิกษุย่อมเจริญอิทธิบาทอันประกอบด้วยวิริยะสมาธิและปธานสังขาร ดังนี้ว่า วิถานะยะของเราจักไม่ย่อหย่อนเกินไป ไม่ต้องประคองเกินไป ไม่มีอะไรหุ้มห่อ อบรมจิตให้สว่างอยู่ภิกษุย่อมเจริญอิทธิบาทอันประกอบด้วยจิตตสมาธิและปธานสังขาร ดังนี้ว่า จิตของเราจักไม่ย่อหย่อนเกินไปไม่ต้องประคองเกินไป ไม่มีอะไรหุ้มห่อ อบรมจิตให้สว่างอยู่ภิกษุย่อมเจริญอิทธิบาทอันประกอบด้วยวิมังสาสมาธิและปธานสังขาร ดังนี้ ว่าวิมังสาของเราจักไม่ย่อหย่อนเกินไปไม่ต้องประคองเกินไปไม่หดหู่ในภายในไม่ฟุ้งซ่านไปภายนอกและเธอมีความสำคัญในเบื้องหลังและเบื้องหน้าอยู่ว่า เบื้องหน้าฉันใด เบื้องหลังก็ฉันนั้น เบื้องหลังฉันใด เบื้องหน้าก็ฉันนั้น เบื้องล่างฉันใด เบื้องบนก็ฉันนั้น เบื้องบนฉันใด เบื้องล่างก็ฉันนั้น กลางวันฉันใด กลางคืนก็ฉันนั้น กลางคืนฉันใด กลางวันก็ฉันนั้น เธอมีใจเปิดเผยไม่มีอะไรหุ้มห่ออบรมจิตให้สว่างอยู่ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต), 2552, หน้า 87)

ดังนั้น อิทธิบาท 4 นั้น เป็นการสร้างฐานหรือหนทางสู่ความสำเร็จในด้านทางธรรมหรือทางโลกหรือเป็นเครื่องมือให้บรรลุถึงความสำเร็จและสำเร็จสมประสงค์และเป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย มี 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ ความพอใจ
2. วิริยะ ความเพียร
3. จิตตะ ความคิด
4. วิมังสา ความไตร่ตรอง

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2542, หน้า 842) กล่าวว่า การทำงานที่จะให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ มากมายแต่สิ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้ คือ คุณธรรม สำหรับผู้บริหารในการบริหารงานต้องมีการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่ บุคคลจำนวนมากที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จและทำงานแล้วไม่มีประสิทธิภาพเพราะสิ่งที่ขาดไปนั่นคือ การนำหลักธรรมมาใช้สนับสนุนในการทำงานซึ่งหลักธรรมที่เกี่ยวกับการทำงานในพระพุทธศาสนาเรียกว่า อิทธิบาท 4 หลักแห่งความสำเร็จหลักธรรมนี้เป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการทำงานในขณะเดียวกัน การทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแนวพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงแนะให้ปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 อิทธิบาท แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จหรือทางสู่ความสำเร็จมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ คือ มีใจรักทำงานด้วยใจรักงาน

2. วิริยะ คือ พากเพียร ความขยัน ภาคปฏิบัติการของความรักความรักในงานจะทำให้เรารู้ว่าควรทำงานอะไร ส่วนความขยันจะทำให้งานนั้นก้าวไปสู่ความสำเร็จการทำงานถ้าขาดความขยันความชำนาญก็จะไม่เกิด

3. จิตตะ คือ จดจำจ่อจิต หมายความว่า ทำอะไรก็ตามให้เจาะลงไปปักใจลงไปในสิ่งนั้นอย่างลึกซึ้ง อย่างมุ่งมั่น อย่างจริงจังและอย่างทุ่มเทใครก็ตามที่ทำงานด้วยการเอาใจจดจ่ออยู่กับงานนั้นคนนั้นจะประสบความสำเร็จ

4. วิมังสา คือ วินิจวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ พัฒนานั่นเองเมื่อเราทำงานอะไรก็ตามให้พินิจพิเคราะห์สร้างสรรค์พัฒนา

พระพุทธเจ้าทรงเป็นตัวอย่างของนักวิจัยชั้นยอดของโลกพระองค์ทรงสามารถสร้างปัญญาขึ้นมาใหม่จากเหตุการณ์ที่คนทั้งหลายมองไม่เห็นว่าเป็นทางมาของปัญญาได้อย่างไร หากเราจำพุทธประวัติได้ก็จะพบว่า สาเหตุที่ทำให้พระพุทธเจ้าแต่เมื่อยังเป็นเจ้าชายสิทธัตถะเสด็จออกผนวชก็เป็นเพราะว่าพระองค์ทรงรู้จักใช้ปัญญาในเชิงสร้างสรรค์อัน ได้แก่ การรู้จักคิดเชิงวิเคราะห์

3.1.1 การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักอิทธิบาท 4

พระครูปลัดเฉลิมพร อภิวโร (2564, หน้า 131-133) กล่าวว่า อิทธิบาท 4 เพื่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น สามารถน้อมนำเอาคำสอนที่เรียกว่าพุทธอิทธิบาท 4 ไปประยุกต์ในการบริหารจัดการงานองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นได้ดีและจะส่งผลให้มีการบริหารจัดการงานอย่างมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หลักอิทธิบาท 4 คือ ที่คนส่วนใหญ่นั้นรู้จักและมีความคุ้นเลยว่าเป็นหลักธรรมที่เป็นแนวทางในการบริหารการจัดการในเรื่องราวต่าง ๆ ในรูปแบบแนวทางของพระพุทธศาสนา ซึ่งในแนวทางให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ๆ หลักอิทธิบาท 4 เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจ รวมถึงวิธีคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเบื้องต้นเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้นำและชาวพุทธหรือพุทธศาสนิกชนส่วนใหญ่ได้เข้าใจถึงหลักการปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมถึงเป็นหลักธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จอีกด้วย การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักอิทธิบาท 4 ซึ่งหลักธรรมที่เอามาบริหารนั้นประกอบไปด้วย 4 ประการ คือ

1. ฉันทะกับการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น คือ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น ก็คือ การที่ผู้บริหารนั้นจะทำกิจการ หรือบริหารจัดการงานอะไรก็จะต้องมีความพอใจที่จะประพฤติปฏิบัติเพื่อให้การทำงานเหล่านั้นออกมาในรูปแบบที่ผู้บริหารนั้นพึงพอใจมีความรู้สึกที่ปรารถนาเพื่อให้การทำงานของบุคคลากรในองค์การทำงานนั้นสำเร็จและพึงพอใจ เช่น เราพึงพอใจในการเป็นผู้ให้เพื่อให้บุคคลากรผู้ด้อยโอกาสเหล่านั้น มีความสุขผู้บริหารก็ย่อมมีความสุขตามด้วยเช่นกัน ก็อาจเป็นเพราะเรานั้นมีความพึงพอใจตั้งแต่แรกนั่นเอง

2. วิริยะกับการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น คือ ความเพียรพยายามในสิ่งนั้นซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำนั้นเกิดความคิดที่จะทำอะไรแล้วก็ย่อมมีความเพียรพยายามเพื่อให้การบริหารจัดการงานเหล่านั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จ เพื่อให้การทำงานนั้นออกมาดีมีคุณค่าสำหรับผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์กับทุก ๆ ด้านของหน้าที่ในการทำงาน โดยส่วนใหญ่แล้วงานที่มีคุณค่าที่เราเห็นกันอยู่ในทุกวันนี้ก็เพราะเกิดจากการที่ผู้บริหารกับบุคคลากรนั้นมีความเพียรพยายามมีความตั้งใจตั้งมั่น เช่น ภาพวาดในที่ต่าง ๆ ที่เราเห็นอยู่ทุกวันนี้เกิดจากความประณีตและมีความใส่ใจ ความพยายามของจิตกรที่จะทำให้ผลงานนั้นมีความสวยงาม มีคุณค่าและเมื่องานนั้นมีคุณค่าแล้วสิ่งที่ตามมาก็คือ ภาพวาดนั้นมีราคาที่สูงขึ้นเหมือนกับว่าเป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ออกมาด้วยใจนั่นเอง

3. จิตตะกับการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น คือ การที่ผู้บริหารมีความเอาใจฝักไฝ่ในสิ่งที่ทำหรือเอาใจใส่กับการบริหารจัดการงานที่ผู้บริหารมอบให้บุคคลากรในองค์การได้รับมอบหมายเพื่อให้การทำงานนั้นเกิดผลประสบความสำเร็จและเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลากรที่ทำงานนั้นดียิ่งขึ้นไปอีก โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารนั้นได้รับมอบหมายให้บุคคลากรในองค์การทำอะไรแล้วก็ควรเอาใจ เอาความคิด ตั้งจิต ตั้งใจ มีความทุ่มเทกับการทำงานนั้นให้มาก ๆ

เพื่อให้งานนั้นมีความสำเร็จโดยเร็ว โดยไม่สนใจว่างานนั้นจะเป็นงานที่ต่ำต้อยหรือสูงไปเพราะว่าถ้าผู้บริหารกับบุคคลากรในองค์การนั้น มีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้เกิดความสำเร็จแล้ว การทำงานนั้นก็ย่อมจะประสบผลสำเร็จอยู่เนือง ๆ เพราะว่าถ้าผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การนั้น เมื่อได้รับมอบหมายงานนั้นแล้วไม่สนใจ งานที่ได้ก็ไม่เสร็จตามเป้าหมายที่วางไว้เพราะว่าการทำงานทุก ๆ สิ่งจะสำเร็จได้ก็เพราะความเอาใจใส่เป็นอย่างดี

4. วิมังสากับการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น คือ ผู้บริหารนั้นควรมีความพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลในสิ่งนั้นซึ่งก็คือ การมีความเข้าใจในการบริหารจัดการงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลากรในองค์การทำอยู่ถ้ามอบหมายการทำงานให้กับบุคคลากรที่ไม่มีความเข้าใจก็จะทำให้งานนั้นมีความผิดพลาด มีความไม่ตรงตามความต้องการของผู้บริหารที่ได้มอบหมายให้ทำงานนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วการที่ผู้บริหารจะทำงานอะไรแล้วก็ต้องหาข้อมูลเพื่อให้การทำงานนั้นมีความสอดคล้องกัน เมื่อผู้บริหารทำงานโดยไม่สนใจหาข้อมูลก็จะทำให้การทำงานนั้นไม่ใช่ในสิ่งที่เขาปรารถนาหรือมีความต้องการ

สรุปได้ว่า เมื่อผู้บริหารจะทำงานอะไรสักหนึ่งงานก็ต้องพยายามหาข้อมูลและศึกษางานนั้นอย่างถ่องแท้ว่างานนั้นมีความเป็นไปเป็นมาอย่างไรบ้างเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่จะคิดจะทำเมื่อเราได้รับมอบหมายงานแล้วก็จะทำให้บุคคลากรในองค์การทำงานนั้นอย่างรวดเร็วเพราะว่าเรามีความเข้าใจมีความรู้ในสิ่งที่บุคคลากรกำลังทำนั้นแล้วด้วยความมั่นใจงานนั้นจึงสำเร็จเหมือนที่เราคิดไว้ตั้งแต่เริ่มแรกดังนั้นหลัก “การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักอิทธิบาท 4” จึงเป็นหัวใจสำคัญเพื่อให้การขับเคลื่อนในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นไปด้วยความสำเร็จเพราะงานนั้นเมื่อเราใช้แต่หลักการหรือแนวคิดทางตะวันตกก็เป็นได้แค่แนวคิด ๆ หนึ่งที่สร้างความรู้ให้เราแค่นั้นแต่เมื่อเราใช้หลักการบริหารจัดการในแนวทางหลักธรรม คือ อิทธิบาท 4 นั้นแล้ว ก็จะทำให้เรานั้นเกิดความตระหนักในการใช้ชีวิตการทำงานต่าง ๆ อย่างมีความเข้าใจไม่เกิดความประมาทเพราะว่าการทำงานอะไรแล้วไม่ค้นหาความจริงก็จะไม่พบกับความจริงนั้นและความสำเร็จหรือความเข้าใจอันดีในการใช้ชีวิตอย่างไม่ยึดติดมีความตั้งมั่นในสติ สมาธิและปัญญาด้วย

3.1.2 ความสำคัญของอิทธิบาท 4

สิทธิชัย แสนนิทา,พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญฺโญ), (2565, หน้า 92 - 93) กล่าวว่า ความสำคัญของอิทธิบาท 4 ที่กล่าวมานั้น ฉันทะและวิริยะ เป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้บุคคลมีความรักในงานและมีความพากเพียร บากบั่น เพิ่มความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้เป็นอย่างดีโดยมีจิตตะและวิมังสา เป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเอาใจใส่ในงานและตรวจสอบการทำงานอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากผู้บริหารสถานศึกษายึด หลักอิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติงานแล้วก็ทำให้เจ้าหน้าที่มีความรักใคร่ในงานปฏิบัติงานด้วยความพากเพียรบากบั่น ด้วยความเอาใจใส่ในงานและมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอ

การดำเนินกิจกรรมงานพัฒนาวิชาการก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรและผู้เรียนจะความรู้อยู่เย็นเป็นสุข ความเป็นอยู่ดีขึ้นและพึ่งตนเองได้ในที่สุด ดังนั้นหากผู้บริหารและบุคลากรยึดหลักอิทธิบาท 4 ในการปฏิบัติงานแล้วก็ทำให้บุคลากร มีความรักใคร่ในงาน ปฏิบัติงานด้วยความพากเพียรบากบั่นด้วยความเอาใจใส่ในงานและมีการตรวจสอบความสำเร็จในงานอยู่เสมอผลก็ คือ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการมีประสิทธิภาพมากขึ้น นักเรียนมีความรู้พัฒนาตนให้เป็นคนเก่งคนดีมีความสุขและพึ่งตนเองได้ในที่สุด

การน้อมนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้กับการบริหารงานวิชาการนั้นเป็นการนำหลักธรรมในคัมภีร์พระพุทธศาสนา เป็นสูตรสำเร็จสูตรหนึ่งที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ทรงตรัสไว้เป็นบาทฐานของความสำเร็จทุกอย่าง ทั้งยังเป็นประโยชน์สำหรับบุคคลที่น้อมนำไปประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะเป็นการทำงาน การศึกษาเล่าเรียน การปฏิบัติธรรม เป็นต้น ซึ่งประโยชน์ของหลักอิทธิบาท 4 ประการนี้จะได้อธิบายให้เป็นข้อ ๆ ให้พอได้ใจความ ดังนี้ 1) ประโยชน์ของฉันทะ คือ เครื่องกำจัดความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความไม่ท้อแท้ มีกำลังใจสร้างสรรค์สิ่งที่ตนรัก ทำให้งานหนักกลายเป็นงานเบา ยากเป็นง่าย ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่มีฉันทะก็จะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้ ไม่มีกำลังใจ ทอดทิ้งวางธุระสิ่งที่ทำอยู่ไม่ก้าวหน้าเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาใช้กับการบริหารงานวิชาการที่มีขอบข่ายที่มากและมีกระบวนการที่ซับซ้อนในทุกกิจกรรมอาจทำให้เกิดความย่อท้อและเบื่อหน่ายจนทำให้การบริหารจัดการงานวิชาการล้มเหลวและไม่มีประสิทธิภาพการนำหลักฉันทะมาใช้ในการบริหารจัดการงานวิชาการจะทำให้ผู้บริหาร และบุคลากรมีกำลังใจในการทำงาน มีใจรักในสิ่งที่ต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย และจุดประสงค์ที่วางไว้ 2) ประโยชน์ของวิริยะ คือ เครื่องกำจัดความเกียจคร้าน ทำให้งานที่ทำอยู่นั้นต่อเนื่อง ถ้าขาดวิริยะก็จะทำให้เกิดความอ่อนแอท้อถอยสิ่งที่ทำอยู่นั้นไม่ต่อเนื่อง งานที่ทำอยู่ก็คั่งค้าง เมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาใช้กับการบริหารงานวิชาการจะส่งผลให้ผู้บริหารและบุคคลากรมีความมุมานะเพียรพยายามทำงนวิชาการให้ลุล่วงสำเร็จตามเป้าหมายและจุดประสงค์ที่วางไว้ 3) ประโยชน์ของจิตตะ คือ เครื่องมือที่จะทำให้เกิดการติดตามทราบความเป็นไปของงานอยู่เสมอเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาใช้กับการบริหารงานวิชาการจะทำให้เมื่อเกิดปัญหาย่อมสามารถที่จะแก้ไขได้ทันท่วงทีเพราะมีความเอาใจฝักใฝ่หาข้อมูลและแนวทางแก้ไขอยู่นั่นเอง แต่หากขาดจิตตะเสียแล้วงานที่ทำอยู่นั้นอาจเกิดความเสียหายได้ 4) ประโยชน์ของวิมังสา คือ เครื่องมือช่วยทำให้งานไม่ผิดพลาดเมื่อนำหลักธรรมข้อนี้มาใช้กับการบริหารงานวิชาการ ทำให้มองเห็นลู่ทางที่จะทำงานให้เกิดผลดีเพราะมีการไตร่ตรองทบทวนในสิ่งที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อยู่เสมอ ถ้าขาดวิมังสาจะทำงานผิด ๆ ถูก ๆ ทำให้เกิดความสูญเสียทั้งทางด้านทุนทรัพย์และเวลาในพระสุตตันตปิฎกได้กล่าวถึง อิทธิบาท 4 ว่า “เป็นคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ” ทำให้เห็นได้ว่าฉันทะกับวิริยะเป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้บุคคลมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้เป็นอย่างดีโดยมีจิตตะและวิมังสาเป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยให้การเอาชนะปัญหา

และอุปสรรคในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะช่วยเสริมให้บุคคลมีความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคมากขึ้น

สรุปได้ว่า อิทธิบาท 4 มีความหมายว่า หลักธรรมหรือคำสอนคือ คุณเครื่องให้สำเร็จความประสงค์ 4 อย่าง ได้แก่

1. ฉันทะ ความพอใจรักใครในการทำงาน
2. วิริยะ ความพากเพียรในการทำงาน
3. จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในการทำงาน
4. วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของการทำงาน

การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักอิทธิบาท 4 นั้นเป็นการบริหารจัดการที่ต้องใช้หลักการบริหารจัดการหรือแนวคิดทฤษฎีสำหรับการบริหารจัดการซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยการวางแผนการจัดองค์การการนำและการควบคุมรวมถึงหลักธรรมคือ หลัก“อิทธิบาท 4”หรือประกอบด้วยความพอใจความเพียรพยายามความเอาใจใส่ความเข้าใจในงานที่ทำอยู่จึงจะทำให้การจัดการนั้นขับเคลื่อนไปได้ โดยที่ผู้บริหารจัดการจะต้องคำนึงถึงความสะดวกโปร่งใส ปลอดภัย ตรวจสอบได้เพื่อให้การจัดการนั้นมีประสิทธิภาพจึงย่อมจะมีการบริหารจัดการอย่างมีระเบียบวินัยมีเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

3.2 หลักทศพิธราชธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ทองเปลือง อภัยวงศ์ (2563, หน้า 108 - 111) กล่าวว่า หลักทศพิธราชธรรมเป็นธรรมมะสำหรับตัวผู้บริหารที่จะต้องมีทุกคนที่จะเป็นผู้นำเพราะคนเราทุกวันนี้ขาดคุณธรรมและจริยธรรมมาก ฉะนั้น การบริหารงานทุกหน่วยงานต้องมีผู้นำไว้สำหรับบริหารหลักทศพิธราชธรรมสำหรับตัวผู้นำทุกท่านในพระไตรปิฎกกล่าวถึงราชธรรม 10 หรือทศพิธราชธรรมคือ ธรรมของพระราชากิจวัตรที่พระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติคุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมืองหรือธรรมของนักปกครอง ประกอบด้วย

1. ทาน (การให้) คือ สละทรัพย์สิ่งของ
2. ศีล (ความประพฤติดีงาม) คือ สำรวมกายและวจีทวาร
3. ปริจจาคะ (การบริจาค) คือ เสยสละความสุขสำราญ
4. อาชชวะ (ความซื่อตรง) คือ ซื่อตรงทรงสัตว์
5. มัททวะ (ความอ่อนโยน) คือ มีอัธยาศัย
6. ตปะ (ความทรงเดช) คือ แผดเผากิเลสตัณหา
7. อักโกธะ (ความไม่โกรธ) คือ ไม่กริ้วกราด
8. อวิหิงสา (ความไม่เบียดเบียน) คือ ไม่บีบคั้นกดขี่
9. ขันติ (ความอดทน) คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ

10. อวิโรธนะ (ความไม่คลาดธรรม) คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหว

พระธราธร นาถธมฺโม (เทพวรรณ) (2562, หน้า 6 - 8) กล่าวว่า ในปัจจุบันสภาพสังคมไทยมีความเคลื่อนไหวที่รวดเร็วซับซ้อน มีแนวโน้มของความรุนแรงและความแตกแยกอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ความเป็นธรรมทางสังคมและความสมดุลของระบบนิเวศน์ การแก้ปัญหาต่าง ๆ มักคาดหวังไปที่รัฐบาลรวมทั้งหน่วยงานราชการและองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญแต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมากลไกต่าง ๆ เหล่านี้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงทางเลือกหนึ่งในการพึ่งตนเอง คือ การใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอันได้แก่ หลักทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นอีกแนวคิดหนึ่งของการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานร่วมกันบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วมนำมาซึ่งการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันการสร้างวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนั้น ๆ อย่างมีความสุขด้วยการอยู่แบบไทย ๆ มีความผาสุกในการดำรงชีวิตตั้งแต่เกิดจนตายและถือได้ว่าเป็นวิถีชีวิตของสังคมประเทศไทยตามแนวทางแห่งพระพุทธศาสนาอันเป็นพื้นฐานของมิติทางสังคมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่มีผลกระทบต่อสังคมไทยในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้นเรื่องการปฏิบัติตนตามหลักทศพิธราชธรรม นอกจากจะเป็นแนวคิดของการสร้างเกราะกำแพงในอันที่จะไม่ให้ชีวิตห่างไกลจากหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแล้วยังเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาคนให้รักและเข้าใจในแก่นแท้ของพระพุทธศาสนา รักษ์ถิ่นรักองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติรักบ้านเกิดเมืองนอน รักประเทศ มีความซื่อสัตย์ต่อสถาบันชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ ทำให้เราอยู่อย่างมีความรักความผูกพันเพราะฉะนั้นในการสร้างบ้านเมืองให้เข้มแข็ง เราจึงต้องสร้างที่ฐานของบ้านเมืองซึ่งก็ คือ การสร้างให้บุคลากรหรือคนในองค์กรหรือหน่วยงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ราชอาณาจักรไทยเคยมีการกำหนดเป็นความนิยมไว้ว่าพระเจ้าแผ่นดินทรงเป็นพระโพธิสัตว์ อันหมายถึง กษัตริย์ไทยทรงบำเพ็ญบารมีเพื่อพุทธภูมิด้วย ดังนั้น พระเจ้าแผ่นดินไทยแต่เดิมจึงทรงบำเพ็ญบารมีเป็นหลักยิ่งกว่าการตั้งอยู่ในทศพิธราชธรรมแต่ต่อมาเมื่อพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 4 ทรงปรารถนาพุทธภูมิแล้วทรงกระสับกระส่ายฟุ้งไปด้วยตัณหา จึงทรงตั้งความปรารถนาใหม่ คือ ทรงปฏิบัติเพื่อธรรมที่สุดแห่งทุกข์เท่าที่จะพึงเป็นไปได้ จึงทำให้ทรงเน้นการตั้งอยู่ในทศพิธราชธรรมมากกว่าจะบำเพ็ญบารมีเพื่อพุทธภูมิ พระจริยานี้ได้กลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติมาจนปัจจุบัน คือ พระเจ้าแผ่นดินไทยทรงตั้งอยู่ในทศพิธราชธรรมเพื่อการปกครองประชาชนและทรงบำเพ็ญบารมีเพื่อธรรมอันสูงสุดในพุทธศาสนาประกอบกันไป สันนิษฐานว่าทศพิธราชธรรมเป็นที่ทราบและปฏิบัติกันมาตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี ซึ่งทศพิธราชธรรมนี้มีที่มาจากชาดกพระไตรปิฎกของพุทธศาสนานั่นเอง โดยชาดกที่กล่าวถึงทศพิธราชธรรม คือ ชาดกเรื่องมหาหังสชาดก ซึ่งแปลว่า

เรื่องใหญ่แสดงถึงหงส์พระบาลีอ้างว่า พระพุทธเจ้าตรัสเล่าเรื่องราวของทศพิธราชธรรมด้วยพระองค์เอง โดยในพระบาลีแสดงแต่ถ้อยคำโต้ตอบกัน

ธรรมทั้ง 10 ประการนั้นเอง จึงเป็นที่มาของทศพิธราชธรรมที่พระมหากษัตริย์ไทยทรงตั้งอยู่ในอย่างสม่ำเสมอโดยทานเป็นการให้ทรงบำเพ็ญทานเพื่อความสุขของประชาชน ดังที่ได้ทรงพระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์เพื่อช่วยเหลือประชาชน ศีลเป็นความประพฤติดีงาม ทรงประพฤติพระจริยาพร้อมทั้งพระกาย พระวาจา สะอาดงดงามตามขัตติยราชประเพณี ดำรงด้วยดี การงดเว้นตามสิกขาบทอันเป็นไปเพื่อประชาชน ทำให้ประชาชนชาวไทยอุ่นใจไม่ต้องเกรงราชภัย ปริจจาคะเป็นการสละประโยชน์ส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ทรงสละประโยชน์ สละความสุขส่วนพระองค์เพื่อประโยชน์ของประชาชน อาชชวะเป็นความซื่อตรง ทรงประพฤติสุจริต ตรงต่อความดี ตรงต่อธรรมอันแสดงถึงพระปัญญาอันล้ำลึกเพราะความตรงต่อสภาวะนี้จะเกิดได้ก็ด้วยปัญญานั่นเอง มัททวะ เป็นความอ่อนโยนไม่ถือพระองค์เพราะความที่จิตพระองค์เป็นสมาธิ ไม่กระด้างด้วยนิวรณ์ จึงทำให้จิตของพระองค์เป็นจิตอ่อนควรแก่งานและอ่อนโยน ตปะเป็นความทรงเดช คือ การแผดเผากิเลสตัณหามิให้เข้ามาย่ำยีจิตไม่ทรงหลงใหลในสุขปรนเปรอแต่ทรงมุ่งเพียรให้กิจบริบูรณ์ อักโกธะเป็นความไม่โกรธด้วยพระเมตตาที่มีต่อบุคคลอื่น จึงทำให้ทรงไกลจากความโกรธได้ อวิหิงสาเป็นความไม่เบียดเบียน ทรงมีพระกิริยาที่ไม่เบียดเบียนบุคคลอื่น สัตว์อื่นให้เดือดร้อนซึ่งนอกจากประชาชนจะไม่เดือดร้อนแล้ว ยังได้รับพระราชสงเคราะห์จากพระองค์อีกด้วย เช่น โครงการในพระราชดำริต่าง ๆ ขันติเป็นความอดทน ทรงอดทนต่อความเหนื่อยยากพระวรกาย ต่อความยากลำบากต่าง ๆ ในการทรงงานในพื้นที่ทุรกันดารต่าง ๆ เพื่อความสุขของประชาชนและอวิโรธนะเป็นความไม่คลาดธรรม วางพระองค์ให้เป็นหลัก หนักแน่นในธรรมไม่ทรงปฏิบัติผิดทั้งในเรื่องของวิชาการ เช่น ทรงทราบขั้นตอนในการทำงานต่าง ๆ อย่างแจ่มแจ้งและในเรื่องของความถูกต้องตามธรรม

ปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การเป็นจำนวนมากทำหน้าที่บริหารและรับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ ในองค์การหลายแบบมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย เช่น ปัญหาการทุจริตต่อหน้าที่ขาดความรับผิดชอบเอาใจใส่ดูแลประชาชนและไม่มีความโปร่งใสปัญหาการขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ทำให้เกิดการก้าวก่ายการทำงานกันและกัน การจัดแผนพัฒนาตำบล การใช้จ่ายงบประมาณผิดประเภท การขาดประชุมและการไม่สามารถควบคุมการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารได้ ซึ่งการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หลักทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติตนของบุคลากรร่วมกับการปฏิบัติงานนั้น มีส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดียิ่งขึ้น

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2542, หน้า 845) กล่าวว่า ทศพิธราชธรรม เป็นข้อปฏิบัติดีปฏิบัติชอบสำหรับพระมหากษัตริย์ที่ทรงใช้ปกครองพระราชอาณาจักรและเป็นหลักธรรมของผู้บริหารทุกระดับที่จะพึงใช้ประกอบการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยร่วมเป็นคุณธรรมที่โบราณบัณฑิตได้บัญญัติไว้ก่อนสมัยพุทธกาล ซึ่งพระมหากษัตริย์ในอดีตได้ทรงถือปฏิบัติมาเป็นพระราชจริยาวัตร แม้บุคคลผู้มิใช่พระเจ้าแผ่นดินก็ควรเจริญรอยตาม โดยนำเอาหลักธรรม 10 ประการนี้ มาปฏิบัติในการบริหารการปกครองเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดความสวัสดีในสังคมตามอุดมการณ์แห่งการปกครองยิ่ง ๆ ขึ้นไปอันว่าคุณสมบัติของนักบริหารหรือนักปกครองหรือผู้เป็นใหญ่ในแผ่นดินตั้งแต่พระราชามหากษัตริย์ตลอดจนนักบริหารหรือนักปกครองทั่วไป ผู้บริหารยังสามารถใช้หลักธรรม 10 ประการ สร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทุกระดับชั้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและสำเร็จตามเป้าหมาย หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ คือ

1. ทาน คือ การให้ การที่ผู้บริหารให้ทรัพย์สินวัตถุสิ่งของหรือองค์ประกอบที่ได้มาซึ่งวัตถุ หมายถึง เงิน เวลากาลังกายของตนและผู้อื่นที่ต้องการ (วัตถุทาน) การให้ความรู้ การชี้แนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน (วิทยาทาน) และการใช้ชีวิต (ธรรมทาน) และการให้อภัยแก่ผู้ที่ทำผิดพลาดที่พร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงหรือการไม่ถือโทษในเรื่องทั้งปวง (อภัยทาน)

2. ศีล คือ วิธีการอยู่ในศีลธรรมอันดีทั้งกาย วาจาและทางใจอันเป็นหลักการสากลคุ้มครองสิทธิมนุษยชน รวมทั้งการประพฤติตนตามระเบียบวินัยของหน่วยงาน ตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคม

3. ปริจจาคะ คือ การเสียสละสำหรับผู้บริหาร วิธีการของผู้บริหารในการดำเนินงานในด้านการเสียสละเพื่อส่วนรวมเพื่อประโยชน์ของบุคลากรและองค์การ การไม่เห็นแก่ตัวของผู้บริหารจะสามารถทำให้บุคลากรทำงานอย่างเป็นมีความสุข

4. อาชชวะ คือ ความเป็นผู้ซื่อตรงสำหรับผู้บริหารวิธีการของผู้บริหารในการดำเนินงานในด้านของความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์การต่อบุคลากรเป็นผู้ตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบต่อภาระงานให้ประสบความสำเร็จ

5. มัททวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยนความสุภาพอ่อนโยนที่ผู้บริหารแสดงออกถึงกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อยปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติและการพูดจาสุภาพไพเราะนุ่มนวลกับบุคคลในทุกระดับ

6. ตปะ คือ ความเพียรพยายามสำหรับผู้บริหาร เป็นวิธีการของผู้บริหารในการดำเนินงานในด้านความพยายามความบากบั่นความก้าวหน้าไม่ถอยหลังความไม่หยุดอยู่กับที่รู้จักระงับยับยั้งชั่งใจได้ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญและการปรนเปรอ มุ่งมั่นในหน้าที่การงานให้ครบถ้วนสมบูรณ์

7. อักโกธะ คือ ความไม่โกรธสำหรับผู้บริหาร เป็นวิธีการของผู้บริหารที่แสดงถึงความมีเหตุผล ไม่โกรธผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร้เหตุผลมีเมตตาธรรมประจำใจ รู้จักระงับความขุ่นเคืองแห่งจิตและมีวินิจฉัยที่มีเหตุผล

8. อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนสำหรับผู้บริหาร วิธีการของผู้บริหารที่ไม่แสดงการกดขี่ข่มเหงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้อำนาจที่เหนือกว่าเบียดเบียนผู้อื่นให้ความช่วยเหลือสร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้นในองค์การ

9. ขันติ คือ ความอดทน การที่ผู้บริหารอดทนต่อความยากลำบากไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการดำรงชีวิตมีมานะอดทนในการงานมีความอดทนต่ออารมณ์ยั่วยุต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ คือการควบคุมอารมณ์เมื่อผิดหวังหรือการอดกลั้นต่อความโลภและความอยากได้

10. อวิโรธนะ คือ ความยุติธรรมสำหรับผู้บริหาร วิธีการของผู้บริหารที่ยึดมั่นในหลักของความยุติธรรม ความเที่ยงตรงไม่เอนเอียงหรือหวั่นไหวไม่มีอคติโดยมิชอบใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความถูกต้องสามารถทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความเชื่อมั่นไม่หวั่นไหวต่อภาระงาน

พุทธทาสภิกขุ (2537, หน้า 15 - 16) กล่าวว่า ทศพิธราชธรรม 10 ประการ เป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองความสงบสุขสันติภาพความเป็นผู้เป็นอิสระเหนือความทุกข์เหนือปัญหาทุกอย่างทุกประการจึงขอให้พิจารณากัน ดังต่อไปนี้

1. ทานัง ทานการให้ในที่นี้หมายถึง ให้วัตถุภายนอกเป็นสิ่งของอะไรต่าง ๆ โดยต้องมีผู้รับโดยตรงมันจึงเป็นการให้ที่เรียกว่า ทานังคือ ทานให้แล้วมันก็มีผลเป็นความผูกพันเป็นการสร้างสรรค์ความสงบสุข

2. สีลัง ภาวะปกติสีละ แปลว่า ปกติภาวะปกติไม่มีอะไรวุ่นวายรวมทั้งการปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะเช่นนั้นด้วยนี้เรียกว่าสีลังสีละ

3. ปริจจาคัง คือ บริจาคคือ เป็นการให้แต่เป็นการให้ในภายในทางจิตใจไม่ต้องมีผู้รับก็ได้มันต่างจากทานัง ทานังให้อย่างมีผู้รับปริจาคังให้อย่างต้องมีผู้รับบริจาคสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตนอะไรที่ไม่ควรมีอยู่ในตนบริจาคออกไป ๆ เรียกว่า สละสิ่งที่ไม่ต้องมีผู้รับไม่ซ้ำกับคำว่า“ทาน”มักจะอธิบายไปซ้ำกับคำว่าทานนั้นไม่สำเร็จประโยชน์ “ทาน” ให้ซึ่งวัตถุภายนอกมีผู้รับ “บริจาค” ให้ซึ่งสิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตัวไม่ต้องมีผู้รับ

4. อาชชะวัง ความซื่อตรงความเปิดเผยไม่เกิดโทษเกิดภัยไม่เกิดอันตรายใด ๆ เป็นที่ไว้ใจได้ซื่อตรงตั้งแต่ตนเอง คือ ความเป็นมนุษย์ของตนเองและซื่อตรงต่อผู้อื่นซึ่งเกี่ยวข้องโดยสรุปมันก็เป็นซื่อตรงต่อหน้าที่ที่จะต้องทำอีกนั่นแหละทำหน้าที่ให้ถูกต้องให้ซื่อตรงให้เพียงพอให้เหมาะสมแก่ความเป็นมนุษย์นี่เรียกว่าความซื่อตรง

5. มัททะวัง แปลว่า ความอ่อนโยน ความอ่อนโยนภายนอกคือ อ่อนโยนต่อบุคคลซึ่งเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเป็นการสร้างสรรค์ ซึ่งความรักความสามัคคีนี้ก็เป็นความอ่อนโยนภายนอกและความอ่อนโยนภายใน คือ ความอ่อนโยนของจิตใจ คือ จิตที่อบรมไว้ดีแล้วมีความเหมาะสมถูกต้องอ่อนโยนพร้อมที่จะใช้ทำหน้าที่ใด ๆ ก็ได้เหมือนขี้ผึ้งที่อ่อนดีแล้วจะปรับเป็นอะไรก็ได้ จิตใจที่อ่อนโยนแล้วเหมาะสมที่จะปฏิบัติธรรมะอันสูงขึ้นไปได้ทุกอย่างทุกประการจนสำเร็จประโยชน์

6. ตบะ หมายถึง วิริยะ ความพากเพียร ความบากบั่น ความก้าวหน้าไม่ถอยหลังความไม่หยุดอยู่กับที่มี คุณสมบัติเผาผลาญกิเลสและความชั่วโดยประการทั้งปวงในที่นี้จะระบุไปยังสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาททั้ง 4 ประการก็ได้เป็นตบะเผาผลาญกิเลส

7. อักโกธัง ไม่โกรธ แปลว่า ไม่กำเริบไม่มีความกระกำเริบในภายใน คือ กลุ้มอยู่ในใจไม่มีความกำเริบภายนอก คือ ประทุษร้ายบุคคลอื่นไม่กำเริบทั้งภายในไม่กำเริบทั้งภายนอก เรียกว่า “อักโกธัง”ทุกคนก็จะรู้จักได้ง่ายไม่ต้องอธิบาย

8. อะวิหิงสา ไม่เบียดเบียนไม่มีการกระทำอันเบียนอันกระทบกระทั่งตนเองหรือผู้อื่นเบียดเบียนผู้อื่นนั้นรู้จักกันดีแต่ที่เบียดเบียนตนเองนี้บางทีก็ไม่ค่อยจะรู้จัก คือ ถ้าเป็นการทำการทำตนเองให้ลำบากเปล่า ๆ ก็เป็นการเบียดเบียนตนเองเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นจะต้องทำไม่จำเป็นจะต้องทำตนเองให้ลำบากเหมือนที่ทำกันเกินกว่าเหตุทำแต่พอดีก็ไม่ต้องมีความลำบากถึงจะมีความลำบากก็ไม่ใช่ว่าเป็นความลำบากที่ว่าเหลือที่จะทนทานหรือจะกระทำได้

9. ขันติ อดทน รอได้ คอยได้ คำนี้แปลว่า ความสมควรมันก็มีความหมายเดียวกันเพราะเราอดทนได้ คอยได้ก็สมควรแก่ความเป็นผู้ที่จะทำอะไรได้สำเร็จถ้าไม่อดทนรอไม่ได้คอยไม่ได้ก็เป็นบ้าตลอดเวลายิ่งเป็นผู้ใหญ่เท่าไหร่จะยิ่งต้องอดทนเท่านั้น อย่าเข้าใจว่าจะต้องเอาความอดทนหรือต้องงอดทนนั้นไปไว้แก่ฝ่ายผู้น้อยนั้นไม่ถูกยิ่งเป็นผู้ใหญ่จะยิ่งต้องอดทนต่อความโง่ของผู้น้อยเพราะผู้น้อยเขามักจะเป็นคนโง่เป็นคนโงไม่สมประกอบหรือไม่สามารถใด ๆ เท่ากันทำให้เกิดปัญหาขึ้นซึ่งทำให้ฝ่ายผู้ใหญ่ต้องอดทนถึงรู้ไว้ว่าความอดทนเป็นเรื่องของฝ่ายผู้ใหญ่ไม่ใช่ฝ่ายผู้น้อยยิ่งเป็นผู้ใหญ่มากเท่าไรยิ่งจะต้องอดทนมากขึ้นเท่านั้น ยิ่งมีผู้อยู่ในบังคับบัญชามากเท่าไรยิ่งจะต้องมีความอดทนมากขึ้นท่านั้นมิฉะนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จ

10. อะวิโรธนะนัง แปลว่า ความไม่มีอะไร พิรุธไม่มีอะไรวิรุธหรือพิรุธไม่ผิดไปจากแนวแห่งความถูกต้องคำว่าพิรุธ หมายความว่า ผิดไปจากแนวแห่งความถูกต้องที่จะนำมาซึ่งจะนำความผิดพลาดคืออันตรายหรือทุกข์โทษโดยประการทั้งปวง“อะวิโรธนะนัง”แปลว่า ไม่มีอะไรที่พิรุธ คือผิดไปจากทางที่ควรจะเป็น คำว่าไม่มีอะไรพิรุธนี้อาจจะขยายใจความออกไปได้ ถึงตัวเป็นสัมมันตะ คือความถูกต้อง 10 ประการ ได้แก่ อริยมรรคมีองค์ 8 ประการ คือ ถูกต้องในความคิดความเห็นถูกต้องในความปรารถนา ถูกต้องในการพูดจา ถูกต้องในการทำงาน ถูกต้องในการดำรงชีพ ถูกต้องในการพากเพียรถูกต้องในการมีสติควบคุมตัวเอง มีสมาธิ คือ จิตอันมั่นคงและในที่สุดก็มีความถูกต้องในเรื่อง

ของความรู้ขั้นสุดท้ายและก็ถูกต้องในผลคือความหลุดพ้นจากความทุกข์อย่างถูกต้อง คำว่า“ไม่มีพิรุธ” คือ มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ทุกอย่างทุกประการซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสมกับที่อยู่เป็นข้อรั้งท้ายข้อสำคัญที่สุดมักจะอยู่ท้ายอย่างนี้แล้ว“อะวิโรธะนะ”ความไม่มีอะไรพิรุธนี้เป็นเรื่องปัญญาอย่าได้เข้าใจว่าทำไมในทศพิธราชธรรมทั้ง 10 นี้ไม่มีคำว่าปัญญามีข้อปัญญาอย่างยิ่งที่ข้อสุดท้ายคือ“อะวิโรธะนะ”ความไม่มีอะไรพิรุธเป็นอันว่าหลักสำคัญทั้งหมดมีอยู่ในทศพิธราชธรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เรียกว่าไตรสิกขา คือ ศีลสมาธิปัญญาเป็นตัวพรหมจรรย์ในพระพุทธศาสนา ทศพิธราชธรรมจึงประกอบด้วยไตรสิกขาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ (พุทธทาสภิกขุ, 2549, หน้า 22 - 25) ดังนั้น แนวคิดทศพิธราชธรรม คือ เป็นหลักธรรมของนักปกครองของผู้นำหรือของผู้บริหาร

สรุปได้ว่า หลักธรรมสำหรับการบริหาร หมายถึง หลักธรรมหรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า นักบริหารคงไม่สามารถจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ถ้ายึดอัตตาหรือเอาตนเองเป็นที่ตั้งการบริหารที่จะได้ทั้งคนและงานหรือคำโบราณกล่าวไว้ว่า จะทำอะไรก็ตามควรทำในลักษณะ “บัวไม่ให้ช้ำน้ำไม่ให้ขุ่น” หรือ ซึ่งคำพังเพยก็มีไว้ คือ“น้ำร้อนปลาเป็น น้าเย็นปลาตาย” การบริหาร คือ การทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในหน่วยงานนั้น ๆ ช่วยกันทำนอกจากนี้แล้ว คงจะต้องอาศัยคนที่เกี่ยวข้องด้วยได้ช่วยกันทำนี้ คือ จุดสำคัญเป็นคำสำคัญที่นักบริหารจะต้องท่องให้ขึ้นใจ นักบริหารหรือผู้บริหารไม่สามารถทำงานสำเร็จได้ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนเหล่านั้นฉะนั้น ผู้บริหารจำต้องอาศัยศิลปะในการบริหารหรือใช้ภาวะผู้นำจึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้การบริหารที่จะได้ทั้งคนและงานต้องใช้ทั้ง “ศาสตร์และศิลป์” เป็นเรื่องสำคัญและควรเพิ่มเข้ามาอีกคือต้องใช้ทั้ง “ศาสน์และศีล” คือต้องนำหลักคุณธรรมทางศาสนามาใช้ในการบริหารด้วยจึงจะทำให้เป็นเกราะคุ้มครองตนเองให้พ้นภัยทั้งหลายทั้งปวง ดังนั้น แนวคิดทศพิธราชธรรมคือ เป็นหลักธรรมของนักปกครองของผู้นำหรือของผู้บริหารจัดได้ว่าเป็นธรรมที่สุดยอดของนักบริหารตัวยงถ้าบุคคลใดสามารถนำเอาไปใช้ได้ครบทุกข้อหรือว่าข้อใดข้อหนึ่งย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งส่วนรวมและส่วนของแต่ละบุคคลและยังเป็นธรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลเป็นคนดีทั้งของชาติและคนดีของสังคมอีกด้วย

3.3 หลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3.3.1 ความหมายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ณัฐฐา วินิจนัยภาค (2553, หน้า 20) ธรรมาภิบาล หมายถึง เป็นกลไกเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงไปทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองโดยเกิดจากกระบวนการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐบาลภาคเอกชนและประชาชนเพื่อระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

เบญจ์ พรพลธรรม (2553, หน้า 20 - 25) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลควรประกอบด้วย 8 หลักการ ดังนี้

1. หลักการมีส่วนร่วม (Participatory) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ได้แก่ การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลหรือผู้บริหาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การประเมินผลงานขององค์กรหรือหน่วยงาน

2. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การยึดถือปฏิบัติเกี่ยวกับการตรากฎหมายกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนและชุมชนยอมปฏิบัติการตามกฎ

3. หลักความโปร่งใส (Participatory) หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบได้โดยถือปฏิบัติในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ.2539

4. หลักความรับผิดชอบ (Responsiveness หมายถึง การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อประชาชนได้แก่การตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติต่อประชาชนใส่ใจต่อปัญหาของชุมชนมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้บรรลุผลและกล้ายอมรับผลการกระทำ

5. หลักความสอดคล้อง (Consensus Oriented) หมายถึง การกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคมซึ่งมีความแตกต่างอย่างมากโดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ก่อน

6. หลักความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) หมายถึง ไม่เลือกปฏิบัติไม่ลำเอียงมีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกันทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

7. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) หมายถึง การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากร/งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน ได้แก่ การจัดซื้อ จัดจ้างที่มุ่งให้เกิดการประหยัดมีการจัดลำดับขั้นการดำเนินงาน การจัดตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

8. หลักการมีเหตุผลและอธิบายได้ (Accountability) หมายถึง ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองด้วยเหตุด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้ถ้าปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมายและความโปร่งใส

อรพินท์ สพโชคชัย (2553, หน้า 4) ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง ระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศเพื่อที่ภาคต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

จรัส สุวรรณมาลา (2552, หน้า 5) ธรรมาภิบาลหรือการปกครองที่ดี หมายถึง เป็นหลักการและวิธีการที่ใช้ได้กับประเทศ ชุมชนและองค์การในโครงสร้างของธรรมาภิบาลมีผู้บริหารกับองค์คณะบุคคลที่เรียกว่าบอร์ดหรือคณะกรรมการหรือสภาหรือชื่ออื่น ๆ ที่ทำงานประสานความสัมพันธ์กันโดยมีการแบ่งอำนาจและบทบาทหน้าที่ทั้งในสภาพถ่วงดุลสอดคล้องและเสริมกันเป็นระบบ

ฉัตรยุพิน บ่ายเที่ยง (2552, หน้า 25) หลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักธรรมรัฐและบรรษัทภิบาลรู้จักกันในนาม “Good Governance” หมายถึง การปกครองที่เป็นธรรมนั้นไม่ใช่แนวคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคมแต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมวลมนุษย์เป็นพัน ๆ ปี ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสงบสุขสามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปสาเหตุที่นักวิชาการและองค์กรทั้งภายในและต่างประเทศนั้นให้ความสนใจในหลักธรรมาภิบาลได้ว่าเป็นเพราะในขณะนั้นสถานการณ์บ้านเมืองของประเทศกาลังพัฒนาและด้อยพัฒนาแม้ส่วนใหญ่ประสบปัญหากับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ไม่เป็นระบบและไม่มีความโปร่งใสเกิดจากการทุจริตคอรัปชั่นขึ้นอีกทั้งผู้บริหารขององค์กรภาครัฐภาคเอกชนหากเกิดการเห็นแก่ตัวตักตวงผลประโยชน์เข้าตัวเองจนทาให้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจขึ้นนั้น จึงนำมาสู่การหันมาให้ความสนใจในหลักธรรมาภิบาล ซึ่งหลักธรรมาภิบาลนี้เป็นวิถีทางที่นำไปสู่ผลเชิงปฏิบัติในการช่วยเสริมให้แนวทางของประชาธิปไตยโดยสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งนำไปสู่การปฏิรูประบบต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการยุติธรรมต่าง ๆ ขึ้นอันเนื่องมาจากธรรมาภิบาลนี้จะครอบคลุมถึงทุก ๆ ด้านของกระบวนการปฏิบัติทางสังคมทั้งในด้านการเมือง การบริหารราชการแผ่นดินการดำเนินการทางธุรกิจ ระบบการศึกษา รวมทั้งภาคประชาชนและสังคมด้วยนั่นเอง

สุทธิพร บุญส่ง (2550, หน้า 77) ธรรมาภิบาล หมายถึง การจัดการบริหารประเทศที่ดีทุก ๆ ด้านและทุกระดับซึ่งรวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรีส่วนราชการองค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นองค์การที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคล ภาคเอกชนและภาคประชาชนมีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ และสอดคล้องกับความคิดเห็นของหลักธรรมาภิบาล

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2549,หน้า 58) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง แนวทางการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในหลักความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองทีดี พ.ศ. 2546 (2546, หน้า 2) ได้กำหนดขอบเขต ความหมายของคำว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอานวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543, หน้า 86) ให้ความเห็นว่าธรรมาภิบาล หรือ Good Governance เป็นเรื่องที่ทุกสังคมทุกประเทศไม่ว่าเป็นประเทศกาลังพัฒนาหรือพัฒนาแล้วต้องการให้เกิดขึ้น Governance หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ในการบริหารระบบบริษัทก็จะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดีที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2542, หน้า 158) ให้ความหมายของธรรม หมายถึง ความยุติธรรม ความถูกต้อง กฎเกณฑ์ กฎหมายและได้ให้ความหมายของอภิบาล หมายถึง บำรุงรักษา ปกครอง ระเบียบสานักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุหลักการของคำนิยาม การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีว่า "การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนายั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างความคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภยันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขสอดคล้องความเป็นไทยรัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจัย”

3.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

อรพินท์ สพโชคชัย (2553, หน้า 2) กล่าวว่า การพัฒนาการของการใช้คำได้ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมและมีผู้ใช้กันมานานแล้ว โดยพจนานุกรมได้ให้ความหมายคำว่า Governance ดังนี้ 1.) The Act, Process, or Power of Governing ; Government 2.) The State of Being Governed" ซึ่งแปลกันตรง ๆ หมายถึง การกระทำกระบวนการหรืออำนาจในการบริหารการปกครองซึ่งเมื่อใช้กับรัฐก็น่าจะมีความหมายใกล้เคียงเกี่ยวข้องกับคำว่าภาครัฐ (State) ซึ่งอาจหมายถึงทั้งรัฐบาล (Government) และระบบราชการ (Civil Service)

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี้ (2546, หน้า 10) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลได้เข้ามาเผยแพร่สู่สังคมไทยในช่วงปี พ.ศ. 2539 – 2540 ซึ่งเป็นช่วงของการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจอันเป็นผลมาจากความบกพร่องและการหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์กร ทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงการทุจริตและการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นผลมาจากการขาดการบริหารจัดการที่ดีหรือที่เรียกว่า "อธรรมาภิบาล (Bad Governance)" จากวิกฤตการณ์ในครั้งนั้นทำให้ไทยต้องขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เป็นจำนวนเงินถึง 7.2 พันล้านบาท เพื่อนำมาฟื้นฟูและพัฒนาประเทศประกอบกับสถานการณ์ในขณะนั้น ได้เกิดกระแสการตื่นตัวในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดีจากองค์กรพัฒนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน จึงทำให้องค์กรต่างประเทศที่ให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (ADB) กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) และองค์กรสหประชาชาติ (United Nations) ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ควบคู่ไปกับการช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติและในการนำเงินไปใช้นั้นมีความโปร่งใสมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสถานการณ์ที่ได้กล่าวไปนี้ส่งผลให้การขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) นั้นไทยต้องนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและการบริหารงานภาครัฐ โดยมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักประสิทธิภาพประสิทธิผล แนวคิดเรื่อง "ธรรมาภิบาล" มีบทบาทอย่างมากต่อหน่วยงานภายในประเทศทั้งภาครัฐและเอกชนมีการนำแนวคิดไปปรับใช้กับหน่วยงานอย่างเห็นได้ชัดมีการปรับลดขนาดของหน่วยงานปรับปรุงการบริหารให้มีคุณภาพมีการบริการสาธารณะต่าง ๆ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน หลักธรรมาภิบาลมีกำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนโครงการเพื่อปรับปรุงในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

พฤทธิสาณ ชุมพล (2546, หน้า 130) กล่าวว่า แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล ทฤษฎีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลตามภาษาไทย เป็นแนวคิดที่ได้มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางหลังจากมีเหตุการณ์วิกฤติทางเศรษฐกิจในประเทศไทยและในเอเชียตะวันออกโดยแนวคิดเรื่องการจัดการปกครองและการจัดการปกครองที่ดีได้รับการรณรงค์อย่างมากโดยสถาบันทางเศรษฐกิจและการเงินระดับโลก

ธีรยุทธ์ บุญมี (2541, หน้า 11) กล่าวว่า ประเทศไทยเริ่มมีการนาแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้แพร่หลาย ภายหลังประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และหลังจากวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคมในปี พ.ศ.2540 เป็นต้นมาหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจากกองทุนระหว่างประเทศ (IMF) ที่ระบุให้รัฐบาลไทยให้คำมั่นสัญญาว่าจะสร้าง Good Governance ให้เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรัฐบาลในขณะนั้นได้พิจารณาเห็นความจำเป็นที่ประชาชาติต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบูรณสังคมและประเทศเพื่อพลิกฟื้นภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศเพื่อสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้ทันสถานการณ์ รัฐบาลได้มีหนังสือลงวันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2540 โดยขอความร่วมมือจากสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ (TDRI) ในการดำเนินการค้นคว้าวิจัยเพื่อเสนอแนวทางที่เหมาะสมได้มีการระดมแนวคิดเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศในระยะสั้นและระยะยาวให้ยั่งยืนซึ่งคณะทำงานดังกล่าวได้จัดเอกสารข้อเสนอเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลไทยและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้ระดมแนวคิดในประเทศไทยหลายสาขาที่อาสาสมัครมาร่วมทางานและคณะทำงานได้จัดทำเอกสารข้อเสนอเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลไทยเมื่อวันที่ 23 เมษายน พ.ศ. 2542 นายกรัฐมนตรีได้มอบหมายให้คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดทำบันทึกข้อกำหนดเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติโดยเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและให้ความเห็นชอบเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 และวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยนายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีได้ลงนามในระเบียบดังกล่าว โดยเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2542 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่มที่ 116 ตอนที่ 63 เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา การนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ในประเทศไทยเมื่อครั้งแรกที่มีการอ้างถึงคำว่า “Governance” ตามความหมายที่ใช้กันในวงวิชาการนั้น คำว่า Governance ถูกใช้ในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินของประเทศไทยจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ในปี พ.ศ.2540 เมื่อคราวประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจซึ่งภายหลังการแสดงเจตจำนงการกู้เงินในครั้งนั้นของรัฐบาลไทยนี้เองที่ทำให้นักวิชาการกลุ่มต่าง ๆ เริ่มหันมาสนใจ Governance ในบริบทของสังคมไทยมากขึ้น

3.3.3 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลเป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทางหรือวิธีปฏิบัติในการพิจารณาองค์ประกอบของธรรมาภิบาลในที่นี้ได้พิจารณาจากการนำแนวนโยบายและหลักเกณฑ์การปฏิบัติเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลของหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญ ได้แก่ องค์กรระหว่างประเทศและหน่วยงานราชการภาครัฐ ในส่วนของหน่วยราชการของรัฐจะได้พิจารณาถึงสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทยและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 สำนักนายกรัฐมนตรีเมื่อปี พ.ศ.2542 โดยมติคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีโดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 และระเบียบนี้เริ่มมีผลการบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ในระเบียบในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทนมีระเบียบวินัย

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความเห็นการไต่สวนการประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วยบทบัญญัติต่าง ๆ รวม 9 หมวด หมวดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอยู่ในส่วนของหมวดที่ 1 เป็นการกำหนดขอบเขตของความหมายของคาว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในภาพรวมซึ่งที่จะเป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาและเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำภารกิจใดภารกิจหนึ่งว่าต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งเหล่านี้ คือ

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชนในการบริหารราชการที่สามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive Impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่วางไว้โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยการผลงาน (Performance Agreement) ในทุกระดับ

3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารที่จะต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นโดยมีการทำ Cost - Benefit Analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ เทียบกับประโยชน์ที่รับ รวมทั้งจัดระบบการวางเป้าหมายการทำงานและวัดผลงานแต่ละบุคคล (Individual Scorecards) ที่เชื่อมโยงกับระดับองค์การ (Organization Scorecards)

4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Process Simplification) และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อให้การปฏิบัติงานเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูป One - Stop Service

5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ได้แก่ การทบทวนและการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานใหม่อยู่เสมอ (Process Redesign) ซึ่งจำเป็นต้องทบทวนลำดับความสำคัญและความจำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ (Program Evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็นและการปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์อยู่เสมอ

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ การปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก โดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (Citizen Survey) และความพึงพอใจ

ของผู้รับบริการ (Customer Survey) ในหลากหลายวิธีและเป็นไปอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติราชการต่อไป

7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Internal Control) ซึ่งจะทำให้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันพระปกเกล้า (2549, หน้า 44 - 47) กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบร่วมซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างหลักธรรมาภิบาลองค์ประกอบเหล่านี้ได้แก่

1. ด้านหลักนิติธรรม (Rule of Laws) หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการ คือ

- หลักการแบ่งแยกอำนาจ เป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรมเพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจการตรวจสอบอำนาจและการถ่วงดุลอำนาจ

- หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพหลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิในเสรีภาพของบุคคลและสิทธิในความเสมอภาคสิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น ถือว่าเป็นพื้นฐานของ“ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

- หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการหรือฝ่ายปกครอง ที่เป็นการจากัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากตัวแทนของประชาชนโดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมกันฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจโดยปราศจากข้อบกพร่อง

- หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นตามหลักความแน่นอนของกฎหมายหลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลังและหลักความพอสมควรแก่เหตุ

- หลักความอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ โดยผู้พิพากษามีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมายและ ทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มโนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก 3 ประการกล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐและความอิสระจากสังคม

- หลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิดแล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้น ๆ มิได้

- หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ ความหมายรัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้นและหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ

2. หลักด้านหลักคุณธรรม (Ethics) ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการ คือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัยและหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ องค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอรัปชั่นหรือมีคอรัปชั่นน้อยลงคอรัปชั่นการฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือ Corruption โดยรวมหมายถึง การทำให้เสียหายการทำลายหรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมปฏิบัติและกฎหมายสำหรับพิษภัยของคอรัปชั่นได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อนและเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรงเมื่อพิจารณาเรื่องของคุณธรรม จึงควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

- องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายน้อยลง

- องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

- องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่มากกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

- องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมายวิธีการที่ผิดกฎหมายหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง สำหรับการที่หน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณนั้น เป็นการกระทำผิดวิชาชีพนิยม

3. ด้านความโปร่งใส (Transparency) ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการ คือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

- ความโปร่งใส ด้านโครงสร้างประกอบด้วยพฤติการณ์ ดังนี้ มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง มีความโปร่งใสเห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การทำงาน มีเจ้าหน้าที่มาด้วยระบบคุณธรรม มีความสามารถสูงมาอยู่ใหม่ มีการตั้งกรรมการหรือหน่วยงานตรวจสอบขึ้นมาใหม่

- ความโปร่งใสด้านให้คุณ ประกอบด้วยพฤติการณ์ ดังนี้ มีค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ มีค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ซื่อสัตย์ มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่าย

- ความโปร่งใสด้านการให้โทษ ประกอบด้วยพฤติการณ์ ดังนี้ มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีการพิจารณาลงโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรม มีการลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุแห่งการกระทำผิด มีระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตอย่างจริงจัง มีการปรามผู้ส่อทุจริตให้เลิกความพยายามทุจริต มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว

- ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย ประกอบด้วยพฤติการณ์ ดังนี้ ประชาชนได้เข้ามารับรู้การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ ประชาชนและสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อ จัดหา การให้สัมปทาน ประชาชนและองค์กรพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหาร มีการใช้กลุ่มวิชาชีพภายนอกเข้ามาร่วมตรวจสอบ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคมระดับการให้ข้อมูลเป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการและยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการและการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ หลักการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการ ดังนี้

- ระดับการให้ข้อมูลเป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชนเพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการและยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการและการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ

- ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรกกล่าวคือ ผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้นและประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่าง ๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ แล้วความคิดเห็นจากผู้ฟังรวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้น

- ระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจและวางแผนเตรียมโครงการและเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ระดับนี้มักใช้ในกรณีที่

เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการใช้อนุญาโตตุลาการเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน

- ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมสร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชนเป็นระดับขั้นที่สูงสุดของการมีส่วนร่วมคือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมของประชาชนและได้มีการพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด

5. หลักสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะเป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้โดยในแง่มุมของการปฏิบัติว่าสำนึกรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือ*ทักษะ*ที่บุคคลพึงแสดงออก เพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักการย่อยดังนี้

- การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกของระบบสำนึกรับผิดชอบ คือองค์การจะต้องทาการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ชัดเจนว่าต้องการบรรลุอะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็นผลลัพธ์นั้น

- ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกันจากเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็นผลงานเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของโครงการสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกันเพื่อให้เกิดการประสานกำลังคนร่วมใจกันทำงานเพื่อผลิตภาพโดยรวมขององค์การ

- การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบอยู่ที่ความสามารถของหน่วยงานในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์การผู้บริหารให้ความสนับสนุนแนะแนวทางการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประสานงานร่วมมือกันทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ

- การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นเรื่องปกติและทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอหน่วยงานต้องมีมาตรการในการจัดการกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับแนวความคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

- การมีแผนการสำรองส่วนประกอบสำคัญขององค์การที่มีลักษณะวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบต้องมีการวางแผนฟื้นฟูที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์การได้ทราบและเข้าใจถึงแผน และนโยบายขององค์การและที่สำคัญคือต้องมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์อย่างเปิดเผย

- การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์การจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานที่พบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันทีขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยอมรับยกย่องในองค์การ

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดสิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง ประกอบด้วย

- การประหยัด หมายถึง การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงินและการมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและมีการใช้ผลตอบแทนตามผลงาน

- ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย การมีการเน้นผลงานด้านบริการและการมีการประเมินผลการทำงาน

หลักธรรมาภิบาลของสำนักงานข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วยหลักการ สำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่าการมีส่วนร่วมและหลักคุณธรรม องค์ประกอบของสำนักงาน ก.พ. เน้นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการให้บริการของรัฐ สรุปได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 หลักธรรมาภิบาลของสำนักงานข้าราชการพลเรือน

หลักนิติธรรม	กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความเป็นธรรมสามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดีได้
	มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป
	การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาชน
	ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของตนเองเข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และมีส่วนร่วมในกรณีต่าง ๆ
หลักความโปร่งใส	การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ
	จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียนหรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ
	เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ
	ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ
หลักความรับผิดชอบ	การได้รับการยอมรับและความพึงพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง
	การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ
	คุณภาพของงานด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและจำนวนการร้องเรียน
หลักความคุ้มค่า	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
หลักการมีส่วนร่วม	ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่าง ๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ
	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบ
	จำนวนผู้เข้าร่วมแสงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ รวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วม
หลักคุณธรรม	การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง
	คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้นมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
	สังคมมีเสถียรภาพอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วนั้นสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) ประชาชนทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วม ในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือทางอ้อมโดยผ่านสถาบันต่าง ๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Intermediate Institution)

2. กฎหมายที่ยุติธรรม (Rule of Law) การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนเคารพกฎหมายโดยตีกรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรมและถูกบังคับใช้กับทุกกลุ่มต่าง ๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

3. ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) กระบวนการทางาน กฎเกณฑ์กติกาต่าง ๆ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้อย่างมีอิสระ (Freer Flow of Information) ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

4. การมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม (Consensus Orientation) การตัดสินใจดำเนินนโยบายใด ๆ ของภาครัฐ ต้องมีการประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างของกลุ่มคนในสังคมให้เกิดความเห็นร่วมกัน (Broad Consensus) บนพื้นฐานของสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม

5. กลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political Legitimacy) กระบวนการเข้าสู่อำนาจทางการเมือง มีความชอบธรรมและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม เช่น การได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีคุณภาพ การมีคณะรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีระบบราชการที่สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ทำหน้าที่ไต่สวนและวินิจฉัยเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ร่ำรวยผิดปกติ

6. ความเสมอภาคประชาชนทุกคนมีความสามารถอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีความเป็นอยู่ที่ดีโดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการโดยเท่าเทียมกัน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) กระบวนการและสถาบันต่าง ๆ เช่น รัฐสามารถจัดสรรใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคมโดยรวม รวมถึงการทางานที่รวดเร็ว มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำต่อ

สาธารณะหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้นโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจเสียสละเห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

9. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) การที่ผู้คนและประชาชนในประเทศมีวิสัยทัศน์ในการสร้างธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

3.3.4 วิวัฒนาการของธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า (2544, หน้า 5 - 6) กล่าวว่า อภิบาลเป็นแนวคิดการปกครองที่มีมาแต่โบราณนับแต่สมัย เพลโต (Plato) และอริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์หลายท่านได้พยายามที่จะค้นหารูปแบบการปกครองที่ดี แต่ก็ยังไม่ได้ความหมายและขอบเขตที่ชัดเจน กล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบอภิบาลที่ดีเกิดขึ้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนาประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยตะวันตกของประเทศที่เพิ่งได้รับการปลดปล่อยจากอาณานิคมและสามารถฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายภายหลังจากสงคราม ซึ่งต่อมารูปแบบการปกครองดังกล่าวผสมผสานกับระบบราชการของ Weberian คือ ลักษณะการปกครองที่มีโครงสร้างเป็นลำดับขั้นมีการเมืองที่เป็นกลางมีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้และมีการประสมประสานของระบบคุณธรรมถูกนำไปใช้ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก อย่างไรก็ตามรูปแบบการปกครองของ Weberian ยากที่จะนำไปประยุกต์ใช้และสานต่อเนื่องจากการขยายตัวของระบบราชการทำให้ยากต่อการจัดการและขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวตาม การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกนอกจากโครงสร้างของระบบราชการจะทำให้การปกครองบ้านเมืองขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วยังก่อให้เกิดช่องทางการบิดเบือนการใช้อำนาจและการคอรัปชั่น ในช่วงต้น พ.ศ. 2523 นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่าแนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาและมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล” เมื่อย้อนยุคไปในอดีตแม้ธรรมาภิบาลจะเป็นเรื่องที่มีการพูดถึงอย่างมากในช่วงปี ค.ศ. 1980 - 1990 แต่ธรรมาภิบาลก็มีความเก่าแก่เทียบเท่ากับเรื่องประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติก็ว่าได้ ปัจจุบันธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์กรระหว่างประเทศหลาย ๆ องค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักปฏิบัติส่วนหนึ่งนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปขยายผลใช้กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการทั้งในองค์กรของรัฐและธุรกิจในขณะที่นักวิชาการบางส่วนได้นำเอาธรรมาภิบาลไปใช้ในความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของคำว่า Government หรือการปกครองที่หมายถึงรัฐบาล โดยทั่วไปรัฐบาลเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อธรรมาภิบาล หลักการของธรรมาภิบาลสามารถจะดำรงอยู่ได้ถึงแม้ว่าจะมีรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตามธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสน์

ศาสตร์โดยเป็นคำที่อยู่รวมกับประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชน และการพัฒนาที่ยั่งยืน ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมากลุ่มคนดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปองค์กรของรัฐ นักรัฐศาสตร์ส่วนหนึ่งมองว่า ธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมีการตรวจสอบสามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการการบริหารที่ดีขึ้นอย่างไรก็ดีมีข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการมี ธรรมาภิบาลได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่จะได้ผลดีนั้นต้องมีการบริหารการจัดการที่ดีทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติการในทุกระดับและธนาคารโลกได้มีความเห็นไปในแนวเดียวกันที่ว่าการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อควบคุมสังคมโดยสัมพันธ์กับการพัฒนาทางด้านสังคมเศรษฐกิจให้มีความชอบธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติการจะเป็นตัวตัดสินว่าการจัดการนั้นดีหรือไม่

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เริ่มมีมาใช้กันเมื่อช่วงต้น พ.ศ. 2523 ซึ่งในช่วงนั้นนักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่าแนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลาและมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ เช่น ธนาคารโลกและกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีที่เรียกกันทั่วไปว่าธรรมาภิบาล (Good Governance) ดังนั้น ธรรมาภิบาลจึงมีความหมายตามนัยนี้ว่า“วิถีการปกครองที่ไปสู่ความดีงามที่ยั่งยืนอันได้แก่ความรุ่งเรืองและความผาสุกของปวงชนทั้งปวง”

ในช่วง พ.ศ. 2539 - 2540 แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลได้เผยแพร่สู่สังคมไทยโดยองค์กรพัฒนาในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยได้หยิบยกปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการมีระบบบริหารจัดการที่ไม่ดีและแนวทางสร้างระบบที่ดีขึ้นมาเป็นประเด็นในการสร้างความเข้าใจและระดมความเห็นจากประชาชนในภาคส่วนต่าง ๆ ของสังคมเป็นผลให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคมเกิดการตื่นตัวในเรื่องดังกล่าวอย่างกว้างขวาง องค์กรต่างประเทศที่ให้เงินกู้และเงินช่วยเหลือ เช่น ธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติเพื่อการนำเงินไปใช้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีหลักการของการมีธรรมาภิบาลหลายหลักการแตกต่างกันออกไปแต่ก็มักมีหลักการพื้นฐานคล้ายกัน หลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส สำนึกรับผิดชอบและประสิทธิภาพประสิทธิผล

3.3.5 ความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อการบริหารภาครัฐ

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การตรากฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิกโดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมกล่าวโดยสรุปคือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่กระทำกันตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

2. หลักคุณธรรม (Ethics) คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงามโดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตความเสียสละความอดทนขยันหมั่นเพียรความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันและช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอรัปชั่น

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคมโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วมได้แก่การแจ้งความเห็นการไต่สวนสาธารณะการประชาพิจารณ์การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ และขจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชนซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) คือ ผู้บริหารตลอดจนคณะข้าราชการทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่งโดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ถือเป็นการรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคมรวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) คือ ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัดดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่าซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

3.4 หลักพรหมวิหารธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

กัณฑ์พงษ์ นามเสน่ห์ (2559, หน้า 46 - 49) การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากรแนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมหลักการปกครองโดยทั่วไปตามแนวพระพุทธศาสนาอาจกำหนดได้เป็น 2 อย่าง คือ หลักนิเคราะห์และหลักประเคราะห์หลักแรกเป็นหลักการเกี่ยวกับการใช้อำนาจปกครองเพื่อทำการปราบปรามผู้ประพฤติมิชอบโดยการลงโทษตามควรแก่ความผิดหลักการนี้ตรงกับการใช้ “พระเดช” เพื่อให้เกิดความสบงสุขในสังคมหลักที่สองเป็นหลักการเกี่ยวกับการส่งเสริมยกย่องให้เกียรติให้กำลังใจหรือให้การบำรุงขวัญแก่ผู้ประพฤติชอบโดยการให้บำเหน็จรางวัลเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่หรือประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควรแก่ความดีความชอบหลักการนี้ตรงกับการใช้ “พระคุณ” เพื่อให้เกิดความร่มเย็นเป็นสุขในสังคม หลักทั้งสองอย่างนี้จำเป็นต้องนำมาใช้อย่างถูกต้องจึงจะเกิดผลดีตามความหมายของพรหมวิหาร 4 ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐธรรมประจำใจอันประเสริฐหลักความประพฤติอันประเสริฐบริสุทธิ์ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักและกำกับความประพฤติจึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตอย่างหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบหรือคุณสมบัติประจำใจสำหรับผู้ใหญ่โดยมุ่งธรรมสูงส่งดุจพรหมธรรมเครื่องเป็นอยู่ของผู้เป็นใหญ่ผู้ประเสริฐ ผู้เป็นครูซึ่งมีองค์ประกอบของพรหมวิหาร 4 คือ

1. เมตตา ความรักปรารถนาดี อยากให้เขามีสุขมีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

2. กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

3. มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุขมีจิตผ่องใสบันเทิงกอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุขพลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุขเจริญงอกงามยิ่งขึ้น

4. อุเบกขา ความวางใจ เป็นกลางอันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญาคือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่งไม่ลำเอียงด้วยรักและชังพิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้วอันควรได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุอันตนประกอบ

ในส่วนความหมายของการบริหารบุคลากร เป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่การสรรหาจนถึงขั้นให้ออกจากงานเพื่อให้มีการเลือกสรรคนดีมีความสามารถเข้าทำงานและขจัดคนไม่เหมาะสมออกไปซึ่งภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่ทางการได้กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การปกครองทำงานด้วยความสบายใจอยู่ในระเบียบวินัยและสามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ การปกครองที่ดีนั้นน่าจะออกผลมาในรูปของการที่บุคลากร

ทุกคนได้รับความร่มเย็นเป็นสุขในการทำงานและในขณะเดียวกันก็อุทิศกำลังกายกำลังใจให้เกิดผลดีแก่การงานโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงจำเป็นจะต้องมีหลักในการปกครองมีหลักในการปฏิบัติงานมีหลักในการวินิจฉัยสั่งการและออกคำสั่งต้องรู้จักรักษาระเบียบวินัยรู้จักมารยาทในการเข้าสังคมรู้จักมารยาทสัมพันธ์กับบุคคลอื่นรู้จักขนบธรรมเนียมประเพณีของไทยและรู้จักการสื่อสารที่ดีที่ถูกต้องเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและตลอดถึงการปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นตัวอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารที่มีอำนาจมากมายในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากขาดซึ่งคุณธรรมแล้วย่อมจะสั่งการลงโทษหรือให้คุณประโยชน์ต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นพิเศษไม่ควรทำเพราะเป็นสิ่งที่ทำลายขวัญและกำลังใจลูกน้องที่ทุ่มเททำงาน คุณธรรมในการเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 มีความยุติธรรมต้องไม่ลำเอียงมีความเที่ยงตรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น แบ่งงานมอบหมายให้อย่างเหมาะสมมิใช่ให้งานเฉพาะคนที่ประจบสอพลอหรือเอาอกเอาใจปราศจากอคติหรือความลำเอียง เช่น ลำเอียงเพราะความรัก ความกลัวหรือความไม่รู้มีปิยวาจาสร้างความรู้สึกดี ๆ แก่ลูกน้องรู้จักสร้างพระเดชและพระคุณอันจะเป็นสิ่งที่สร้างความรักและสร้างความศรัทธาแก่ลูกน้องเอาใจเขามาใส่ใจเราต้องเข้าใจเขากำลังคิดอะไรรู้สึกอย่างไร ให้เกียรติและให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรมรับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ

กิตต์ นิรันต์พานิช (2554, หน้า 60 - 61) ได้กล่าวว่า พรหมวิหาร วิหาร แปลว่าที่อยู่พรหม แปลว่า ประเสริฐ คำว่า พรหมวิหาร หมายความว่า เอาใจจับอยู่ในอารมณ์แห่งความประเสริฐหรือเอาใจไปขังไว้ในความดีที่สุดซึ่งมีคุณธรรม 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขาโดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ

พระมหาสุทธิชัย ฐิตชโย (ถาวรศิล) (2546, หน้า 198) ได้กล่าวว่า พรหมวิหารธรรม 4 เป็นธรรมสำหรับนักบริหาร ได้กล่าวว่า การบริหารที่จะปกครองคนได้ต้องอาศัยธรรมที่เรียกว่าธรรมของผู้ใหญ่ คือ มีทั้งความรัก ความสงสาร เอื้ออาทรและทำใจให้เป็นกลาง คือ การใช้อำนาจหน้าที่หรือใช้พระเดชพระคุณควบคุมการบริหาร เป็นหลักธรรมที่นักบริหารทุกคนพึงมีเพราะจะเป็นนักปกครองหรือนักบริหารได้จะต้องมีคุณธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหารธรรม 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. เมตตา คือ ความหวังดีที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดีหรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงานถ้าพบส่วนเสียในตัวเขานักบริหารต้องมองข้ามและให้อภัยเมื่อพบส่วนที่ดีก็จดจำไว้เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับลักษณะที่ดีของเขาในยามที่ลูกน้องมีความสุขหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวดำเนินไปได้อย่างราบรื่นเจ้านายก็ควรสนับสนุนส่งเสริมให้พวกเขาได้มีความสุขกับชีวิตอย่างยั่งยืนคอยหมั่นสังเกตและซักถามความเป็นอยู่ของลูกน้องจะทำให้พวกเขารู้สึกว่าหัวหน้าเอาใจใส่และห่วงใยพวกเขาจากใจจริงเกิดเป็น

ความสัมพันธ์ที่ดีที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ **ประเภทของเมตตา** เมตตาแท้ คือ ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมีความสุขอย่างแท้จริง อันประกอบขึ้นจากใจที่บริสุทธิ์ไม่แอบแฝงด้วยเพียงหวังประโยชน์แก่ตนและเมตตาเทียม คือ การแสร้งทำด้วยความปรารถนาหรือความประสงค์ที่จะให้ผู้อื่นมีความสุขอันประกอบขึ้นจากใจที่มุ่งหวังหวังประโยชน์แก่ตน การฝึกตนให้เกิดความเมตตา การตั้งมั่นในจิต คือ การกำหนดจิตของตนที่จะมีความเมตตาต่อสรรพสิ่งทั้งหลายผ่านการทำสมาธิและการภาวนาอย่างเป็นนิจ การแผ่เมตตา คือ การภาวนาในจิตพร้อมการสวดด้วยวาจาในการแผ่เมตตาให้แก่สรรพสิ่งทั้งหลาย การแสดงออกในความเมตตา ได้แก่ ระลึกถึงความทุกข์ของผู้อื่นและยังจิตให้มีกุศลอยู่เสมอไม่เบียดเบียน รังแกหรือเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นมีความรักและความปรารถนาดีที่จะเห็นผู้อื่นมีความสุขให้ความเป็นมิตรต่อคนรอบข้าง

2. กรุณา คือ หลักวิธีการของผู้บริหารที่มีจิตใจที่เกื้อกูลต่อผู้ร่วมงานบุคลากรในองค์การนักบริหารช่วยเหลือผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อถึงคราวให้ช่วยเหลือช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ทอดทิ้งไม่วางเฉยเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานที่สำคัญกระตุ้นส่งเสริมหลักการทำงานได้เป็นอย่างดีเพราะผู้บริหารคอยช่วยสนับสนุนอยู่เบื้องหลังในยามที่ลูกน้องประสบปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวหัวหน้าก็ควรจะยื่นมือเข้าไปให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม เวลานี้เป็นเวลาที่คนเราต้องการการสนับสนุนมากที่สุดซึ่งหลายครั้งสิ่งที่พวกเขาต้องการอาจเป็นแค่เพียงคำพูดที่สร้างแรงบันดาลใจหรือคำพูดที่ให้กำลังก็เป็นได้สิ่งที่สำคัญ คือ หัวหน้าจะต้องไม่ทอดทิ้งกันในวันที่พวกเขามีปัญหา ประเภทของกรุณา กรุณาแท้ คือ การสงเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ด้วยความปรารถนาที่แท้จริงอันประกอบขึ้นจากใจที่บริสุทธิ์ไม่ได้เพียงสงเคราะห์ผู้อื่นเพราะหวังให้เขาหลงเชื่อหรือยังซึ่งประโยชน์แก่ตนและกรุณาเทียมคือ การแสร้งทำสงเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ด้วยความที่ตนมุ่งหวังให้เขาหลงเชื่อหรือเพียงเพื่อหวังในประโยชน์จากผู้อื่น

การแสดงออกในความกรุณาให้ความช่วยเหลือหรือสงเคราะห์ผู้อื่นตามกำลังทรัพย์ของตน เช่น การบริจาคทรัพย์ให้แก่ขอทานการช่วยเหลือหรือสงเคราะห์ผู้อื่นให้พ้นจากทุกข์ ได้แก่ การนำผู้ป่วยส่งโรงพยาบาล การส่งเสริมความดีของผู้อื่นให้เจริญยิ่งขึ้น เช่น การช่วยส่งเสียเด็กกำพร้าให้เล่าเรียนหนังสือ การยังตนให้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม เช่น การทำความสะอาดวัดวาอารามในวันว่าง บุคคลที่พึงระวังในการแสดงความกรุณาบุคคลที่เกลียดกันหรือเป็นศัตรูกันเพราะจะทำให้เกิดความขุ่นเคือง ความอิจฉาและเพิ่มความบาดหมางบุคคลที่รักมากเพราะหากเกิดความทุกเพียงเล็กน้อยย่อมจะทำให้ตนทุกข์ตามไปด้วยบุคคลที่ไม่ยินดีในเราเพราะความกรุณาสูญเปล่าหรือควรให้กรุณาแก่ผู้อื่นที่ยินดีในตนจะยังกุศลมากกว่าและบุคคลที่มีความใคร่ต่อเราเพราะจะเพิ่มความใคร่นั้นให้เพิ่มขึ้น

3. มุทิตา คือ การชื่นชมยินดีเป็นหลักวิธีการของผู้บริหารเมื่อผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือประสบผลสำเร็จในชีวิตหน้าที่ของผู้บริหาร คือ ร่วมแสดงความยินดีช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถให้มากยิ่ง ๆ ขึ้นเป็นการสร้าง

แรงจูงใจที่ดีสำหรับผู้บริหารที่จะสร้างแรงใจดึงความสามารถของบุคลากรผู้ร่วมงานให้ออกมาอย่างเต็มความสามารถในยามที่ลูกน้องประสบความสำเร็จทำผลงานได้ดี ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเจ้านายก็ควรแสดงความยินดีด้วยจากใจจริงอย่ากลัวว่าลูกน้องจะได้ดีขึ้นมาจนเหนือตนเองแต่กลับควรจะส่งเสริมอย่างเต็มที่และภาคภูมิใจเสียด้วยซ้ำว่าคนที่ตนเองดูแลมาตั้งแต่ต้นกำลังได้รับความก้าวหน้าเหมาะสมกับความสามารถและความทุ่มเทที่เขามีให้กับองค์กร ประเภทของมุทิตา มุทิตาแท้ คือ การทำใจยินดีและแสดงออกถึงความยินดีต่อความสุข การพ้นจากทุกข์ของผู้อื่นด้วยจิตอันบริสุทธิ์มิใช่แกล้งทำเพื่อหวังให้ผู้อื่นหลงเชื่อหรือหวังประโยชน์จากเขาและมุทิตาเทียม คือ การแสร้งทำใจยินดีหรือแกล้งแสดงออกถึงความยินดีต่อความสุขการพ้นจากทุกข์ของผู้อื่นเพียงเพื่อหวังให้ผู้อื่นหลงเชื่อหรือจะได้รับประโยชน์จากเขา การแสดงออกในมุทิตาแสดงความยินดีต่อผู้อื่นด้วยจิตอันบริสุทธิ์เมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุขยกย่องสรรเสริญในความดีและความสุขที่ผู้อื่นได้รับแนะนำหรือเสนอแนะแนวทางต่อการยังประโยชน์ของผู้อื่นให้เจริญยิ่งขึ้นไปและการอนุโมทนาในกุศลกรรมที่ผู้อื่นได้กระทำ

4. อุเบกขา คือ หลักวิธีการของผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความเป็นกลางไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดจะต้องตั้งตนเป็นกลางแล้วใช้ปัญญาพิจารณาอันสมควรแก่เหตุในกรณีที่เกิดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในองค์การตัดสินอย่างเที่ยงธรรมผู้บริหารจะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงานทุกคนให้เกิดความเคารพนับถืออย่างไรก็ตามความหวังดีควรมีขอบเขตและตั้งอยู่บนความยุติธรรมมีหลายครั้งที่แม้หัวหน้าอาจจะเกิดความปรารถนาอยากช่วยเหลือลูกน้องในยามที่เดือดร้อนแต่หากสิ่งที่ลูกน้องทำเป็นสิ่งไม่ถูกต้อง เช่น มีการยักยอกคดโกงบริษัททำผิดกฎหมายในกรณีเช่นนี้ ต่อให้เป็นลูกน้องคนสนิทก็ไม่ควรยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือควรปล่อยให้เขาได้รับผลจากการกระทำไปตามที่ควรจะเป็น ประเภทของอุเบกขา อุเบกขาแท้ คือ การวางใจเป็นกลางต่อความสุขหรือความทุกข์ด้วยจิตอันที่ตนตั้งมั่นโดยแท้มิใช่เพียงแสร้งทำเพื่อให้ผู้อื่นหลงเชื่อ อุเบกขาเทียม คือ การแสร้งทำในการวางใจเป็นกลางต่อความสุขหรือความทุกข์เพียงเพื่อหลอกให้ผู้อื่นหลงเชื่อในตน การแสดงออกในอุเบกขา ทำใจจิตเป็นกลางไม่มีความอิจฉาริษยาต่อความสุขที่ผู้อื่นได้รับมีความเป็นธรรมความเสมอภาคต่อผู้อื่นจิตใจสงบไม่โต้ตอบต่อสิ่งเราด้วยกายหรือวาจาการให้ความเคารพต่อความคิดหรือการแสดงออกของผู้อื่นและการยอมรับในผลแห่งการกระทำที่ยังให้เกิดขึ้นด้วยตนหรือผู้อื่น

3.5 หลักสังคหวัตถุธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ไสว มาลาทอง (2552, หน้า 87) กล่าวว่า หลักสังคหวัตถุ 4 หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรีเอื้อเฟื้อ เกื้อกูลหรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ การเสียสละหรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของ ๆ ตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นไม่ตระหนี่ถี่เหนียวไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนละโมบไม่เห็นแก่ตัวเราควรคำนึงอยู่เสมอว่าทรัพย์สิ่งของที่เรามาหาได้มิใช่สิ่งจีรัง ยั่งยืนเมื่อเราสิ้นชีวิตไปแล้วก็ไม่สามารถจะนำติดตัวเอาไปได้

2. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าวพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสมกับกาลเทศะ พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่งเพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษย์สัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้นจะต้องพูดโดยยึดหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพูดเท็จเว้นจากการพูดส่อเสียดเว้นจากการพูดคำหยาบเว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ

3. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

4. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย คุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเล รวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (2549, หน้า 96) ในยุคที่มีการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมไปอย่างรวดเร็วสังคมการทำงานในปัจจุบัน จึงประกอบด้วยปัจจัยหลายด้านที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรซึ่งปัจจัยประการหนึ่งที่สำคัญต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กรของบุคคลคือ ผู้บริหารที่มีความสามารถนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนอกจากความสามารถ ความเชี่ยวชาญในกิจการงานต่าง ๆ แล้วผู้บริหารยังต้องมีความเสมอภาคการให้ความมั่นคงในงานแก่บุคลากร ความยุติธรรมที่เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคลและการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับคำสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้าในเรื่องของหลักการสงเคราะห์เกื้อกูลซึ่งกันและกันหลักการยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นนั้น คือ สังคหวัตถุธรรม ซึ่งได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของสังคหวัตถุธรรมหมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อหรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน คือ การให้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การเสียสละแบ่งปันช่วยสงเคราะห์ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจและศิลปวิทยาเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่นคุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว

2. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพที่ไพเราะอ่อนหวานพูดด้วยความจริงใจแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์มีเหตุมีผลชักจูงในทางที่ดีงามแสดงความเห็นอกเห็นใจเป็นกำลังใจรู้จักพูดให้เกิด

ความเข้าใจอันดีสมานสามัคคีเกิดไมตรีทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันไม่พูดหยาบคายก้าวร้าวพูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์เหมาะสำหรับกาลเทศะ

3. อัตถจริยา คือ การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นให้ความช่วยเหลือด้วยแรงกายและขวนขวายกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม

4. สมานัตตตา คือ การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอหรือมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลายให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกันต่อคนทั้งหลายไม่เอาเปรียบร่วมทุกข์ร่วมสุขร่วมรับรู้ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกันคุณธรรมข้อนี้จะช่วยให้เราเป็นคนมีจิตใจหนักแน่นไม่โลเลรวมทั้งยังเป็นการสร้างความนิยมและไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นอีกด้วย

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช) (2548, หน้า 45) กล่าวว่า สังคหวัตถุ แปลว่า ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กันธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกันหมายถึง หลักการครองใจคนหลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้วิธีทำให้คนรักหลักสังคมสงเคราะห์ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้และทำให้อยู่กันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อกันเหมือนลิ่มสลักรถที่ตรึงตัวรถไว้มิให้ชิ้นส่วนกระจายไปทำให้รถแล่นไปได้ตามที่ต้องการ

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2543, หน้า 333-334) กล่าวว่า สังคหวัตถุ 4 หมายถึงคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคน ผูกใจคนและประสานหมู่ชนให้มีความสามัคคีเป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รักเป็นที่ชอบใจของคนทั่วไปเป็นการปลูกไมตรีเติมน้ำใจต่อกันทำให้สังคมเป็นสุขดังคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าซึ่งเป็นสัจธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อมสามารถรู้แจ้งเห็นจริงได้ด้วยตนเองและทำให้ผู้ปฏิบัติพ้นทุกข์เข้าถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธองค์เป็นความรู้อันบริสุทธิ์เป็นธรรมโอสถขนานเอก ที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจากความโลภความโกรธ ความหลงเพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์ มีอานุภาพและเกิดเป็นความเมตตากรุณาปราณีมีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน การที่เรามาอยู่ร่วมกันในชุมชนท้องถิ่นนั้นต้องปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ท่านทรงได้ให้หลักธรรมในการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุขคือ สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วยหลักธรรม 4 ข้อ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยาและสมานัตตตามีรายละเอียด ดังนี้

1. ทาน คือ การให้ เราจะเห็นว่าหลักธรรมหลายข้อของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าจะขึ้นต้นด้วย “ทาน” เพราะเราทุกคนล้วนมีกิเลสซึ่งกิเลสตัวแรกที่มักจะเจอคือ ความอยากได้เมื่ออยากได้ก็เกิดความไม่อยากให้ ดังนั้น ทานจึงมักอยู่เป็นข้อเบื้องต้นในหลักธรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะที่เกี่ยวเนื่องกับการอยู่ร่วมกันทานในที่นี้มี 2 ประการ คือ ทานที่ให้เป็นบุญและทานที่ให้เป็นคุณทานที่ให้เป็นบุญได้แก่ การสร้างกุศลบำเพ็ญบุญทั้งหลาย เช่น ทอดกฐิน ทอดผ้าป่า เป็นต้น ทานที่ให้เป็นคุณ ได้แก่ การให้สิ่งของการให้ของขวัญเป็นต้นในเรื่องของบุญกุศลถ้าเป็นการทอดกฐินถือเป็นการให้แบบจาคะ

แต่ถ้าความมุ่งหมายแบบสังคหวัตถุ 4 เรามุ่งที่การให้แบบที่ 2 คือ ให้เพื่อเป็นคุณเพราะมนุษย์ส่วนใหญ่มักขาดแคลนเมื่อเราไปช่วยเขาก็จะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันขึ้นมา

2. ปิยวาจา คือ การพูดวาจาที่ไพเราะ ฟังแล้วเกิดความชื่นใจเบิกบานใจ เช่น การศึกษาธรรมะจะทำให้มีแนวคิดที่ดีก็นำสิ่งเหล่านี้ไปบอกคนที่เรารักคนที่เรารู้จัก สิ่งที่เราจะพูดนั้นต้องเป็นเรื่องจริงเป็นคำสุภาพไพเราะนิ่มนวล พูดออกไปแล้วเกิดประโยชน์เวลาพูดก็ต้องพูดด้วยจิตที่มีเมตตา เช่น ว่าถ้าจะไปตักเตือนใครเราก็เลือกคำอย่างดีไปบอกเขาไปบอกด้วยจิตที่เมตตาหวังดีต่อเขาเช่นเดียวกัน เมื่อเขามาบอกหรือตักเตือน เราก็ต้องทบทวนว่าเขาอยากบอกอะไรกับเราและหากเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่เราต้องปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นเราก็ควรไปขอบคุณเขา ซึ่งพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ว่าบุคคลที่มาแนะนำเราสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้แก่เราเมื่อเห็นเราผิดพลาดเรียกว่าผู้ชี้ขุมทรัพย์ให้

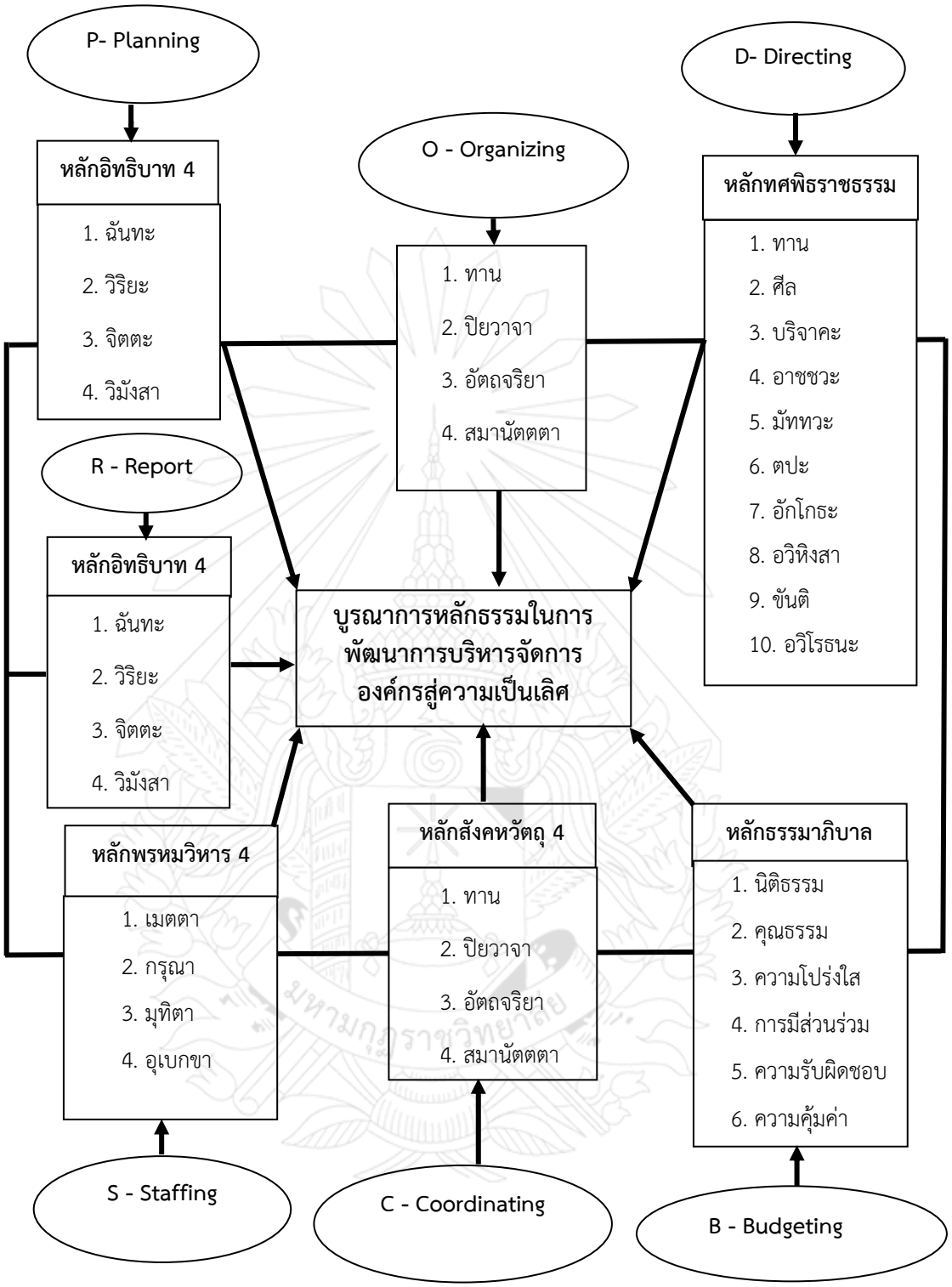
3. อัตถจริยา คือ ทำตนให้เป็นประโยชน์บางครั้งในการทำงานอาจขาดกำลังแต่ถ้าเราช่วยกันงานที่ว่ายากก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้ถ้าเราร่วมมือกันเพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราเกิดรักความผูกพันของบุคคลที่อยู่ร่วมกันในสังคมในการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์มี 2 ประการ คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนดีมีประโยชน์เสียก่อน และสร้างประโยชน์ให้คนอื่นรอบข้าง พระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ 1) อัตถจารี ผู้ที่สร้างประโยชน์ทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ส่วนรวม ท่านบุคคลแบบนี้น่ายกย่องน่าสรรเสริญ 2) โมฆะบุรุษ บุรุษผู้ว่างเปล่าไม่ทำทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ 3) อนัตถจารี ผู้ทำสิ่งไม่ใช้ประโยชน์ถ้าเป็นเรื่องไม่ดีพวกนี้ชอบทำการอยู่ร่วมกันในสังคมไม่ว่าเรื่องอะไรก็ตามเราต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกันไม่แล้งน้ำใจจึงจะเกิดความสุขได้ในสังคมตลอดไป

4. สมานัตตตา คือ การวางตนให้พอดีในหน้าที่ของตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย คือ วางตนให้เหมาะสมว่าตอนนี้เราอยู่ในฐานะอะไร เช่น พ่อก็มีหน้าที่เลี้ยงดูลูก แม่ก็มีหน้าที่ดูแลบ้านดูแลครอบครัว ลูกเองก็มีหน้าที่ศึกษาเล่าเรียนและเมื่อเราทำงาน ถ้ามีใครไม่ทำตามหน้าที่แล้วย่อมจะเกิดปัญหาเรื่องการก้าวก่ายหน้าที่กันตามมาจนอาจส่งผลให้เกิดความไม่ปลอดภัยในชีวิตขึ้นได้อย่างนี้ เมื่อเป็นเช่นนี้ การวางตนให้เหมาะสมจะช่วยให้ไม่ต้องระหวาดระแวงในการทำหน้าที่ของตนซึ่งจะส่งผลให้เราอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างปลอดภัยและสบายใจ

สรุปได้ว่า สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ให้มีความสามัคคีกัน ดังนั้น จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการชุมชนได้ทั้ง 4 ประการคือ ทาน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน มีน้ำใจต่อกันและกันทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของและแบ่งปันน้ำใจบุคคลในหมู่ชนที่อยู่ร่วมกันเป็นคนไม่เห็นแก่ตัว ปิยวาจา พูดจากันด้วยถ้อยคำสุภาพ พูดด้วยจิตที่ปรารถนารู้จักกาลเวลาในการพูดอย่างเหมาะสมและรู้จักการใช้คำพูด เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน อัตถจริยามีการช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่นคือ เพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ได้แก่ การสงเคราะห์เกื้อกูลกันของบุคคลในชุมชนเดียวกัน เช่น การช่วยเหลือการงานแบ่งเบาภาระของกันและกันและปฏิบัติตนให้เหมาะสม

กับสถานภาพ บทบาท หน้าที่กลุ่มชุมชนของตน สมานัตตตา โดยวางตนเสมอต้นเสมอปลายทำตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวทำให้ผู้คนในชุมชนเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกันสามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคมเป็นธรรมอันจะก่อให้เกิดความผาสุกในบ้านเมืองและประเทศชาตินั้นเอง

หลักธรรมในการส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คือ การใช้หลักการบริหารคน หลักการบริหารความสัมพันธ์ หลักการบริหารคน หลักการบริหารการปกครอง และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งหลักธรรมที่นำมาบูรณาการกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ตามแผนภูมิที่ 3.1 ดังนี้



แผนภูมิที่ 3.1 แผนภูมิแสดงองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา : วิทยา ยอดรักษ์, 2566

สรุปได้ว่า การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยการบูรณาการกับหลักธรรมเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรใน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) บูรณาการหลักธรรม ใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมในการบริหารจัดการงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือคุณธรรมที่ให้ถึงความสำเร็จในการทำงานและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายเป็นขั้นตอนผ่านหลักธรรมที่ผู้บริหารควรนำมาประยุกต์ใช้ 2) ด้านการจัดการองค์กร (Organizing) บูรณาการหลักธรรมใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน 3) ด้านการจัดบุคลากร (Staffing) บูรณาการหลักธรรมพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมสำหรับนักบริหารมีความยุติธรรรมมีความเที่ยงตรง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน แบ่งงานมอบหมายให้อย่างเหมาะสม เอาใจเขามาสู่ใจเรา ให้เกียรติให้การยอมรับ ให้ความเป็นธรรม รับฟังอย่างเข้าใจให้ความจริงใจ 4) ด้านการอำนวยการ (Directing) บูรณาการหลักธรรมทศพิธราชธรรม เป็นธรรมะสำหรับตัวผู้บริหารที่จะต้องมีทุกคนที่จะเป็นผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับที่จะพึงใช้ประกอบการปฏิบัติงานของตนให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย นำเอาหลักธรรม 10 ประการ นี้มาปฏิบัติในการบริหารเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดความสวัสดีในสังคม 5) ด้านการประสานงาน (Coordinating) บูรณาการหลักธรรมใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน 6) ด้านการรายงาน (Reporting) บูรณาการหลักธรรมอิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมในการบริหารจัดการงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือคุณธรรมที่ให้ถึงความสำเร็จในการทำงานและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายเป็นขั้นตอนผ่านหลักธรรมที่ผู้บริหารควรนำมาประยุกต์ใช้ 7) ด้านการงบประมาณ (Budgeting) บูรณาการหลักธรรมใช้หลักธรรมาภิบาล เป็นกลไกเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงไปทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองโดยเกิดจากกระบวนการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชนและประชาชนเพื่อระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส

บทที่ 4
วิเคราะห์การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา 2) เพื่อวิเคราะห์หลักธรรม แนวคิดทฤษฎีและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาและ 3) เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ตามหลักทฤษฎี POSDCoRB ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดการองค์กร (Organizing) ด้านการจัดบุคลากร (Staffing) ด้านการอำนวยการ (Directing) ด้านการประสานงาน (Coordinating) ด้านการรายงาน (Reporting) และด้านการงบประมาณ (Budgeting) สู่การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ได้อย่างยั่งยืนถาวรและมั่นคงได้ในที่สุด

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาในบทที่สองซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศและบทที่สาม หลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา 7 ด้าน คือ ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดการองค์กร (Organizing) ด้านการจัดบุคลากร (Staffing) ด้านการอำนวยการ (Directing) ด้านการประสานงาน (Coordinating) ด้านการรายงาน (Reporting) และด้านการงบประมาณ (Budgeting) ข้อมูลประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualititive Research) โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จากหลักธรรม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย ตำรา และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การจัดประชุมเสวนากลุ่ม (Fogus group) ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

4.1 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบัน

4.2 วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

4.3 วิเคราะห์หลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (In-depth Interview)

4.5 ผลการจัดประชุมเสวนากลุ่ม (Focus group Discussion)

4.6 องค์ความรู้จากการวิจัย

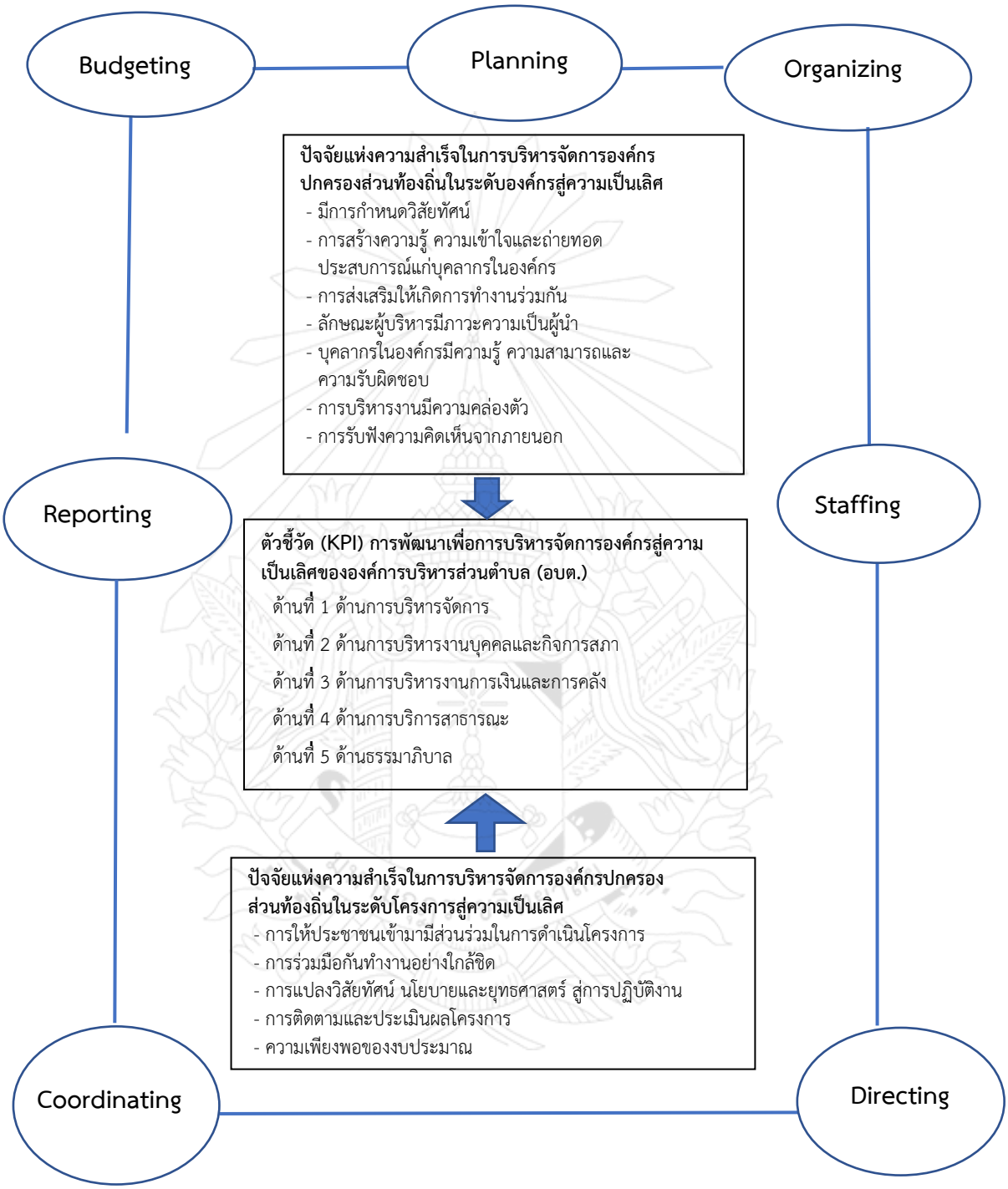
4.1 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบัน

จังหวัดสงขลา มีองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 92 แห่ง ได้ดำเนินงานตามกรอบของอำนาจ หน้าที่และการบริหารงานภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ส่วนที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2562 ในการบริหารงานจัดการองค์กรนั้นอาจประสบปัญหา อุปสรรคหลายด้าน เช่น ปัญหาหรืออุปสรรคด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการจัดกำลังคน ด้านการอำนวยการ ด้านการประสานงาน ด้านการรายงานและด้านงบประมาณทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถตอบสนองความต้องของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่และการขาดธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน จากความเป็นมาและเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งองค์กรดังกล่าวถือเป็นหน่วยงานราชการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติในระดับท้องถิ่นและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดสงขลา โดยผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งในงานวิจัยฉบับนี้จะทำการศึกษาตามกรอบทฤษฎี POSDCoRB ของลูเธอร์ กูลิค (Luther Halsey Gulick) เป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กรตลอดถึงหลักการอื่น ๆ มาประกอบเพื่อสร้างองค์ความรู้เพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ที่ผู้มีอำนาจหน้าที่และบทบาทเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่ภาครัฐนิยมใช้เพราะเป็นหลักการที่ดี ใช้เป็นแนวทางเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศสามารถพัฒนาและเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นให้ดีขึ้น

4.2 วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา “แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” โดยได้ดำเนินการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้วิจัยจะได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการแนวคิดทฤษฎี

ที่เกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด (KPI) ประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยสามารถ สรุปได้ดังแผนภูมิที่ 4.1



แผนภูมิที่ 4.1 ทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : วิทยา ยอดรักษ์, 2567

การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วยการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การโดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดแจ้ง เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย ซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหารตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหารคำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ เช่น การปกครอง (Government) การบริหารการพัฒนาการจัดการและการพัฒนา (Development) หรือการบริหารการบริการ (Service Administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ผิด รู้ชอบ (Consciousness Administration) การบริหารคุณธรรม (Morality Administration) และการบริหารการเมือง (Politics Administration) ทุกคำที่กล่าวมานี้ในภาครัฐล้วน หมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงานแนวทาง (Guide Line) วิธีการ (Method) หรือ มรรควิธี (Means) ใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (End หรือ Goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมคือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการหรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิมหรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (Ultimate Goal) เป็นการพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนให้อยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืนและทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้ ปัจจัยในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องประกอบไปด้วย การทำงานต้องกำหนดแผน การมอบหมายงาน การจัดบุลากรปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ การใช้ศิลปะในการบริหารงาน การติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก การให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจและการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิด ทฤษฎีของ Luther H. Gulick and Lyndall คือ ทฤษฎี POSDCoRB ได้สรุปหลักในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและเอกชนที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ ดังนี้

P - Planning: การวางแผน เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารต้องวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานด้วยความละเอียด ครบถ้วน ชัดเจน เทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอน ขั้นตอนในการวางแผนมีดังนี้ ขั้นเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์ ดำเนินการวางแผนและขั้นประเมินผล

O - Organizing: การจัดองค์การ เป็นการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหาร การจัดลำดับขั้นตอน

ของสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นตอนการตัดสินใจเป็นรูปเจดีย์ คือ ผู้บริหารอยู่ยอดแหลมของเจดีย์ แล้วมีผู้มีอำนาจตามภารกิจรองลงมาตามลำดับ จนถึงหน่วยปฏิบัติการดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก

S - Staffing: การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นการจัดตัวบุคลากร เป็นการบริหารงานบุคคล ได้แก่ อัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงานและการให้พ้นจากงาน ดังนั้น Staffing เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

D - Directing: การอำนวยการ เป็นการควบคุมบังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

C - Coordinating: การประสานงาน หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การประสานงาน (Coordinating) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับและทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์กร การประสานงาน (Coordinating)

R – Reporting: การรายงาน เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน

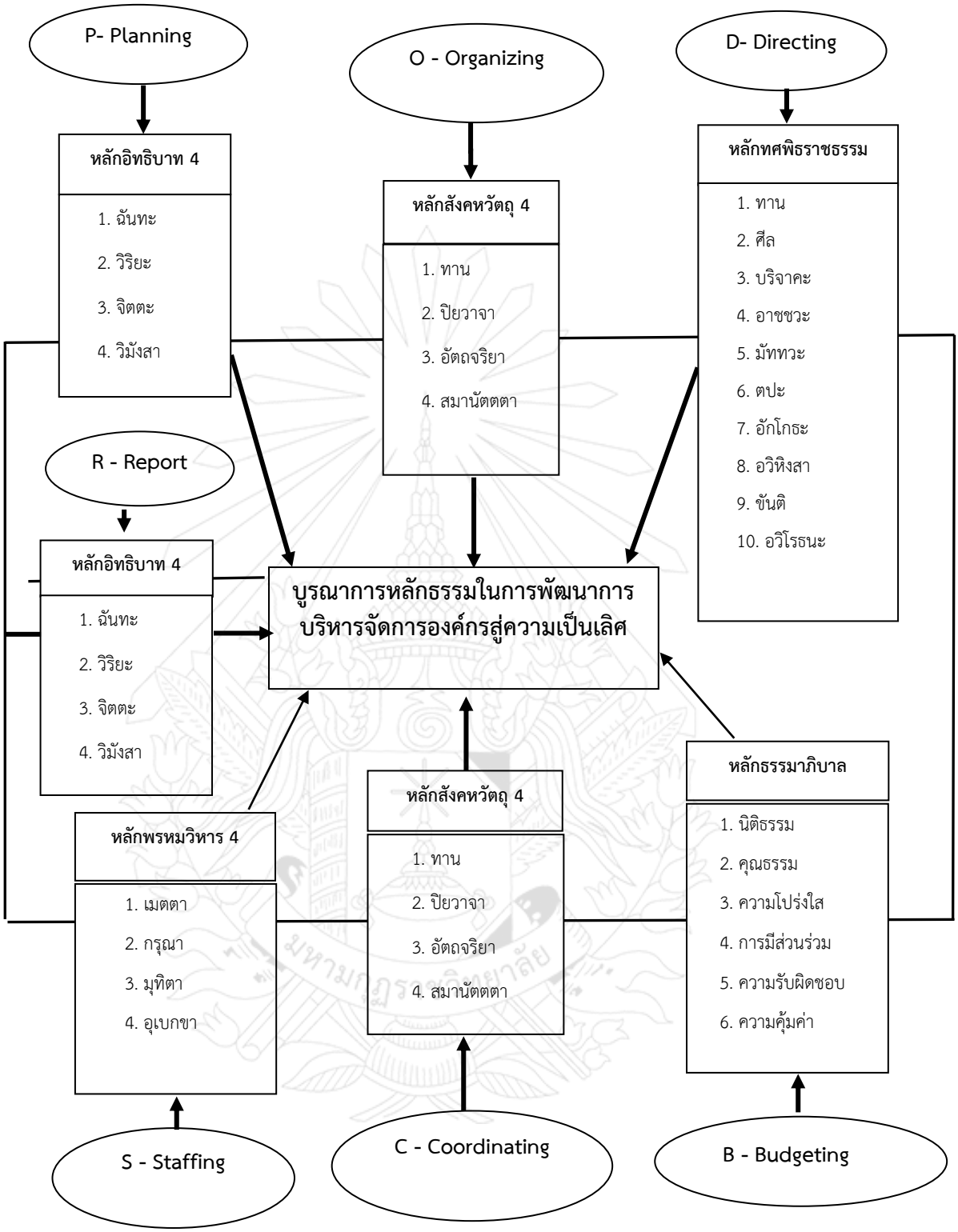
B – Budgeting: การงบประมาณ เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การวางแผนการทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณโดยเฉพาะส่วนราชการที่ไม่สามรถผลิตเองได้ เช่น เงินเดือน สามารถแบ่งลักษณะงบประมาณได้ 2 ภาค คือ งบประมาณภาคราชการจัดสรร (Bureaucratic Budgeting) และงบประมาณของภาคเอกชน (Private Budgeting)

จากเหตุผลที่กล่าวมาทั้งหมดองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีการประเมินผลเกี่ยวกับตัวชี้วัด (KPI) ประสิทธิภาพการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กำหนดไว้ 5 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ ด้านที่ 2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านที่ 3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะและด้านที่ 5 ด้านธรรมาภิบาล การประเมินผลตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนี้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพและเป้าหมายเชิงปริมาณ ซึ่งหลักการดังกล่าวหากนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา จะช่วยพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

4.3 วิเคราะห์หลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

สังคหวัตถุ 4 หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ให้มีความสามัคคีกัน ดังนั้น จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการชุมชนได้ทั้ง 4 ประการ คือ ทาน การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน มีน้ำใจต่อกันและกันทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของและแบ่งปันน้ำใจบุคคลในหมู่ชนที่อยู่ร่วมกันเป็นคนไม่เห็นแก่ตัว ปิยวาจา พูดจากันด้วยถ้อยคำสุภาพ พูดด้วยจิตที่ปรารถนารู้จักกาลเวลาในการพูดอย่างเหมาะสมและรู้จักการใช้คำพูด เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน อัตถจริยา มีการช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่น คือ เพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ได้แก่ การสงเคราะห์เกื้อกูลกันของบุคคลในชุมชนเดียวกัน เช่น การช่วยเหลือการงานแบ่งเบาภาระของกันและกันและปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานภาพ บทบาท หน้าที่กลุ่มชุมชนของตน สมานัตตตา โดยวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ทำตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวทำให้ผู้คนในชุมชนเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกันสามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคมเป็นธรรมอันจะก่อให้เกิดความผาสุกในบ้านเมืองและประเทศชาตินั้นเอง

หลักธรรมในการส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คือ การใช้หลักการบริหารคน หลักการบริหารความสัมพันธ์ หลักการบริหารคน หลักการบริหารการปกครอง และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งหลักธรรมที่นำมาบูรณาการกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ตาม แผนภูมิที่ 4.2 ดังนี้



แผนภูมิที่ 4.2 แผนภูมิแสดงองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา : วิทยา ยอดรักษ์, (2567)

4.4 วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (In-Depth Interview)

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ตามลำดับหัวข้อผลประเด็นคำถาม เพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัย ดังนี้

4.4.1 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบัน

จากการศึกษา สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ในสถานการณ์ปัจจุบัน พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคแบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้

1) องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจ หน้าที่ไม่ครอบคลุมทุกด้านยังบริหารงานแบบอำนาจรวมศูนย์ไว้ส่วนกลาง รัฐบาลไม่มีการกระจายอำนาจให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลแบบเบ็ดเสร็จและมีอำนาจทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ ทั้งราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาคและราชการส่วนท้องถิ่นต้องมีการแก้กฎหมาย อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้สามารถทำได้ครอบคุลมทุกอย่างที่ใช้เกินความสามารถ หากโครงการเกินศักยภาพก็ให้หน่วยงานอื่นทำ

2) งบประมาณที่องค์การบริหารส่วนตำบล ได้รับจัดสรรเมื่อเทียบกับด้านพื้นที่ภารกิจ หน้าที่ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ยังเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก ไม่สามารถนำงบประมาณมาใช้ในการแก้ปัญหา หรือบริการประชาชนได้ในทุกภารกิจอย่างเต็มที่ ทำให้องค์กร ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความอ่อนแอไม่สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้

3) การขาดแคลนบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการขาดแคลนตำแหน่งสายบริหาร ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานและขาดแคลนบุคลากรระดับอำนวยการต่าง ๆ โดยตำแหน่งดังกล่าว เป็นตำแหน่งหลักในการบริหารขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งการใช้บุคลากรอื่นในการรักษาการ ไม่สามารถตอบโจทย์ในการแก้ปัญหาและไม่สามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ

4) พื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล ซับซ้อนกับเขตพื้นที่ป่าไม้ ป่าสงวนแห่งชาติ ซึ่งมีประชาชนเข้าไปอยู่อาศัย และเป็นพื้นที่รกร้างประชาชนมีความต้องการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ถนน ไฟฟ้า ซึ่ง อบต.ไม่สามารถจะจัดทำโครงการได้ ต้องมีการขออนุญาตหน่วยงานเจ้าของพื้นที่ก่อน โดยใช้ระยะเวลานานมากไม่สามารถแก้ปัญหาให้ประชาชนได้อย่างทันท่วงที โดยสรุป คือ องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีอำนาจเต็มในการบริหารจัดการในพื้นที่ของตนเอง

5) การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยยังขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ทำให้ประชาชนกับองค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลมีความห่างเหินและประชาชนก็ไม่มีความรู้สึกการเป็นเจ้าของ

6) การบริหารงานขององค์กรองค์การบริหารส่วนตำบล ในปัจจุบันยังเน้นการจัดทำโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก โดยยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติมาตั้งแต่อดีต ปัจจุบันความต้องการของประชาชนในการบริหารงานของ องค์กรองค์การบริหารส่วนตำบล มีความหลากหลายมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลจึงควรมีกิจกรรมหลากหลาย มีการพัฒนาทุกด้านให้ครอบคลุมความต้องการในการแก้ปัญหาให้กับประชาชนในพื้นที่

4.4.2 จากการการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบันสามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตน์ธรรมโชติ, ดร. (วันที่ 27 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า ประชาชนมีความตั้งใจให้ องค์การบริหารส่วนตำบลแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ให้ครอบคลุมทุกด้านและให้มีความรวดเร็วในการแก้ปัญหา ทุกครั้งที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทันก็จะอ้างความไม่พร้อมของงบประมาณ ดังนั้น จึงอยากให้การบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลมีความรวดเร็ว แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับประชาชนให้ทันท่วงที

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า สภาพปัญหาแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การบริหารจัดการองค์กรภายใน ได้แก่ กระบวนการจัดการบริหารองค์กร รูปแบบขององค์กรวัฒนธรรม องค์กร งบประมาณ และการบริหารงานบุคลากรการบริหารจัดการองค์กรปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปัจจัยผันแปร เช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นสุดวิสัยความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลง นโยบาย ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลมีปัญหาเรื่องการบริหารจัดการ

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า ปัญหาที่พบองค์การบริหารส่วนตำบลมีความทับบซ้อนของบทบาทหน้าที่ระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น อีกปัญหาขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ มีปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่นเป็นประเด็นหลักในการบริหารงานโดยภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบล

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในปัจจุบันและเป็นปัญหาที่เรื้อรังมานานไม่ได้รับการแก้ไข คือ แต่ละหน่วยงานราชการมีอำนาจซ้ำซ้อนกัน ระหว่างหน่วยงานของรัฐ ทั้งส่วนราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น แนวทางการแก้ไข คือ การแก้กฎหมาย

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้สามารถทำได้ครอบคุลมทุกอย่างที่ใช้เกินความสามารถหากโครงการเกินศักยภาพก็ให้หน่วยงานอื่นทำ

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ด้านการงบประมาณที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับจัดสรรเมื่อเทียบกับด้านพื้นที่ ภารกิจ หน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลยังเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก ไม่สามารถนำงบประมาณมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือบริการประชาชนได้ในทุกภารกิจอย่างเต็มที่ทำให้องค์กรมีความอ่อนแอไม่สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การขาดแคลนบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะการขาดแคลนตำแหน่งปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานและขาดแคลนบุคลากรระดับอำนวยการต่าง ๆ โดยตำแหน่งดังกล่าว เป็นตำแหน่งหลักในการบริหารขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งการใช้บุคลากรอื่นในการรักษาการไม่สามารถตอบโจทย์ในการแก้ปัญหาและไม่สามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า อำนาจหน้าที่มีจำกัดไม่ครอบคลุมทุกด้านตามที่กฎหมายกำหนดไว้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ประชาชนได้ครอบคลุมทำให้บางปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า รัฐบาลไม่มีการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล แบบเบ็ดเสร็จ มีภารกิจซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น มีการกระจายอำนาจเฉพาะอำนาจหน้าที่แต่เงินงบประมาณไม่มีการกระจายหรือไม่มีการอุดหนุนงบปะมาณเพิ่มขึ้นและในการกระจายภารกิจหน้าที่ให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเป็นกระจายเฉพาะอำนาจหน้าที่และภารกิจพื้นฐานเท่านั้น

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ยังมีไม่เพียงพอ เนื่องจากรัฐจัดสรรงบประมาณลงสู่องค์การบริหารส่วนตำบลค่อนข้างน้อย หากเทียบกับความต้องการของประชาชนและการบริหารจัดการภายในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในแต่ละแห่งได้ดำเนินการตามภารกิจ หน้าที่ภายใต้กฎหมายและภายใต้ข้อจำกัดของการขาดแคลนงบประมาณและบุคลากร ทำให้การบริหารจัดการไม่สามารถตอบโจทย์การแก้ปัญหาให้ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างรอบด้านและรวดเร็ว

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลปัจจุบันยังเน้นการจัดทำโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลักโดยยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติมาตั้งแต่อดีต ขณะเดียวกันปัจจุบันความต้องการของประชาชนมีความ

หลากหลายมากขึ้น ต้องการให้มีการพัฒนาทุกด้าน ครอบคลุมความต้องการในการแก้ปัญหาให้กับประชาชนในพื้นที่

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ตั้งแต่มีพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542 บังคับใช้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลก็มากตามไปด้วย โดยมีภารกิจถ่ายโอนจากหน่วยราชการภูมิภาค เมื่อมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการรายรับ-รายจ่ายในแต่ละปีงบประมาณ โดยองค์การบริหารส่วนตำบล.แต่ละแห่งไม่มีงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า พื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล มีพื้นที่ซับซ้อนกับเขตพื้นที่ป่าไม้ ป่าสงวนแห่งชาติ ซึ่งมีประชาชนเข้าไปอยู่อาศัยและเป็นพื้นที่รกร้าง ประชาชนต้องการระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ถนน ไฟฟ้า ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถจะจัดทำโครงการได้ทันทีต้องมีการขออนุญาตหน่วยงานเจ้าของพื้นที่ก่อน โดยใช้ระยะเวลานานมาก ไม่สามารถแก้ปัญหาให้ประชาชนได้อย่างทันท่วงที

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ไม่ครอบคลุมทุกด้าน ยังเน้นการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก ซึ่งปัจจุบันประชาชนมีความต้องการให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นที่พึ่งในการแก้ปัญหาและการบริการต่าง ๆ แต่องค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่สามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ประชาชนได้และมีความอ่อนแอ ไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง ยังต้องพึ่งพารัฐบาลในการอุดหนุนงบประมาณ

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ไม่ครอบคลุมทุกด้าน ยังเน้นการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก ซึ่งปัจจุบันประชาชนมีความต้องการให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นที่พึ่งในการแก้ปัญหาและการบริการต่าง ๆ แต่องค์การบริหารส่วนตำบลยังไม่สามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ประชาชนได้และมีความอ่อนแอ ไม่มีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างแท้จริง ยังต้องพึ่งพารัฐบาลในการอุดหนุนงบประมาณ

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า งบประมาณในการจัดสรรให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ เงินอุดหนุนทั่วไป เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ เมื่อเปรียบเทียบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น มีการจัดสรรงบประมาณภาษี ระหว่างรัฐกับองค์การบริหารส่วนตำบล อย่างไม่เป็นธรรมเมื่อไม่มีงบประมาณในการจัดทำโครงการก็ทำให้องค์กรมีความอ่อนแอ ประชาชนไม่สามารถพึ่งพาหรือแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้ ดังนั้น รัฐบาลกลางควรเร่งแก้ปัญหาเรื่องงบประมาณ มีการจัดงบประมาณลงมายังองค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันรัฐบาลกลางไม่มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ยังบริหารงานแบบอำนาจรวมศูนย์ไว้ส่วนกลาง ทำให้การพัฒนาท้องถิ่นมีความอ่อนแอ ถดถอยและปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดของกฎหมายที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะเข้าไปพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในเขตพื้นที่ป่าไม้ ในการขออนุญาตใช้พื้นที่มีขั้นตอนที่ยาวนานมากไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทันตามความต้องการของประชาชน

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า รัฐบาลควรมีการทบทวนและปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบัน

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การขาดงบประมาณและเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารยังขาดองค์ความรู้ในด้านการบริหารและกำหนดทิศทางองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศปัญหาของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเกิดจากความขัดแย้งทัศนคติที่ไม่ดีความเชื่อส่วนบุคคล การศึกษาของแต่ละคน รวมถึงสิ่งแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศที่ดีขององค์กร

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า การจัดสรรงบประมาณ ตามกฎหมายกระจายอำนาจ รัฐบาลยังไม่ดำเนินการตามที่กำหนดได้ทำให้การพัฒนาของท้องถิ่นยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหาร (การเมือง) ขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา มีการซื้อเสียง (บางส่วน) ทำให้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ครอบคลุมด้านใดด้านหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ไม่มีการพัฒนาด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า การขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีจำนวนเงินที่สูงและการขาดแคลนงบประมาณในการบริหารงานองค์กรและการขาดความรู้ ความเข้าใจที่จะใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การมีส่วนร่วมของพลเมืองในพื้นที่ ประชาชนไม่ค่อยให้ความใส่ใจในการบริหารงานขององค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลจึงทำให้การพัฒนาด้านต่าง ๆ ไม่ตรงตามเจตนารมณ์ หรือความต้องการในการแก้ปัญหาให้ตรงประเด็น ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล จะต้องจัดสร้างให้มีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การจัดซื้อการจัดจ้าง ทำให้รู้สึกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลของเรา เราเป็นเจ้าของ

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความล้าหลัง ไม่ทันสมัยไม่ทันต่อสภาวการณ์ในปัจจุบัน เช่น กลุ่มกฎหมายจัดตั้ง พระราชบัญญัติ กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ 2542 และกลุ่มกฎหมายเฉพาะที่กำหนดหน้าที่และอำนาจ

ขององค์การบริหารส่วนตำบล ระเบียบกฎหมายดังกล่าวทำให้องค์กรอ่อนแอ ไม่สามารถบริหารงานได้อย่างเป็นอิสระต้องพึ่งพารัฐบาลกลางเป็นหลัก

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ทำให้ประชาชนกับองค์กร องค์การบริหารส่วนตำบลมีความห่างเหินกันและประชาชนก็ไม่มีความรู้สึกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นเราเป็นเจ้าของ

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในสภาวะปัจจุบันยังขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนและขาดการประชาสัมพันธ์ในการบริหารงาน ทำให้ประชาชนไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาการบริหารองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลและมีการประชาสัมพันธ์ในการจัดทำโครงการทุกกิจกรรมในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ควรให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจ หน้าที่ไม่ครอบคลุมทุกด้าน งบประมาณที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับต้องจัดสรรให้เพียงพอ จัดหาบุคลากรในองค์กรให้ครบตามแผนอัตรากำลัง แก้ปัญหาพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลซับซ้อนกับเขตพื้นที่ป่าไม้ ป่าสงวนแห่งชาติ เพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลและการบริหารงานขององค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลควรเน้นความหลากหลายให้ครอบคลุมทุกด้าน

ตารางที่ 4.1 สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ในสถานการณ์ปัจจุบัน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร.	ประชาชนต้องการให้ องค์การบริหารส่วนตำบลแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ครอบคลุมทุกมิติ รวดเร็วในการแก้ปัญหา
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	อบต. สภาพปัญหาแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การบริหารจัดการองค์กรภายใน และการบริหารงานบุคลากร
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร.	ปัญหาที่พบองค์การบริหารส่วนตำบล มีความทับซ้อนของบทบาทหน้าที่ระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่นและ มีปัญหาการทุจริต คอร์รัปชั่น

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	ปัญหาการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ แต่ละหน่วยงานราชการมีอำนาจซ้ำซ้อนกัน ระหว่างหน่วยงานของรัฐ ทั้งราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค และราชการส่วนท้องถิ่น
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	ด้านงบประมาณที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับจัดสรรอย่างไม่เป็นธรรม
6.	นายสาคร คงแก้ว	การขาดแคลนบุคลากรในองค์กร ตั้งแต่ตำแหน่งสายบริหาร สายอำนวยการและสายปฏิบัติ
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	อบต. มีอำนาจหน้าที่จำกัดไม่ครอบคลุมทุกด้านตามที่กฎหมายกำหนดไว้
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	รัฐบาลไม่มีการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลแบบเบ็ดเสร็จมีภารกิจซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น
9.	นายสุริยัน ราชผล	อบต. มีงบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาพื้นที่
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	องค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการตามภารกิจ หน้าที่ภายใต้กฎหมายและภายใต้ข้อจำกัดของการขาดแคลนงบประมาณและบุคลากร
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจุบันยังเน้นการจัดทำโครงการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	อบต. ได้รับภารกิจการถ่ายโอนจากหน่วยราชการภูมิภาค ทำให้งบประมาณของ อบต. แต่ละแห่งไม่มีงบประมาณในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	พื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลพื้นที่ซับซ้อนกับเขตพื้นที่ป่าไม้ ป่าสงวนแห่งชาติ ทำให้ อบต.ไม่สามารถพัฒนาพื้นที่ได้
14.	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ไม่ครอบคลุมทุกด้าน ยังเน้นการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	การมีส่วนร่วมของพลเมืองในเขต อบต.นั้น ๆ โดยประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาด้านต่าง ๆ
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลแบบไม่เป็นธรรม

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	ปัจจุบัน รัฐบาลกลางไม่มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ยังบริหารงานแบบอำนาจรวมศูนย์ไว้ส่วนกลาง
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	รัฐบาลควรมีการทบทวน และปรับปรุงระเบียบกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบัน
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	การขาดงบประมาณและเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารยังขาดองค์ความรู้ในด้านการบริหาร
20.	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	การจัดสรรงบประมาณ ตามกฎหมายกระจายอำนาจ รัฐบาลยังไม่ดำเนินการตามที่กำหนดได้
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	การขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีจำนวนเงินที่สูง
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	การมีส่วนร่วมของพลเมืองในพื้นที่ ประชาชนไม่ค่อยให้ความใส่ใจในการบริหารงานขององค์กรองค์การบริหารส่วนตำบล
23.	นายสำราญ ทองเสภี	ระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความล้าหลัง ไม่ทันสมัย ไม่ทันต่อสภาวการณ์ในปัจจุบัน
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	การมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน
25.	นายสว่าง ชัยสองสี	การบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในสภาวะปัจจุบันยังขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนและขาดการประชาสัมพันธ์ในการบริหารงาน

4.4.3 หลักธรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

จากการวิเคราะห์หลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พบว่าพุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาและการปฏิบัติหลักคำสอนทั้งหลายในพระพุทธศาสนานั้นกล่าวถึงหลักความเป็นจริงตามกฎธรรมชาติ ที่ผู้ศึกษาต้องใช้ปัญญาในการศึกษาและการปฏิบัติควบคู่กันไป ทั้งนี้หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักศีลธรรมและจริยธรรมมุ่งเน้นให้รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิต ในปัจจุบันโดยเฉพาะการบริหารงานตามแนวพุทธธรรมนั้น

นับว่ามีส่วนสำคัญในการกระตุ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืน และประสบความสำเร็จในองค์การ โดยผู้นำยึดหลักธรรมทางพุทธศาสนาที่สังคมยอมรับ ผู้นำจำเป็นต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม จึงเป็นการใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ด้วยการบริหารทั้งในด้านการบริหารตนเองของผู้บริหาร การบริหารบุคคลและการบริหารงานในองค์การและมีความสอดคล้องกับหลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยใช้หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านการบริหาร จัดการและดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ซึ่งประกอบไปด้วยหลักธรรม 2 หลักธรรม คือ พรหมวิหาร 4 ทศพิธราชธรรม องค์กร เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการรวมตัวจะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อ การแบ่งงานกันทำและต้องมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย การสร้างความสุขในองค์กร จึงเป็นส่วนสำคัญในการจัดการสุขภาวะของการทำงานอย่างมีความสุข เพราะบุคคลมีความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกันจำเป็นต้องมีหลักในการติดต่อประสานงานกันภายในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจและร่วมมือกันทั้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร โดยอาศัยหลักธรรมการบริหารงาน ตามหลักอิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมในการบริหารจัดการงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือคุณธรรมที่ให้ถึงความสำเร็จในการทำงานและช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย การบริหารความสัมพันธ์ ตามหลักสังคหวัตถุ 4 คือ หลักธรรมที่ส่งเสริมในการช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเกื้อกูลหรือสงเคราะห์กันเพื่อให้เกิดความสามัคคีประสานมิตรไมตรีต่อกัน หลักธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวและแนวทางปฏิบัติก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร สร้างความสามัคคี สร้างคุณภาพชีวิตทั้งตนเอง ครอบครัว สังคมคนรอบข้าง และมีความรักความรับผิดต่อองค์กรเพื่อการทำงานอย่างมีความสุขและเป็นการสร้างความสุขในองค์กรที่ยั่งยืนและหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) นับเป็นกระแสที่ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนให้ความสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความ โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าเป็นความสอดคล้องกับความรู้สึกและความต้องการของสาธารณะชนและสาธารณะชนก็มีความคาดหวังให้ทุกภาคส่วนมีการปฏิบัติอย่างแท้จริงมิใช่เป็นเพียงแต่กระแสนิยมเท่านั้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ สามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร. (วันที่ 27 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีทุกคนที่จะเป็นผู้นำเพราะผู้นำทุกวันนี้ขาดคุณธรรมและจริยธรรม การบริหารงานในองค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลต้องพึ่ง

การบริหารตามหลักทศพิธราชธรรม ประกอบด้วย ทาน ศีล บริจาคคะ อาชชวะ มัททวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติ อวิโรธนะและหลักธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือเรียกว่า “Good Governance” เป็นการปกครองที่เป็นธรรม มีความโปร่งใส ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.(วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ประการ เป็นเรื่องของความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ทาน การให้ การเสียสละ การแบ่งปัน ปิยวาจา การพูดกันด้วยวาจาไพเราะ อัตถจริยา ประพฤติตนเป็นประโยชน์ต่อกัน สมานัตตตา การวางตนให้เหมาะสมกับที่ตนเป็น หลักธรรมอิทธิบาท 4 เป็นธรรมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจคนในองค์กร ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา หลักธรรมเหล่านี้มีความสำคัญ ปัจจัยทีมีอิทธิพลต่อการพัฒนา ฯ ขององค์การบริหารส่วนตำบลเพราะเกี่ยวข้องกับประชาชนและใช้ประโยชน์ได้จริง

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ต้องนำทฤษฎีทางพระพุทธศาสนามาบุราณการร่วมหลักธรรมมีเยอะแต่ขอแนะหลักธรรมที่เป็นปัจจัยต่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรฯ ดังนี้ หลักธรรมครองตน ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา หลักธรรมสำหรับครองตน ได้แก่หลักสังคหวัตถุ 4 คือ ทาน ปิยะวาจา อัฐจริยา และสมานัตตตาและหลักธรรมสำหรับครองงาน ได้แก่ หลักอิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา หากหน่วยงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลานำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมาภิบาลมาใช้ควบคู่กับการบริหารงานภาครัฐ โดยมีพื้นฐานที่สำคัญ คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำแนวคิดไปปรับใช้กับหน่วยงานของ อบต. เพื่อปรับปรุงการบริหารให้มีคุณภาพ มีการบริหารสาธารณะต่าง ๆ ให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนในพื้นที่

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักอิทธิบาทธรรม การทำงานที่จะให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ แต่สิ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้คือคุณธรรม สำหรับผู้บริหารในการบริหารงานต้องมีการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่ หลักอิทธิบาท 4 เป็นหลักแห่งความสำเร็จ หลักธรรมนี้เป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ฉันทะ คือ มีใจรัก วิริยะ คือ พากเพียร จิตตะ คือ จดจำ จ่อจิต วิมังสา คือ การวิเคราะห์ สังเคราะห์

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารที่สร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ธรรมาภิบาลประกอบด้วย หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส

หลักความรับผิดชอบ หลักความสอดคล้อง หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพและโปร่งใส หลักการมีเหตุผลและอธิบายได้

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักธรรมที่เป็นกลไกเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติ กระบวนการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อระบบบริหารจัดการองค์กรมีประสิทธิภาพและโปร่งใส หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วย หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความสอดคล้อง หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผลและหลักการมีเหตุผลอธิบายได้

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา เป็นธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ โดยทางแห่งความสำเร็จมี 4 อย่าง คือ ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิดจดจ่อ) และวิมังสา (ความไตร่ตรอง) เป็นธรรมะที่เป็นธรรมที่มีอุปการะแก่งานทุกชนิดให้ประสบความสำเร็จ

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เนื่องจากเป็นหลักธรรมครองใจที่ทำให้คนปฏิบัติในทางประเสริฐทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมาภิบาลองค์การบริหารส่วนตำบลที่ดีตามการปกครองในระบอบประชาธิปไตยจะต้องมีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรรมาภิบาล ดังนี้ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมาภิบาลหากองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา นำมาปรับใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารหรือบุคคลกรในองค์กร ซึ่งเป็นการบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความรับผิดชอบที่มีต่อประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความสอดคล้อง หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักการมีเหตุผล อธิบายได้โดยหลักธรรมาภิบาลเป็นกลไกเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยง ทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเกิดจากกระบวนการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐเอกชนและประชาชนเพื่อระบบการบริหารจัดการทีมีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานชองบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทุกระดับชั้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ คือ ทาน ศีล บริจาคะ อาชชวะ มัททวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ขันติและอวิโรธนะ

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลต้องทำเป็นผู้นำองค์กรโดยนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการบริหารงานพร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและผู้ใต้บังคับบัญชาและหากบุคลากรนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ จะทำให้งานต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักทศพิธราชธรรม เป็นธรรมะสำหรับผู้บริหาร ที่ผู้บริหารในทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีและนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคี กลมเกลียว ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กร ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการนำองค์กรพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมอิทธิบาท 4 โดยสามารถนำหลักธรรมนี้มาประยุกต์ไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรขององ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา เป็นหลักธรรมการกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การสร้างความภาคภูมิใจในเกียรติและศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ มีการประพฤตินำไปปฏิบัติเป็นแบบแผน โดยเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีหลัก 4 ประการ ดังนี้ ฉันทะ ความให้ใจรักในการเป็นข้าราชการ วิริยะ ความเพียรในการปฏิบัติราชการ จิตตะ ความตั้งมั่น มีสติกับทุกการกระทำและวิมังสา ความหมั่นตรวจสอบและคิดค้นวิธีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดทำน้อยได้มาก

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักพรหมวิหาร 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ เมตตา คือ ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข กรุณา คือ ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความชื่นชมยินดี อุเบกขา คือ การไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หากสามารถนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปปฏิบัติในหน่วยงานของตนได้นั้นจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านดีต่อการปฏิบัติงานและบุคลากรมีความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก นำไปสู่การร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้การปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การทำงานที่จะให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย แต่สิ่งที่สำคัญและขาดไม่ได้ คือ คุณธรรมสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานต้องมีการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่ บุคคลจำนวนมากที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จและทำงานขาดประสิทธิภาพเพราะสิ่งที่ขาดไปนั่น คือ การนำหลักธรรมมาใช้สนับสนุนในการทำงาน ซึ่งหลักธรรมที่เกี่ยวกับการทำงานในพระพุทธศาสนา เรียกว่า อิทธิบาท 4 หลักแห่งความสำเร็จ หลักธรรมนี้เป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กรเพราะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารและคนทำงาน เพื่อใช้ในการบริหารงาน บริหารคน บริหารงาน บริหารองค์กรไม่ให้เกิดความเดือดร้อน วุ่นวาย เสียหาย อันเป็นหลักสำคัญที่ประคับประคอง รองรับ ส่งเสริมหลักการและหลักวิชาให้เป็นไปเพื่อคุณประโยชน์และความสุขทั้งแก่ตน แก่คน แก่งานและองค์กรส่งเสริมหลักการและหลักวิชาให้เป็นไปเพื่อคุณประโยชน์และความสุขทั้งแก่ตน แก่คน แก่งานและองค์กร

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่าควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรของ อบต. สู่ความเป็นเลิศสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นแนวทางสำคัญในการบริหารองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของทุกภาคส่วน

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมพรหมวิหาร 4 การมีเมตตา ความกรุณา มุทิตา มีความยินดี ไม่อิจฉาริษยาเพื่อนร่วมงานและอุเบกขาทำใจเป็นกลางปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมเพื่อไม่ให้องค์กรเกิดความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีในองค์กรเพื่อนำพาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย เกิดประโยชน์แก่ประชาชนสูงสุด เกิดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับความสะดวกได้รับการตอบสนองความต้องการและมีประเมินผลการปฏิบัติงานราชการสม่ำเสมอ

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักอิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นทางแห่งการนำมาซึ่งความประสบความสำเร็จของกิจการงาน หากนำหลักอิทธิบาท 4 นี้มาประยุกต์กับการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความพากเพียร

จิตตะ คือ ความเอาใจใส่และวิมังสา คือ ความหมั่นใช้สติปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองสามารถนำมาใช้ในการบริหารให้องค์กรปฏิบัติภารกิจหน้าที่ได้เสร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า หลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักธรรมของนักปกครอง ผู้บริหารจัดได้ว่าเป็นธรรมที่สุดยอดของนักบริหาร ผู้บริหารต้องนำหลักธรรมนี้ไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรของหน่วยงาน ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชนโดยรวมและยังเป็นธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นคนดีของสังคมและของชาติอีกด้วย

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การบริหารราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยประโยชน์สูงสุดเกิดกับประชาชน โดยหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้มีดังนี้ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หลักธรรมในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศประกอบไปด้วย หลักอิทธิบาทธรรม หลักทศพิธราชธรรม หลักธรรมาภิบาล หลักพรหมวิหารธรรม และหลักสังคหวัตถุธรรม นำมาประยุกต์กับการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาก็สามารถทำให้การบริหารสามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ได้เสร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ มีความสามัคคี กลมเกลียว ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์กร การบริหารงานมีความโปร่งใสโดยประโยชน์สูงสุดเกิดกับประชาชน

ตารางที่ 4.2 หลักธรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร.	หลักทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมีทุกคนที่จะเป็นผู้นำและหลักธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นการปกครองที่เป็นธรรมมีความโปร่งใส
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	หลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ประการ เป็นเรื่องของความสำเร็จในการทำงาน การวางตนให้เหมาะสมกับที่ตนเป็น หลักธรรมอิทธิบาท 4 เป็นธรรมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจคนในองค์กร หลักธรรม ปัจจัยทีมีอิทธิพลต่อการพัฒนา ฯ เพราะเกี่ยวข้องกับประชาชน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร.	หลักธรรมที่เป็นปัจจัยต่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรฯ ดังนี้ หลักธรรมครองตน ได้แก่ หลักพรหมวิหาร 4 หลักธรรมสำหรับครองตน ได้แก่ หลักสังคหวัตถุ 4 และหลักธรรมสำหรับครองงาน ได้แก่ หลักอิทธิบาท 4 หากหน่วยงานนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้นำองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	หลักธรรมาภิบาล มาใช้ควบคู่กับการบริหารงานภาครัฐ โดยนำแนวคิดไปปรับใช้กับหน่วยงานของ อบต. เพื่อปรับปรุงการบริหารให้มีคุณภาพมีการบริหารสาธารณะต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจของประชาชนในพื้นที่
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	หลักอิทธิบาทธรรม เป็นหลักแห่งความสำเร็จและขาดไม่ได้คือคุณธรรม สำหรับผู้บริหารในการบริหารงานต้องมีการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้ได้ใช้ศักยภาพที่มีในการทำงานอย่างเต็มที่
6.	นายสาคร คงแก้ว	หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารที่สร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักธรรมที่เป็นกลไกเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติ กระบวนการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	หลักธรรมอิทธิบาท 4 มาประยุกต์ใช้ เป็นธรรมที่เป็นเหตุให้ประสบความสำเร็จ
9.	นายสุริยัน ราชผล	หลักธรรมพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เนื่องจากเป็นหลักธรรมครองใจที่ทำให้คนปฏิบัติในทางประเสริฐทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	หลักธรรมาภิบาล องค์การบริหารส่วนตำบลที่ดีตามการปกครองในระบอบประชาธิปไตยจะต้องมีการบริหารงานโดยยึดหลักธรรรมาภิบาล
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	หลักธรรมาภิบาล นำมาปรับใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารหรือบุคคลกรในองค์กร ซึ่งเป็นการบริหารงานเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความรับผิดชอบที่มีต่อประชาชน อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส เสมอภาคและเป็นธรรม

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	หลักธรรมาภิบาล เป็นกลไกเครื่องมือและแนวทางในการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยง ทั้งระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง มีกระบวนการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาชน เพื่อระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	หลักทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานชองบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทุกระดับชั้น
14.	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	ผู้บริหาร อบต. นำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการบริหารงาน พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรและผู้ใต้บังคับบัญชา และหากบุคลากร นำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้งานมีความสำเร็จมากยิ่งขึ้น
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	หลักทศพิธราชธรรมเป็นธรรมะสำหรับผู้บริหาร ที่ผู้บริหารในทุกระดับต้องมีและนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามัคคีไม่แบ่งพรรค แบ่งพวก
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	หลักธรรมอิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมการกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ การสร้างความภาคภูมิใจในเกียรติและศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ มีการประพฤตินำไปปฏิบัติเป็นแบบแผน
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	หลักพรหมวิหาร 4 ประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้บุคลากรมีความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก นำไปสู่การร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	หลักธรรมที่เกี่ยวกับการทำงานในพระพุทธศาสนา เรียกว่า อิทธิบาท 4 หลักแห่งความสำเร็จ หลักธรรมนี้เป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	หลักธรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารองค์กร
20	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยภาพ	ควรยึดหลักธรรมาภิบาล ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรของ อบต. สู่ความเป็นเลิศ

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	หลักธรรมตามพรหมวิหาร 4 การมีเมตตา ความกรุณา มุทิตา มีความยินดี ไม่อิจฉาริษยาเพื่อนร่วมงานและอุเบกขา ทำใจเป็นกลาง
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	หลักธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย เกิดประโยชน์แก่ประชาชนสูงสุด
23.	นายสำราญ ทองเสภี	หลักอิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นทางแห่งการนำมาซึ่งความประสบความสำเร็จของกิจการงาน
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	หลักทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมของนักปกครอง ผู้บริหารจัดได้ว่าเป็นธรรมที่สุดยอดของนักบริหาร ผู้บริหารต้องนำหลักธรรมนี้ไปประยุกต์ใช้กับบุคลากรของหน่วยงานย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประชาชน
25.	นายสว่าง ชัยสองสี	การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การบริหารราชการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยประโยชน์สูงสุดเกิดกับประชาชน

4.4.4 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

จากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการวางแผนเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา พบว่า

การวางแผน (Planning) เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารต้องวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานด้วยความละเอียด ครบถ้วน ชัดเจน เพราะแผนงานจะเป็นแนวทางการดำเนิน กรอบทิศทางซึ่งประกอบด้วยแผนงานหลักและแผนงานย่อย แผนงานต้องมีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอน ขั้นตอนในการวางแผนมีดังนี้ ขั้นเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์ ดำเนินการวางแผนและขั้นประเมินผล

การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน เช่น การแบ่งงาน (Division of Work) เป็นกรม กอง ฝ่ายหรือแผนก โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization)

ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหาร การจัดลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นตอนการตัดสินใจเป็นรูปเจดีย์ คือ ผู้บริหารอยู่ยอดแหลมของเจดีย์แล้วมีผู้มีอำนาจตามภารกิจรองลงมาตามลำดับจนถึงหน่วยปฏิบัติการดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก องค์ประกอบในการจัดองค์กร ดังนี้ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ขอบข่ายความรับผิดชอบของงานในองค์กร สายการบังคับบัญชา จำนวนบุคลากรและการประเมินผลและควบคุมงาน

การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) เป็นการบริหารงานบุคคล ได้แก่ อัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การประเมินผลการทำงาน และการให้พ้นจากงาน ดังนั้น Staffing เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการจัด แบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งที่กระบวนการสำคัญ ดังนี้ การกำหนดนโยบาย การวางแผนกำลังคน การจัดบุคคลและการสรรหาบุคคล การพัฒนาบุคลากร การให้เงินเดือนและค่าตอบแทนงานทะเบียนประวัติหรือข้อมูลบุคลากร งานประเมินผลการปฏิบัติงาน

การอำนวยการ (Directing) เป็นการควบคุมบังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นภารกิจที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นภารกิจในการใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจและการตัดสินใจ เป็นต้น กิจกรรมอำนวยการที่สำคัญมีดังนี้ การประสานงานการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ การสั่งงาน การติดตามการสร้างขวัญกาลังใจ การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การจัดระบบสื่อสารและการสร้างเครือข่ายและการส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมอื่น ๆ

การประสานงาน (Coordinating) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญมากอีกข้อหนึ่ง คือ การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับและทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์กร การประสานงานเป็นการประสานงาน ประสานกิจการให้ส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานของกระบวนการทางานมีความต่อเนื่องกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือเพื่อการดาเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันและรายละเอียดของงานจนสามารถปฏิบัติหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยจนเสร็จสิ้น

การรายงาน (Reporting) เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานโดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารในองค์การอยู่ด้วย เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกหน่วยงานได้รับทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่า ก้าวหน้าไปเพียงใด มีความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งปัจจุบันนิยมใช้ระบบสารสนเทศในการประมวลผลของรายงาน รายงานที่ดีนั้นต้องให้ข้อมูลที่พอดีกับงานที่จะใช้ ไม่มาก ไม่น้อยจนเกินไป ข้อมูลต้องตอบคำถามที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง เที่ยงตรงและทันเวลา

รายงานมีลักษณะ 2 ลักษณะ คือ รายงานขณะปฏิบัติงานเป็นการรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการรายงานเมื่อสิ้นสุดแผนงานเป็นการรวบรวมผลการดาเนินงานทั้งหมด

การงบประมาณ (Budgeting) เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การวางแผนการทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณ โดยเฉพาะส่วนราชการที่ไม่สามรถผลิตเองได้ เช่น เงินเดือน การก่อสร้างอาคาร ลักษณะงบประมาณ คือ งบประมาณภาคราชการจัดสรร จัดทำโดย กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ไปตามความจำเป็น โดยจัดสรรตามแผนงานโครงการ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการวางแผน (Planning) สามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร.(วันที่ 27 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า รายละเอียดโครงการในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ในรูปแบบของแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งได้มีการวางแผนดำเนินการไว้แล้ว และสามารถปรับแผนได้ตลอดเวลาเพื่อความเหมาะสม การวางแผนมีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กร องค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของโครงการ

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์กร องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นไปตามนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ลักษณะของแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นแผนซ้ำ ๆ เดิม ๆ มีการปฏิบัติต่อ ๆ กันมา ดังนั้น แผนพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลควรปรับปรุงอยู่ตลอด เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทสังคมในปัจจุบันและการแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้ตามวัตถุประสงค์

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลองมีการวางแผนพัฒนาได้อย่างเหมาะสม เพราะได้มีการกำหนดแผนพัฒนาไว้ล่วงหน้า ซึ่งหากมองในทางพระพุทธศาสนา การวางแผนมีความสำคัญเปรียบเสมือนเป็นลายแทง กำหนดทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาไปเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน คือ หลักธรรมอปริหานิยธรรม 7 ได้แก่ หมั่นประชุมกันเป็นประจำพร้อมเพียงกันประชุม ปฏิบัติตามข้อบังคับ เคารพนับถือผู้ใหญ่ ไม่ลุแก่อำนาจ ให้ความเคารพนับถือบูชาและบำรุงรักษาพุทธสถานและการจัดการอารักขา บำรุงคุ้มครองโดยธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ต้องมีการจัดทำแผนด้านต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาท้องถิ่น แผนดำเนินงาน แผนอัตรากำลังและได้นำแผนพัฒนาท้องถิ่นมาจัดทำเป็นงบประมาณรายจ่าย มีการเชื่อมโยง

หรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยมีการนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการวางแผนงาน แผนพัฒนาท้องถิ่นไว้เป็นการล่วงหน้า มีการจัดความสำคัญความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ ทำให้การบริหารของของ องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปอย่างมีเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถแก้ปัญหาหรือบริการประชาชนได้ตามความต้องการของประชาชน

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นไว้ล่วงหน้า โดยการทำโครงการต่าง ๆ มาจากการประชาคมในระดับต่าง ๆ แต่ปัญหาคือ ได้มีการนำโครงการที่นำเสนอผ่านประชาคมมาบรรจุในแผนพัฒนามากเกินไป ไม่สามารถนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติได้ครบถ้วน หรือมีปริมาณน้อย จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานตามแผนมีเปอร์เซนต์ที่ต่ำ

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า แผนงานโครงการขององค์การบริหารส่วนตำบลควรให้ตอบโจทย์การแก้ปัญหาของประชาชนอย่างชัดเจน เพราะมีภาคีเครือข่ายทั้งท้องถิ่นและท้องที่ รวมถึงหน่วยงานราชการอื่น ๆ บางครั้งแผนงานโครงการมีความคลาดเคลื่อนไม่ตรงตามความต้องการของประชาชน ดังนั้น ผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลต้องนำโครงการมาเข้าแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นโครงการที่มาจากการทำประชาคมและต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อนำโครงการไปเข้าสู่ข้อบัญญัติงบประมาณ

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการกำหนดแผนพัฒนาท้องถิ่นซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยต้องนำแผนมาจัดลำดับความสำคัญของโครงการทั้งผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจัดแผนพัฒนาในชุดต่าง ๆ และผ่านความเห็นชอบจากประชาคมมาแล้ว

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอน ทั้งการเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์ ดำเนินการวางแผนและขั้นประเมินผล เพื่อการบูรณาการองค์ความรู้ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ ให้สามารถรวมเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความมั่นคงและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันท่วงที

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นไว้ล่วงหน้า 5 ปี และในแต่ละปีสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ตามความเหมาะสม โดยรายละเอียดโครงการในแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้นต้องผ่านความเห็นชอบของประชาคมในแต่ละส่วน ซึ่งทำให้ได้โครงการที่ตอบสนอง สามารถแก้ปัญหาในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการแผนงานต่าง ๆ ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ปัญหาคือ ในแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้นมีโครงการประเภทโครงสร้างพื้นฐานมากเกินไป ส่วนแผนงานด้านคุณภาพชีวิตมีปริมาณน้อยและไม่ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาท้องถิ่นและมีการวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กร โดยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร มีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามมติของประชาคมโดยมีลำดับความสำคัญระยะเร่งด่วน ระยะกลางและระยะยาว โดยให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการวางแผนพัฒนาในการจัดทำโครงการไว้ล่วงหน้า ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนดำเนินงาน โดยแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้นได้จัดทำขึ้นโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการในการคัดสรรหรือจัดลำดับความสำคัญของโครงการ แต่ข้อจำกัดในการทำโครงการในแผนมาสู่การปฏิบัติยังมีปริมาณน้อยเนื่องจากการขาดแคลนงบประมาณด้านการลงทุน

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การวางแผนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของ อบต.ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ ระยะเวลาของการดำเนินงานนั้น ๆ เป็นการกำหนดแผนงานการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นการจัดทำโครงการที่มาจากความต้องการของประชาชน ผ่านการจัดทำประชาคมในทุกระดับชั้น มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการไว้ล่วงหน้าและนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้โครงการไว้ล่วงหน้าและนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การวางแผนต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยการนำแผนงานโครงการที่ผ่านความเห็นชอบ ผ่านความต้องการประชาคมในทุกระดับ มาจัดเรียงตามลำดับความสำคัญแล้วนำแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติจริง สามารถแก้ปัญหาได้ตรงตามความต้องการของประชาชน

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า แผนงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มิใช่เกิดจากการร่างของกองหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น การจัดทำแผน การวางแผน องค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นการระดมสมองของบุคลากรทุกภาคส่วนในท้องถิ่น และประชาชนเข้ามาร่วมดำเนินการจัดทำแผน การจัดทำแผนที่

เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีผลสำคัญที่จะทำให้แผนต่าง ๆ มีผลในการปฏิบัติสำเร็จตามแผนมากขึ้น

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารงานต้องมีการวางแผนงานโครงการ แผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า นอกจากนั้นบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน และแผนต่าง ๆ ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้มีการจัดบริการด้านต่าง ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมพร้อมกับหันมาทบทวนแผนพัฒนากับหลักการให้บริการสาธารณะตามความเหมาะสม

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า การบูรณาการองค์ความรู้ด้านการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกระบวนการ คือ การดำเนินการ การเตรียมการ การปฏิบัติการหรือการวางเค้าโครงและการจัดทำแผนงานเพื่อให้การดำเนินงานสู่ความสำเร็จตามที่วางไว้

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการวางแผน การพัฒนาครอบคลุมทุกยุทธศาสตร์ เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของท้องถิ่นนั้น ๆ

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดระเบียบหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในแต่ละงานที่จะปฏิบัติชัดเจนอยู่แล้ว เช่น แผนการใช้จ่ายเงิน แผนจัดหาพัสดุ แผนการดำเนินงานแต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรที่จะนำแผนงานหรือการวางแผนงานต่าง ๆ ของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติหรือไม่

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า ในการบริหารจัดการองค์กรของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ต้องมีการวางแผนงานโครงการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เช่น แผนพัฒนาท้องถิ่น ก็ได้มีการวางแผนรายละเอียดโครงการไว้ล่วงหน้า 5 ปี มีแผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ โดยแผนต่าง ๆ นั้นมีความยืดหยุ่น สามารถปรับแผนได้เพื่อความเหมาะสม

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดทำแผนต่าง ๆ ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่น แผนดำเนินงาน โดยได้จัดทำโครงการลงในแผนเป็นโครงการที่มาจากความต้องการและความเห็นชอบจากประชาคม โดยมีการจัดเรียงโครงการตามความสำคัญแต่ปัญหา คือ โครงการตามแผนพัฒนานำมาสู่การปฏิบัติได้มีปริมาณน้อยเพราะขาดแคลนงบประมาณ

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องกำหนดสัดส่วนของโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดทำใน องค์การบริหารส่วนตำบล โดยให้มีสัดส่วนของโครงการที่มาจากประชาชนร่วมอยู่ด้วย มิใช่เป็นโครงการที่นำเสนอจากฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลเพียงอย่างเดียวและต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการในแผนและจัดลำดับความสำคัญการใช้งบประมาณไปยังโครงการที่มาจากประชาชนเป็นลำดับต้น

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้สัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดทำแผน วางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แต่ยังมีปัญหาคือ การนำโครงการที่ใส่ไว้ในแผนการปฏิบัติยังมีความล่าช้าและในการปฏิบัติงานต้องการให้ อบต.ยึดแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นหลักเพราะเป็นโครงการที่มาจากความต้องการของประชาชน และมาจากประชาคมของแต่ละหมู่บ้านซึ่งได้เรียงลำดับความสำคัญของโครงการตามความต้องการของประชาชนมาแล้ว

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการวางแผน (Planning) ต้องมีกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างไร กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับช่วงเวลาข้างหน้าและกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ทุกคนเข้าใจและทำตามอย่างเป็นขั้นตอน แต่ละฝ่ายทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสม สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างชัดเจน ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นการจัดทำโครงการที่มาจากความต้องการของประชาชน ผ่านการจัดทำประชาคมในทุกระดับชั้น มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการไว้ล่วงหน้า และนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ ลักษณะของการวางแผนที่ดีแผนที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีการปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัยอยู่ตลอดเวลาและแผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณโดยแผนต่าง ๆ นั้นมีความยืดหยุ่น สามารถปรับแผนได้เพื่อความเหมาะสมมีการวางแผน การพัฒนาครอบคลุมทุกยุทธศาสตร์ เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของท้องถิ่นนั้น ๆ ต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการในแผนและจัดลำดับความสำคัญการใช้งบประมาณไปยังโครงการที่มาจากความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

ตารางที่ 4.3 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการวางแผน (Planning)

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร.	การทำงาน อบต. ต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ในรูปแบบของแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งได้มีการวางแผนดำเนินการไว้แล้ว และสามารถปรับแผนได้ตลอดเวลาเพื่อความเหมาะสม
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	องค์กร อบต. ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ลักษณะของแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นแผนซ้ำ ๆ เดิม ๆ มีการปฏิบัติต่อ ๆ กันมา
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสีโล, ดร.	หากมองในทางพระพุทธศาสนา การวางแผนมีความสำคัญเปรียบเสมือนเป็นลายแทง กำหนดทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาไปเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน คือ หลักธรรมอปริหานิยธรรม 7
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	ต้องมีการจัดทำแผนด้านต่าง ๆ และนำแผนพัฒนาท้องถิ่นมาจัดทำเป็นงบประมาณรายจ่าย มีการเชื่อมโยงหรือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยมีการนำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการวางแผนงาน แผนพัฒนาท้องถิ่นไว้เป็นการล่วงหน้า มีการจัดความสำคัญ ความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ
6.	นายสาคร คงแก้ว	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นไว้ล่วงหน้า โดยการทำโครงการต่าง ๆ มาจากการประชาคมในระดับต่าง ๆ
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	แผนงานโครงการของ องค์การบริหารส่วนตำบลควรให้ตอบโจทย์การแก้ปัญหาของประชาชนอย่างชัดเจน เพราะมีภาคีเครือข่ายทั้งท้องถิ่นและท้องที่ รวมถึงหน่วยงานราชการอื่น ๆ
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการกำหนดแผนพัฒนาท้องถิ่นซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดและแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
9.	นายสุริยัน ราชผล	ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอน ทั้งการเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์ดำเนินการวางแผนและขั้นประเมินผล
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นไว้ล่วงหน้า 5 ปี และในแต่ละปีสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ตามความเหมาะสม
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการแผนงานต่าง ๆ ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า แต่ปัญหาคือ ในแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้นมีโครงการประเภทโครงสร้างพื้นฐานมากเกินไป ส่วนแผนงานด้านคุณภาพชีวิตมีปริมาณน้อยและไม่ปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาท้องถิ่นและมีการวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กร
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการวางแผนพัฒนาในการจัดทำโครงการไว้ล่วงหน้า ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนดำเนินงาน โดยแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้นได้จัดทำขึ้นโดยผ่านการเห็นชอบของคณะกรรมการต่าง ๆ
14.	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	การวางแผน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของ อบต.ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ ระยะเวลาของการดำเนินงานนั้น ๆ เป็นการกำหนดแผนงานการทำงานในอนาคตได้ เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	การวางแผนต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยการนำแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านความเห็นชอบ ผ่านความต้องการประชาคมในทุกระดับ มาจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	แผนงานของ อบต. ต้องมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มิใช่เกิดจากการร่างของกองหรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น ต้องเป็นการระดมสมองของบุคลากรทุกภาคส่วนในท้องถิ่นและประชาชนเข้ามาร่วมดำเนินการจัดทำแผน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	การบริหารงานต้องมีการวางแผนงานโครงการ แผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนและแผนต่าง ๆ ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	ต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้มีการจัดบริการด้านต่าง ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมพร้อมกับหันมาทบทวนแผนพัฒนากับหลักการให้บริการสาธารณะตามความเหมาะสม
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	การบูรณาการองค์ความรู้ด้านการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกระบวนการ คือ การดำเนินการ การเตรียมการ การปฏิบัติการหรือการวางเค้าโครงและการจัดทำแผนงานเพื่อให้การดำเนินงานสู่ความสำเร็จตามที่วางไว้
20.	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการวางแผน การพัฒนาครอบคลุมทุกยุทธศาสตร์ เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของท้องถิ่นนั้น ๆ
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดระเบียบหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในแต่ละงานที่จะปฏิบัติ ชัดเจนอยู่แล้ว เช่น แผนการใช้จ่ายเงิน แผนจัดหาพัสดุ แผนการดำเนินงาน
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	ในการบริหารจัดการองค์กรของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ต้องมีการวางแผนงานโครงการต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าโดยแผนต่าง ๆ นั้นมีความยืดหยุ่น สามารถปรับแผนได้เพื่อความเหมาะสม
23.	นายสำราญ ทองเสภี	องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการจัดทำแผนต่าง ๆ ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่น แผนดำเนินงาน โดยได้จัดทำโครงการต่าง ๆ ลงในแผนเป็นโครงการที่มาจากความต้องการและความเห็นชอบจากประชาคม

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องกำหนดสัดส่วนของโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดทำใน องค์การบริหารส่วนตำบล โดยให้มีสัดส่วนของโครงการที่มาจากประชาชนร่วมอยู่
25	นายสว่าง ชัยสองสี	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดทำแผน วางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แต่ยังมีปัญหาคือ การนำโครงการที่ใส่ไว้ในแผนการปฏิบัติยังมีความล่าช้า

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการจัดการองค์กร (Organizing) สามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร. (วันที่ 27 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องปรับไปตามยุคสมัยและภารกิจหน้าที่ ตลอดจนสภาพพื้นที่ของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น การได้มาซึ่งฝ่ายบริหารของ อบต. มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้งผู้บริหารที่ได้มามี 2 ประเภท คือ มาจากนักการเมืองโดยตรงและมาจากอดีตข้าราชการประจำ ซึ่งการทำงานบริหารงานจะมีความแตกต่างกัน คือ หากผู้บริหารมาจากนักการเมืองโดยตรง ส่วนมากจะไม่ค่อยเข้าใจในระเบียบกฎหมาย การสั่งงาน เอาแต่ความต้องการของตนเอง หากผู้บริหารมาจากอดีตข้าราชการ การทำงานอาจมีความล่าช้าเพราะเน้นยึดหลักระเบียบ กฎหมายมากเกินไป

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า รูปแบบการจัดผังองค์กรมีรูปแบบเดียวกันทั้งประเทศ เพราะอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ กฎหมายเดียวกันซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้ เช่น การจัดโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมกับคน การคัดเลือก การสรรหา การบรรจุตำแหน่งต่าง ๆ ให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพมีความเหมาะสมตรงกับงานที่ปฏิบัติ

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ต้องมีความเหมาะสมในการกำหนดรูปแบบขององค์กรและแนวทางปฏิบัติให้ตรงตามบริบทพื้นที่

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ต้องการให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นอิสระมากขึ้น ในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานตนเอง เพราะองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีบริบทพื้นที่ความรับผิดชอบและภารกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งบางครั้งในการนำเสนอโครงสร้างองค์กรในการพิจารณาอนุมัติ ผู้มีอำนาจอาจไม่เข้าใจในบริบทของพื้นที่นั้น ๆ

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดผังโครงสร้างขององค์กรให้มีบุคลากรเพียงพอ ให้ครอบคลุมตามภารกิจ หน้าที่และสภาพพื้นที่เพื่อให้การบริหารองค์กรสามารถบริหารแก้ปัญหาและพัฒนาได้ทุกมิติ

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การกำหนดผังขององค์กรให้มีโครงสร้างของบุคลากร ต้องตอบโจทย์การปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาและบริการประชาชนตามบริบทของพื้นที่นั้น ๆ และไม่จัดโครงสร้างให้มีขนาดใหญ่เกินไป ควรกะทัดรัดและมีความยืดหยุ่นสามารถปรับแผนผังองค์กรได้ตลอดเวลาเพื่อความเหมาะสม

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องให้มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสมตามสายการบังคับบัญชา ภายในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งนี้คำนึงถึงสภาพพื้นที่ ภารกิจของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันภารกิจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีมากเกินไป จากภารกิจถ่ายโอนต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถจัดโครงสร้างของบุคลากรให้เพียงพอกับภารกิจหน้าที่ เนื่องจากต้องคำนึงฐานะการคลังของเป็นหลักให้งบประมาณด้านบุลากรไม่เกินกรอบที่กำหนดไว้ในกฎหมายในโครงสร้างของแต่ละกองนั้นบุคลากรต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายหลายด้าน ทั้งภาระหน้าที่หลักและภาระหน้าที่รอง

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การจัดองค์การถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะส่งผลต่อสายการบังคับบัญชา หมายถึง ความรวดเร็วในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้สามารถก้าวสู่การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องสามารถทำแผนผังการจัดการองค์กร หรือผังโครงสร้างส่วนราชการตามความต้องการโดยผ่านความเห็นชอบของ ก.อบต. จังหวัด ตามอำนาจหน้าที่ ที่กฎหมายบัญญัติไว้และอยากให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งกันระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลในตำแหน่งสายบริหารหรือสายอำนวยการเพื่อป้องกันการสร้างอิทธิพลในองค์กร

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปตามโครงสร้างทั่วไปตามกฎหมายกำหนด ซึ่งการจัดการองค์กร โครงสร้างองค์กรบางแห่งไม่สามารถตอบโจทย์การแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างครอบคลุม จึงอยากให้มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรเองไม่มีเฉพาะกองหลัก ๆ ควรมีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับพื้นที่และมีการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งขึ้นเองได้ตามความต้องการตำแหน่งขององค์การบริหารส่วนตำบล

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการบริหารงานที่มีความสอดคล้องกัน มีการแบ่งผังโครงสร้างหน่วยงานอย่างชัดเจนมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดวางผังองค์กร ตามสายการบังคับบัญชา โดยมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บริหารสูงสุด ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหัวหน้าองค์กรและมีตำแหน่งสายอำนวยการ สายวิชาการ สายปฏิบัติงาน

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การจัดการองค์กรเป็นปัจจัยที่เป็นฟันเฟืองขององค์กรในการขับเคลื่อนการพัฒนาให้กับองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจัดโครงสร้างขององค์กรให้ครอบคลุมทุกภารกิจหน้าที่ ที่รับผิดชอบ เพื่อตอบโจทย์ในการแก้ปัญหา การบริการประชาชนและต้องจัดทำผังองค์กรให้มีความกะทัดรัด ไม่ใหญ่เทอะทะจนเป็นภาระค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรมากเกินไป

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การกำหนดโครงสร้างขององค์กรนั้น เป็นการวางโครงสร้างตามภารกิจ หน้าที่และบริบทของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ดังนั้น ในการจัดทำผังขององค์กรที่ตอบโจทย์ในการแก้ปัญหาหรือการบริการประชาชนทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการกำหนดสายการบริหาร ตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม การจัดทำโครงสร้างการบริหารองค์กรตามรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจนและต้องมีการประเมินความเหมาะสมและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้แต่ละกอง ตรงตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนด การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรมีการแบ่งงานภายในกอง ต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน เพราะจะเกิดปัญหาเรื่องการสั่งงานและการปฏิบัติงานจะต้องจัดแบ่งหน่วยงานภายในให้ครอบคลุมตามภารกิจและหน้าที่

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ สภาพพื้นที่ สภาพเศรษฐกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานมีขนาดโครงสร้างขององค์กรที่พอเหมาะไม่ใหญ่เกินไป

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่าการจัดการองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจนและสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ สภาพพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การจัดการองค์กรเป็นส่วนสำคัญยิ่งเพราะจะเป็นปัจจัยหลักอีกอย่างที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีการแบ่งงานให้กับทุกกองงาน ตามภารกิจงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน ต้องมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง มีการกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษาที่จบมาตามลักษณะงานโดยมีหน่วยงานกลางของกรมเป็นผู้กำหนด

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการกำหนดสายการบริหาร ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิของบุคลากรที่สรรหามาเป็นบุคลากรอย่างเหมาะสม และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังเป็นประจำ

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารองค์กรจะต้องบริหารจัดการองค์กรต้องมีการเตรียมวางแผนโครงสร้างองค์กรไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่และความต้องการของประชาชน โดยสามารถปรับแผนผังขององค์กรให้ทันตามยุคสมัย

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีโครงสร้างการบริหารองค์กรชัดเจน โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในกฎหมาย มีการแบ่งงานภายในกอง ครอบคลุมตามภารกิจและหน้าที่

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงาน ความรับผิดชอบของแต่ละกองหรือฝ่ายได้อย่างเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการจัดการองค์กร (Organizing**)** เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การและมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพได้ เนื่องจาก ทำให้ทราบขอบเขต ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ช่วยป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยประสานงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้ดี ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์การได้ สามารถแสดงให้เห็นตัวภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้ชัดเจน ทำให้มีระบบการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่ดี หลักสำคัญของการจัดองค์การ ควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน อำนาจหน้าที่ความ

รับผิดชอบ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา สายบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การประสานงาน หลักของการทำงานเฉพาะอย่างและเอกภาพในการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้แต่ละกอง ตรงตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนด การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีการแบ่งงานภายในกองที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน เพราะจะเกิดปัญหาเรื่องการสั่งงานและการปฏิบัติงานจะต้องจัดแบ่งหน่วยงานภายในให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่และการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ต้องการให้ องค์การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นอิสระ ในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานตนเอง เพราะองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีบริบทพื้นที่ความรับผิดชอบและภารกิจที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.4 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการจัดการองค์กร (Organizing)

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร.	ต้องปรับไปตามยุคสมัยและภารกิจหน้าที่ ตลอดจนสภาพพื้นที่ของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	รูปแบบ การจัดผังองค์กรมีรูปแบบเดียวกันทั้งประเทศ เพราะอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ กฎหมายเดียวกัน ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานได้
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสีโล, ดร.	องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ต้องมีความเหมาะสมในการกำหนดรูปแบบขององค์กรและแนวทางปฏิบัติให้ตรงตามบริบทพื้นที่
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ต้องการให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นอิสระมากขึ้น ในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานตนเอง
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดผังโครงสร้างขององค์กรให้มีบุคลากรเพียงพอ ให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่ และสภาพพื้นที่
6.	นายสาคร คงแก้ว	การกำหนดผังขององค์กรให้มีโครงสร้างของบุคลากร ต้องตอบโจทย์การปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาและบริการประชาชนตามบริบทของพื้นที่นั้น ๆ

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องให้มีโครงสร้างการบริหารงานที่มีความเหมาะสมตามสายการบังคับบัญชาภายในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	ปัจจุบันภารกิจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีมากเกินไป จากภารกิจถ่ายโอนต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถจัดโครงสร้างของบุคลากรให้เพียงพอกับภารกิจหน้าที่
9.	นายสุริยัน ราชผล	การจัดองค์การถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะส่งผลต่อสายการบังคับบัญชา ให้มีความรวดเร็วในการบริหารราชการของ อบต. ให้สามารถก้าวสู่การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องสามารถทำแผนผังการจัดการองค์กร หรือผังโครงสร้างส่วนราชการตามความต้องการโดยผ่านความเห็นชอบของ ก.อบต. จังหวัด ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายบัญญัติไว้
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	การบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปตามโครงสร้างทั่วไปตามกฎหมายกำหนด ซึ่งการจัดการองค์กร โครงสร้างองค์กร บางแห่งไม่สามารถตอบโจทย์การแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างครอบคลุม
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	องค์กรของ อบต. ต้องมีการบริหารงานที่มีความสอดคล้องกัน มีการแบ่งผังโครงสร้างหน่วยงานอย่างชัดเจน มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	อบต. ต้องมีการจัดวางผังองค์กร ตามสายการบังคับบัญชา โดยมีนายก อบต. เป็นผู้บริหารสูงสุด ปลัด อบต. เป็นหัวหน้าองค์กรและมีตำแหน่งสายอำนวยการ สายวิชาการ สายปฏิบัติงาน
14.	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	การจัดการองค์กร เป็นปัจจัยที่เป็นฟันเฟืองขององค์กรในการขับเคลื่อนการพัฒนาให้กับ อบต. โดยจัดโครงสร้างขององค์กรให้ครอบคลุมทุกภารกิจหน้าที่ ที่รับผิดชอบ เพื่อตอบโจทย์ในการแก้ปัญหา การบริการประชาชน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	การกำหนดโครงสร้างขององค์กรนั้น เป็นการวางโครงสร้างตามภารกิจ หน้าที่ และบริบทของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	อบต. ต้องมีการกำหนดสายการบริหาร ตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางการคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้แต่ละกองตรงตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนด การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีการแบ่งงานภายในกอง ต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	การกำหนดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของ อบต. ต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ สภาพพื้นที่ สภาพเศรษฐกิจของ อบต. นั้น
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	การจัดการองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ชัดเจนและสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ สภาพพื้นที่ของ อบต.
20.	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	การจัดการองค์กรเป็นส่วนสำคัญยิ่ง เพราะจะเป็นปัจจัยหลักอีกอย่างที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีการแบ่งงานให้กับทุกกองงานตามภารกิจงาน
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน ต้องมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง มีการกำหนดตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับวุฒิการศึกษาที่จบมา ตามลักษณะงานโดยมีหน่วยงานกลางของกรมเป็นผู้กำหนด
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการกำหนดสายการบริหาร ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งชัดเจน มีการกำหนดคุณสมบัติ คุณวุฒิของบุคลากรที่สรรหามาเป็นบุคลากรอย่างเหมาะสมและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
23.	นายสำราญ ทองเสภี	การบริหารองค์กรจะต้องบริหารจัดการองค์กรต้องมีการเตรียมวางแผนโครงสร้างองค์กรไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่และความต้องการของประชาชนโดยสามารถปรับแผนผังขององค์กรได้
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีโครงสร้างการบริหารองค์กรชัดเจน โดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตรงตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดในกฎหมาย มีการแบ่งงานภายในกองครอบคลุมตามภารกิจและหน้าที่
25.	นายสว่าง ชัยสองสี	ต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานความรับผิดชอบของแต่ละกอง หรือฝ่าย ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ของแต่ละ อบต. นั้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการจัดกำลังคน (Staffing) สามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร. (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การสรรหาหรือการวางแผนอัตรากำลังต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่สรรหาบุคลากรมาจากระบบอุปถัมป์หรือเส้นสายก็จะได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หากการได้มาที่ไม่โปร่งใส เข้ามาได้แต่ไม่สามาถปฏิบัติงานได้

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า บุคลากรในองค์กรแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้าราชการประจำ และพนักงานจ้าง ซึ่ง 2 ส่วนนี้มาจากการสอบคัดเลือก สำหรับปัญหาในแต่ละองค์กรยังขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านจริง ๆ เช่น การสรรหาบุคลากรพนักงานจ้างของ อบต. มักได้มาจากผู้มีอำนาจเป็นผู้สั่งการ มาจากระบบเส้นสายจึงได้บุคลากรที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ทำให้องค์กรไม่มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีการแบ่งแยกพวกใครพวกมัน ไม่มีความสามัคคีกันในองค์กร หากมีการสรรหาบุคลากรมาอย่างถูกต้องโปร่งใส ใช้ความรู้ความสามารถ ทำให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า โดยหลักการแผนอัตรากำลังที่องค์กรต้องกำหนดไว้ต้องมีความเหมาะสมกับขนาดของโครงสร้างองค์กร สภาพพื้นที่ ไม่มีจำนวนบุคลากรมากเกินไปจะกระทบกับเงินงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อกำหนดทิศทางในการสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นการควบคุมรายจ่ายในด้านบุคลากรไม่ให้เกินวงเงินที่กฎหมายกำหนด ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้โดยการฝึกอบรมบุคลากรอยู่เป็นประจำทุกปี และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นประจำและหน่วยงานองค์กรมีการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งผู้อำนวยการและตำแหน่งด้านบริหารงานท้องถิ่น

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการวางแผนด้านบุคลากรที่มาปฏิบัติงาน ตั้งแต่กระบวนการสรรหาการคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า แผนอัตรากำลังต้องมีการวางแผนเพื่อการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่ สภาพพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นและอยากให้องค์กร สามารถสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ขาดแคลนได้ด้วยตนเองจึงถือว่ารัฐบาลมีการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นอย่างแท้จริง

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งของแต่ละตำแหน่งและจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามมาตรฐานตำแหน่งนั้น ๆ ให้ทำงานตรงตามอำนาจ หน้าที่ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งตลอดจนองค์กร อบต. ต้องกำหนดวางบุคลากรให้ครบตามแผนอัตรากำลังเพื่อจะได้มีการกระจายงานได้ทั่วถึง

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีการขยายกรอบไปเรื่อย ๆ ให้เหมาะสมภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นแต่ยังเป็นปัญหาคือ มีแต่กรอบอัตรากำลังแต่ไม่มีบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้ง ทำให้งบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องกันไว้ในส่วนที่เป็นกรอบของบุคลากร ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องสูญเสียโอกาสในการที่จะนำเงินนั้นมาใช้ในการแก้ปัญหาให้กับประชาชน

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การจัดกำลังคนขององค์กรต้องพิจารณาความรู้ ความสามารถให้ตรงตามความต้องการของงานแต่ละประเภท ซึ่งการจัดคนให้ตรงกับงานถือเป็นหลักการสำคัญเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการวางโครงสร้างแต่ละกองไว้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงภารกิจที่มีในแต่ละตำบล แต่ยังมีปัญหา คือ บุคลากรที่มีในโครงสร้างนั้น ไม่มีผู้ครองตำแหน่ง ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาพื้นที่เพราะหากไม่มีบุคลากรก็ไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาได้หรือทำให้งานนั้นล่าช้าไม่ทันต่อการแก้ปัญหาให้แก่ประชาชนในพื้นที่

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การวางแผนอัตรากำลังต้องคำนึงถึงภาระ หน้าที่ สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ครอบคลุมในการแก้ปัญหาและบริการประชาชนในการวางแผนการจัดกำลังคนต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับแผนอัตรากำลังได้ตามสถานการณ์

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การวางแผนอัตรากำลังต้องคำนึงถึงภาระ หน้าที่ สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ครอบคลุมในการแก้ปัญหาและบริการประชาชน ในการวางแผนการจัดกำลังคนต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับแผนอัตรากำลังได้ตามสถานการณ์

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสม ตามภารกิจ หน้าที่ของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลแต่มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยมีบุคลากรที่เป็นข้าราชการจำนวนน้อยแต่มีบุคลากรที่เป็นอัตราพนักงานจ้างจำนวนมาก จึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่เพื่อบริการประชาชนเนื่องจากบุคลากรพนักงานจ้างไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการวางแผนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ล่วงหน้าโดยคำนึงถึงภาระหน้าที่บริบทของพื้นที่ในการแก้ปัญหาและบริการประชาชนเป็นหลัก ตลอดจนการจัดหาบุคลากรให้มีครบตามแผนอัตรากำลัง และผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ารับการอบรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า กำลังคนเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการจัดทำแผนบุคลากรควรกำหนดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่ ของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วมีการสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงานให้ครบตามกรอบแผนอัตรากำลัง

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเพื่อรับบุคลากรสายการปฏิบัติงาน และต้องมีการประเมินการปฏิบัติงานตำแหน่งเป็นประจำโดยผู้บังคับบัญชา

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องมีการบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและต้องสรรหาบุคลากรให้มีเพียงพอกับปริมาณงานของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับบริบทสภาพพื้นที่ สภาพเศรษฐกิจ ของพื้นที่ จำนวนบุคลากรกับจำนวนเงินงบประมาณต้องให้มีความสมดุลกัน การสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์และมีระบบวิถีคิดเชิงบวก

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบูรณาการองค์ความรู้ด้านการจัดกำลังคนเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร คือ การบริหารงานบุคคลนั่นเองซึ่งจะต้องกำกับดูแลและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนในองค์กร

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า นอกจากการวางคนให้เหมาะสมกับงานแล้ว เรื่องสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ เรื่องการปรับกรอบอัตรากำลังและการจัดคนลงตามกรอบที่วางไว้ เพื่อให้มีกำลังคนที่เพียงพอกับการรองรับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์กรองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดแคลนอัตรากำลังคน ขาดแคลนบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามแผนอัตรากำลัง เนื่องจากการสรรหาที่ล่าช้าและกระทำได้โดยหน่วยงานกลางของกรม ขบวนการสรรหามีหลายขั้นตอน หากเป็นอัตรากำลังคนที่องค์กรสรรหาเอง บางครั้งมีการใช้ระบบอุปถัมภ์เข้ามาทำให้บุคลากรที่ได้ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อรองรับภารกิจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามกฎหมายกำหนดโดยให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลและปัญหาของการจัดกำลังคนในองค์กร คือ ขาดแคลนบุคลากรในทุกกอง ได้แก่ สายบริหาร สายอำนวยการ สายวิชาการและสายปฏิบัติงาน จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเนื่องจากมีภารกิจมากเกินไป

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การจัดหาบุคลากรหรือทรัพยากรบุคคลต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการซึ่งจะได้มาของบุคลากร ดังนั้น การบริหารบุคลากร การจัดกำลังคน จึงมีความสำคัญต่อองค์กรมากถ้าองค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ องค์การสามารถดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและจุดหมายตามที่องค์การกำหนดไว้และต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรของ อบต.ในจังหวัดสงขลาต้องมีการจัดแผนอัตรากำลังให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในการวางอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนตำบล กระบวนการสรรหา การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการท้องถิ่นยังมีความล่าช้า ตำแหน่งด้านสายปฏิบัติงานแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดแคลนบุคลากรในทุกตำแหน่ง ๆ.

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการจัดกำลังคน (Staffing) การจัดหาบุคลากรนั้นหรือทรัพยากรบุคคลต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการซึ่งจะได้มาของบุคลากร ดังนั้น การบริหารบุคลากร การจัดกำลังคน จึงมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ถ้าองค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ องค์การสามารถดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและจุดหมายตามที่องค์การกำหนดไว้และต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การสรรหาหรือการวางแผนอัตรากำลังต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่สรรหาบุคลากรมาจากระบบอุปถัมป์หรือเส้นสายก็จะได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หากการได้มาที่ไม่โปร่งใส เข้ามาได้แต่ไม่สามาถปฏิบัติงานได้และแผนอัตรากำลังต้องมีการวางแผนเพื่อการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่ สภาพพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล นั้น ๆ โดยต้องการให้องค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล สามารถสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ขาดแคลนได้ด้วยตนเอง จึงถือว่ารัฐบาลมีการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ตารางที่ 4.5 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการจัดกำลังคน (Staffing)

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร.	การสรรหาหรือการวางแผนอัตรากำลังต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่สรรหาบุคลากรมาจากระบบอุปถัมป์
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	บุคลากรในองค์กรแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้าราชการประจำและพนักงานจ้าง ซึ่ง 2 ส่วนนี้มาจากการสอบคัดเลือกสำหรับปัญหาในแต่ละองค์กรยังขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านจริง ๆ
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร.	โดยหลักการแผนอัตรากำลังที่องค์กรต้องกำหนดไว้ต้องมีความเหมาะสมกับขนาดของโครงสร้างองค์กร สภาพพื้นที่ไม่มีจำนวนบุคลากรมากเกินไปจะกระทบกับเงินงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อกำหนดทิศทางในการสรรหาบุคลากรมาปฏิบัติงาน
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการวางแผนด้านบุคลากรที่มาปฏิบัติงาน ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การสร้างแรงจูงใจ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรม
6.	นายสาคร คงแก้ว	แผนอัตรากำลังต้องมีการวางแผนเพื่อการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่ สภาพพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	ต้องมีการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งของแต่ละตำแหน่ง และจัดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามมาตรฐานตำแหน่งนั้น ๆ
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	ปัจจุบันแผนอัตรากำลัง 3 ปี มีการขยายกรอบไปเรื่อย ๆ ให้เหมาะสมภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น แต่ยังเป็นปัญหา คือ มีแต่กรอบอัตรากำลังแต่ไม่มีบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้ง
9.	นายสุริยัน ราชผล	การจัดกำลังคนขององค์กร ต้องพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงตามความต้องการของงานแต่ละประเภท ซึ่งการจัดคนให้ตรงกับงานถือเป็นหลักการสำคัญเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	ต้องมีการวางโครงสร้างแต่ละกองไว้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงภารกิจที่มีในแต่ละตำบล
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	การวางแผนอัตรากำลังต้องคำนึงถึงภาระ หน้าที่ สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ครอบคลุมในการแก้ปัญหาและบริการประชาชน มีความยืดหยุ่น สามารถปรับแผนอัตรากำลังได้
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	ผู้บริหารต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ารับการอบรมและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสม ตามภารกิจ หน้าที่ของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล แต่มีปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงานในทุกระดับ

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	ต้องมีการวางแผนบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ล่วงหน้า โดยคำนึงถึงภาระหน้าที่บริบทของพื้นที่ในการแก้ปัญหาและบริการประชาชนเป็นหลัก
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	กำลังคนเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในการจัดทำแผนบุคลากร ควรกำหนดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	ต้องมีการกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเพื่อรับบุคลากรสายการปฏิบัติงาน และต้องมีการประเมินการปฏิบัติงานตำแหน่งเป็นประจำโดยผู้บังคับบัญชา
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	องค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องมีการบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถและต้องสรรหาบุคลากรให้มีเพียงพอกับปริมาณงาน
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	ต้องมีการวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับบริบทสภาพพื้นที่ สภาพเศรษฐกิจ ของพื้นที่ จำนวนบุคลากรกับจำนวนเงินงบประมาณต้องให้มีความสมดุลกัน
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	การบูรณาการองค์ความรู้ด้านการจัดกำลังคนเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กรคือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง
20.	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	นอกจากการวางคนให้เหมาะสมกับงานแล้ว เรื่องสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ การปรับกรอบแผนอัตรากำลังและการจัดคนลงตามกรอบที่วางไว้
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	องค์กรองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดแคลนอัตรากำลังคนขาดแคลนบุคลากรที่จะปฏิบัติงานตามแผนอัตรากำลังเนื่องจากการสรรหาที่ล่าช้า
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	ต้องแผนอัตรากำลัง 3 ปี เพื่อรองรับภารกิจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามกฎหมายกำหนดโดยให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
23.	นายสำราญ ทองเสภี	หากองค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ องค์การสามารถดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและจุดหมายตามที่องค์การกำหนดไว้และต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	การบริหารจัดการองค์กรของ อบต.ในจังหวัดสงขลาต้องมีการจัดแผนอัตรากำลังให้ครอบคลุมตามภารกิจ หน้าที่แต่มีปัญหา คือ การขาดแคลนบุคลากรมาปฏิบัติงานในองค์กร
25.	นายสว่าง ชัยสองสี	ในการวางอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนตำบล กระบวนการสรรหา การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการท้องถิ่นยังมีความล่าช้า

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการอำนวยการ (Direcing) สามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร. (วันที่ 27 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบังคับบัญชาในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการสั่งการตามสายบังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์เหมาะสม

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาและสิ่งที่กระทบต่อองค์กรหรือกองงานต่าง ๆ นั้น คือ การประเมินบุคลากรในองค์กร ฉะนั้นผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องละซึ่งอคติทั้งปวง ให้วัดกันที่ผลงานเป็นหลัก มีผลงานเป็นรูปธรรม ไม่เป็นนามธรรม จึงจะเกิดความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจะเป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากรในองค์กร

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในมิติโครงสร้างการวางแผนกำลังคนในปัจจุบันหลาย ๆ องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละองค์กรมีความขัดแย้งกันระหว่างข้าราชการประจำกับนักการเมืองหรือผู้บริหารโดยอำนาจสูงสุดอยู่ที่ผู้บริหารท้องถิ่น หากผู้บริหารมีศีลธรรมยอมรับกติกาที่วางไว้ย่อมทำให้การบริหารงานในองค์กรราบรื่น สำหรับบางองค์กรอำนาจผู้บริหารบีบบังคับในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ไม่เหมาะสม หน่วยงานกำกับดูแลอาจมีเครื่องมือในการถ่วงดุลอำนาจระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการ อาจทำให้การบริหารมีความสำเร็จได้มากขึ้น

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการควบคุมบังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงาน มีการควบคุมการบังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชา ตามลำดับขั้น แต่เห็นควรให้ผู้บริหารองค์กร อบต.เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดรางวัลพิเศษสำหรับผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีเยี่ยมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นได้ปฏิบัติตาม เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการแยกสายการบังคับบัญชาให้มีความชัดเจน ได้แก่ การบังคับการบัญชาสายผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้ง และสายการบังคับบัญชาข้าราชการประจำให้มีความชัดเจน โดยไม่มีการก้าวก่าย ในการบริหารงาน และการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย โดยผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้หลักการบริหารงานกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อการบังคับบัญชาจะได้ไม่มีปัญหาในระดับองค์กรไม่เกิดความแตกแยกความสามัคคีภายในองค์กร

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนแต่ปัญหา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรขนาดเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลบางห่งจะใช้ระบบอุปถัมภ์กันมากกว่าการบังคับบัญชาโดยตรงจึงทำให้องค์กร การทำงานไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ดังนั้น ในการบริหารงาน การบังคับบัญชา ผู้บริหารต้องแยกแยะระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับความสัมพันธ์ส่วนตัว

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารมักมีการบริหารสั่งการด้วยความรวดเร็ว แต่ในบางครั้งในการสั่งการของผู้บริหาร ระเบียบกฎหมายไม่ได้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรต้องศึกษาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการพิจารณาสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา กระทำได้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งและข้าราชการมาจากการสอบคัดเลือก ซึ่งการทำงานต้องมีการแบ่งแยกการบริหารชัดเจนแต่องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่ง ผู้บริหารเข้ามาล่วงล้ำการบริหารภายในของพนักงานและในบางครั้งในการสรรหาบุคลากรเข้ามาโดยระบบอุปถัมภ์ในการปฏิบัติงาน มีความกระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการควบคุมบังคับบัญชา การประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นการใช้ศิลปะในภาวะผู้นำที่ต้องมีเพื่อสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการตัดสินใจการสั่งการ ซึ่งในฐานะนายกฯ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถกระตุ้นการทำงานให้เกิดขึ้นภายในข้อจำกัดต่าง ๆ

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การควบคุมสั่งการในองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีความเหมาะสม โดยแยกสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน คือ ฝ่ายบริหารมาจากนักการเมืองท้องถิ่นกับราชการประจำ ซึ่งมีปลัดเป็นหัวหน้าหน่วยงาน มีการสั่งการเป็นลำดับชั้น จนถึงผู้ปฏิบัติงาน หากมีบุคลากรภายในองค์กรครบตามโครงสร้างก็สามารถแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างทันท่วงที

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการบังคับบัญชาสั่งการ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหลัก ต้องใช้หลักบริหาร ความเป็นผู้นำในการบังคับบัญชา เพื่อสร้างความกลมเกลียว สามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ควรมีการส่งเสริมการทำงานอย่างบูรณาการ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน กองหรือฝ่ายต่าง ๆ มีการทำงานเป็นทีม การใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานและต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างนักการเมือง ข้าราชการ ประชาชนและทำงานเป็นทีมจากหน่วยงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยทำให้ องค์กรบางแห่งขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และหากผู้บริหารไม่มีประสบการณ์หรือผ่านการทำงานท้องถิ่นมาก็อาจจะไม่เข้าใจในบริบทอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีการสั่งการที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีความรู้ในระเบียบ กฎหมาย ในการสั่งการ อำนวยการต่าง ๆ ตามสายบังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติในองค์กรมีความราบรื่นถูกต้อง สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจ สั่งการ โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ทัศนคติที่เป็นกว้าง รับรู้ รับฟัง สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในการบังคับบัญชาภายในองค์กร ผู้บริหารต้องแบ่งสายการบังคับบัญชาแบบชัดเจนตามสายงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการสั่งการ มีความเป็นผู้นำ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นธรรมในเรื่องการให้ความดีความชอบ สั่งการ อำนวยการตามความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารต้องมีการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ เช่น ประเด็นภาวะผู้นำ การมีมนุษย์สัมพันธ์และการจูงใจ จึงทำให้ผู้บริหารองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล มีประสบการณ์และศิลปะในการบริหารงาน เพื่อลดความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีประสบการณ์และศิลปะในการบริหารงาน มีทักษะในการสั่งการให้เป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งจะนำไปสู่ประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กร

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ควรนำเอาหลักการ แนวทาง หลักการทางเทคนิคเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารควรมีระบบวิธีคิดและวิสัยทัศน์เชิงการบริหารจัดการและการพัฒนานอกกรอบมาผสมผสานกับกับบริหารจัดการและการปฏิบัติภายในกรอบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ให้ครบทุกมิติโดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านรายได้ งบประมาณ รวมถึงการบริหารจัดการ

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การอำนวยการเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจและสั่งการของผู้บังคับบัญชาให้คนในองค์กรปฏิบัติงานได้ตามแผนงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีศิลปะในการบริหารงาน

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า เป็นอีกส่วนที่สำคัญเพื่อให้องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องนำมาใช้ให้เหมาะสม ต้องมีภาวะผู้นำมีมนุษย์สัมพันธ์สร้างชวัญและกำลังใจให้กับทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การควบคุมผู้บังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบางครั้งไม่มีความเหมาะสม เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาโดยใช้ระบบอุปถัมภ์ ทำให้ไม่สามารถควบคุมได้ อีกทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน การสั่งงาน การวินิจฉัยสั่งการขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารและภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารแต่ละคน

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน โดยแบ่งสายการบังคับบัญชาผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งกับหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นข้าราชการประจำ โดยผู้บริหารของ อบต. เป็นผู้มอบนโยบายในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ ผู้บริหารจึงต้องมีความเป็นผู้นำมีทักษะในการบริหารองค์กร สร้างความกลมเกลียว สามัคคีกันในหมู่คณะจึงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีสายการบังคับบัญชาในองค์กรมีการแบ่งสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ได้แก่ สายผู้บริหาร ซึ่งมาจากการเลือกตั้งและสายข้าราชการที่มาจากการสอบแข่งขันแต่องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่ง มีปัญหาเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารเข้ามาก้าวก่ายการทำงานของบุคลากรเพื่อเป้าประสงค์ของตนเอง

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการภายในองค์กร มีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บริหารและเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ดังนั้น นายกหรือผู้บริหารองค์กร ต้องศึกษากฎหมาย ระเบียบราชการต่าง ๆ ตลอดจนต้องศึกษาหลักการบริหารงาน การสั่งการ ตามสายบังคับบัญชาและสร้างความสามัคคีภายในองค์กร

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 26 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในการบังคับบัญชาของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอยากให้ องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีวิธีการจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบริการประชาชน มีจิตอาสาต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารและการแก้ปัญหาในท้องถิ่นมีประโยชน์แก่ประชาชนสูงสุด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการอำนวยการ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจ สั่งการ โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ทัศนคติที่เป็นกว้าง รับรู้ รับฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน โดยแบ่งสายการบังคับบัญชาผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งกับหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นข้าราชการประจำ โดยผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้มอบนโยบายในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ ผู้บริหารจึงต้องมีความเป็นผู้นำ มีทักษะในการบริหารองค์กร สร้างความกลมเกลียว สามัคคีกันในหมู่คณะ จึงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ ควรนำเอาหลักการแนวทาง หลักการทางเทคนิคเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารควรมีระบบวิธีคิดและวิสัยทัศน์เชิงการบริหารจัดการและการพัฒนานอกกรอบมาผสมผสานกับกับบริหารจัดการและการปฏิบัติภายในกรอบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ให้ครบทุกมิติโดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านรายได้ งบประมาณ รวมถึงการบริหารจัดการ

ตารางที่ 4.6 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการอำนวยการ (Directing)

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร.	การบังคับบัญชาในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการสั่งการตามสายบังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์เหมาะสม
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาและสิ่งที่กระทบต่อองค์กรหรือกองงานต่าง ๆ นั้น
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร.	ในมิติโครงสร้างการวางแผนกำลังคนในปัจจุบันหลาย ๆ องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละองค์กรมีความขัดแย้งกันระหว่างข้าราชการประจำกับนักการเมืองหรือผู้บริหาร
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการควบคุมบังคับบัญชาการควบคุมการปฏิบัติงาน มีการควบคุมการบังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชา ตามลำดับขั้น
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	อบต. ต้องแยกสายการบังคับบัญชาให้มีความชัดเจน ได้แก่ การบังคับการบัญชาสายผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้ง และสายการบังคับบัญชาข้าราชการประจำให้มีความชัดเจน ไม่ก้าวก่ายในการบริหารงาน
6.	นายสาคร คงแก้ว	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แต่ปัญหา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรขนาดเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลบางห่งจะใช้ระบบอุปถัมภ์กันมากกว่าการบังคับบัญชาโดยตรง
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	ผู้บริหารมักมีการบริหารสั่งการด้วยความรวดเร็วแต่ในบางครั้งในการสั่งการของผู้บริหาร ระเบียบกฎหมายไม่ได้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	ผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้ง และข้าราชการมาจากการสอบคัดเลือก ซึ่งการทำงานต้องมีการแบ่งแยกการบริหารชัดเจน
9.	นายสุริยัน ราชผล	องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการควบคุมบังคับบัญชาการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	การควบคุมสั่งการในองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีความเหมาะสมโดยแยกสายบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการบังคับบัญชาสั่งการ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหลัก
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	ควรมีการส่งเสริมการทำงานอย่างบูรณาการ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร กองหรือฝ่าย มีการทำงานเป็นทีม การใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	ผู้บริหาร อบต. มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยองค์กรบางแห่งขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานและผู้บริหารไม่มีประสบการณ์หรือผ่านการทำงานท้องถิ่นมาก่อน
14.	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจ สั่งการ
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	ในการบังคับบัญชาภายในองค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถในการสั่งการ มีความเป็นผู้นำ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	ผู้บริหารต้องมีการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการ เช่น ประเด็นภาวะผู้นำ การมีมนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจและศิลปะในการบริหารงาน
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	ผู้บริหาร อบต. ต้องมีประสบการณ์และศิลปะในการบริหารงาน มีทักษะในการสั่งการให้เป็นไปโดยชอบด้วยกฎหมาย
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	ควรนำเอาหลักการแนวทาง หลักการทางเทคนิคเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารควรมีระบบวิธีคิดและวิสัยทัศน์เชิงการบริหารจัดการ
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	การอำนวยการเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจและสั่งการของผู้บังคับบัญชาให้คนในองค์กรปฏิบัติงานได้ตามแผนงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีศิลปะในการบริหารงาน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
20.	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	เป็นอีกส่วนที่สำคัญเพื่อให้องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องนำมาใช้ให้เหมาะสม ต้องมีภาวะผู้นำ มีมนุษย์สัมพันธ์ สร้างชวัญ กำลังใจให้กับทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	การควบคุมผู้บังคับบัญชา การควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบางครั้งไม่มีความเหมาะสม เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาโดยใช้ระบบอุปถัมภ์
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน
23.	นายสำราญ ทองเสภี	องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีสายการบังคับบัญชาในองค์กรมีการแบ่งสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น และผู้บริหารต้องไม่เข้ามาก้าวก่ายการทำงานของบุคลากรเพื่อเป้าประสงค์ของตนเอง
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	การบริหารจัดการภายในองค์กร มีนายก อบต. ป็นผู้บริหารและเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ดังนั้น นายกหรือผู้บริหารองค์กรต้องศึกษากฎหมาย ระเบียบราชการ ต่าง ๆ
25.	นายสว่าง ชัยสองสี	ในการบังคับบัญชาของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชามีวิธีการจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบริการประชาชน มีจิตอาสาเพื่อให้การบริหาร และการแก้ปัญหาในท้องถิ่นมีประโยชน์แก่ประชาชนสูงสุด

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการประสานงาน (Coordinating) สามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร. (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า หากทุกฝ่ายทุกองค์กรมีภารกิจงานใดที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาต้องมีการประสานงานช่วยกันทำงานให้ภารกิจนั้นเสร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในส่วนงานการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้อง

และความสัมพันธ์กันให้การดำเนินงานนั้นสามารถเดินทางได้อย่างราบรื่น องค์กรนั้นต้องใช้หลักโลจิสติกส์ในการสื่อสาร มีรูปแบบที่หลากหลาย

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่าองค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ต้องมีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้น โดยการปฏิบัติงานต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเอง ไม่ได้มีการบูรณาการของแต่ละกองในการทำงานร่วมกัน จึงทำให้ประสิทธิผลในการบริการประชาชนได้อย่างไม่เต็มที่

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การประสานงานการติดต่อสื่อสารกับบุคคลกรในทุกระดับชั้นขององค์กรภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการประชุม ปรึกษาหารือกันเป็นประจำทุกเดือน เพื่อสร้างแนวความคิดในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การประสานงานกันภายในองค์กรภายในหรือการประสานงานกับองค์กรภายนอก ล้วนเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น การประสานงานทำให้เกิดความเข้าใจ ร่วมมือในการบริหารองค์กรของทุกคน ทุกส่วน มีความคิดเห็นร่วมกัน ลดความขัดแย้งกับทุกส่วน

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในฐานะเป็นผู้กำกับดูแลหน่วยงานองค์การบริหารส่วนตำบล มองว่าในการประสานงานเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ยังมีข้อบกพร่อง ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานที่กำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้นกว่าเดิมเพื่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ มีความถูกต้อง รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องดำเนินการภายในพื้นที่ตนเอง สังเกตุองค์กรบางแห่งให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างดี เนื่องจากมีการประสานงานกันดีภายในองค์กร สำหรับการประสานกับองค์กรภายนอก ต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานที่ดิน อำเภอ จังหวัดหรือองค์กรเอกชนและองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีความพร้อมและความเชี่ยวชาญมากขึ้นในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้ภารกิจหน้าที่บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารท้องถิ่นต้องสามารถสื่อสารและประสานงานกับองค์กรของตนเองในทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การประสานงานภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจมีความไม่ค่อยเข้าใจกันภายในองค์กร อาจเกิดจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการปรับกระบวนการทำงานให้มีความต่อเนื่องเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารต้องมีการสร้างเครือข่ายในระดับหน่วยงาน ในระดับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล มีความราบรื่น ผลบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็ว

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลมีการบริหารงานที่มีความคล่องตัว หากผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบล ได้มีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้น เพื่อการบูรณาการในการทำงานพัฒนาท้องถิ่นของตนเองและในการทำงานก็ได้มีการประสานงานภายในองค์กรมากขึ้น เพื่อลดช่องว่างระหว่างบุคคล ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่าเป็นการร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้งสำหรับปัญหาในการประสานงานมาจากคนในองค์กร ได้แก่ ขาดการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การพูดจาไม่ไพเราะ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในด้านการประสานงาน ปัญหาในการประสานงานเกิดจากสาเหตุอะไร การประสานงานในองค์กรควรเป็นอย่างไร

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบูรณาการองค์ความรู้ด้านการประสานงานมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลจะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน การประสานงานกับบุคคลในองค์กร ช่วยการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การประสานงานกับองค์กรภายนอกเป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจขององค์กรภายนอก

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกองค์กรและมีการติดต่อประสานงานระหว่างภายในองค์กรด้วยกันเอง

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการประสานงาน มีความร่วมมือในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในด้วยกันเองเพื่อสร้างความสามัคคีในการทำงาน การทำงานถูกต้อง รวดเร็ว ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรใช้หลักประสานงาน หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้นตั้งแต่หัวหน้าหน่วยงาน สายอำนวยการ สายปฏิบัติ รวมทั้งมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมโครงการต่าง ๆ การพิจารณาในการตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อตัวประชาชนเอง

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่าการประสานงานถือว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหาร ผู้มีหน้าที่ในการประสานกับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ และภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้ประสานงานที่ดีต้องมีความรู้ในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับ

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่าเป็นอีกหลักที่มีความสำคัญการบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่น การประสานงาน การสร้างเครือข่ายในการทำงาน ในบางภารกิจงานที่เกินความสามารถขององค์กร ต้องอาศัยความรู้ ทรัพยากรจากหน่วยงานอื่นที่มีความพร้อมและเชี่ยวชาญเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การติดต่อประสานงานในองค์กรในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ช่วยในเรื่องการติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้นและมีข้อผิดพลาดในการสื่อสารเกิดขึ้นได้น้อยมาก ทำให้การติดต่อประสานงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีการประสานงานกันในองค์กรในทุกระดับสายบังคับบัญชาและมีการประสานกับองค์กรหน่วยงานภายนอก

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า มีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร การประสานงานแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การประสานงานภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการให้งานโครงการขับเคลื่อนเดินหน้าได้อย่างรวดเร็วและการประสานงานภายนอกองค์กรเป็นการนำพาองค์กรให้เป็นที่รู้จัก เป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ต่าง ๆ ทำให้การทำงานในภาพรวมขององค์กรประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่าจำเป็นต้องมีการติดต่อประสานกันในระหว่างภายในองค์กรเอง คือ การติดต่อประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานและการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การประสานงานองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการประสานงาน มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยการประสานงานนั้นแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การประสานงานภายในองค์กรเป็นเครื่องมือในการให้งานโครงการขับเคลื่อนเดินหน้าได้อย่างรวดเร็วและการประสานงานภายนอกองค์กรเปรียบเสมือนการนำพาองค์กรให้เป็นที่รู้จัก เป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ต่าง ๆ ทำให้การทำงานในภาพรวมขององค์กรมีความประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรใช้หลักประสานงาน หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้น ตั้งแต่หัวหน้าหน่วยงานสายอำนวยการ สายปฏิบัติ รวมทั้งมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมโครงการต่าง ๆ การพิจารณาในการตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ และรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ การประสานงานเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวทั้งภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

ตารางที่ 4.7 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการประสานงาน (Coordinating)

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร.	หากทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีภารกิจงานใดที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาต้องมีการประสานงานช่วยกันทำงานให้ภารกิจนั้นเสร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	การบริหารจัดการองค์กรของ อบต. ต้องมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์กันให้การดำเนินงาน องค์กรนั้นต้องใช้หลักโลจิสติกส์ในการสื่อสาร มีรูปแบบที่หลากหลาย
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสีโล, ดร.	ต้องมีการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นโดยการปฏิบัติงานต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเอง ไม่ได้มีการบูรณาการของแต่ละกองในการทำงานร่วมกัน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	การประสานงาน การติดต่อสื่อสารกับบุคคลกรในทุกระดับชั้นขององค์กรภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำทุกเดือน
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	การประสานงานกันภายในองค์กรภายใน หรือการประสานงานกับองค์กรภายนอก ล้วนเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น
6.	นายสาคร คงแก้ว	ในกำกับดูแลหน่วยงาน อบต. มองว่าในการประสานงานเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	การบริหารจัดการ ยังมีข้อบกพร่อง ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานที่กำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้น เพื่อความถูกต้อง รวดเร็วในการบริหารงาน
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	งานกิจกรรมของ อบต. องค์กรบางแห่งให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรม เนื่องจากมีการประสานงานกันดีภายในองค์กร การประสานกับองค์กรภายนอก ต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก
9.	นายสุริยัน ราชผล	ผู้บริหารท้องถิ่นต้องสามารถสื่อสาร และประสานงานกับองค์กรของตนเองในทุกระดับชั้น
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	การประสานงานภายในองค์กรระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจมีความไม่ค่อยเข้าใจกันภายในองค์กรเกิดจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการปรับกระบวนการทำงานให้มีความต่อเนื่อง
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	ผู้บริหารต้องมีการสร้างเครือข่ายในระดับหน่วยงาน ในระดับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงาน การปฏิบัติงานของ อบต. มีความราบรื่น บรรลุเป้าหมายได้รวดเร็ว
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	องค์กรของ อบต. มีการบริหารงานที่มีความคล่องตัว หากผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	ปัจจุบัน อบต. ได้มีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้น เพื่อการบูรณาการในการทำงานพัฒนาท้องถิ่นของตนเองและได้มีการประสานงานภายในองค์กรมากขึ้น เพื่อลดช่องว่างระหว่างบุคคล ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน
14.	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	เป็นการร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้งที่มาจากคนในองค์กร
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	การประสานงานกับบุคคลในองค์กร ช่วยการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การประสานงานกับองค์กรภายนอก เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือความเข้าใจขององค์กรภายนอก
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกองค์กรและมีการติดต่อประสานงานระหว่างภายในองค์กรด้วยกันเอง
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	องค์กร อบต. ต้องมีการประสานงาน ความร่วมมือในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในด้วยกันเองเพื่อสร้างความสามัคคีในการทำงาน
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	ผู้บริหาร อบต. ควรใช้หลักประสานงาน หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้น ตั้งแต่หัวหน้าหน่วยงานสายอำนวยการ สายปฏิบัติ รวมทั้งมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมโครงการต่าง ๆ
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	การประสานงานถือว่าเป็นหัวใจหลักของการบริหาร ผู้มีหน้าที่ในการประสานกับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ และภายในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
20.	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	เป็นอีกหลักที่มีความสำคัญการบูรณาการงานกับหน่วยงานอื่นการประสานงาน การสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	การติดต่อประสานงานในองค์กรในฐานะที่เป็นผู้บริหารต้องมีเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่ช่วยในเรื่องการติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	องค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีการประสานงานกันในองค์กรในทุกระดับสายบังคับบัญชาและมีการประสานกับองค์กรหน่วยงานภายนอก
23.	นายสำราญ ทองเสภี	การประสานงานแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การประสานงานภายในองค์กร เป็นเครื่องมือในการให้งานโครงการขับเคลื่อนเดินหน้าได้อย่างรวดเร็วและการประสานงานภายนอกองค์กรเป็นการนำองค์กรให้เป็นที่รู้จักเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	จำเป็นต้องมีการติดต่อประสานกันในระหว่างภายในองค์กร คือ การติดต่อประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานและการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน
25.	นายสว่าง ชัยสองสี	การประสานงาน องค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการติดต่อสื่อสารกันภายในองค์กรให้เป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการรายงาน (Report) สามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร. (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาได้มีการมอบหมายงานไปแล้ว เมื่อปฏิบัติหน้าที่เสร็จ ต้องมีการรายงานตามสายบังคับบัญชาด้วยความเป็นจริง หากผลงานที่ปฏิบัติมีความบกพร่อง ผู้บังคับบัญชาก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม ต้องมีการรายงานและประเมินผลเพื่อเป็นประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุงในการพัฒนาองค์กรให้การบริหารจัดการองค์กรดีขึ้น

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า หน่วยงานองค์กร อบต. กระบวนการรายงานการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละดับชั้นรายงานต่อผู้บังคับบัญชายังไม่ปฏิบัติเป็นรูปธรรมทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานหรือภารกิจซับซ้อนกัน ทำให้งานปฏิบัติงานในการช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับประชาชนในท้องถิ่น อาจมีความล่าช้าเนื่องจากข้อมูลไม่ชัดเจน มีความผิดพลาด

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการรายงานการดำเนินโครงการต่าง ๆ มีการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชน มีการจัดทำความเสี่ยงระดับหน่วยงาน มีการตรวจสอบภายในตามเกณฑ์ที่กำหนด

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของ อบต. ให้ทุกหน่วยงานหรือประชาชนได้รับทราบเป็นการลดช่องว่างระหว่าง องค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชนและการรายงานนั้นควรนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อการเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องปรับวิธีการรายงานต่าง ๆ จากการรายงานเป็นตัวเอกสาร มาเป็นการรายงานในรูปแบบ E - Report เพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดทั้งเวลาและงบประมาณ แต่ต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาเป็นผู้ปฏิบัติ

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่าการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ควรใช้เทคโนโลยีในการรายงานให้กับหน่วยงานที่กำกับดูแล อบต.ในรูปแบบ E - Report เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานในส่วนของจังหวัดสงขลามีความสมบูรณ์แบบในการรายงานในรูปแบบ E - Report

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ควรนำระบบดิจิตอลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการรายงานเป็น Plat Form, Google form ถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ สามารถสร้างแบบฟอร์มได้ตรงประเด็นเนื้อหาที่ต้องการทำให้ประหยัดเวลาสามารถให้ข้อมูลได้รวดเร็วตามระยะเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์การบริหารส่วนตำบลว่าบุคลากรในการรายงานข้อมูลมีความรู้ในระบบ E - report มากน้อยเพียงใด

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในการปฏิบัติงานขององค์กรองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาและความคืบหน้าของงานซึ่งส่งผลให้ผลงานออกมามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การรายงานการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร ยังมีการรายงานเป็นเฉพาะบางโครงการ ผู้ปฏิบัติยังไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานในทุกโครงการ ของแต่ละกอง โดยในขณะนี้จะมีรายงานเฉพาะงานที่มีการกำหนด หรือบังคับให้มีการรายงานต่อผู้บริหาร หรือสภาท้องถิ่นเท่านั้น โดยจะรายงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและรายงานเมื่อสิ้นสุดโครงการประจำปีงบประมาณ

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้บุคคลภายในองค์กรหรือบุคคลภายนอกองค์กรได้รับทราบโดยผู้มีหน้าที่ในการรายงานต้องมีความเข้าใจในเทคนิค วิธีการรายงานที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ในปัจจุบันได้ทำการรายงานที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ ทำให้ข้อมูลต่าง ๆ รายงานได้รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในการดำเนินโครงการองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารต้องมีการติดตามและประเมินผลของโครงการเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังทำให้ทราบถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งจะช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินโครงการและสามารถประเมินได้ว่าโครงการที่จัดทำขึ้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นแล้วควรมีการประเมินผลถึงความคุ้มค่าของงบประมาณต่อการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือข้อมูลต่าง ๆ ไปยังหน่วยงานกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ โดยใช้วิธี E - Report ทำให้ประหยัดทั้งเวลาและเอกสาร นอกจากนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลยังต้องจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นแหล่งความรู้ของประชาชนและเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ประชาชนรับทราบด้วย

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ด้านการรายงานถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการบริหารงาน เป็นการสื่อสารผลการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยองค์การบริหารส่วนตำบลต้องนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการรายงานมาปรับใช้ทดแทนการรายงานแบบระบบเดิมเพื่อให้การรายงานข้อมูลต่าง ๆ ผลงานต่าง ๆ สามารถให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลได้ง่าย รวดเร็ว ถูกต้อง

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การรายงานต้องพัฒนามีการประยุกต์ระบบ Social หรือ เครื่องมือทางอิเลคทรอนิกส์มาปรับใช้ เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความรวดเร็ว ทันสมัย ดังนั้น หากเรานำเทคโนโลยีต่าง ๆ

มาใช้ทำให้การบริหารองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลดูทันสมัย ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ประชาชนได้รับข่าวสารรวดเร็ว

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายเพื่อกระจายความรู้และให้ข้อมูลแก่ประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลและมีการจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงาน ตอบข้อซักถามหรือรับข้อร้องเรียนจากประชาชน

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรของ ต้องมีระบบการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจ มีการประชาสัมพันธ์ให้กับประชาชนรับทราบผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและกำหนดให้ องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งต้องมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารเป็นแหล่งให้ความรู้แก่ประชาชนและจะต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาในทุกโครงการ

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลการระดับต่าง ๆ ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีความเหมาะสม โดยผู้รับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคล ได้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการปฏิบัติงานและเมื่อโครงการเสร็จสิ้นตามรูปแบบรายงานของหน่วยงาน หรือกองนั้น ๆ

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การรายงานมีความสำคัญ คือ ทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวขององค์กร จะเป็นความก้าวหน้า ปัญหา รวมถึงข่าวสารให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อจะได้แก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานได้

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและสามารถวางแผนงานต่อ การรายงานจะสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงานหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ทันหรือสรุปเป็นองค์ความรู้ใช้ในการวางแผนงานครั้งต่อไป

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การรายงานที่เกิดขึ้นในองค์กร หากเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีระเบียบกำหนดไว้ การรายงานนั้นจะทำได้ดีแต่หากรายงานผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีแบบกำหนด การรายงานนั้นจะไม่ค่อยได้รับความสำคัญและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยังขาดความรู้หรือเทคนิค หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการนำเสนอการรายงาน

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรของ องค์การบริหารส่วนตำบล จำเป็นต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ตลอดจนต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้

ประชาชนในตำบลได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและมีการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลตามลำดับชั้น

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ก็มีความสำคัญเปรียบเสมือนเป็นการประชาสัมพันธ์ผลงานให้ประชาชนและหน่วยงานที่กำกับดูแลได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ โดยต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการรายงานต่าง ๆ เป็น E - Report ทำให้ผู้รับผิดชอบมีความง่าย สะดวก รวดเร็ว สามารถปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีระบบการรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอนและต้องจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย สามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และมีข้อมูลที่เป็นจริง เผยแพร่ให้ประชาชนได้รับทราบ

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการรายงานการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติตามลำดับขั้น จนถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุด พร้อมกับต้องมีการรายงานให้ประชาชนรับทราบผ่านระบบ Social Facebook

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการรายงาน เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและสามารถวางแผนงานต่อ การรายงานจะสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงานหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นสามารถที่จะแก้ปัญหาได้ทัน หรือสรุปเป็นองค์ความรู้ใช้ในการวางแผนงานครั้งต่อไป การบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความสำคัญเปรียบเสมือนเป็นการประชาสัมพันธ์ผลงานให้ประชาชนและหน่วยงานที่กำกับดูแลได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ ควรนำระบบดิจิตอลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการรายงานเป็น Plat Form, Google form ถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ สามารถสร้างแบบฟอร์มได้ตรงประเด็นเนื้อหาที่ต้องการ ทำให้ประหยัดเวลาสามารถให้ข้อมูลได้รวดเร็วตามระยะเวลาที่กำหนด โดยต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการรายงานต่าง ๆ เป็น E - Report ทำให้ผู้รับผิดชอบมีความง่าย สะดวก รวดเร็ว สามารถปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้นและองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อกระจายความรู้และให้ข้อมูลแก่ประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบล และมีการจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงาน ตอบข้อซักถามหรือรับข้อร้องเรียนจากประชาชน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ องค์การบริหารส่วนตำบล ว่าบุคลากรในการรายงานข้อมูลมีความรู้ในระบบ E - Report มากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 4.8 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการรายงาน (Report)

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตน์ธรรมโชติ, ดร.	ผู้บังคับบัญชาได้มีการมอบหมายงาน ปฏิบัติหน้าที่เสร็จต้องการรายงานตามสายบังคับบัญชาด้วยความเป็นจริง หากผลงานที่ปฏิบัติมีความบกพร่อง ผู้บังคับบัญชาก็สามารถแก้ไขปรับปรุงได้
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม ต้องมีการรายงานและประเมินผลเพื่อเป็นประโยชน์ในการแก้ไข ปรับปรุง
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร.	หน่วยงานองค์กร อบต. กระบวนการรายงานการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละดับชั้น รายงานต่อผู้บังคับบัญชายังไม่ปฏิบัติเป็นรูปธรรม ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานหรือภารกิจซับซ้อน
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	อบต. ต้องมีการรายงานการดำเนินงาน มีการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น การประเมินความพึงพอใจของประชาชน การจัดทำความเสี่ยงระดับหน่วยงาน การตรวจสอบภายในตามเกณฑ์ที่กำหนด
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ผลการปฏิบัติงานของ อบต. ให้ทุกหน่วยงาน หรือประชาชนได้รับทราบและการรายงานนั้นควรนำเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อการเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น
6.	นายสาคร คงแก้ว	ปัจจุบัน อบต. ต้องปรับวิธีการรายงานต่าง ๆ จากการรายงานเป็นตัวเอกสาร มาเป็นการรายงานในรูปแบบ E - Report เพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดทั้งเวลาและงบประมาณ แต่ต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาเป็นผู้ปฏิบัติเพื่อความถูกต้อง
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	การรายงานข้อมูลต่าง ๆ ของ อบต. ควรใช้เทคโนโลยีในการรายงานให้กับหน่วยงานที่กำกับดูแล อบต.ในรูปแบบ E -Report เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	อบต. ควรนำระบบดิจิตอลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการรายงาน เป็น Plat Form, Google form ถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ
9.	นายสุริยัน ราชผล	ในการปฏิบัติงานขององค์กร อบต. ผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับรายงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาและความคืบหน้าของงาน
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	การรายงานการปฏิบัติงานของ อบต. จากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหารยังมีการรายงานเป็นเฉพาะบางโครงการ ผู้ปฏิบัติยังไม่ได้รายงานผลการปฏิบัติงานในทุกโครงการ
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของ อบต. ให้บุคคลภายในองค์กรหรือบุคคลภายนอกองค์กรได้รับทราบ โดยผู้มีหน้าที่ในการรายงานต้องมีความเข้าใจในเทคนิค วิธีการรายงานที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	ในการดำเนินโครงการของ อบต. ผู้บริหารต้องมีการติดตามและประเมินผลของโครงการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	อบต. ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานหรือข้อมูลต่าง ๆ ไปยังหน่วยงานกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ โดยใช้วิธี E - Report ทำให้ประหยัดทั้งเวลาและเอกสารและต้องจัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นแหล่งความรู้ของประชาชน
14.	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	ด้านการรายงาน ถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการบริหารงานเป็นการสื่อสารผลการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบผลการปฏิบัติงาน
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	การรายงานต้องพัฒนามีการประยุกต์ระบบ Social หรือเครื่องมือทางอิเลคทรอนิกส์มาปรับใช้ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความรวดเร็ว ทันสมัย
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	ควรมีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายเพื่อกระจายความรู้และให้ข้อมูลแก่ประชาชนและมีการจัดทำเว็บไซด์ของหน่วยงาน ตอบข้อซักถามหรือรับข้อร้องเรียนจากประชาชน

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	ต้องมีระบบการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจ มีการประชาสัมพันธ์ให้กับประชาชนรับทราบผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและกำหนดให้และมีศูนย์ข้อมูลข่าวสารเป็นแหล่งให้ความรู้แก่ประชาชน
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลการระดับต่าง ๆ ของอบต. ต้องมีความเหมาะสมโดยผู้รับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคล ได้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	การรายงาน มีความสำคัญ คือ ทำให้รู้ถึงการเคลื่อนไหวขององค์กร จะเป็นความก้าวหน้า ปัญหา รวมถึงข่าวสารให้ทุกฝ่ายทราบเพื่อจะได้แก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงานได้
20.	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและสามารถวางแผนงานต่อการรายงานจะสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงานหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ทันหรือสรุปเป็นองค์ความรู้ใช้ในการวางแผนงานครั้งต่อไป
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	การรายงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร หากเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีระเบียบกำหนดไว้ การรายงานนั้นจะทำได้ดี แต่หากรายงานผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีแบบกำหนดจะไม่ให้ความสำคัญและผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้หรือเทคนิคหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยในการรายงาน
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	อบต. จำเป็นต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น รายงานผลการปฏิบัติงานให้ประชาชนในตำบลได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและมีการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลตามลำดับ
23.	นายสำราญ ทองเสภี	การรายงานข้อมูลต่าง ๆ ก็มีความสำคัญเปรียบเสมือนเป็นการประชาสัมพันธ์ผลงานให้ประชาชนและหน่วยงานที่กำกับดูแลได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ โดยต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการรายงานต่าง ๆ เป็น E - Report

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	อบต. ต้องมีระบบการรายงาน ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน จัดให้มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และมีข้อมูลที่เป็นจริง เผยแพร่ให้ประชาชนได้รับทราบ
25.	นายสว่าง ชัยสองสี	อบต. ต้องมีการรายงานการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติตามลำดับขั้น จนถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุด พร้อมกับต้องมีการรายงานให้ประชาชนรับทราบผ่านระบบ Social Facebook

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญองค์ความรู้เกี่ยวกับการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการงบประมาณ (Budgeting) สามารถสรุปได้ ดังนี้

พระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร. (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า ในการจัดตั้งงบประมาณประจำปีของแต่ละ องค์การบริหารส่วนตำบล นั้น งบประมาณแต่ละส่วนก็จะใช้ไปในรายจ่ายประจำเป็นส่วนใหญ่และเป็นงบที่ผ่านจากหน่วยงานอื่น และในการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล ก็มีการจัดสรรมาแบบไม่ทั่วถึง เข้าลักษณะใครมือยาวสาวได้สาวเอา

พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า เงินงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล มาจาก 2 แหล่ง คือ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและรายได้จากการที่องค์การบริหารส่วนตำบล.จัดเก็บเอง โดยในสภาวะปัจจุบันเศรษฐกิจมีการชะลอตัว องค์การบริหารส่วนตำบลถูกตัดลดงบประมาณ ขณะที่รายจ่ายประจำปีปริมาณสูงขึ้นมีงบในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่เพียงพอและสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณให้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลจากรัฐบาลไม่เป็นธรรม ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องมีการวางแผนด้านการงบประมาณให้เพียงพอในแต่ละปี

พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. (วันที่ 23 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการกระจายอำนาจ เงินงบประมาณไม่ไปกระจุกอยู่ในราชการส่วนกลาง การได้รับงบประมาณของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล นั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบล หากผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ใดมีความสามารถก็สามารถดึงงบประมาณมาพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้มากเช่นกัน หากผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลมีการเพิกเฉยก็ไม่สามารถหางบประมาณมาพัฒนาพื้นที่ อบต. ได้อย่างพอเพียง

นางญาณิศา ทองล้วน (วันที่ 24 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการออกข้อบัญญัติท้องถิ่นในการจัดเก็บภาษี และค่าธรรมเนียมใบอนุญาตต่าง ๆ

เองนอกเหนือจากรายได้ที่มาจากรัฐบาลกลางแต่สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลเมื่อเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นถือว่าไม่เหมาะสม มีปริมาณที่น้อยกว่าองค์กรอื่น ทั้งนี้องค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลปริมาณมากที่สุดและอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของพื้นที่มากที่สุด

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ปัจจุบันงบประมาณได้มีการจัดสรรให้องค์การบริหารส่วนตำบล มากขึ้น แต่ยังคงไม่เพียงพอเพราะภาระหน้าที่มีมากขึ้นตามลำดับ ตลอดจนงบในหมวดค่าใช้จ่ายประจำต้องมีการเพิ่มขึ้นมากด้วย ทำให้ปัจจุบัน องค์การบริหารส่วนตำบล มีงบในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่ถึงร้อยละ 10 ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล จึงจำต้องปรับตัวในการบริหารโดยการพัฒนาการบริหารทางด้านอื่น ๆ ให้มากขึ้น เช่น คุณภาพชีวิต ด้านสังคม ด้านการป้องกันยาเสพติดและด้านการส่งเสริมอาชีพ

นายสาคร คงแก้ว (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดทำงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เพียงพอ ครอบคลุมการพัฒนาและแก้ปัญหาทุกด้านไม่เน้นการพัฒนาเฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน

นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า มีความสำคัญเป็นอย่างมากแต่ในสภาวะปัจจุบันรัฐบาลได้มีการจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลในสัดส่วนที่น้อยเกินไปเพราะในการพัฒนาท้องถิ่น งบประมาณเป็นปัจจัยหลักหากมีงบประมาณในการพัฒนาที่น้อยก็ไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างเต็มที่

นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (วันที่ 4 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า งบประมาณที่รัฐบาลอุดหนุนให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล นั้น ไม่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความกระตือรือร้น คิดแผนงานโครงการไว้ล่วงหน้าในการขอรับงบประมาณเงินอุดหนุนประจำปี ซึ่งงบประมาณตามข้อบัญญัติงบประจำปีนั้นแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล มีงบลงทุนไม่ถึงร้อยละ 10 จึงทำให้การพัฒนาท้องถิ่นเกิดการชะลอตัวหากองค์การบริหารส่วนตำบลใดเน้นการพัฒนาโดยพึ่งพางบประมาณเป็นหลักก็เป็นปัญหาอุปสรรค หากองค์การบริหารส่วนตำบลเน้นการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นไปตามธรรมชาติ การมีส่วนร่วมของประชาชนไม่เน้นงบประมาณพัฒนาแบบค่อยเป็นค่อยไปก็ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลนั้นบริหารได้ประสบความสำเร็จ

นายสุริยัน ราชผล (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ผู้บริหารของท้องถิ่นจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณ เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรโดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งมีงบประมาณจำกัด จึงต้องมีการวางแผน การทำบัญชี การควบคุมการเงินการคลัง อย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้องค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า งบประมาณรายจ่าย ส่วนใหญ่จะเป็นงบรายจ่ายประจำ และมีรายจ่ายเพื่อการพัฒนาไม่เกินร้อยละ 10 เท่านั้น ซึ่งเป็นงบประมาณรายจ่ายที่มีไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบายของผู้บริหาร อบต. หากทางรัฐบาลมีการปล่อยปละละเลยไม่แก้ปัญหาเรื่องเงินงบประมาณ อีกไม่นานงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลคงจะเป็นเงินรายจ่ายประจำทั้งสิ้นไม่มีเงินมาพัฒนาท้องถิ่น

นายโดมเดช ขุนกลับ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า งบประมาณเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาพื้นที่ ปัจจุบันการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลกลางให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง งบประมาณต่าง ๆ ที่ลงมาในพื้นที่มีปริมาณน้อยไม่สมดุลเมื่อเทียบกับขนาดพื้นที่และจำนวนประชากรในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล ปัญหานี้ทำให้การบริหารงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลมีความอ่อนแอประชาชนไม่สามารถพึ่งพาองค์กรองค์การบริหารส่วนตำบลได้ จึงทำให้ประชาชนไม่ให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า การจัดสรรงบประมาณให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่เหมาะสมซึ่งเป็นไปตามระเบียบของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ งบประมาณในการบริหารจัดการส่วนใหญ่มาจากเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ และรายได้จากการจัดเก็บภาษีในรูปแบบต่าง ๆ โดยรัฐบาลกลางได้จัดสรรให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลอย่างไม่เป็นธรรมและเท่าเทียม

นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาท้องถิ่น ในปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีงบประมาณในการพัฒนาไม่ถึงร้อยละ 10 ของงบประมาณทั้งหมด อีกร้อยละ 90 เป็นรายจ่ายประจำ ดังนั้นหากรัฐบาลกลางไม่อุดหนุนงบประมาณให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลตามสัดส่วนที่บัญญัติไว้ในกฎหมายอีกไม่กี่ปี อบต. คงขาดสภาพคล่องไม่มีเงินงบประมาณมาพัฒนาท้องถิ่น

นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่าเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินโครงการ การดำเนินให้สำเร็จต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม เพียงพอและต้องคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยนึงถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น การดำเนินโครงการทั้งงานด้านเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลให้ดีขึ้น ประชาชนมีความสุขเพิ่มขึ้น

นายวิชาติ กรรัศมีโชติ (วันที่ 8 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการวางแผนการใช้งบประมาณตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบลอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีความคุ้มค่ามีการกระจายงบประมาณไปตามแผนงานต่าง ๆ อย่างทั่วถึงไม่เน้นการพัฒนาหรืองบประมาณกระจุกตัวด้านใดด้านหนึ่ง

นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า จำเป็นต้องมีงบประมาณมากเพียงพอในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ปัจจุบันงบประมาณที่ องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลไม่เป็นไปตามสัดส่วนที่บัญญัติไว้ตามกฎหมาย ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบล บริหารงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพเพราะบางองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีงบในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยงบประมาณส่วนใหญ่ถูกใช้ไปในหมวดค่าใช้จ่ายประจำ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน เป็นต้น

นายประภาส บุญกำเนิด (วันที่ 3 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องได้รับงบประมาณทั้งที่จัดเก็บเอง รัฐบาลอุดหนุนทั่วไปและงบประมาณที่มาจากอุดหนุนเฉพาะกิจต้องมีปริมาณมากเพียงพอสำหรับการพัฒนาพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล เพราะปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบล มีงบที่ใช้ในการลงทุนมีน้อยมาก งบประมาณส่วนใหญ่ไปอยู่ในหมวดค่าใช้จ่ายประจำ ประกอบกับปัจจุบันหน้าที่ตาม พรบ. องค์การบริหารส่วนตำบล มีมากขึ้น แต่มีสัดส่วนการกระจายรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเท่าเดิมเมื่อเทียบกับประชาชนในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบลได้ไม่เต็มที่

นายอรุณ บุญเส้ง (วันที่ 5 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า ต้องมีการจัดงบประมาณที่เหมาะสมให้กับองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการทบทวนระบบการจัดสรรงบประมาณแก่องค์การบริหารส่วนตำบลในสัดส่วนที่มากเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบอัตราร้อยละของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัด

นายมนตรี ทีปจิรังกูล (วันที่ 6 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องการวางแผนงบประมาณ การวางแผนค่าใช้จ่าย การจัดทำบัญชี ควบคุมเงินให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล

นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ (วันที่ 30 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า งบประมาณเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนา งานพัฒนาที่ปรากฏตามแผนต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก แต่ท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการได้เพราะมีงบประมาณที่จำกัด

นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ (วันที่ 25 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดงบประมาณในการก่อสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีงบประมาณสูง การควบคุมงบประมาณสามารถทำได้ดีอยู่แล้ว เนื่องจากมีระบบการควบคุมของกรมฯ แต่การจัดหารายได้ที่องค์กรจัดเก็บเองยังต้องได้รับการแก้ไขดูแลหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น

นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร (วันที่ 2 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล จำเป็นต้องมีงบประมาณที่เพียงพอในการบริหารจัดการ ทั้งงบประมาณรายจ่ายประจำและงบประมาณรายจ่ายเพื่อการพัฒนา ปัจจุบันสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลยังเป็นสัดส่วนที่ไม่เป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น ๆ

นายสำราญ ทองเสภี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า การบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย งบประมาณที่องค์การบริหารส่วนตำบล. จัดเก็บเอง งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรและงบประมาณที่รัฐบาลอุดหนุน โดยปัจจุบันสัดส่วนของงบประมาณส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายประจำ เป็นงบลงทุนไม่ถึงร้อยละ 10 ของวงเงินงบประมาณทั้งหมดทำให้การบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความอ่อนแอไม่สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้จึงจำเป็นต้องให้รัฐบาลจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลในสัดส่วนที่มากกว่าเดิม

นายมานพ ดิษฐสุวรรณ (วันที่ 7 มกราคม 2567) ให้การสัมภาษณ์ว่ามีการจัดสรรงบประมาณให้องค์การบริหารส่วนตำบล ที่ไม่เหมาะสม โดยงบประมาณเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินโครงการ ซึ่งการดำเนินการให้สำเร็จต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอ นอกจากนั้นยังต้องคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

นายสว่าง ชัยสองสี (วันที่ 22 ธันวาคม 2566) ให้การสัมภาษณ์ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีงบประมาณมาใช้ในการพัฒนาพื้นที่ในสัดส่วนที่มากกว่าเดิม เนื่องจากองค์กรองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด หากเกิดปัญหาในพื้นที่หน่วยงานที่ต้องเข้าไปแก้ปัญหาหน่วยงานแรก คือ หน่วยงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องมีเงินงบประมาณที่เพียงพอสำหรับใช้ในการแก้ปัญหาในสภาวะเร่งด่วนมากพอสมควร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาด้านการงบประมาณ การบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย งบประมาณที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเอง งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรและงบประมาณที่รัฐบาลอุดหนุน โดยปัจจุบันสัดส่วนของงบประมาณส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายประจำ เป็นงบลงทุนไม่ถึงร้อยละ 10 ของวงเงินงบประมาณทั้งหมดทำให้การบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลมีความอ่อนแอไม่สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชน เป็นการจัดสรรงบประมาณให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามระเบียบของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ งบประมาณในการบริหารจัดการส่วนใหญ่มาจากเงินอุดหนุนทั่วไปและเงินอุดหนุนเฉพาะกิจและรายได้จากการจัดเก็บภาษีในรูปแบบต่าง ๆ โดยรัฐบาลกลางได้จัดสรร ให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลอย่างไม่เป็นธรรม

และเท่าเทียมเมื่อเปรียบเทียบกับเทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัดและต้องมีการวางแผนการใช้งบประมาณตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีความคุ้มค่ามีการกระจายงบประมาณไปตามแผนงานต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ไม่เน้นการพัฒนาหรืองบประมาณกระจุกตัวด้านใดด้านหนึ่ง

ตารางที่ 4.9 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ด้านการงบประมาณ (Budgeting)

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
1.	พระครูวิรัตน์ธรรมโชติ, ดร.	ในการจัดตั้งงบประมาณประจำปีของแต่ละ อบต. นั้น งบประมาณแต่ละส่วนก็จะใช้ไปในรายจ่ายประจำเป็นส่วนใหญ่และเป็นงบที่ผ่านจากหน่วยงานอื่นและในการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนจากรัฐบาล ก็มีการจัดสรรมาแบบไม่ทั่วถึง
2.	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	เงินงบประมาณของ อบต. มาจาก 2 แหล่ง คือ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและรายได้จากการที่ อบต. จัดเก็บเองปัจจุบันเศรษฐกิจมีการชะลอตัว อบต. ถูกตัดลดงบประมาณรายจ่ายประจำปีสูงขึ้น งบในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่เพียงพอ
3.	พระมหาวิชาญ กนฺตสีโล, ดร.	ต้องมีการกระจายอำนาจ เงินงบประมาณไม่ไปกระจุกอยู่ในราชการส่วนกลาง การได้รับงบประมาณของแต่ละ อบต. นั้นส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ในการดึงงบประมาณมาพัฒนา อบต. ชองตนเอง
4.	นางญาณิศา ทองล้วน	อบต. ควรมีการออกข้อบัญญัติท้องถิ่นในการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมใบอนุญาตต่าง ๆ เองนอกเหนือจากรายได้ที่มาจากรัฐบาลกลางและสัดส่วนการจัดสรรภาษีไม่เป็นธรรม
5.	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	ปัจจุบันงบประมาณได้มีการจัดสรรให้ อบต.ไม่เพียงพอเพราะภาระหน้าที่มีมากขึ้น งบในหมวดค่าใช้จ่ายประจำเพิ่มขึ้นมากด้วย ทำให้มีงบในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่ถึงร้อยละ 10 ดังนั้น จึงจำต้องปรับตัวการบริหารทางด้านอื่น ๆ ให้มากขึ้น

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
6.	นายสาคร คงแก้ว	ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดทำงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เพียงพอ ครอบคลุมการพัฒนาและแก้ปัญหาทุกด้าน ไม่เน้นการพัฒนาเฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน
7.	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	มีความสำคัญเป็นอย่างมาก แต่ในสภาวะปัจจุบันรัฐบาลได้มีการจัดสรรงบประมาณให้แก่ อบต. ในสัดส่วนที่น้อยเกินไป เพราะในการพัฒนาท้องถิ่น งบประมาณเป็นปัจจัยหลัก หากมีงบประมาณในการพัฒนาที่น้อยก็ไม่สามารถแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างเต็มที่
8.	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	งบประมาณที่รัฐบาลอุดหนุนให้แก่ อบต. นั้น ไม่เป็นไปตามกฎหมายกำหนด ซึ่งงบประมาณตามข้อบัญญัติงบประจำปีนั้นแต่ละแห่งมีงบลงทุนไม่ถึงร้อยละ 10 จึงทำให้การพัฒนาท้องถิ่นเกิดการชะลอตัว
9.	นายสุริยัน ราชผล	ผู้บริหารของท้องถิ่นจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการจัดทำงบประมาณเนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะ อบต. ซึ่งมีงบประมาณจำกัด
10.	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	งบประมาณรายจ่าย ส่วนใหญ่จะเป็นงบรายจ่ายประจำ และมีรายจ่ายเพื่อการพัฒนาไม่เกินร้อยละ 10 เท่านั้น ซึ่งเป็นงบประมาณรายจ่ายที่มีไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบายของผู้บริหาร อบต.
11.	นายโดมเดช ขุนกลับ	งบประมาณเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาพื้นที่ ปัจจุบันการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลกลางให้ อบต. มีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง งบประมาณต่าง ๆ ที่ลงมาในพื้นที่มีปริมาณน้อยไม่สมดุลกับขนาดพื้นที่และจำนวนประชากร
12.	นายวิรัตน์ วิศวพันธ์	การจัดสรรงบประมาณให้ อบต. ไม่เหมาะสมและรายได้จากการจัดเก็บภาษีในรูปแบบต่าง ๆ โดยรัฐบาลกลางได้จัดสรรอย่างไม่เป็นธรรมและเท่าเทียม
13.	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	อบต. แต่ละแห่งมีงบประมาณในการพัฒนาไม่ถึงร้อยละ 10 อีกร้อยละ 90 เป็นรายจ่ายประจำ หากรัฐบาลกลางไม่อุดหนุนงบประมาณตามสัดส่วนที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย อบต. คงขาดสภาพคล่องไม่มีเงินงบประมาณมาพัฒนาท้องถิ่น

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
14.	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินโครงการ การดำเนินให้สำเร็จต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม เพียงพอและต้องคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน
15.	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	ต้องมีการวางแผนการใช้งบประมาณตามข้อบัญญัติของ อบต. อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีความคุ้มค่ามีการกระจายงบประมาณไปตามแผนงานต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ไม่เน้นการพัฒนาหรืองบประมาณกระจุกตัวด้านใดด้านหนึ่ง
16.	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	จำเป็นต้องมีงบประมาณมากเพียงพอในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อบต. บางแห่งไม่มีงบในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโดยงบประมาณส่วนใหญ่ถูกใช้ไปในหมวดค่าใช้จ่ายประจำ
17.	นายประภาส บุญกำเนิด	อบต. ต้องได้รับงบประมาณทั้งที่จัดเก็บเอง รัฐบาลอุดหนุนทั่วไปและงบประมาณที่มาจากอุดหนุนเฉพาะกิจ ต้องมีปริมาณมากเพียงพอสำหรับการพัฒนาพื้นที่
18.	นายอรุณ บุญเส้ง	ต้องมีการจัดงบประมาณที่เหมาะสมให้กับ อบต. ควรมีการทบทวนระบบการจัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่มากเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบอัตรากับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น
19.	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	อบต. ต้องการวางแผนงบประมาณ การวางแผนค่าใช้จ่าย การจัดทำบัญชี ควบคุมเงินให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการบริหาร
20.	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	งบประมาณเป็นหัวใจหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนางานพัฒนาที่ปรากฏตามแผนต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมาก แต่ท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการได้เพราะมีงบประมาณที่จำกัด
21.	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	อบต. ยังขาดงบประมาณในการก่อสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีงบประมาณสูง แต่การจัดหารายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง ยังต้องได้รับการแก้ไขดูแลหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	สรุปบทสัมภาษณ์
22.	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	อบต. จำเป็นต้องมีงบประมาณที่เพียงพอในการบริหารจัดการ ปัจจุบันสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล ยังเป็นสัดส่วนที่ไม่เป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น ๆ
23.	นายสำราญ ทองเสภี	ปัจจุบันสัดส่วนของงบประมาณส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายประจำ เป็นงบลงทุนไม่ถึงร้อยละ 10 ทำให้การบริหารราชการของ อบต. มีความอ่อนแอไม่สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ รัฐบาลต้องจัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่มากกว่าเดิม
24.	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	มีการจัดสรรงบประมาณให้ อบต. มีความไม่เหมาะสม โดยงบประมาณเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินโครงการต่าง ๆ
25.	นายสว่าง ชัยสองสี	อบต. ต้องมีงบประมาณมาใช้ในการพัฒนาพื้นที่ในสัดส่วนที่มากกว่าเดิมเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด หากเกิดปัญหาในพื้นที่หน่วยงานที่ต้องเข้าไปแก้ปัญหาเป็นหน่วยงานแรก

4.5 ผลการจัดประชุมเสวนากลุ่ม (Focus group Discussion)

ผลการจัดประชุมเสวนากลุ่ม (Focus group) ประเด็น การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาได้อย่างไร ประเด็นด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดการองค์กร (Oganizing) ด้านการจัดกำลังคน (Staffing) ด้านการอำนวยการ (Directing) ด้านการประสานงาน (Coordinating) ด้านการรายงาน (Repotring) และด้านการงบประมาณ (Budgeting) รายละเอียดจากการประชุมเสวนากลุ่ม (Focus group) สรุปได้ดังนี้

พระครูวิจิตรรัตนวัตร, ดร. หลักอิทธิบาท 4 จะนำไปสู่ความสำเร็จ ความถึงพอใจในการทำงาน ความเพียรในการทำงาน มีความจริงใจในการทำงาน มีความไม่ทอดทิ้งธุระในภารกิจการงาน ดังนั้น เมื่อองค์กรหรือบุคลากรดำเนินการตามหลักอิทธิบาท 4 แล้ว ก็จะนำให้องค์กร (อบต.) ไปสู่ความเป็นเลิศได้การบริหารจัดการจึงควรใช้หลักอิทธิบาทธรรมเป็นหัวจักรในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ต้องมีการสำรวจ ตรวจสอบการปฏิบัติทุก ๆ ระยะหรือขั้นตอนของการบริหารจัดการ

พระครูวาปีธรรมรส, ดร. เป็นการที่ผู้บริหารต้องครองตน ครองคนและครองงาน แนวคิดก็ควรใช้การขับเคลื่อนบริหารจัดการตามหลักอิทธิบาทธรรม ทศพิธราชธรรมและหลักธรรมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับคนในองค์กร

รศ. ดร. บูฆอรี ยีหมะ เมื่อพิจารณาเฉพาะการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศซึ่งรวมถึง อบต. .ในจังหวัดสงขลาก็สามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ได้เพราะครอบคลุมการดำเนินการขององค์การทั้งระบบ อย่างไรก็ตามด้วยเหตุที่องค์การสมัยใหม่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ห้อมแนวคิดนี้นับเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับความนิยมและเหมาะสมในการบริหารจัดการ ตลอดจนการพัฒนาองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาคเอกชนหรือธุรกิจและองค์การภาครัฐ ซึ่งรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่นเดียวกันเมื่อพิจารณาเฉพาะการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งรวมถึง อบต.ในจังหวัดสงขลา ก็สามารถนำแนวคิดนี้ไปใช้ได้เพราะครอบคลุมการดำเนินการขององค์การทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม ด้วยเหตุที่องค์การสมัยใหม่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ห้อมล้อมองค์การอย่างยิ่งยวด ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม องค์การสมัยใหม่จึงต้องเป็นการในระบบเปิด ในขณะที่งาน POSDCoRB ของ Luther H. Gulick และ Lyndall Urwic เหมาะสมเฉพาะในตัวองค์การซึ่งเป็นระบบปิดและแนวคิดนี้เกิดขึ้นและใช้มานานก่อนศตวรรษที่ 21 ด้วยเหตุนี้สิ่งที่ อปท. รวมถึง อบต. ในจังหวัดสงขลาต้องมีเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ คือ การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานหรือถึงขั้นเปลี่ยนกระบวนทัศน์จาก การปกครองท้องถิ่น (Local government) ซึ่งบริหารงานในลักษณะจากบนลงล่าง (Top down) ในตัวองค์กร ผู้บริหารไม่ค่อยเปิดการรับฟังจากผู้ใต้ยังคับบัญชาเน้นการสั่งการมากกว่าการปรึกษาหารือ นโยบายต่าง ๆ คิดค้นจากผู้บริหารระดับสูง ขาดการมีส่วนร่วม ขาดการกำหนดเป้าหมายองค์กร ส่วนการดำเนินงานกับประชาชนก็เช่นเดียวกันขาดปฏิสัมพันธ์กับประชาชน ชุมชน นโยบ่ายต่าง ๆ ประชาชนขาดการมีส่วนร่วม ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งถึงจบกระบวนการของนโยบายต้องเปลี่ยนไปเป็น การจัดการปกครองท้องถิ่น (Local governance) ซึ่งในองค์กรมีลักษณะเน้นการปรึกษาหารือ การสั่งการเป็นผลมาจากการปรึกษาหารือ การประชุมรับฟังความเห็นต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การมากกว่าการเน้นการสั่งการที่อาศัยตำแหน่งหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชา ในขณะที่การดำเนินงานของ อปท. กับพื้นที่กับประชาชน อาศัยการร่วมประชุมปรึกษาหารือระหว่าง อปท.กับประชาชน การดำเนินการต่าง ๆ เช่น การคิดค้นและดำเนินนโยบายมีลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom up) โดยนำแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ แนวคิดการสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง อบต. กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ตลอดจนแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การบริการสาธารณะแนวใหม่ หากดำเนินการเช่นนี้ก็จะทำให้ อบต.ในจังหวัดสงขลาสามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

นายประพันธุ์ ศรีสุวรรณ องค์กร อบต. จะบริหารงานประสบความสำเร็จและความเป็นเลิศประการสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีธรรมาภิบาล สมาชิกสภา ฯ ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีธรรมาภิบาลและพนักงาน อบต. ต้องมีความรู้ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ตอบสนองนโยบายของผู้บริหาร รู้ระเบียบกฎหมายและสามารถประยุกต์ในการแก้ปัญหาและข้อเท็จจริง ไม่นำพาองค์กรไปสู่ความผิดพลาดอีกองค์ประกอบ คือ ประชาชนต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาของ อบต. สำหรับหน่วยงานที่สนับสนุนหรือกำกับดูแลก็มีความสำคัญต้องช่วย อบต. ในการสนับสนุนให้คำแนะนำการแก้ปัญหาต่าง ๆ หากมีการบูรณาการการทำงานจากกลุ่มต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้นย่อมทำให้ อบต. มีการพัฒนาสู่ตวามเป็นเลิศในด้านการบริหาร ด้านการบริการ ด้านการมีส่วนร่วมและด้านธรรมาภิบาล

นายปัญญา ศรีทองสุข การสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายโดยรับรู้ รับทราบกิจกรรมขององค์กร การเข้าถึงประชาชนเป็นที่ยึดเหนี่ยวของประชาชน ผู้นำควรพึงทำแต่สิ่งดี ๆ ผู้ตามก็ตามสิ่งที่ดี อาจไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์แต่ก็มีไม่มากที่แตกแถว ดังสำนวนว่าเมื่อหัวส่าย หางก็กระดิกไม่มีเรื่องฉาวโฉ่ ต้องรู้จักการครองตน เมื่อครองตนได้ก็สามารถครองคนในการทำงานได้ มีความระลึกนึกกันและกัน ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะอยู่กันด้วยมิตรไมตรี การครองงาน ผู้นำต้องลุกจากห้องแอร์ไปลุยกันกับลูกน้อง ก็จะได้รับการยอมรับและยอมปฏิบัติตาม ควรมุ่งเป้าหมายที่ อบต.กำหนด คือ พี่น้องประชาชนอยู่ดีกินดี ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บนี้คือ เป้าหมายสูงสุดของ อบต. ดำเนินการบริหารจัดการต้องอยู่บนพื้นฐานของเรื่องดังกล่าวต้องบูรณาการองค์กรต่าง ๆ ใน อบต. ให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศโดยไม่ทิ้งส่วนงานใดไว้ข้างหลัง

ดร. สินธพ อินทรัตน์ การปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต. อบจ. เทศบาล) เหมือนมีเงิน 50-100-200 เป็นการนำฐานงบประมาณมาบริหารในภารกิจหรือพันธกิจเดียวกัน ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศเรื่องคนเป็นหัวใจของการพัฒนาเหมือนการขับรถ คนขับจะเป็นผู้ขับเคลื่อนรถไปข้างหน้า ปราศจากคนเสียแล้วรถก็ไปต่อไม่ได้ ดังนั้นจุดเริ่มต้นควรเริ่มที่คนและคนก็ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ เพื่อการก้าวไปให้ไกลกว่าเดิมและทรัพยากรในชุมชนต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มมูลค่าและมีความยั่งยืน

ดร. สมมาตร แก้วมณี องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลามีทั้งสิ้น 92 แห่ง แต่ละแห่งมีหลักการบริหารที่แตกต่างกัน การพัฒนาการบริหารจัดการสำคัญที่สุด คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล (ผู้นำสูงสุดขององค์กร) ถ้าผู้นำมีประวัติดี มีคุณธรรม ต้องรู้จักประชาชนทุกชนชั้น ควรลงพื้นที่สำรวจ cluster ของประชาชนในพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกได้เข้าถึงความต้องการของประชาชน รู้จักครองตน ครองคน ครองงาน ต้องมีพันธมิตร มีงบประมาณในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน ไม่เน้นเรื่องการลงชื่อเข้าทำงาน แต่เมื่อมีการประเมินส่วนงานไหนไม่ผ่าน ไม่มีโบนัส เมื่อสิ้นปีปรากฏว่าสิ้นปีไม่มีใครไม่อยากได้โบนัส

ดังนั้น ทุกคนก็จะขยันกันทั่วหน้าโดยไม่ต้องออกข้อบังคับ การเข้าเวลาทำงานของบุคลากรใช้จิตสำนึก บริหารหัวดี กลางดี ท้ายดี (เมื่อหัวส่ายหางก็กระดิก)

นายสาธิต เอียดสุข อบต. สู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ ในส่วนงานราชการหน่วยหลักที่สุดที่ใกล้ชิดประชาชนที่สุด อบต. ได้เคียงคู่ประชาชนมา 28 ปี มีทั้งล้มลุกคลุกคลาน ด้วยความที่ท้องถิ่นสามารถกำหนดนโยบายเองได้โดยอยู่ภายใต้ 3 ส่วน คือ ส่วนบริหาร ส่วนสภาและส่วนข้าราชการประจำ/ลูกจ้าง การขับเคลื่อนการบริหารจัดการไปสู่ความเป็นเลิศ คือ ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาและข้าราชการประจำ/ลูกจ้าง

นายพีรวิชญ์ ผ่องมะหิงษ์ การบริหารงบประมาณส่วนมากจะมีปัญหา ดังนั้น ความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการต้องแก้ปัญหาเรื่องงบประมาณก่อน เมื่องบประมาณพร้อม การบริหารจัดการเรื่องใดก็จะสะดวก ลื่นไหล อุปสรรคก็จะน้อย การพัฒนาก็จะก้าวกระโดดได้ ดังนั้น ต้องหาวิธีหรือช่องทางในการได้มาซึ่งงบประมาณ คนเป็นเครื่องจักรสำคัญในการพัฒนาผ่านความคิด วิธีการในการนำท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศต้องเน้นการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน

นายวินัย จันทร์ยก การให้บริการเน้นการต้อนรับ ต้องมีความยิ้มแย้ม พูดจาไพเราะ บริการงานให้เสร็จเร็ว ๆ สร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน หากแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้ก็จะนำไปสู่ความเป็นเลิศได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา โดยการนำเอาหลักอิทธิบาท 4 มาปรับใช้จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้บริหารองค์กรต้องมีการครองตน ครองคน ครองงาน มีการบริหารจัดการตามหลักอิทธิบาทธรรม ทศพิธราชธรรมและหลักธรรมาภิบาล ในการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรสำคัญที่สุด คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล (ผู้บริหารสูงสุดในองค์กร) ต้องมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ทำแต่สิ่งดี ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารกับทุกภาคส่วนให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ ทราบถึงกิจกรรมขององค์กรภายใต้การบริหาร 3 ส่วน คือ ส่วนการบริหาร ส่วนกิจการสภาและส่วนพนักงานของ อบต. มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานซึ่งการบริหารงานที่ผ่านมาในลักษณะจากบนลงล่าง (Top down) ในองค์กร ผู้บริหารต้องเปิดการรับฟังจากผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นปรึกษามากกว่าสั่งการ เน้นการมีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์กับประชาชน มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร มีการบริการประชาชนด้วยความเต็มใจ เป็นมิตร ไมตรีหาก อบต. นำประเด็นที่สรุปมาปรับใช้ในการบริหารงานสามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

ตารางที่ 4.10 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ได้อย่างไร

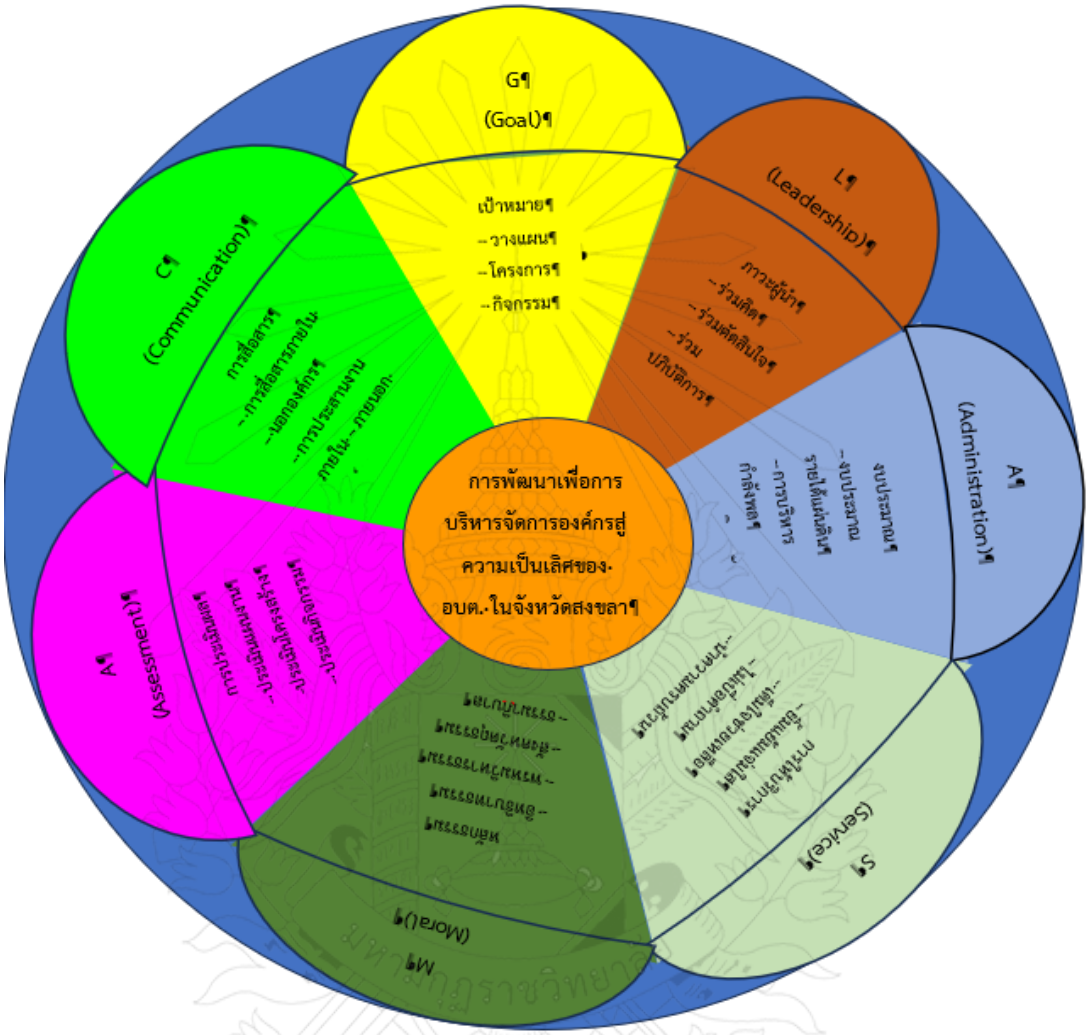
ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อมูลเสวนากลุ่ม (focus group)
1	พระครูวิจิตรรัตนวัตร, ดร.	หลักอิทธิบาท 4 จะนำไปสู่ความสำเร็จ ความถึงพอใจในการทำงาน ความเพียรในการทำงาน มีความจริงใจในการทำงาน มีความไม่ทอดทิ้ง ธุระในภารกิจการงาน ดังนั้นเมื่อองค์กรหรือบุคลากรดำเนินการตามหลักอิทธิบาท 4 แล้ว ก็จะนำให้องค์กร (อบต.) ไปสู่ความเป็นเลิศได้ การบริหารจัดการจึงควรใช้หลักอิทธิบาทธรรม เป็นหัวจักรในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
2	พระครูวาปีธรรมรส, ดร.	เป็นการที่ผู้บริหารต้องครองตน ครองคน และคลองงาน แนวคิดก็ควรใช้การขับเคลื่อนบริหารจัดการตามหลักอิทธิบาทธรรม ทศพิธราชธรรม และหลักธรรมาภิบาล เพื่อความเป็นเลิศขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับคนในองค์กร
3	รศ. ดร. บูฆอรี ยีหมะ	แนวคิดนี้เหมาะสมในการบริหาร จัดการ ตลอดจนการพัฒนาองค์การ ในขณะที่งาน POSDCoRB ของ Luther H. Gulick เหมาะสมเฉพาะในตัวองค์การ ซึ่งเป็นระบบปิด สิ่งที่ อปท. รวมถึง อบต. ต้องมีเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งบริหารงานในลักษณะจากบนลงล่าง (Top down) ในตัวองค์กร ผู้บริหารไม่ค่อยเปิดการรับฟังจากผู้ใต้ยังคับบัญชา เน้นการสั่งการมากกว่าการปรึกษาหารือนโยบายต่าง ๆ คิดค้นจากผู้บริหารระดับสูง ขาดการมีส่วนร่วม ขาดการกำหนดเป้าหมายองค์กร ส่วนการดำเนินงานกับประชาชนก็เช่นเดียวกัน ขาดปฏิสัมพันธ์กับประชาชนชุมชน นโยบายต่าง ๆ ประชาชนขาดการมีส่วนร่วม ในขณะที่การดำเนินงานของ อปท. กับพื้นที่กับประชาชนหากดำเนินการทำให้ อบต. ในจังหวัดสงขลาสามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อมูลเสวนากลุ่ม (focus group)
4	นายประพันธุ์ ศรีสุวรรณ	องค์กร อบต. จะบริหารงานประสบความสำเร็จและความเป็นเลิศประการสำคัญ คือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีธรรมาภิบาล สมาชิกสภา ฯ ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีธรรมาภิบาลและ พนักงาน อบต. ต้องมีความรู้ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ตอบสนองนโยบายของผู้บริหาร รู้ระเบียบกฎหมายและสามารถประยุกต์ในการแก้ปัญหาและข้อเท็จจริง ไมนำพาองค์กรไปสู่ความผิดพลาด
5	นายปัญญา ศรีทองสุข	การสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายโดยรับรู้ รับทราบกิจกรรมขององค์กร การเข้าถึงประชาชน เป็นที่ยึดเหนี่ยวของประชาชน ผู้นำควรพึงทำแต่สิ่งดี ๆ ผู้ตามก็ตามสิ่งที่ดี ไม่มีเรื่องฉาวโฉ่ ต้องรู้จักการครองตน เมื่อครองตนได้ก็สามารถครองคน ในการทำงานได้มีความระลึกนึกกันและกัน ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะอยู่กันด้วยมิตรไมตรี การครองงาน และยอมปฏิบัติตาม ควรมุ่งเป้าหมายที่ อบต.กำหนด คือ ประชาชนอยู่ดี กินดีคือเป้าหมายสูงสุดของ อบต. ดำเนินการบริหารจัดการต้องอยู่บนพื้นฐานของเรื่องดังกล่าว ต้องบูรณาการองค์กรต่าง ๆ ใน อบต. ให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศโดยไม่ทิ้งส่วนงานใดไว้ข้างหลัง
6	ดร. สินธพ อินทรัตน์	การปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต. อบจ. เทศบาล) เหมือนมีเงิน 50-100-200 เป็นการนำฐานงบประมาณมาบริหารในภารกิจหรือพันธกิจเดียวกัน ดังนั้นการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เรื่องคนเป็นหัวใจของการพัฒนา เหมือนการขับรถ คนขับจะเป็นผู้ขับเคลื่อนรถไปข้างหน้า ปราศจากคนเสียแล้วรถก็ไปต่อไม่ได้ ดังนั้น จุดเริ่มต้นควรเริ่มที่คนและคนก็ต้องได้รับการพัฒนาความรู้เพื่อการก้าวไปให้ไกลกว่าเดิมและทรัพยากรในชุมชนต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มมูลค่าและมีความยั่งยืน
7	ดร. สมมาตร แก้วมณี	อบต. ในจังหวัดสงขลามีทั้งสิ้น 92 แห่ง แต่ละแห่งมีหลักการบริหารที่แตกต่างกัน การพัฒนาการบริหารจัดการสำคัญที่สุด คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล (ผู้นำสูงสุดขององค์กร) ถ้าผู้นำมีประวัติดี มีคุณธรรม ต้องรู้จักประชาชนทุกชนชั้น รู้จักครองตน ครองคน ครองงาน ต้องมีพันธมิตร

ลำดับ	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	ข้อมูลเสวนากลุ่ม (focus group)
9	นายพีรวิชญ์ ผ่องมะหึงษ์	การบริหารงบประมาณส่วนมากจะมีปัญหา ดังนั้น ความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการต้องแก้ปัญหาเรื่องงบประมาณก่อน เมื่องบประมาณพร้อม การบริหารจัดการเรื่องใดก็จะสะดวกลื่นไหล คนเป็นเครื่องจักรสำคัญในการพัฒนาผ่านความคิด วิธีการในการนำท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศต้องเน้นการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน
10	นายวินัย จันทร์ยก	การให้บริการเน้นการต้อนรับ ต้องมีความยิ้มแย้ม พูดจาไพเราะ บริการงานให้เสร็จเร็ว ๆ สร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน หากแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้ก็จะนำไปสู่ความเป็นเลิศได้

4.6 องค์ความรู้จากการวิจัย

การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา



แผนภูมิที่ 4.3 แบบจำลอง GLASMAC Model

ที่มา : วิทยา ยอดรักษ์, 2567

สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย GLASMAC Model

G (Goal)	เป้าหมาย คือ ความมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมาย ประกอบด้วย วางแผนโครงการและกิจกรรม
L (Leadership)	ภาวะผู้นำ คือ การใช้กระบวนการเพื่อผสานในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ ร่วมรับผิดชอบและร่วมประเมินผล
A (Administration)	งบประมาณ คือ การวางแผนด้านงบประมาณ ประกอบด้วย งบประมาณ รายได้แผ่นดิน การบริหารกำลังพลและการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง
S (Service)	การบริการ คือ การดูแล ช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ประกอบด้วย ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจช่วยเหลือ ไม่เบื่อคำถาม นำความครบถ้วนและไม่ม้วนพับงาน
M (Moral)	หลักธรรม คือ การนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองคน ปกครองตนและปกครองงาน ประกอบด้วย อิทธิบาทธรรม พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรมและธรรมาภิบาล
A (Assessment)	การประเมินผล คือ การดำเนินการนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาเพื่อวัดความสำเร็จ สามารถนำผลมาใช้เพื่อพัฒนาต่อยอดได้ ประกอบด้วย ประเมินแผนงาน ประเมินโครงสร้างและประเมินกิจกรรม
C (Communication)	การสื่อสาร คือ การติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้รับ – ผู้ส่งเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย การสื่อสารภายใน – นอกองค์กร และการประสานงานความร่วมมือภายใน - นอกองค์กร

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ ทุติยภูมิ เอกสารวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาขอบเขตเนื้อหาการวิจัย รวมถึงการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมี วัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา 2) เพื่อวิเคราะห์หลักธรรม แนวคิด ทฤษฎีและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา 3) เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาโดยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการเสวนากลุ่มประกอบ ซึ่งได้สรุปผลจากการศึกษาในประเด็นเหล่านี้ คือ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ อาศัยข้อมูลจากการทำวิจัยทุกขั้นตอนตามวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงในแต่ละประเด็น แล้วนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางและสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” ซึ่งผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดี พบว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พบว่า

1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

เหตุผลและความจำเป็นของการศึกษาการพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับองค์กรปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในระดับองค์กร มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การสร้างความรู้ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กรผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันลักษณะผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำบุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบการบริหารงานที่มีความคล่องตัว และมีการรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับโครงการปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการโครงการการร่วมมือกันทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริงการติดตามและประเมินผลโครงการและความเพียงพอของงบประมาณ

2. ตัวชี้วัด (KPI) การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicators, KPIs) หรือดัชนีชี้วัดสมรรถนะการทำงาน คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์การเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธีตัวชี้วัดประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคู่กับระบบการประเมินผลเพราะตัววัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใด จากนั้นก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องนำผลที่วัดได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดีหรือไม่ดี และให้คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติต่อไป แนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การวัดผลเรามักจะวัดเฉพาะในสิ่งที่สำคัญในการวัดเรื่องที่สำคัญมากหรือมีความซับซ้อนมาก ๆ จำเป็นต้องสร้างตัววัดขึ้นมามากแต่ถ้าเป็นเรื่อง เล็กน้อย ไม่ซับซ้อนเข้าใจง่าย ตัวชี้วัดจะลดลงไปตามส่วนนั่น คือที่มาของคำว่า Key Performance Indicators(KPIs) เพื่อเป็นการแสดงว่าจะวัดและประเมินเฉพาะสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อองค์กรคือสิ่งที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับโครงการสู่ความเป็นเลิศ

การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรประกอบด้วยการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์การโดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดแจ้งเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารและการบริหารจัดการมีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อยซึ่งอาจเรียกว่าผู้บริหารและการบริหารตามลำดับ ดังนั้น ที่ใดมีกลุ่มที่นั่นย่อมมีการบริหารคำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ เช่น การปกครอง

(Government) การบริหารการพัฒนา การจัดการและการพัฒนา (Development) หรือการบริหารการบริการ (Service Administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ผิดรู้ชอบ (Consciousness Administration) การบริหารคุณธรรม (Morality Administration) และการบริหารการเมือง (Politics Administration) ทุกคำที่กล่าวมานี้ในภาครัฐล้วนหมายถึงการดำเนินงาน การปฏิบัติงานแนวทาง (Guide Line) วิธีการ (Method) หรือมรรควิธี (Means) ใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (End หรือ Goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมคือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการหรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิมหรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (Ultimate Goal) เป็นการพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนให้อยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืนและทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้ ปัจจัยในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องประกอบไปด้วย การทำงานต้องกำหนดแผน การมอบหมายงาน การจัดบุลากรปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ การใช้ศิลปะในการบริหารงาน การติดต่อประสานงานกับบุคคลภายนอก การให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจและการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิด ทฤษฎีของ Luther H. Gulick and Lyndall คือ ทฤษฎี POSDCoRB ได้สรุปหลักในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและเอกชนที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่และบทบาทการบริหาร 7 ประการดังนี้

P - Planning: การวางแผน เป็นการวางเค้าโครงกิจกรรมซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารต้องวางแผนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานด้วยความละเอียด ครบถ้วน ชัดเจน เทคนิคกระบวนการบริหารที่สำคัญจำเป็นต้องทำเป็นขั้นตอน ขั้นตอนในการวางแผนมีดังนี้ ขั้นเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์ ดำเนินการวางแผนและขั้นประเมินผล

O - Organizing: การจัดองค์การ เป็นการจัดหน่วยงาน กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพงานหรือจัดตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) ภาคราชการให้ความสำคัญกับโครงสร้างการบริหาร การจัดลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ลำดับขั้นตอนการตัดสินใจเป็นรูปเจดีย์ คือ ผู้บริหารอยู่ยอดแหลมของเจดีย์แล้วมีผู้มีอำนาจตามภารกิจรองลงมาตามลำดับ จนถึงหน่วยปฏิบัติการดำเนินงานเน้นที่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก

S - Staffing: การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน เป็นการจัดตัวบุคลากร เป็นการบริหารงานบุคคล ได้แก่ อัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

การประเมินผลการทำงานและการให้พ้นจากงาน ดังนั้น Staffing เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

D - Directing: การอำนวยการ เป็นการควบคุมบังคับบัญชา ควบคุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

C - Coordinating: การประสานงาน หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญ คือ การประสานงาน (Coordinating) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกระดับและทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์กร การประสานงาน (Coordinating)

R – Reporting: การรายงาน เป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน

B – Budgeting: การงบประมาณ เป็นภารกิจที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การวางแผนการทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง งบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร การดำเนินงานต้องอาศัยเงินงบประมาณโดยเฉพาะส่วนราชการที่ไม่สามรถผลิตเองได้ เช่น เงินเดือน การก่อสร้างอาคาร สามารถแบ่งลักษณะงบประมาณได้ 2 ภาค คือ งบประมาณภาคราชการจัดสรร (Bureaucratic Budgeting) และงบประมาณของภาคเอกชน (Private Budgeting)

5.1.2 หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

หลักธรรมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักอิทธิบาทธรรม กับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป้นเลิศ ได้นำหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารนำหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ในการบริหารงาน มาประยุกต์กับการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจ วิริยะ คือ ความพากเพียร จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ และวิมังสา คือ ความหมั่นใช้สติปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองก็สามารถนำมาใช้ในการบริหารให้องค์กรปฏิบัติภารกิจหน้าที่ได้เสร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้เป็นธรรมะที่เป้นธรรมที่มีอุปการะแก่งานทุกชนิดให้ประสบความสำเร็จ

2. หลักพรหมวิหารธรรมกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป้นเลิศ ได้นำหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ประสบความสำเร็จประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ เมตตา คือ ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข กรุณา คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ มุทิตา คือ ความชื่นชมยินดี อุเบกขา คือ

การไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หากสามารถนำหลักพรหมวิหาร 4 ไปปฏิบัติในหน่วยงานของตนได้นั้น จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านดีต่อการปฏิบัติงานและบุคลากรมีความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก นำไปสู่การร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้การปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

3. หลักสังคหวัตถุธรรมกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ได้นำหลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ ทาน การให้ การเสียสละ การแบ่งปัน ปิยวาจา การพูดกันด้วยวาจาไพเราะ อัตถจริยา ประพฤติตนเป็นประโยชน์ต่อกัน สมานัตตตา การวางตนให้เหมาะสมกับที่ตนเป็น หลักธรรมอิทธิบาท 4 เป็นธรรมที่ยึดเหนี่ยวจิตใจคนในองค์กร ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา หลักธรรมเหล่านี้มีความสำคัญ ปัจจัยทีมีอิทธิพลต่อการพัฒนา ฯ ขององค์การบริหารส่วนตำบลเพราะเกี่ยวข้องกับประชาชนและใช้ประโยชน์ได้จริง

4. หลักทศพิธราชธรรมกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป้นเลิศ ได้นำหลักทศพิธราชธรรม ในการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลให้ประสบความสำเร็จ โดยนำมาใช้ควบคู่กับการบริหารงานภาครัฐ โดยมีพื้นฐานที่สำคัญ คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยนำแนวคิดไปปรับใช้กับหน่วยงานของ อบต. เพื่อปรับปรุงการบริหารให้มีคุณภาพ มีการบริหารสาธารณะต่าง ๆ ให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนในพื้นที่

5.1.3 การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

จากการศึกษาการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป้นเลิศและแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พบว่า การบูรณาการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ในการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรสำคัญที่สุด คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล (ผู้บริหารสูงสุดในองค์กร) ต้องมีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ ทำแต่สิ่งดี ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสื่อสารกับทุกภาคส่วนให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ ทราบถึงกิจกรรมขององค์กร ภายใต้การบริหาร 3 ส่วน คือ ส่วนการบริหาร ส่วนกิจการสภาและส่วนพนักงานของ อบต.มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานซึ่งการบริหารงานที่ผ่านมาในลักษณะจากบนลงล่าง (Top down) ในองค์กร ผู้บริหารต้องเปิดการรับฟังจากผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นปรึกษามากกว่าสั่งการ เน้นการมีส่วนร่วม ปฏิสัมพันธ์กับประชาชน มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร มีการบริการประชาชนด้วยความเต็มใจ เป็นมิตร ไมตรีหาก อบต. นำประเด็นที่สรุปมาปรับใช้ในการบริหารงาน สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศได้ การพัฒนา

เพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาสู่การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาได้อย่างยั่งยืนถาวรและมั่นคงผู้วิจัยจึงแบ่งประเด็นในการวิเคราะห์เป็น 7 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านการวางแผน (Planning) ต้องมีกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างไร กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับช่วงเวลาข้างหน้าและกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มีจุดมุ่งหมายชัดเจน ทุกคนเข้าใจและทำตามอย่างเป็นขั้นตอน แต่ละฝ่ายทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสม สามารถวัดและประเมินผลได้อย่างชัดเจน ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นการจัดทำโครงการที่มาจากความต้องการของประชาชนผ่านการจัดทำประชาคมในทุกระดับชั้น มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการไว้ล่วงหน้าและนำไปสู่การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ลักษณะของการวางแผนที่ดีแผนที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีการปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัยอยู่ตลอดเวลาและแผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ โดยแผนต่าง ๆ นั้นมีความยืดหยุ่น สามารถปรับแผนได้เพื่อความเหมาะสมมีการวางแผน การพัฒนาครอบคลุมทุกยุทธศาสตร์เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของท้องถิ่นนั้น ๆ ต้องจัดลำดับความสำคัญของโครงการในแผนและจัดลำดับความสำคัญการใช้งบประมาณไปยังโครงการที่มาจากความต้องการของประชาชนเป็นหลัก

2. ด้านการจัดการองค์กร (Organizing)เป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การและมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการจัดองค์การที่ดีจะช่วยให้การบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพได้เนื่องจากทำให้ทราบขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ช่วยป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อนช่วยประสานงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้ดีช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานในองค์การได้สามารถแสดงให้เห็นตัวภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้ชัดเจนทำให้มีระบบการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่ดีหลักสำคัญของการจัดองค์การควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา สายบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การประสานงาน หลักของการทำงานเฉพาะอย่างและเอกภาพในการบังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้แต่ละกอง ตรงตามอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนด การกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีการแบ่งงานภายในกองที่ไม่ซ้ำซ้อนกันเพราะจะเกิดปัญหาเรื่องการสั่งงานและการปฏิบัติงาน จะต้องจัดแบ่งหน่วยงานภายในให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่และการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานนั้น ต้องการให้ องค์การบริหารส่วนตำบลมีความเป็นอิสระในการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานตนเอง เพราะองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีบริบทพื้นที่ ความรับผิดชอบและภารกิจที่แตกต่างกัน

3. ด้านการจัดบุคลากร (Staffing) การจัดหาบุคลากรนั้น หรือทรัพยากรบุคคลต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการซึ่งจะได้มาของบุคลากร ดังนั้น การบริหารบุคลากร การจัดกำลังคนจึงมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ถ้าองค์กรสามารถคัดสรรบุคลากรที่ดีมีคุณภาพ องค์การสามารถดำเนินงานให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและจุดหมายตามที่องค์การกำหนดไว้และต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอการสรรหาหรือการวางแผนอัตรากำลังต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ไม่สรรหาบุคลากรมาจากระบบอุปถัมภ์หรือเส้นสายก็จะได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หากการได้มาที่ไม่โปร่งใสเข้ามาได้แต่ไม่สามาถปฏิบัติงานได้และแผนอัตรากำลังต้องมีการวางแผนเพื่อการสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามภารกิจหน้าที่ สภาพพื้นที่ของ องค์การบริหารส่วนตำบล นั้น ๆ โดยต้องการให้องค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล สามารถสรรหาบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ขาดแคลนได้ด้วยตนเองจึงถือว่ารัฐบาลมีการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

4. ด้านการอำนวยการ (Directing) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจสั่งการ โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ ทัศนคติที่เป็นกว้าง รับรู้ รับฟัง สิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการบริหารจัดการองค์กรของ องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน โดยแบ่งสายการบังคับบัญชาผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งกับหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นข้าราชการประจำ โดยผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้มอบนโยบายในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ ผู้บริหารจึงต้องมีความเป็นผู้นำ มีทักษะในการบริหารองค์กร สร้างความกลมเกลียว สามัคคีกันในหมู่คณะ จึงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ควรนำเอาหลักการแนวทาง หลักการทางเทคนิคเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ผู้บริหารควรมีระบบวิธีคิดและวิสัยทัศน์เชิงการบริหารจัดการและการพัฒนานอกกรอบมาผสมผสานกับกับบริหารจัดการและการปฏิบัติภายในกรอบเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ให้ครบทุกมิติโดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านรายได้ งบประมาณ รวมถึงการบริหารจัดการ

5. ด้านการประสานงาน (Coordinating) มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยการประสานงานนั้นแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ การประสานงานภายในองค์กร เป็นเครื่องมือในการให้งานโครงการขับเคลื่อนเดินหน้าได้อย่างรวดเร็ว และการประสานงานภายนอกองค์กรเปรียบเสมือนการนำพาองค์กรให้เป็นที่รู้จัก เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้การทำงานในภาพรวมขององค์กรมีความประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรใช้หลักประสานงาน หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับชั้น ตั้งแต่หัวหน้าหน่วยงาน สายอำนวยการ สายปฏิบัติ รวมทั้งมีการเปิดโอกาสให้ประชาชน

ได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมโครงการต่าง ๆ การพิจารณาในการตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติและรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อตัวประชาชนเองและมองว่าองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในการประสานงานเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารจะใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร

6. ด้านการรายงาน (Reporting) เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนและสามารถวางแผนงานต่อ การรายงานจะสามารถรู้ถึงความก้าวหน้าของงาน หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะแก้ปัญหาได้ทันหรือสรุปเป็นองค์ความรู้ใช้ในการวางแผนงานครั้งต่อไปการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล มีความสำคัญเปรียบเสมือนเป็นการประชาสัมพันธ์ผลงานให้ประชาชนและหน่วยงานที่กำกับดูแลได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆควรนำระบบดิจิตอลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการรายงานเป็น Plat form, Google form ถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการสามารถสร้างแบบฟอร์มได้ตรงประเด็นเนื้อหาที่ต้องการ ทำให้ประหยัดเวลาสามารถให้ข้อมูลได้รวดเร็วตามระยะเวลาที่กำหนด โดยต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการรายงานต่าง ๆ เป็น E - Report ทำให้ผู้รับผิดชอบมีความง่าย สะดวก รวดเร็ว สามารถปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้นและองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายเพื่อกระจายความรู้และให้ข้อมูลแก่ประชาชนใน องค์การบริหารส่วนตำบลและมีการจัดทำเว็บไซต์ของหน่วยงาน ตอบข้อซักถามหรือรับข้อร้องเรียนจากประชาชนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์การบริหารส่วนตำบลว่าบุคลากรในการรายงานข้อมูลมีความรู้ในระบบ E - Report มากน้อยเพียงใด

7. ด้านการงบประมาณ (Budgeting)การบริหารงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย งบประมาณที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเอง งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรและงบประมาณที่รัฐบาลอุดหนุน โดยปัจจุบันสัดส่วนของงบประมาณส่วนใหญ่เป็นรายจ่ายประจำ เป็นงบลงทุนไม่ถึงร้อยละ 10 ของวงเงินงบประมาณทั้งหมด ทำให้การบริหารราชการของ องค์การบริหารส่วนตำบลมีความอ่อนแอ ไม่สามารถเป็นที่พึ่งของประชาชน เป็นการจัดสรรงบประมาณให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่เหมาะสม ซึ่งเป็นไปตามระเบียบของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ งบประมาณในการบริหารจัดการส่วนใหญ่มาจากเงินอุดหนุนทั่วไปและเงินอุดหนุนเฉพาะกิจและรายได้จากการจัดเก็บภาษีในรูปแบบต่าง ๆ โดยรัฐบาลกลางได้จัดสรรให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลอย่างไม่เป็นธรรมและเท่าเทียมเมื่อเปรียบเทียบกับเทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัดและต้องมีการวางแผนการใช้งบประมาณตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล มีความคุ้มค่ามีการกระจายงบประมาณไปตามแผนงานต่าง ๆ อย่างทั่วถึง ไม่เน้นการพัฒนาหรืองบประมาณกระจุกตัวด้านใดด้านหนึ่ง

5.1.6 สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย GLASMAC Model

จากการวิเคราะห์การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา แล้วทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลามีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงเป็นที่มาขององค์ความรู้ใหม่ ดังนี้

การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ โดยใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาบูรณาการหลักธรรมเพื่อสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผสมผสานเข้าด้วยกันแล้ว ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ“การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” เรียกว่า GLASMAC Model ดังนี้

G (Goal)	เป้าหมาย คือ ความมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมาย ประกอบด้วย วางแผนโครงการและกิจกรรม
L (Leadership)	ภาวะผู้นำ คือ การใช้กระบวนการเพื่อผสานในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ ร่วมรับผิดชอบและร่วมประเมินผล
A (Administration)	งบประมาณ คือ การวางแผนด้านงบประมาณ ประกอบด้วย งบประมาณรายได้แผ่นดิน การบริหารกำลังพลและการบริหารวัสดุครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง
S (Service)	การบริการ คือ การดูแล ช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ประกอบด้วย ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจช่วยเหลือ ไม่เบื่อคำถาม นำความครบถ้วนและไม่ม้วนพับงาน
M (Moral)	หลักธรรม คือ การนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองคน ปกครองตนและปกครองงาน ประกอบด้วย อิทธิบาทธรรม พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรมและธรรมาภิบาล
A (Assessment)	การประเมินผล คือ การดำเนินการนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาเพื่อวัดความสำเร็จ สามารถนำผลมาใช้เพื่อพัฒนาต่อยอดได้ ประกอบด้วย ประเมินแผนงาน ประเมินโครงสร้างและประเมินกิจกรรม

C (Communication)	การสื่อสาร คือ การติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้รับ - ผู้ส่งเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย การสื่อสารภายใน – นอกองค์กรและการประสานงานความร่วมมือภายใน - นอกองค์กร

5.1.6 การนำองค์ความรู้ไปใช้

การนำองค์ความรู้ไปใช้หรือ **GLASMAC Model** ไปใช้ได้จริง ผู้วิจัยจะดำเนินการให้เกิดผลเป็นรูปธรรมเพราะเชื่อมั่นว่าความรู้ของพระพุทธเจ้าเป็นความรู้ที่เป็นความจริงและมีประโยชน์ยังขาดแต่การประยุกต์สู่สาธารณะเพื่อให้นำไปใช้ได้ง่ายและสามารถนำไปใช้ได้ในทุกเวลาและทุกสถานการณ์เพราะคำสอนในทางพุทธศาสนาไม่มีจำกัดกาล ดังคำบาลีว่า “อกาลิโก” ดังนี้

การนำไปใช้ในระดับโครงสร้าง มีกระบวนการ ดังนี้

1. นำ GLASMAC Model ไปใช้กับองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับประชาชนในชุมชนแล้วนำผลการประยุกต์ใช้การส่งเสริมการปฏิบัติตนการส่งเสริมการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการการส่งเสริมการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

2. นำ GLASMAC Model ไปใช้กับการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรในการให้บริการประชาชนในทุกด้าน องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถเป็นที่พึ่งให้กับประชาชนในตำบล

3. เผยแผ่การบูรณาการหลักธรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ หรือทางสื่อสารมวลชน รวมทั้งการค้นหา “องค์กรต้นแบบ” เพื่อยกย่องและนำวิธีปฏิบัติขององค์กรเหล่านั้นนำมาเผยแผ่แก่องค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ต่อไป

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาผู้วิจัยนำประเด็นสำคัญและน่าสนใจมาอภิปรายผลได้ ดังนี้ ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

องค์กรต้องมีเป้าหมาย ความมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ มีภาวะผู้นำ การใช้กระบวนการเพื่อผสานในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ ร่วมรับผิดชอบและร่วมประเมินผลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

รศ. ดร. บูฆอรี ยีหมะ (2555: 24-25) การปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานหรือถึงขั้นเปลี่ยนกระบวนทัศน์จาก การปกครองท้องถิ่น (Local government) ซึ่งบริหารงานในลักษณะจากบนลงล่าง (Top down) ในตัวองค์กร ผู้บริหารไม่ค่อยเปิดการรับฟังจากผู้ใต้ยังคับบัญชา เน้นการสั่งการมากกว่าการปรึกษาหารือ นโยบายต่าง ๆ คิดค้นจากผู้บริหารระดับสูง ขาดการมีส่วนร่วม ขาดการกำหนดเป้าหมายองค์กร ส่วนการดำเนินงานกับประชาชนก็เช่นเดียวกัน ขาดปฏิสัมพันธ์กับประชาชน ชุมชน นโยบายต่าง ๆ ประชาชนขาดการมีส่วนร่วม ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งถึงจบกระบวนการของนโยบาย ต้องเปลี่ยนไปเป็น การจัดการปกครองท้องถิ่น (Local governance) ซึ่งในองค์กรมีลักษณะเน้นการปรึกษาหารือ การสั่งการเป็นผลมาจากการปรึกษาหารือ การประชุมรับฟังความเห็นต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การมากกว่าการเน้นการสั่งการที่อาศัยตำแหน่งหรือลำดับชั้นการบังคับบัญชา ในขณะที่การดำเนินงานของ อปท. กับพื้นที่ กับประชาชน อาศัยการร่วมประชุมปรึกษาหารือระหว่าง อปท. กับประชาชนและสอดคล้องกับแนวคิดของ วิมล ชาตะมีนา,วชิรา วราศรัยและรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551: 2-5) ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กรโดยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันโดยการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ได้คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นแล้วยังต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการดำเนินงานของจังหวัดเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับที่สูงกว่าและสอดคล้องกับแนวคิดของพระครูวิรัตธรรมโชติ, ดร. (สัมภาษณ์, 24 ธันวาคม 2566) การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ในรูปแบบของแผนพัฒนาท้องถิ่น การวางแผนมีความสำคัญในการบริหารงานขององค์กร องค์การบริหารส่วนตำบลเนื่องจากแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

การงบประมาณ มีการวางแผนด้านงบประมาณ ประกอบด้วย งบประมาณรายได้แผ่นดิน การบริหารกำลังพลและการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้างซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นายพีรวิชญ์ ผ่องมะหึงษ์ (เสวนากลุ่ม, 2 กุมภาพันธ์ 2567) การบริหารงบประมาณส่วนมากจะมีปัญหาดังนั้น ความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการต้องแก้ปัญหาเรื่องงบประมาณก่อนเมื่องบประมาณพร้อม การบริหารจัดการเรื่องใดก็จะสะดวกลื่นไหล อุปสรรคก็จะน้อยการพัฒนาก็จะก้าวกระโดดได้ ดังนั้น ต้องหาวิธีหรือช่องทางในการได้มาซึ่งงบประมาณ คนเป็นเครื่องจักรสำคัญในการพัฒนาผ่านความคิด วิธีการในการนำท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศต้องเน้นการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนและสอดคล้องกับแนวคิดของ นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ (สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2567)

ปัจจุบันงบประมาณได้มีการจัดสรรให้องค์การบริหารส่วนตำบลมากขึ้นแต่ยังคงไม่เพียงพอเพราะภาระหน้าที่มีมากขึ้นตามลำดับตลอดจนงบในหมวดค่าใช้จ่ายประจำต้องมีการเพิ่มขึ้นมากด้วย ทำให้ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบล มีงบในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่ถึงร้อยละ 10 ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล จึงจำต้องปรับตัวในการบริหารโดยการพัฒนาการบริหารทางด้านอื่น ๆ ให้มากขึ้น เช่น คุณภาพชีวิต ด้านสังคม ด้านการป้องกันยาเสพติดและด้านการส่งเสริมอาชีพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิมล ชาตะมีนา,วชิรา วราศรัยและรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551: 2-5) ความเพียงพอของงบประมาณ งบประมาณเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินโครงการซึ่งการดำเนินให้สำเร็จจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอนอกจากนั้นจะต้องคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชนที่ดีขึ้นและสอดคล้องกับแนวคิดของ พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2566) เงินงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลมาจาก 2 แหล่ง คือ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลและรายได้จากการที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเอง สัดส่วนการจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์การบริหารส่วนตำบลจากรัฐบาลไม่เป็นธรรม ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล จึงต้องมีการวางแผนด้านการงบประมาณให้เพียงพอในแต่ละปี

การบริการ การดูแลช่วยเหลือเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น ประกอบด้วย ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจช่วยเหลือ ไม่เบื่อคำถาม นำความครบถ้วน และไม่ม้วนพับงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นายวินัย จันทร์ยก (เสวนากลุ่ม, 2 กุมภาพันธ์ 2567) การให้บริการเน้นการต้อนรับต้องมีความยิ้มแย้ม พูดจาไพเราะ บริการงานให้เสร็จเร็ว ๆ สร้างความไว้วางใจให้กับประชาชน ถ้าแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้ก็จะนำไปสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิมล ชาตะมีนา, วชิรา วราศรัยและรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551: 2-5) การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันมีการส่งเสริมการทำการงานอย่างบูรณาการ โดยการทำงานร่วมกันระหว่างกอง/ฝ่ายต่าง ๆ หรือส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด บริการประชาชนอย่างเต็มความสามารถ

หลักธรรม การนำหลักธรรมมาใช้ในการปกครองคน ปกครองตนและปกครองงาน ประกอบด้วย อิทธิบาทธรรม พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรมและธรรมาภิบาลซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พระครูวาปีธรรมรส, ดร. (เสวนากลุ่มวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2567) เป็นการที่ผู้บริหารต้องครองตน ครองคนและคลองงาน แนวคิดก็ควรใช้การขับเคลื่อนบริหารจัดการตามหลักอิทธิบาทธรรม ทศพิธราชธรรมและหลักธรรมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับคนในองค์กรและสอดคล้องกับแนวคิดของ พระมหาฉัตรชัย อภิชโย (ส่งเสริม) และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ (2564: 55) หลักคำสอนทั้งหลายในพระพุทธศาสนานั้นกล่าวถึงหลักความเป็น

จริงตามกฎธรรมชาติที่ผู้ศึกษาต้องใช้ปัญญาในการศึกษาและการปฏิบัติควบคู่กันไป ทั้งนี้ หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักศีลธรรมและจริยธรรม มุ่งเน้นให้รู้เท่าทันความจริงของโลกและชีวิตในปัจจุบันโดยเฉพาะการบริหารงานตามแนวพุทธธรรมนั้น นับว่ามีส่วนสำคัญในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จในองค์การและสอดคล้องกับแนวคิดของ พระครูวิจิตรรัตนวัตร, ดร. (เสวนากลุ่ม, 2 กุมภาพันธ์ 2567) หลักอิทธิบาท 4 จะนำไปสู่ความสำเร็จ ความถึงพอใจในการทำงาน ความเพียรในการทำงาน มีความจริงใจในการทำงาน มีความไม่ทอดทิ้ง ธุระในภารกิจการงาน ดังนั้น เมื่อองค์กรหรือบุคลากรดำเนินการตามหลักอิทธิบาท 4 แล้ว ก็จะนำให้องค์กร (อบต.) ไปสู่ความเป็นเลิศได้ การบริหารจัดการจึงควรใช้หลักอิทธิบาทธรรม เป็นหัวจักรในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ต้องมีการสำรวจ ตรวจสอบการปฏิบัติทุก ๆ ระยะหรือขั้นตอนของการบริหารจัดการ

การประเมินผล การดำเนินการนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาเพื่อวัดความสำเร็จ สามารถนำผลมาใช้เพื่อพัฒนาต่อยอดได้ ประกอบด้วย ประเมินแผนงาน ประเมินโครงสร้างและประเมินกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Rossi, P., Lipsey, M., และ Freeman, H. (2004: 103) การประเมินเป็นการช่วยการตัดสินใจ การประเมินช่วยเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน การประเมินจึงขยายขอบเขตนอกเหนือไปจากการประเมินมนุษย์ เช่น ประเมินโครงการ ทรัพยากร มาตรการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนั้นความต้องการในการทำนายหรือคาดการณ์ (Needs of Forecasts) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนและอาศัยเทคนิควิธีของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทำให้ผู้ประเมินจาต้องให้ความสำคัญกับสมมติฐานที่ตั้งขึ้นเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจหรือการคาดการณ์และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิมล ชาตะมีนา,วชิรา วราศรัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551: 2-5) การติดตามและประเมินผลโครงการ ในการดำเนินโครงการจะต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังทำให้ทราบถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับทราบถึงปัญหา อุปสรรคของการดำเนินโครงการและสามารถประเมินได้ว่าโครงการที่จัดทำขึ้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นแล้วควรมีการประเมินผลถึงความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการก็จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสอดคล้องกับแนวคิดของ พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2566) ในองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการจัดลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาและสิ่งที่กระทบต่อองค์กร หรือกองงานต่าง ๆ คือ การประเมินบุคลากรในองค์กร ฉะนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องละซึ่งอคติทั้งปวง ให้วัดกันที่ผลงานเป็นหลัก มีผลงานเป็นรูปธรรม

ไม่เป็นนามธรรมจึงจะเกิดความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจะเป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากรในองค์กร

การสื่อสารเป็นการติดต่อประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้รับ-ผู้ส่งเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย การสื่อสารภายใน–นอกองค์กรและการประสานงานความร่วมมือภายใน–นอกองค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นางอุบลรัตน์ แก้วทอง (สัมภาษณ์, 4 มกราคม 2567) ปัจจุบันงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องดำเนินการภายในพื้นที่ตนเอง สังเกตองค์กรบางแห่งให้ความร่วมมือในการจัดทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างดีเนื่องจากมีการประสานงานกันดีภายในองค์กร สำหรับการประสานกับองค์กรภายนอก ต้องให้ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานที่ดิน อำเภอ จังหวัดหรือองค์กรเอกชนและองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีความพร้อมและความเชี่ยวชาญมากขึ้นในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้ภารกิจหน้าที่บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้และสอดคล้องกับแนวคิดของ พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. (สัมภาษณ์, 23 ธันวาคม 2566) ในส่วนงานการบริหารจัดการองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์กันให้การดำเนินงานนั้นสามารถเดินทางได้อย่างราบรื่น องค์กรนั้นต้องใช้หลักโลจิสติกส์ในการสื่อสาร มีรูปแบบที่หลากหลายและสอดคล้องกับแนวคิดของ **นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ** (สัมภาษณ์, 8 มกราคม 2567) การประสานงาน การสื่อสารกันภายในองค์กรภายในหรือการประสานงานกับองค์กรภายนอก ล้วนเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น การประสานงานทำให้เกิดความเข้าใจร่วมมือในการบริหารองค์กรของทุกคน ทุกส่วน มีความคิดเห็นร่วมกัน ลดความขัดแย้งกับทุกส่วน

สรุปได้ว่า การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา พบว่า องค์กรต้องมีเป้าหมาย ความมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จการงบประมาณ มีการวางแผนใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่า การให้บริการประชาชนเน้นการต้อนรับยิ้มแย้ม พูดจาไพเราะ มีการบริการแบบเบ็ดเสร็จในจุดเดียว มีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นประจำทุกปีเพื่อวัดผลความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กร องค์กรมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งหน่วยงานภายในและองค์กรภายนอกและมีการนำหลักธรรมไปใช้ในการบริหารงาน ในการปกครองคน ปกครองตนและปกครองงาน ประกอบด้วย อิทธิบาทธรรม พรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรมและธรรมาภิบาลเพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารองค์กร ผู้บังคับบัญชาทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาสามารถเชื่อมโยง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและนโยบายขององค์กร

2. ผู้บริหารองค์กรควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการบริหารองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประชาชนมีความหวงแหนท้องถิ่นตนเองและรู้สึกว่าท้องถิ่นมีเราเป็นเจ้าของและในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ตรงตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่

3. ผู้บริหารองค์กรควรมีแผนพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล นำผู้บริหาร สมาชิกสภา ข้าราชการ พนักงาน เข้าอบรมหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน การปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อนำหลักธรรมไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาสู่ความเป็นเลิศได้

4. ผู้บริหารองค์กรควรจัดระบบการติดตามและประเมินผลที่มีคุณภาพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญของการติดตามประเมินผลแล้วนำผลที่ได้ไปปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ควรมีแผนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นรูปธรรมหรือมีสัดส่วนที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร มีความรู้ ความสามัคคีในหมู่คณะทำให้การบริหารงานขององค์กรมีความราบรื่น ถูกต้อง รวดเร็ว

6. หน่วยงานหรือองค์กรที่ทำงานเกี่ยวข้องกับพระพุทธศาสนาควรจะได้ใส่ใจและมีความตั้งใจที่จะเผยแผ่พระพุทธศาสนาอย่างตั้งใจจริงจัง ปลูกฝังและสร้างคุณธรรม จริยธรรม สร้างความมีระเบียบวินัยและทรงไว้ซึ่งฐานานุศักดิ์ในเพศบรรพชิต ที่ได้รับความคาดหวังจากสังคมที่จะต้องเป็นแบบอย่างและเป็นผู้นำในการสร้างคุณงามความดี อบรมสั่งสอนและถ่ายทอดเผยแผ่พระธรรมคำสอนให้แก่ชาวโลกต่อไป

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ

2. ควรมีการแข่งขันและมีรางวัลในการพัฒนาองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

3. ควรศึกษาการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู้ความเป็นเลิศเพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับหน่วยงานในองค์กรที่ต้องการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

1) หนังสือทั่วไป

กันตพัฒน์ ชนะบุญ (2563). *การเมืองและการปกครอง.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โกวิทย์ พวงงาม. (2553). *การจัดการตนเองของชุมชน.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

โกวิทย์ พวงงาม. (2547*). พัฒนาการและรูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

กิตต์ นิรันต์พาณิชย์. (2525). *จากใจให้คุณครูและนักบริหารทั่วไป*. กรุงเทพฯ: บริษัท เพรสมีเดีย จำกัด.

กองนโยบายและแผน สำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม. (2564). *รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดประจำปีงบประมาณ 2564*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม.

จำรอง เงินดี. (2552). *จิตวิทยาสังคม.* กรุงเทพฯ: โอเอส พริ้นติ้งเฮ้าส์.

จรัส อภิวิทยาภรณ์. (2553). *หลักการและทฤษฎีการบริหาร.* สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

จรัส สุวรรณมาลา. (2543). *การกระจายอำนาจกับการปฏิรูปประเทศไทย.* กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมและธรรมาภิบาลท้องถิ่น (CLTG) คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุมพล หนิมพาณิช. (2547). *การวิเคราะห์นโยบาย ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎีและกรณีตัวอย่าง.* นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ดวงพร แสงทอง. (2562). *เอกสารประกอบการสอน วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ดนัย เทียนพุฒ. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ติณ ปรัชญพฤทธิ์ (2535). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพาวดี เมฎสวรรค์. (2543). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ.* สำนักงานคณะกรรมการเพื่อการปฏิรูป ระบบราชการ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. (2552). *รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การวางแผน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิช.

ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร.* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพาณิช.

ธีรยุทธ บุญมี. (2541). *ธรรมรัฐแห่งชาติยุทธศาสตร์กู้หายนะประเทศไทย.* กรุงเทพฯ: สายธาร.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณและคณะ. (2554). *รายงานการศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายสาธารณะ.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ.พี.กราฟฟิค ดีไซน์ และการพิมพ์ จำกัด.

บุญทัน ดอกไทสง (2537). *การจัดการองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บูฆอรี ยีหมะ (2555). *การปกครองท้องถิ่นไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุษบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี้. (2546). *ธรรมาภิบาล.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2551). *พจนานุกรมพุทธศาสนา ฉบับประมวลศัพท์* กรุงเทพฯ: เอสอาร์พริ้นติ้งแมสโปรดักส์.

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล). (2548). *หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์.*กรุงเทพฯ: ชัยมงคลพริ้นติ้ง.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2542). *การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน.* กรุงเทพฯ: สหธรรมิต.

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร (2552). *การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท) ในยุคโลกาภิวัฒน์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ไพบูลย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมการบริหาร.* กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.

พฤทธิสาณ ชุมพล. (2546). *คำและความคิดในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย (Concept in Contemporary Political Science).* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

พุทธทาสภิกขุ. (2537). *ฆราวาสธรรม.* (พิมพ์ครั้งที่ 4) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2543). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ชมมจิตโต). (2549). *พุทธวิธีบริหาร.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

พระธรรมกิตติวงษ์ (ทองดี สุรเตโช). (2548). *พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสตร์ ชุดคำวัด.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นามมีบุคส์พับลิเคชั่นส์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545). *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศสและไทย.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไฟร์เฟช.

วิมล ชาตะมีนา. วชิรา วราศัยและรุ่งทิพย์ จินดาพล. (2551). *ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการของ อบจ.แพร่และของ อบจ.พิษณุโลก.* กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

วุฒิสาร ตันไชย. (2557). *การกระจายอำนาจและประชาธิปไตยในประเทศไทย.* กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์กร.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยา สหฤทดำรง. (2548). *ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). *การบริหารการตลาดยุคใหม่. (ฉบับปรับปรุง).* กรุงเทพฯ: บริษัท ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมพงศ์ เกษมสิน (2523). *วัฒนธรรมการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพาณิชย์.

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์ (2540). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: พิทักษ์อักษร.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมยศ นาวีการ. (2544). *การบริหารงานบุคคล.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บรรณกิจเทรดดิ้ง.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2545). *Good Government กับการพัฒนาข้าราชการ.* กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. (2543). *นโยบายสาธารณะ แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เสนาธรรม.

สุวิมล ติรกานันท์. (2543). *การประเมินโครงการ : แนวทางสู่การปฏิบัติ.* (พิมพ์ครั้งที่ 6).กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุทธิพร บุญสัง. (2550). *คุณธรรม จริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชี้วัด.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ลกรุ๊ป.

สมคิด บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ.* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

เสนาะ ติเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ไสว มาลาทอง. (2552). *คู่มือการดำเนินงานเสริมสร้างศีลธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สถาบันพระปกเกล้า. (2544). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล.* กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2532). *การวางแผนการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษรการพิมพ์.

2) วารสารทางวิชาการ

เกษม แก้วสนั่นและเพ็ญศรี ฉิรินัง. (2564). การจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จ. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์.* 6(4), 88 - 108.

กัณฑ์พงษ์ นามเสน่ห์. (2559). การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร. *วารสารรอยแก่นสาร อคาดิมี.* 1(2), 46 - 49.

ฉัตรยุพิน บ่ายเที่ยง. (2552). แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาล ตามการรับรู้ของพนักงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอท่าช้าง จังหวัดสิงห์บุรี. พระนครศรีอยุทธยา ยุทธศาสตร์การพัฒนา. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุทธยา.*

ชนะพงษ์ กล้ากสิกิจ. (2562). การประยุกต์หลักสัปปุริสธรรม 7 กับการบริหารงานสมัยใหม่. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.* 2(1), 98 - 109.

ฐานิศา กาบบัวศรี. (2562). เทคนิคและกระบวนการ POSDCoRB. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 1(3), 15 - 35.

ณัฐวัชร จันทโรธรณ์. (2562). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่. *วารสารคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.* 1(7), 69 - 70.

ณัฐฐา วินิจนัยภาค. (2553). แนวคิดธรรมาภิบาลและการจัดทำดัชนีชี้วัด. *วารสารรัฐศาสนศาสตร์.* 8(2), 20.

แดนไทย ต๊ะวิไชย สานิต ศิริวิศิษฐกุลและอนันต์ ธรเมชาลัย. (2561). ปัจจัยการจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย จังหวัดน่าน. *วารสารราชภัฏกรุงเก่า*, 7(1), 369 - 385.

ทองเปลือง อภัยวงศ์. (2563). การใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อแก้แก้ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารองค์กร. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์* 4(2), 106 – 119.

ทองเปลือง อภัยวงศ์. (2563). การใช้หลักทศพิธราชธรรมเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารองค์กร. *วารสารพุทธปรัชชาวิวัฒน์.* 4(2), 108 - 111.

ธนาวุฒิ คำศรีสุขและกัมปนาท วงษ์วัฒนพงษ์. (2564). ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารรอยแก่นสาร อคาดามี.* 7(1), 369 - 385.

ธงชัย คล้ายแสง. (2562). หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.*วารสารวิจรยวิชาการ.* 2(2). 177 - 188.

นพฤทธิ์ จิตรสายธาร, จิรายุ ทรัพย์สิน, วันชัย สุขตาม, อภิชาต แสงอัมพรและศศิธร ศูนย์กลาง. (2561). รูปแบบการบริหารจัดการเมืองพัทยาที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารชุมชนวิจัย.* 12(1), 114 - 115.

พระครูปลัดประวิทย์ วรธมโมและคณะ. (2564). การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้กับการบริหารงานภาครัฐ. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 8(4), 37.

พระมหากิจการ โชติปญโญ. (2558). การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา. *วารสารบัณฑิตศาส์น มมร.* 13(2), 48 – 54.

พระมหาฉัตรชัย อภิชโย (ส่งเสริม) และจักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2564). การบริหารงานตามแนวหลักพุทธธรรม. *วารสารวิชาการรัตนยุคศย์*, 3(3), 55 - 65.

พระเมธาวินัยรส (สุเทพ พุทธจรรยา) และสาลินี รักกตัญญู. (2566). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข. *วารสารวิจยวิชาการ*, 6(1), 289 - 302.

พระธราธร นาถชมโม (เทพวรรณ). (2562). การบริหารงานตามหลักทศพิธราชธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัว อำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารวิจัยวิชาการ.* 2(1), 6 - 8.

ภาณุ เจริญสุขและธรรมพร ตันตรา. (2565) การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์.* 5(3), 41 - 42.

รัตนา สารีบุตร. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดความสำเร็จ KPI กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาสำนักงานเขตบางกอกน้อย. *วารสารโครงการทวิปัญญาทางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ.* 1(1), 2 - 10

สิทธิชัย แสนนิทาและพระราชวชิราเมธี (วีระ วรปญโญ). (2565). การบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ วิทยาลัยสงฆ์ นครสวรรค์.* 10(2), 89 - 92.

3) ดุษฎีนิพนธ์ วิทยานิพนธ์และรายงานการวิจัย

กณิต เดชทรัพย์. (2550). การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสงี่ยม จังหวัดสุโขทัยตามหลักธรรมาภิบาล. *วิทยานิพนธ์ รป.ม.อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.*

ธีรวิทย์ ทองนอก. (2561). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการของเทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี. *ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.*

เบญจ์ พรพลธรรม. (2553). การจัดการความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ปร.ด. (รัฐศาสตร์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*

พระนพสิทธิ์ สุทธจิตโต (ปิงยศ). (2561). กระบวนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเชิงพุทธขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเอื้อม อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. *ดุษฎีนิพนธ์ ศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. เชียงใหม่.*

พีรพงศ์ กนกเลิศวงศ์และธนสุวิทย์ ทับหิรัญรักษ์. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี. *รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา*

พระครูปลัดเฉลิมพร อภิวโร. (2564). การดำเนินชีวิตตามหลักอิทธิบาท 4. *วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.*

พระมหาสุทธิชัย ฐิตชโย (ถาวรศิล). (2546). ศึกษาเชิงวิเคราะห์พรหมวิหาร 4 ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา. *วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.*

อรพินท์ สพโชคชัย. (2553). แนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารงานส่วนท้องถิ่นเพื่อเสนอรูปแบบ และแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลในระดับตำบลและหมู่บ้าน *วิทยานิพนธ์ศิลปะศาสตร์ มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*

4) เว็บไซต์

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2567). กองกฎหมายและระเบียบท้องถิ่น. สืบค้นวันที่ 5 มีนาคม 2567 จาก http.//www.dia.go.th./work/abt/.

2. ภาษาอังกฤษ

Alkin, Marvin C. 1969. *Evaluation Theory Development*. Los Angeles : U.S.A.

Daniel, Wit. (1967). *A Comparative Survey of Local Govt. and Administration*.Bangkok: Kurusapa Press.

Etzioni, A. (1964). *Modern Organization. Englwood Cliffs: N.J*. Prentice-Hall.

Peter H. Rossi, Howard E. Freeman. (1993). *Evaluation A Systematic Appoach SAGEPuications.*

Herzberg, Frederick. (1966). *Work and Nature of man*. Cleveland : Word Publishing Company.

Hoiioway, William V. (1951). *State and Local Government in the United States*. New York Mc Graw Hill.

Stufflebeam, D.L.,& et al.(1979). *Educational Evaluation and Decision – Making* Itasca, Illinois : Peacock.

Richard M. Walker and Rhys Andrews. (2013). Local Goverrment Management and Performance A Review of Evidence. *Journal of Public*.

บุคลานุกรม

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จำนวน 3 รูป

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	พระครูวิรัตน์ธรรมโชติ, ดร.	เจ้าคณะอำเภอเมืองสงขลา
2	พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.	ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ วิทยาเขตศรีธรรมโศกราช มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
3	พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร.	ผู้อำนวยการสำนักงาน วิทยาเขตศรีธรรมโศกราช มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการทางด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
4	นางญาณิศา ทองล้วน	ผอ.กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น
5	นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ	ผอ.กลุ่มงานกฎหมาย ระเบียบและเรื่องร้องทุกข์
6	นายสาคร คงแก้ว	ท้องถิ่นอำเภอหาดใหญ่
7	นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช	ท้องถิ่นอำเภอสิงหนคร
8	นางอุบลรัตน์ แก้วทอง	ท้องถิ่นอำเภอนาทวี

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
9	นายสุริยัน ราชผล	นายก อบต. วัดขนุน อ. สิงหนคร จ. สงขลา
10	นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์	นายก อบต. ทำนบ อ. สิงหนคร จ. สงขลา
11	นายโดมเดช ขุนกลับ	นายก อบต. บ่อแดง อ. สทิงพระ จ. สงขลา
12	นายวิวัตน์ วิศพันธุ์	นายก อบต. สะท้อน อ. นาทวี จ. สงขลา
13	นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์	นายก อบต. เขาแดง อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลา

กลุ่มที่ 4 กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
14	นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ	ปลัด อบต. นาหว้า อ. จะนะ จ. สงขลา
15	นายวิชาติ กรรัศมีโชติ	ปลัด อบต. ป่าชิง อ. จะนะ จ. สงขลา
16	นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์	ปลัด อบต. ทำนบ อ. สิงหนคร จ. สงขลา
17	นายประภาส บุญกำเนิด	ปลัด อบต. จะแหน อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลา
18	นายอรุณ บุญเส้ง	ปลัด อบต. ทับช้าง อ. นาทวี จ. สงขลา

กลุ่มที่ 5 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
19	นายมนตรี ทีปจิรังกูล	ผอ. กองช่าง อบต.สะกอม อ. จะนะ จ. สงขลา
20	นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ	ผอ. กองช่าง อบต.ท่าข้าม อ.หาดใหญ่ จ. สงขลา
21	นางสกุลตลา สินลูกจันทร์	ผอ. กองคลัง อบต. คูหา อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลา
22	นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร	หัวหน้าสำนักปลัด อบต. ชิงโค อ.สิงหนคร จ. สงขลา
23	นายสำราญ ทองเสภี	รองปลัด อบต. บางเขียด อ. สิงหนคร จ. สงขลา

กลุ่มที่ 6 กลุ่มผู้รับบริการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
24	นายมานพ ดิษฐสุวรรณ	ประชาชน ต. ชิงโค อ. สิงหนคร จ. สงขลา
25	นายสว่าง ชัยสองสี	ประชาชน ต. คูหา อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลา

การจัดเวทีเสวนากลุ่ม

กลุ่มที่ 1 นักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จำนวน 2 รูป

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	พระครูวิจิตรรัตนวัตร, ดร.	เจ้าคณะตำบลจะทิ้งพระ อ. สทิงพระ จ. สงขลา เจ้าอาวาสวัดพิกุล ต. จะทิ้งพระ อ. สทิงพระ จ. สงขลา
2	พระครูวาปีธรรมรส, ดร.	เจ้าอาวาสวัดหนองหอย ต. วัดขนุน อ. สิงหนคร จ. สงขลา

กลุ่มที่ 2 นักวิชาการทางด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
3	รศ.ดร. บูฆอรี ยีหมะ	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
4	นายประพันธุ์ ศรีสุวรรณ	อาจารย์พิเศษวิทยาลัยชุมชนสงขลา อดีตปลัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 3 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
5	นายปัญญา ศรีทองสุข	นายก อบต. คูหา อ. สะบ้าย้อย จ. สงขลาา
6	ดร. สินธพ อินทรัตน์	นายก อบต. ท่าข้าม อ. หาดใหญ่ จ. สงขลา
7	ดร. สมมาตร แก้วมณี	นายก อบต. รำแดง อ.สิงหนคร จ. สงขลา

กลุ่มที่ 4 กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
8	นายสาธิต เอียดสุข	ปลัด อบต. คูหาอ. สะบ้าย้อย จ. สงขลาา

กลุ่มที่ 5 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
9	นายพีรวิชญ์ ผ่องมะหึงษ์	ผอ. กองสวัสดิการสังคม อบต. วัดขนุน อ. สิงหนคร จ. สงขลา

กลุ่มที่ 6 กลุ่มผู้รับบริการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
10	นายวินัย จันทร์ยก	ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ 2 ต. คูหา อ.สะบ้าย้อย จ. สงขลา

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๙

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗ **วันที่** ๙ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พระเมธีวชิราภิรัต, ผศ.ดร.

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช

มหามกุฏราชวิทยาลัย

(๒)

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๙

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗ **วันที่** ๙ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พระมหาเอกกวิน ปิยวีโร, ดร.

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๙

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗ วันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พระครูวินัยธร อธิษฐ์ สุวฑฺโฒ, ดร.

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช

มหามกุฏราชวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๙

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗ **วันที่** ๙ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร ดร.สันติ อุนจะนำ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๙

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗ วันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เจริญพร ดร.สิทธิพงษ์ สิทธิภัทรประภา

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้จึงเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้างของเครื่องมือที่นักศึกษาสร้างขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การวิจัยมีความถูกต้องและสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป รายละเอียดดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ดำเนินการตรวจสอบเรียบร้อย

สแกนด้วย CamScanner

ภาคผนวก ข
การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์
โดยใช้เทคนิค IOC (Index Of Item-Objective Congruence)
เรื่อง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	(∑X)	IOC		
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์										
1.	ชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์..... นามสกุล..... ที่อยู่ปัจจุบัน ..... หมู่ที่ ..... ตำบล..... อำเภอ..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์..... วันและเวลาที่สัมภาษณ์ วัน.....ที่.....เดือน..... พ.ศ.....เวลา..... ตำแหน่งงาน.....	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา										
1.	ตามทัศนะของท่านสภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา เพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	(ΣX)	IOC		
2.	ตามทัศนะของท่านหลักธรรม แนวคิดทฤษฎีและปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการ บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็น เลิศขององค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดสงขลาเป็น อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3.	ตามทัศนะของท่านต่อการพัฒนา เพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ ความเป็นเลิศขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ตาม ประเด็น เป็นอย่างไร									
	3.1 การพัฒนาเพื่อการบริหาร จัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ องค์การบริหาส่วนตำบลใน จังหวัดสงขลา “ ด้านการ วางแผน” ได้อย่างไร	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
	1) หลักธรรมาภิบาล									
	2) หลักอิทธิบาทธรรม									
	3) หลักทศพิธราชธรรม									
	3.2 การพัฒนาเพื่อการบริหาร จัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ องค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดสงขลา “ ด้านการจัดการ องค์กร” ได้อย่างไร	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้	
	1) หลักธรรมาภิบาล									
	2) หลักอิทธิบาทธรรม									
	3) หลักทศพิธราชธรรม									

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	(ΣX)	IOC		
	3.3 การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา “ ด้านการจัดกำลังคน ” ได้อย่างไร 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักอิทธิบาทธรรม 3) หลักทศพิธราชธรรม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
	3.4 การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา“ด้านอำนวยการ ” ได้อย่างไร 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักอิทธิบาทธรรม 3) หลักทศพิธราชธรรม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
	3.5 การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา “ ด้านการประสานงาน” ได้อย่างไร 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักอิทธิบาทธรรม 3) หลักทศพิธราชธรรม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	(ΣX)	IOC		
	3.6 การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา “ด้านการรายงาน” ได้อย่างไร 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักอิทธิบาทธรรม 3) หลักทศพิธราชธรรม	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้	
	3.7 การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา “ด้านงบประมาณ” ได้อย่างไร 1) หลักธรรมาภิบาล 2) หลักอิทธิบาทธรรม 3) หลักทศพิธราชธรรม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อ	คำถาม	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	(ΣX)	IOC		
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา										
1.	ด้านการวางแผน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2.	ด้านการจัดการองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3.	ด้านการจัดกำลังคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
4.	ด้านอำนวยการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
5.	ด้านการประสานงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6.	ด้านการรายงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
7.	ด้านงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สรุป การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์

โดยใช้เทคนิค IOC (Index Of Item-Objective Congruence)

เรื่อง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ

องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					รวม	ค่า	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
	คนที่1	คนที่2	คนที่3	คนที่4	คนที่5	(ΣX)	IOC		
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับ การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3.1	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
3.2	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้	
3.3	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
3.4	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
3.5	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
3.6	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.6	ใช้ได้	
3.7	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้	
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา									
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้	

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของ แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา แต่ละข้อได้ค่า 1.00 0.80 และ 0.60

ความเห็นอาจารย์ที่ปรึกษา

.....

.....

.....

.....

(รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว)

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคผนวก ค
เอกสารการพิจารณาจริยธรรมการทำวิจัยในคน

ที่ จว. ๔๒๑/๒๕๖๖

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการทำวิจัยในคน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๑. ชื่อโครงการวิจัย

ชื่อเรื่อง : การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความปั้นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

TITLE : DEVELOPMENT FOR ORGANIZATION MANAGEMENT TOWARDS EXCELLENCE OF SUB DISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN SONGKHLA PROVINCE

๒. ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย

วิทยา ยอดรักษ์

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน

คณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๖ วันที่ ๓๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ มติที่ ๕๘๗/๒๕๖๖ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการทำวิจัยในคน โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ และไม่ก่อให้เกิดภยันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัย กลุ่มตัวอย่างและผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสารรับรองผลการพิจารณาการทำวิจัยในคนฉบับนี้ จนถึงวันที่ ๓๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ออกให้ ณ วันที่ ๓๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

ลงนาม

(พระมหามฆวินทร์ บุริสุตฺตโม, ผศ.ดร.)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ง
หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย และ ผู้ร่วมเสวนากลุ่ม



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช โทร. ๐-๗๕๘๐-๔๑๒๔

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

(พระครูบวรชัยวัฒน์ ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๙

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐ วันที่ ๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน พระมหาวิชาญ กนฺตลิโล, ดร.

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาต่อไป

(พระครูบวรขัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



ที่ อว ๗๗๐๕(๑๓)/ว ๐๐๔๖

๑๒ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความกรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน นางบุญเรือง ทองร้วน

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี [illegible] หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช ได้รับหนังสือขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล [illegible] เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ในการนี้ บัดนี้ ถึงเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(พระครูนิวาสธรรมวิเทศ)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ขอเรียนว่าท่านได้ตรวจเครื่องมือให้แล้ว

(นางบุญเรือง ทองร้วน)
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

นักศึกษาวิจัย
โทร [illegible]



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๘๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันธภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ
ผู้อำนวยการกองกลุ่มงานบัณฑิตศึกษา วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
๑๒ ธ.ค. ๖๖

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
[illegible]
[illegible]
โทร [illegible] http://gsc.mbu.ac.th

ที่ อว [illegible]

๑๒ ธันวาคม [illegible]

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรียน นายสาคร หนูแก้ว

ด้วย นายวิทยา ยอดร้าษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี [illegible] หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดร้าษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วย และขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(พระครูนิวาสธรรมวิจิตร, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ผู้ประสานงาน
โทร. [illegible]

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.sss.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นางหัสสุคนธ์ รุรงค์ราช

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mcu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นางอุบลรัตน์ แก้วทอง

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

๔ ม.ค. ๖๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๒

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายสุริยัน ราชผล

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรรัชยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ที่ ศธ ๐๕๒๑(๑)/ พิเศษ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
สำนักงานวิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
โทร. ๐๗๕๓๑-๑๑๑๑ ต่อ ๑๑๑๑ www.sri.mcu.ac.th

๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณ์เครื่องมือการวิจัย
เรียน นายโสภณ ชูนุกลับ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาบริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.ดันยกรม หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ ท่าน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วย และขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(พระครูนิวรัตน์วัชรโสภณ, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ผู้ประสานงาน
โทร. ๐-๗๕๘๘-๓๗๓๙

* ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ๑๐๐ ข้อ

ขอบคุณ
(นาย โสภณ ชูนุกลับ)
๒๖ ธ.ค. ๖๖

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร.๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๒

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายวิรัฒน์ วิศพันธุ์

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๖
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายวุฒิ ศริทวีวัฒน์

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันยภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยรัตน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ให้การสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว

(นายวุฒิ ศริทวีวัฒน์)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเขาแดง
3 ม.ค. 2567

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

(นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ)
๑๓ มี.ค. ๒๕๖๗

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพร อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๑๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๓ www.sscm.bu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นายวิชาติ กรรัตมีโชติ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาบริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรขัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.sscmbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

นักศึกษาได้ส่งไปแล้ว
06/01/67



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร.๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mcu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายประภาส บุญกำเนิด

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

3/1/67

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร.๐-๗๕๘๐ ๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายอรุณ บุญเส้ง

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ไฟการสัมภาษณ์ โปรดเรียบร้อย/แล้ว
4 ม.ค. 2567



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mcu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นายมนตรี ทีปจิรังกูล

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูหองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๘๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๘๑๒๘

30 ธ.ค. 66

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๑๑๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.vssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นางสกุลตลา สินลูกจันทร์

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ได้ส่งเอกสารโดยนักศึกษาปริญญาเอก แล้ว

25 ธ.ค. 66

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๑๐
โทร.๐-๗๕๔๐-๙๑๑๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)
12/1/67

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๑๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๑๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เจริญพร นายสำราญ ทองเสภี

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๘๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๒

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายมานพ ดิษฐสุวรรณ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ให้พระสัมมาณ์เป็นที่ปรึกษาได้

(นายมานพ ดิษฐสุวรรณ)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร.๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๒

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย
เจริญพร นายสว่าง ชัยสองสี

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สัมภาษณ์) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

22 มกราคม 2567

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร.๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย

เรียน พระครูวิจิตรรัตนวัตร, ดร.

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย

เรียน พระครูวาปีธรรมรส, ดร.

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร.๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๒๔๖

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย

เจริญพร รศ.ดร.บูฆอรี ยีหมะ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระศรุบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย

เจริญพร นายประพันธุ์ ศรีสุวรรณ

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร.๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย
เจริญพร นายบัญญา ศรีทองสุข

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย

เจริญพร ดร.สินธพ อินทรัตน์

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

(นายสินธพ อินทรัตน์)
ตรง อยด-ท่าชัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย

เจริญพร ดร.สมมาตร แก้วมณี

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒ กพ. ๒๕๖๗

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย
เจริญพร นายสาธิต เอียดสุข

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย

เจริญพร นายพีรวิชญ์ ผ่องมะหึงษ์

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
หมู่ที่ ๖ ตำบลนาพรุ อำเภอพระพรหม
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘-๙ www.ssc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๖(๒)/ว ๐๐๐๗

๑๑ มกราคม ๒๕๖๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำวิจัย

เจริญพร นายวินัย จันทร์ยก

ด้วย นายวิทยา ยอดรักษ์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช กำลังดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR THE BEST PRACTICE OF SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATION IN SONGKHLA PROVINCE)" โดยมี รศ.ดร.กันตภณ หนูทองแก้ว เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความขอความอนุเคราะห์จากท่าน เข้าร่วมดำเนินการเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อทำการวิจัย โดยโปรดอนุญาตให้ นายวิทยา ยอดรักษ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเสวนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับ วัน เวลา นั้น นักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาด้วยและขออนุโมทนาขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอเจริญพร

(พระครูบวรชัยวัฒน์. ดร.)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสตร์ศรีธรรมาโศกราช
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา
โทร. ๐-๗๕๘๐-๙๑๒๘

ภาคผนวก จ
แบบสัมภาษณ์ที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของ
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา
หลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง "การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา" แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

2. โปรดตอบคำถามตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่แนวการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด หากท่านรู้สึกไม่สบายใจสามารถไม่ตอบคำถามได้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้นและจะดำเนินการให้สอดคล้องภายใต้เงื่อนไขจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทุกประการ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ของท่านไว้ ณ โอกาสนี้

นายวิทยา ยอดรักษ์
นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ ชื่อ.....นามสกุล.....

ฉายา.....

ตำแหน่งงาน.....

ที่อยู่ปัจจุบัน วัด.....เลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล.....

อำเภอ.....จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....

วันและเวลาที่ให้สัมภาษณ์ วัน.....ที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เวลา.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

2.1. ตามทัศนะของท่านสภาพทั่วไปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาในสถานการณ์ปัจจุบันควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 ตามทัศนะของท่านหลักธรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ตามทัศนะของท่านการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ตามประเด็นดังต่อไปนี้เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

2.3.1 ด้านการวางแผน (Planning)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3.2 ด้านการจัดการองค์กร (Oreanizing)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3.3 ด้านการจัดกำลังคน (Staffing)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3.4 ด้านการอำนวยการ (Directing)

2.3.5 ด้านการประสานงาน (Coordinating)

2.3.6 ด้านการรายงาน (Report)

2.3.7 ด้านการงบประมาณ (Budgeting)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา (ถ้ามี)

3.1 ด้านการวางแผน

.....

.....

.....

.....

3.2 ด้านการจัดการองค์กร

.....

.....

.....

.....

3.3 ด้านการจัดกำลังคน

.....

.....

.....

.....

.....

3.4 ด้านการอำนวยการ

.....

.....

.....

.....

3.5 ด้านการประสานงาน

.....

.....

.....

3.6 ด้านการรายงาน

.....

.....

.....

3.7 ด้านการงบประมาณ

.....

.....

.....

3.8 ข้อเสนอแนะด้านอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์ของท่านเว ณ เอกาสน

นายวิทยา ยอดรักษ์

นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณะสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช

คำชี้แจงเพิ่มเติม

คำนิยามศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ ได้แก่

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการ เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยมและโครงสร้างองค์กร เพื่อพยายามปรับปรุง แก้ไขปัญหา ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพโดยใช้ทฤษฎีเทคโนโลยี

การบริหารจัดการ หมายถึง การประสานงานและการบริหารหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่างประกอบไปด้วยการวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลและการควบคุมองค์กร

หลักธรรม หมายถึง หลักธรรมคำสอนพระพุทธศาสนาที่ปรากฏหลักฐานในพระไตรปิฎกในที่นี้ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมเพื่อ การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) หมายถึง กระบวนการการพัฒนาเพื่อการ เปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยมและโครงสร้างองค์กร เพื่อพยายามปรับปรุง แก้ไขปัญหา ทำให้องค์กรพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศโดยใช้ทฤษฎี POSDCoRB

การบริหารจัดการ หมายถึง การพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

หลักธรรม หมายถึง การนำแนวคิด ทฤษฎี และหลักการของ หลักธรรมาภิบาล หลักอิทธิบาทธรรมและหลักทศพิธราชธรรม มาปรับใช้ใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรส่ความเป็นเลิศ

องค์กร หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล

ธรรมาภิบาล หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาได้สร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดสงขลา

ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

หัวหน้าส่วนราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ผู้ปฏิบัติงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ผู้ใช้บริการ หมายถึง ประชาชนที่มาใช้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ความเป็นเลิศ หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาสามารถให้บริการประชาชนครบทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

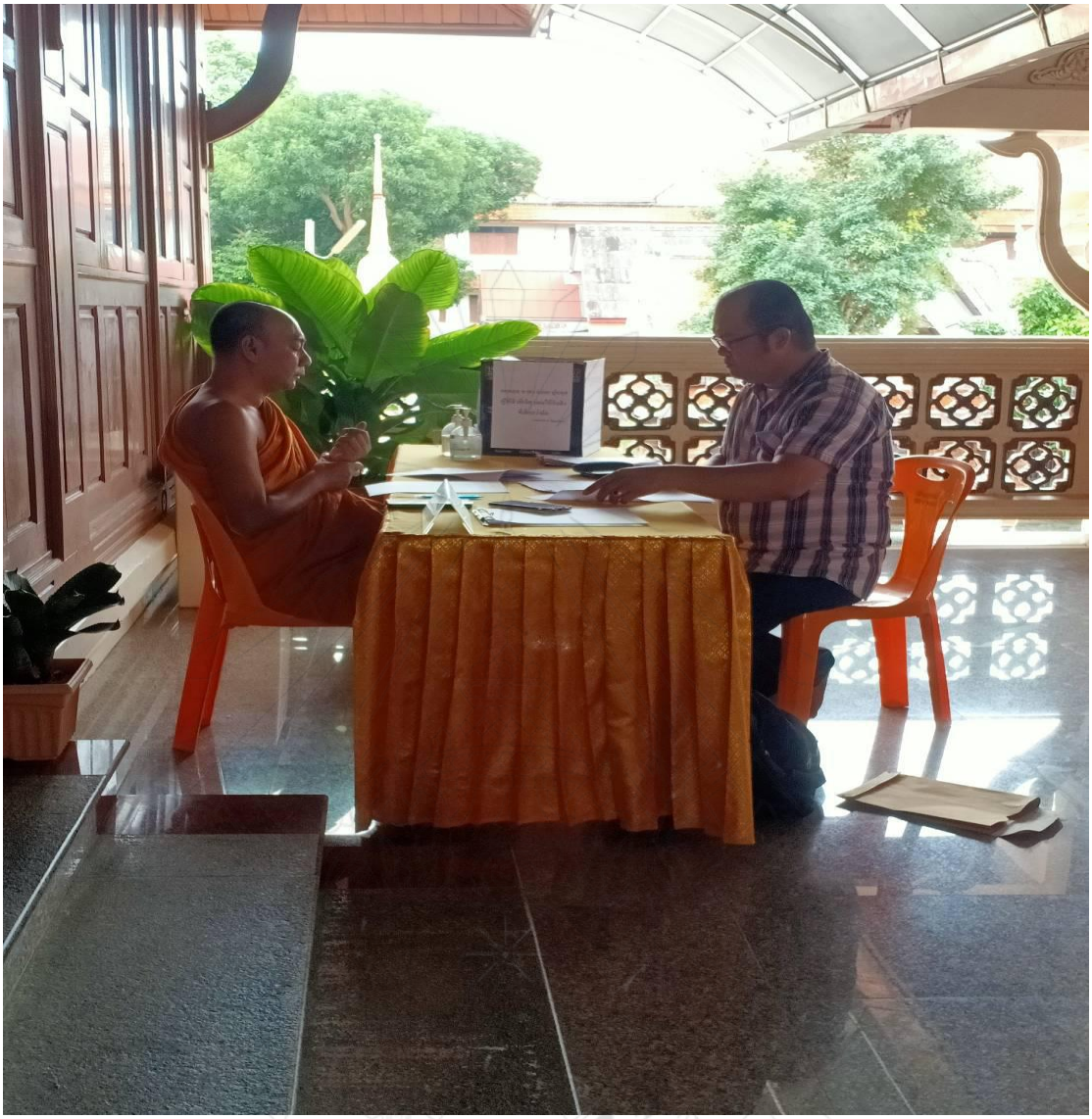
ภาคผนวก ฉ
รูปภาพการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



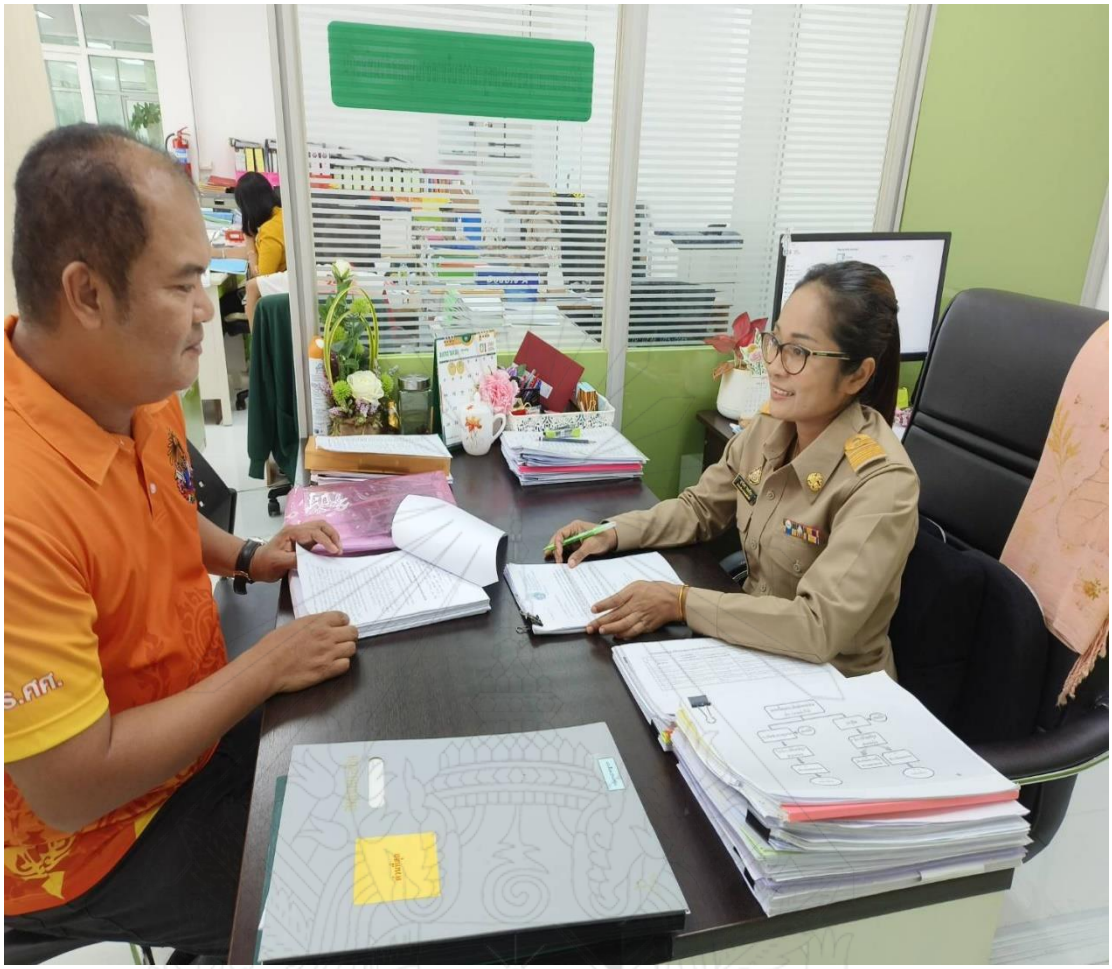
ภาพที่ ฉ - 1 สัมภาษณ์พระครูวิรัตธรรมาโชติ, ดร. เจ้าคณะอำเภอเมืองสงขลา
วันที่27 ธันวาคม 2566



ภาพที่ ฉ – 2 สัมภาษณ์พระครูบวรชัยวัฒน์, ดร. ผู้อำนวยการวิทยาลัยศาสนศาสนศาสตร์วิทยาเขตศรีธรรมโศกราชมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วันที่ 23 ธันวาคม 2566



ภาพที่ ฉ – 3 สัมภาษณ์พระมหาวิชาญ กนฺตสิโล, ดร. ผู้อำนวยการสำนักงาน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขตศรีธรรมโศกราช
วันที่ 23 ธันวาคม 2566



ภาพที่ ฉ – 4 สัมภาษณ์นางญาณิศา ทองล้วน ผอ. กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสงขลา
วันที่ 23 ธันวาคม 2566



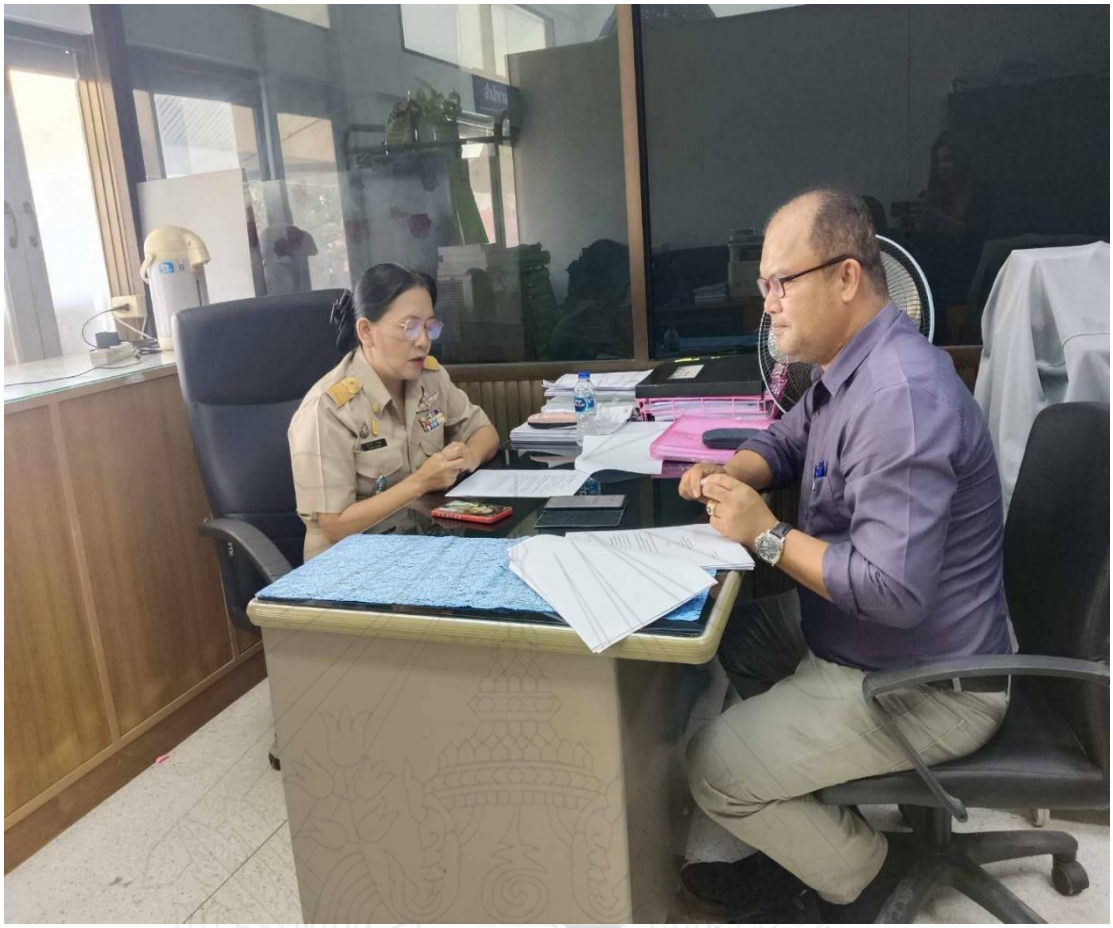
ภาพที่ ฉ –5 สัมภาษณ์นายกิตติคุณ ประสาทเขตต์การ ผอ. กลุ่มงานกฎหมาย ระเบียบ และเรื่องร้องทุกข์สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสงขลา
วันที่ 8 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –6 สัมภาษณ์นายสาคร คงแก้ว ท้องถิ่นอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
วันที่ 7 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –7 สัมภาษณ์นางทัศสุคนธ์ ณรงค์ราช ท้องถิ่นอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา
วันที่ 2 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –8 สัมภาษณ์นางอุบลรัตน์ แก้วทอง ท้องถิ่นอำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา
วันที่ 4 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –9 สัมภาษณ์นายสุริยัน ราชผล นายก อบต.วัดขนุน อ.สิงหนคร จ.สงขลา
วันที่ 5 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –10 สัมภาษณ์นายสุชาติ พรหมสวัสดิ์ นายก อบต.ทำนบ อ.สิงหนคร จ.สงขลา
วันที่ 5 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –11 สัมภาษณ์นายโดมเดช ขุนกลับ นายก อบต.บ่อแดง อ.สทิงพระ จ.สงขลา
วันที่ 7 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –12 สัมภาษณ์นายวิรัตน์ วิศวพันธ์ นายก อบต.สะท้อน อ.นาทวี จ.สงขลา
วันที่ 7 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –13 สัมภาษณ์นายวุฒิ ศรีทวีวัฒน์ นายก อบต.เขาแดง อ.สะบ้าย้อย จ.สงขลา
วันที่ 3 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –14 สัมภาษณ์นายอภิชัย เกื้อก่อบุญ ปลัด อบต.นาหว้า อ.จะนะ จ.สงขลา
วันที่ 8 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –15 สัมภาษณ์นายวิชาติ กรรัศมีโชติ ปลัด อบต.ป่าชิง อ.จะนะ จ.สงขลา
วันที่ 8 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –16 สัมภาษณ์นายพัชรณัฏฐ์ ดุลยพัชร์ ปลัด อบต.ทำนบ อ.สิงหนคร จ.สงขลา
วันที่ 6 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –17 สัมภาษณ์นายประภาส บุญกำเนิด ปลัด อบต.จะแหน อ.สะบ้าย้อย จ.สงขลา
วันที่ 3 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –18 สัมภาษณ์นายอรุณ บุญเส้ง ปลัด อบต.ทับช้าง อ.นาทวี จ.สงขลา
วันที่ 5 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –19 สัมภาษณ์นายมนตรี ทีปจิรังกูล ผอ.กองช่าง อบต.สะกอม อ.จะนะ จ.สงขลา
วันที่ 6 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –20 สัมภาษณ์นายนันทวุฒิ เจริญวิริยะภาพ ผอ.กองช่าง อบต.ท่าข้าม อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา
วันที่ 30 ธันวาคม 2566



ภาพที่ ฉ –21 สัมภาษณ์นางสกุลตลา สินลูกจันทร์ ผอ.กองคลัง อบต.คูหา อ.สะบ้าย้อย จ.สงขลา
วันที่ 25 ธันวาคม 2566



ภาพที่ ฉ –22 สัมภาษณ์นางสุภาภรณ์ ธิมาบุตร หัวหน้าสำนักปลัด อบต.ชิงโค อ.สิงหนคร จ.สงขลา วันที่ 2 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –23 สัมภาษณ์นายสำราญ ทองเสภี รองปลัด อบต.บางเขียด อ.สิงหนคร จ.สงขลา
วันที่ 22 ธันวาคม 2566



ภาพที่ ฉ –24 สัมภาษณ์นายมานพ ดิษฐสุวรรณ ประชาชน ต.ชิงโค อ.สิงหนคร จ.สงขลา
วันที่ 7 มกราคม 2567



ภาพที่ ฉ –25 สัมภาษณ์นายสว่าง ชัยสองสี ประชาชน ต.คูหา อ.สะบ้าย้อย จ.สงขลา
วันที่ 22 ธันวาคม 2566

ผนวก ช
รูปภาพการจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Focus Group)



ภาพที่ ช - 1 การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Fogus Group)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์สงขลา
วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2567



ภาพที่ ช 2 การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Fogus Group)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์สงขลา
วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2567



ภาพที่ ช 3 การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Fogus Group)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์สงขลา
วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2567



ภาพที่ ช 4 การจัดเวทีเสวนากลุ่ม (Fogus Group)
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ศูนย์สงขลา
วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2567

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ สกุล วิทยา ยอดรักษ์

วัน เดือน ปีเกิด 20 พฤศจิกายน 2518

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 72/16 หมู่ที่ 3 ตำบลคูหา อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2564 - ปัจจุบัน	กำลังศึกษาปริญญาเอก คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมาโศกราช
พ.ศ. 2561 – 2564	ปริญญาโทคณะวิศวกรรมศาสตร์ สาขาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย สงขลา
พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2542	ปริญญาตรีครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้ สงขลา
พ.ศ.2537 – พ.ศ.2539	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ช่างก่อสร้าง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้สงขลา
พ.ศ.2534 – พ.ศ.2537	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ช่างก่อสร้าง วิทยาลัยเทคนิคนราธิวาส

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2566 - ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการกองช่าง ระดับกลาง องค์การบริหารส่วนตำบลคูหา อำเภอสะบ้าย้อย จังหวัดสงขลา 90210
พ.ศ. 2555 –พ.ศ. 2566	ผู้อำนวยการกองช่าง องค์การบริหารส่วนตำบลวัดขนุน อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา 90330
พ.ศ. 2547 – พ.ศ. 2555	หัวหน้าส่วนโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลวัดขนุน อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา 90330
พ.ศ. 2539 – พ.ศ. 2547	หัวหน้าส่วนโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลชิงโค อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา 90280
พ.ศ. 2542 – พ.ศ. 2561	ภาคีวิศวกรโยธา หมายเลขทะเบียน ภย. 26762
พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน	สามัญวิศวกรโยธา หมายเลขทะเบียน สย. 12662