

# การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1

## Policy Implementation in Accordance with Good Governance Principles of Municipalities in Lower Central Provinces I

ชาญยุทธ พวงกำหยาด<sup>1</sup>

Chanyut Phuangkamyad<sup>1</sup>

<sup>1</sup>คุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 2) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 4) ศึกษาอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 5) ศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 การวิจัยเชิงปริมาณกลุ่มตัวอย่าง คือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 จำนวน 338 คน ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีทางสถิติเบื้องต้น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน กำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์ข้อมูลถดถอยพหุคูณ การวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาล แห่งละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์โดยการตีความ

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับธรรมาภิบาลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทั้ง 10 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยด้านการวางแผน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการประเมินผล ด้านองค์การ/หน่วยงาน ด้านบุคลากร ด้านนโยบาย และด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ที่สามารถทำนายความเป็นไปได้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัญหาด้านนโยบาย ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาการขาดความร่วมมือกันของทุกภาคส่วน ปัญหาการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการดำเนินงาน โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาล ปัญหาด้านการประเมินผล การปฏิบัติงานและปัญหาด้านผู้บริหารของเทศบาล

**คำสำคัญ** หลักธรรมาภิบาล เทศบาล ภาคกลางตอนล่าง 1

### Abstract

The research has the purposes 1) to study–the implementation level of good governance principles of municipalities in lower central provinces I, 2) the related factor with the implementation in accordance with good governance principles of municipalities in lower central provinces I, 3) the influencing factor upon the implementation with the implementation in accordance with good governance principles of municipalities in lower central provinces I, 4) the obstacles in the implementation in accordance with good governance municipalities in lower central provinces I, 5) the way to promote the implementation in accordance with good governance principles of municipalities in lower central provinces I. The quantitative research, the samples are the operating officers of the municipalities in lower central provinces I with the numbers of 338 officers. Methods of collecting the data are by using the questionnaires, analyzed the data by statistical methods – and Pearson Correlation coefficient. All these are defined by the statistical significance level of .05 and using Multiple Regression Analysis, and qualitative research. The target groups are mayors and municipal clerks by using 2 people from each municipality with the total of 16 people. Using the method to collect the data from questionnaire, analysis by interpretation.

The results showed that 1) The influencing factors of the good governance level upon the operation of good governance implementation which related to the implementation of good governance the 10 parts of a significant level of .05. 2) The Analysis of Multiple Regression of the good governance implementation. It was found that the factors of planning, environment, evaluation organizations/department, personnel, policy and communication between departments are able to predict the possibility of the statistical significance level of .05. 3) The results of qualitative research found that the problem and the obstacle herein the implementation of good governance are the policy problem, the staff problem, the problem of lack of cooperation from all sectors, The problem of budget allocation sufficient to operate the project/other activities in municipality, the problem of evaluating performance, and the problem of municipality executive.

**Keywords** Good Governance, Municipalities, Lower central provinces I

## บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนการบริหารงานของ ภาครัฐ มีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก เนื่องมาจากความก้าวหน้าทางด้านการสื่อสาร เทคโนโลยี การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วสู่ประชาชน แต่ระบบการบริหารงานของภาครัฐยังไม่ สอดคล้องไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่าง รวดเร็ว การทุจริตคอร์รัปชันที่ระบาดออกไปอย่าง รวดเร็วและกว้างขวาง คำนึงแต่ประโยชน์ของตนเอง และพวกพ้องอันเป็นการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรม และจริยธรรม ธรรมภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี ในภาครัฐ (Good Governance) ได้มีการใช้อย่าง กว้างขวางในช่วงระยะ 20 ปี ธรรมภิบาลประกอบด้วย ลักษณะ 4 ประการ คือ การบริหารจัดการ ภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใสและ ตรวจสอบได้ (ธีรยุทธ บุญมี, 2541)

ปัจจุบันเทศบาลแบ่งออกเป็น 3 ชั้นตาม เกณฑ์รายได้ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมืองและ เทศบาลนคร ปัจจุบันมีเทศบาลทั่วประเทศ จำนวน 2,436 แห่ง สำหรับเขตภาคกลางตอนล่าง 1 ประกอบด้วย จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดนครปฐม และจังหวัดสุพรรณบุรี มีเทศบาล รวมทั้งสิ้น 140 แห่ง พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 บัญญัติไว้ว่า การปฏิบัติงานตามอำนาจ หน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ใน การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผล การปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ซึ่ง เทศบาล ในเขตภาคกลางตอนล่าง 1 มีการบริหารงาน ที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ดังจะเห็นได้จากคดี การทุจริตคอร์รัปชัน กรณีใช้อำนาจในตำแหน่งโดย ทุจริตในการซื้อที่ดิน เพื่อก่อสร้างโรงฆ่าสัตว์ของ

เทศบาลตำบลธรรมศาลา อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม (ผลการพิจารณาของคณะกรรมการ ป.ป.ช.เลขแดงที่ 1-053-53 (132-1-3/ 2556) วันที่ 4 เมษายน พ.ศ.2557) กรณีทุจริตในการจัดซื้อที่ดิน เพื่อใช้เป็นที่ทิ้งขยะมูลฝอยของเทศบาลเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี (ผลการพิจารณาของคณะกรรมการ ป.ป.ช. เลขแดงที่ 10039554 วันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ.2555) กรณีนำรถแทรกเตอร์ไปจ้างเหมา ซ่อมแซมก่อนสอบราคาจ้างของเทศบาลเมือง กาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี (ผลการพิจารณาของ คณะกรรมการป.ป.ช.เลขแดงที่ 06964455 ลงวันที่ 15 พฤษภาคมพ.ศ. 2555) และรายงานการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อปัญหาการทุจริตใน สังคมไทย โดยสำรวจความคิดเห็นของประชาชน อายุ 18 ปี ขึ้นไป ที่อาศัยอยู่ในเขตจังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดราชบุรี และจังหวัด สุพรรณบุรี เกี่ยวกับปัญหาการทุจริตในสังคมไทย จำนวน 1,270 คน พบว่าร้อยละ 94.2 เห็นว่าสถาน การณ์ปัญหาการทุจริตในสังคมไทยยังมีความรุนแรง มากถึงมากที่สุด กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 63.8 เห็นว่า ปัญหาการทุจริตในสังคมไทยเกิดขึ้นในหน่วยงาน ราชการมีการทุจริตมากที่สุด ร้อยละ 50.3 เห็นว่ามี การทุจริตในองค์การการเมืองระดับประเทศ และ ร้อยละ 33.6 เห็นว่ามีการทุจริตเกิดขึ้นในองค์กร การเมืองระดับท้องถิ่น ส่วนแนวทางแก้ปัญหา “เพื่อลดปัญหาการทุจริต” นั้นกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 65.4 เห็นว่าควรปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม ให้แก่เยาวชนอย่างต่อเนื่องและร้อยละ 48.7 เห็นว่า ควรยกย่อง/ให้รางวัลส่งเสริมผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม (สำนักวิจัยมหาวิทยาลัยคริสเตียน, 2556) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจว่าการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 มีปัญหา อุปสรรค และมีแนวทางการส่งเสริมในการแก้ไข ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจศึกษาค้นคว้าปัจจัยในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นหรือหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1
4. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1
5. เพื่อศึกษาแนวทางในการส่งเสริมการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในภาคกลางตอนล่าง 1

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาล 46 แห่ง ของ 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดราชบุรี และจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 2,166 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane ได้กลุ่มตัวอย่าง 338 คน เลือกอำเภอจาก 4 จังหวัด จังหวัดละ 2 อำเภอ โดยวิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกคือ อำเภอที่มีการทุจริตคอร์รัปชั่น ซึ่งมีผลการพิจารณาของคณะกรรมการป.ป.ช.และมี

ผลการตัดสินของศาลปกครองว่ามีความผิดจริง ทำให้ได้อำเภอเมืองของทุกจังหวัดในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 ได้แก่ อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี และอำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี เป็นกลุ่มตัวอย่างและผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยการจับฉลากอำเภออีกจังหวัดละ 1 อำเภอ ทำให้ได้อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี และอำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี

เชิงคุณภาพ

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง ได้แก่ นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาลจากเทศบาลในจังหวัดที่ได้เลือกจากการวิจัยเชิงประมาณรวมทั้งสิ้น 16 คน

#### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. ตัวแปรต้น คือ

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ด้านงบประมาณ ด้านองค์การ/หน่วยงาน ด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผล (วรเดช จันทร์ศร, 2551; มยุรี อนุมานราชชน, 2547; ศุภชัย ยาวะประภาส, 2545; Van Meter & Van Horn, 1975)

##### 2. ตัวแปรตาม

การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักการโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม

หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ  
(ถวิลวดี บุรีกุล, 2549)

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 อยู่ในระดับปานกลาง

2. นโยบายการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน งบประมาณ องค์การ/หน่วยงาน ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อม การติดต่อสื่อสาร ระหว่างหน่วยงาน การวางแผน และการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับหลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจหลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

3. นโยบายการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน งบประมาณ องค์การ/หน่วยงาน ผู้บริหาร บุคลากร สภาพแวดล้อม การติดต่อสื่อสาร ระหว่างหน่วยงาน การวางแผน และการประเมินผลมีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### เครื่องมือการวิจัย

1. เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคอร์ท (Likert's scale) ให้ค่าของคำตอบเป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ โดยใช้มาตรวัด

แบบลิเคอร์ท (Likert's scale) ให้ค่าของคำตอบเป็น 5 ระดับ

2. ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ

2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

2.2 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

#### การรวบรวมข้อมูล

##### เชิงปริมาณ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยศรีปทุมถึงนายกเทศมนตรีและเทศบาล จำนวน 46 แห่ง ในภาคกลางตอนล่าง 1

2. นำแบบสอบถามไปทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ และคัดเลือกจัดทำตามลำดับไว้

##### เชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์และขอบเขตการสัมภาษณ์ โดยกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ต่อนายกเทศมนตรีและปลัดเทศบาล รวมทั้งสิ้น 16 คน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

1.2 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1

1.3 ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้ในการวิเคราะห์การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในภาพรวม

1.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1

1.5 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทำนายตัวแปรที่ศึกษา โดยพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์และบันทึกเสียงหลังจากนั้นจึงทำการถอดเทปที่บันทึกเสียงและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ

## ผลการวิจัย

### เชิงปริมาณ

1. ผลการศึกษาสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี มีสถานภาพสมรส การศึกษาระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี

2. ผลการศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.83 โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้ ด้านผู้บริหาร มีค่าคะแนนสูงที่สุดในระดับมาก (4.00) รองลงมา คือ ด้านนโยบาย (3.89) ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน (3.85) ด้านงบประมาณ (3.84) ด้านการประเมินผล (3.84) ด้านการวางแผน (3.81) ด้านองค์กร/หน่วยงาน (3.80) ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (3.77) ด้านสภาพแวดล้อม (3.74) และค่าคะแนนต่ำสุด คือ ด้านบุคลากร โดยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับมาก (3.73)

ด้านนโยบาย พบว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 ส่วนใหญ่เห็นว่า นโยบายให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีค่าคะแนนสูงที่สุด (3.95) ค่าคะแนน

ต่ำที่สุด คือ นโยบายมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม (3.85)

ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน พบว่า การกำหนดภารกิจในการปฏิบัติงานมีค่าคะแนนสูงที่สุด (3.97) ค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (3.73)

ด้านงบประมาณพบว่า การจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ มีค่าคะแนนสูงที่สุด (3.94) ค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ มีงบประมาณในการทำงานอย่างเพียงพอ (3.74)

ด้านองค์กร/หน่วยงาน พบว่า องค์กรมีกฎระเบียบและข้อบังคับ การปฏิบัติงานและการกำหนดลำดับชั้นในการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีค่าคะแนนสูงที่สุด (3.86) ค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ องค์กรมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน (3.74)

ด้านผู้บริหาร พบว่า นายกเทศมนตรีใช้อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ มีค่าคะแนนสูงที่สุด (4.04) ค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ นายกเทศมนตรีมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร (3.98)

ด้านบุคลากร พบว่า เจ้าหน้าที่องค์กรมีความเต็มใจและพอใจในงานที่ปฏิบัติ มีค่าคะแนนสูงที่สุด (3.81) ค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ องค์กรมีการคัดสรรเจ้าหน้าที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (3.69)

ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า นโยบายขององค์กรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมมีค่าคะแนนสูงที่สุด (3.78) ค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร (3.70)

ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน พบว่า องค์กรมีการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นของรัฐอย่างสม่ำเสมอ มีค่าคะแนนสูงที่สุด (3.81) ค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ องค์กรมีการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วและประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (3.73)

ด้านการวางแผน พบว่า การกำหนดแผนงานโครงการในการทำงาน มีค่าคะแนนสูงสุด (3.90) ค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ การวางแผนกำลังคนและใช้งานเจ้าหน้าที่ให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ (3.73)

ด้านการประเมินผลพบว่าการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปี มีค่าคะแนนสูงสุด (3.92) ค่าคะแนนต่ำที่สุด คือการนำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงาน (3.79)

3. ผลการศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย 3.80 โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้ หลักนิติธรรม มีค่าคะแนนสูงสุดอยู่ในระดับมาก (3.88) รองลงมาคือ หลักการตอบสนอง (3.85) หลักการรับผิดชอบต่อ (3.83) หลักการมีส่วนร่วม (3.83) หลักความโปร่งใส (3.81) หลักประสิทธิผล (3.79) หลักความเสมอภาค (3.77) หลักกระจายอำนาจ (3.76) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (3.74) และค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ หลักประสิทธิภาพ โดยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับมาก (3.72)

หลักประสิทธิผล พบว่า การกำหนดเป้าหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีค่าคะแนนสูงสุด (3.92) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุด คือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยใช้หลักความสามารถ (3.68)

หลักประสิทธิภาพ พบว่า การประเมินความคุ้มค่าของงานหรือโครงการ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน มีค่าคะแนนสูงสุด (3.78) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุดคือ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทั่วถึง (3.67)

หลักการตอบสนอง พบว่า การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการ มีค่าคะแนนสูงสุด (3.90) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุด คือ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ (3.81)

หลักการรับผิดชอบต่อ พบว่า การเต็มใจที่จะยอมรับสิ่งใหม่ ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ

มีค่าคะแนนสูงสุด (3.86) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุด คือ การประกาศเป้าหมายที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประชาชนเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุให้เห็นผลงาน (3.82)

หลักความโปร่งใส พบว่า การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ประชาชนสามารถทราบขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกระบวนการต่าง ๆ มีค่าคะแนนสูงสุด (3.91) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุด คือ มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในที่ยึดมั่นในหลักการและกฎหมายและมีการบริหารงานการเงินและพัสดุที่รัดกุม (3.79)

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า การเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น มีค่าคะแนนสูงสุด (3.94) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานที่ครอบคลุมทั่วถึง (3.77)

หลักการกระจายอำนาจ พบว่า นายกเทศมนตรีมอบอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีค่าคะแนนสูงสุด (3.89) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุด คือ หน่วยงานในองค์การที่ได้รับมอบอำนาจมีอิสระในการตัดสินใจในการดำเนินงาน (3.63)

หลักนิติธรรม พบว่า การออกกฎระเบียบต่าง ๆ ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับอำนาจตามกฎหมาย มีค่าคะแนนสูงสุด (3.94) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุดคือ การบริการงานด้วยความเป็นธรรมเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ (3.79)

หลักความเสมอภาค พบว่า มีการปฏิบัติต่อประชาชนผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน มีค่าคะแนนสูงสุด (3.92) ค่าคะแนนที่ต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน (3.66)

หลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า มีการนำเสนอข้อที่ถูกต้อง ชัดเจน ทำให้การลงมติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม มีค่าคะแนนสูง

ที่สุด (3.81) ค่าคะแนนที่ต่ำสุด คือ เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่เกี่ยวข้องมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน (3.67)

4. ระดับธรรมาภิบาลของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ทั้ง 10 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $r = .913, p < .001$ ) โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ในทางบวก แสดงให้เห็นว่าเมื่อนำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 ดีขึ้น โดยด้านการวางแผนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติมากที่สุด และด้านผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติน้อยที่สุด ซึ่งหมายความว่าเมื่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติทั้ง 10 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเพิ่มมากขึ้นจะทำให้ค่าเฉลี่ยการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้นด้วย

5. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ สรุปได้ว่าชุดตัวแปรมีเพียง 7 ปัจจัย คือ ด้านการวางแผน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการประเมินผล ด้านองค์กร/หน่วยงาน ด้านบุคลากร ด้านนโยบาย และด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 ทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 85.3 ( $R^2 = .853$ )

#### เชิงคุณภาพ

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 ผู้ให้ข้อมูล ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน และมอบ

นโยบายนั้น ๆ ให้กับข้าราชการประจำนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ จึงทำให้เกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเกิดความคุ้มค่า จึงต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติ เพื่อให้สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด ดังนี้

ด้านนโยบาย พบว่า ผู้บริหารของเทศบาลได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ยังคงพบปัญหาประชาชนยังไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเทศบาลเท่าที่ควร

ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน พบว่า ผู้บริหารของเทศบาลได้ให้ความสำคัญกับการทำงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ น่าเชื่อถือ และจัดให้มีกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติงานของเทศบาล

ด้านงบประมาณ พบว่า เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนงานหรือโครงการ และการจัดทำงานงบประมาณตามความต้องการของประชาชน

ด้านองค์กร/หน่วยงาน พบว่า การบริหารงานของเทศบาล ได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยมีกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานกำหนดลำดับชั้นในการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

ด้านผู้บริหาร พบว่า นายกเทศมนตรีได้ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เพื่อพิจารณาสั่งการต่าง ๆ การจัดทำโครงการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้ให้ไว้ตามกฎหมาย

ด้านบุคลากร พบว่า การจัดสรรเจ้าหน้าที่ในปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานและเจ้าหน้าที่เป็นคนในพื้นที่ จึงทำให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การเข้าถึงประชาชนทำได้ง่าย เนื่องจากเป็นปัญหาของชุมชนของตนเอง



ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า การปฏิบัติงานตามนโยบายต่าง ๆ ต้องมีความสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับตามกฎหมาย ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของชุมชนด้วย เพื่อป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นตามมา

ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน พบว่า เทศบาลได้รับการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ไม่มีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานแต่จะมีปัญหาเรื่องการล่าช้าในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ด้านการวางแผน พบว่า เทศบาลมีการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน แต่ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการปฏิบัติงาน ขาดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากประชาชน ในการให้ข้อมูลที่จะนำมาจัดทำแผนชุมชน

ด้านการประเมินผล พบว่า เทศบาลมีการประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการจัดทำวารสารแสดงผลการปฏิบัติงานประจำปี แจกให้กับประชาชนได้รับทราบข้อมูลข่าวสารของเทศบาล

2. การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึง การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับการบังคับใช้กฎหมาย การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ เนื่องจากผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานและมอบนโยบายนั้น ๆ ให้กับข้าราชการประจำนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติเพื่อให้สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด ดังนี้

หลักประสิทธิผล พบว่า กระบวนการปฏิบัติงานและระบบงาน เป็นไปตามมาตรฐานที่เทศบาลกำหนดไว้ ส่วนระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่ไม่ได้ใช้หลักความสามารถ (Competency) ยังใช้ระบบอุปถัมภ์ เนื่องจากเป็น

พวกพ้องหรือเครือญาติ การบริหารงานคำนึงถึงฐานเสียงของผู้บริหารเทศบาลเป็นสำคัญ

หลักประสิทธิภาพ พบว่า ในการบริหารงานของเทศบาลส่วนใหญ่ ไม่มีการประเมินความคุ้มค่าของงานหรือโครงการ เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแผนงานโครงการกิจกรรมส่วนใหญ่มาจากความต้องการของประชาชน โครงการใดมีความจำเป็นเร่งด่วนหรือมีความสำคัญในช่วงเวลานั้น จะได้รับการพิจารณาให้ดำเนินการก่อน บุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมกับภาระงานของหน่วยงาน เนื่องจากบุคลากรมีจำนวนน้อย มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

หลักการตอบสนอง พบว่า ผู้บริหารเทศบาลมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ผู้รับบริการเป็นสำคัญ เพื่อต้องการตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นหลักและมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพ

หลักการรับผิชอบ พบว่า ผู้บริหารเทศบาลนำแนวคิดการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการได้อย่างสูงสุด

หลักความโปร่งใส พบว่า ผู้บริหารเทศบาลมีนโยบายให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ประชาชนสามารถทราบขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนได้ทราบขั้นตอนการปฏิบัติงานที่โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารเทศบาลเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ ได้แสดงความคิดเห็น เช่น ในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาตำบล โดยการจัดให้ประชาชนเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นปัญหาและความต้องการของประชาชนในเวทีประชุม ประชาคมในแต่ละหมู่บ้าน ประชาคมตำบล

และการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

หลักการกระจายอำนาจ พบว่า นายกรัฐมนตรี มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับรองนายกรัฐมนตรี ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานในส่วนของปลัดเทศบาล ได้มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน

หลักนิติธรรม พบว่า การออกกฎระเบียบหรือ ข้อบังคับที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของเทศบาล ส่วนใหญ่จะมีการบัญญัติไว้ในส่วนกลาง และได้กำหนดให้เทศบาลแต่ละแห่ง นำไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แต่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบข้อบังคับกฎหมาย

หลักความเสมอภาค พบว่า เทศบาลจัดให้มีการปฏิบัติต่อประชาชนผู้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันทุกคน และคำนึงถึงประชาชนผู้รับบริการให้ได้รับการบริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ในด้านผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

หลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า เทศบาลมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนและการดำเนินงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ทำให้การลงมติเป็นเอกฉันท์ที่มีความเป็นธรรมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน

3. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 คือ การปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎระเบียบฯ หนังสือสั่งการต่าง ๆ ตลอดจนข้อบังคับของทางราชการ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมายทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เข้ารับการฝึกอบรมเช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่พัสดุมีการโอน

(ย้าย) หน่วยงานบ่อยทำให้ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติราชการแทนไม่มีความรู้ความสามารถด้านพัสดุ ทำให้งานเกิดความล่าช้ากระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส การปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการพัสดุของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2535 ที่แก้ไขเพิ่มเติมการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนการจัดหาพัสดุ เป็นการบริหารพัสดุที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ไม่สนองต่อความต้องการของประชาชน

ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการดำเนินงานของเทศบาล เนื่องจากในบางพื้นที่ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม หรือทำงานเป็นกะเป็นช่วงเวลา ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลได้ ซึ่งในการกำหนดนโยบายในการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สามารถตอบสนองความต้องการให้กับประชาชนในพื้นที่ได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังปัญหาข้อคิดข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตลอดจนความต้องการของประชาชนมากำหนดเป็นนโยบาย หากประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมหรือเข้ามามีส่วนร่วมน้อย จะทำให้ไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงจึงอาจทำให้การแก้ไขปัญหาไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ควรส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ร่วมคิด ร่วมฟังร่วมแก้ปัญหาเทศบาลให้ประชาชนตระหนักในหน้าที่ โดยการสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในชุมชน

4. แนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ควรส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบตามหลักสูตรของสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงาน

ของเทศบาลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
เป้าหมายที่ได้กำหนด

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลัก  
ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1  
พบว่า ด้านนโยบายมีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมา  
ภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1  
เนื่องจากปัจจุบันผู้บริหารของเทศบาลได้นำหลัก  
ธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นกรอบ  
การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น นโยบายการให้  
ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน  
ของเทศบาล เพื่อทราบปัญหาและสนองตอบ  
ความต้องการของประชาชนอย่างรอบด้านแต่ยังคง  
พบปัญหาประชาชนยังไม่เข้ามามีส่วนร่วมใน  
การดำเนินงานของเทศบาลเท่าที่ควรซึ่งสอดคล้องกับ  
งานวิจัยของสิริกาญจน์ เขียมอาจหาญ (2554)  
ที่พบว่า การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น มีการดำเนินการตามปัจจัยใน  
การบริหารงานที่กำหนดทุกด้าน ซึ่งได้แก่ การใช้หลัก  
นิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการ  
มีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลัก  
ความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก

ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบ  
หมายงาน มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไป  
ปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1  
เนื่องจากผู้บริหารของเทศบาลได้ให้ความสำคัญกับ  
การทำงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ นำเชื่อถือ  
และจัดให้มีกลไกการตรวจสอบการปฏิบัติงานของ  
เทศบาลเพื่อให้การปฏิบัติงานสนองตอบต่อ  
ความต้องการของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับอุบล  
ยะไวทยณะวิชัย (2553) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กร  
บริหารส่วนตำบลประกอบด้วย ปัจจัย 3 ระดับ คือ

ปัจจัยระดับบุคคล ปัจจัยระดับองค์กร และ  
ปัจจัยระดับชุมชน

ด้านงบประมาณมีอิทธิพลต่อการนำหลัก  
ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลาง  
ตอนล่าง 1 เนื่องจากการเทศบาลมีการจัดสรร  
งบประมาณตามแผนงานหรือโครงการและการจัดทำ  
งบประมาณตามความต้องการของประชาชน ซึ่ง  
โครงการต่าง ๆ มาจากการจัดทำเวทีการประชุม  
ประชาคมรวบรวมโครงการที่ได้และคัดเลือก  
โครงการจัดทำแผนพัฒนาตำบลต่อไปทั้งนี้เพื่อ  
สนองตอบความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด  
ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบนโยบายทางด้านการจัดการ  
ของวรเดช จันทรศร (2551) ที่เน้นสมรรถนะภายใน  
องค์กรมากำหนดเป็นตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรที่  
มีอิทธิพลในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ  
ประกอบด้วยด้านนโยบาย ด้านการกำหนดภารกิจ  
การมอบหมายงาน ด้านทรัพยากร ด้านองค์กร/  
หน่วยงาน ด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านสภาพ  
แวดล้อม ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน  
ด้านการวางแผน และด้านการประเมินผล

ด้านองค์กร/หน่วยงานมีอิทธิพลต่อ  
การนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลใน  
พื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 เนื่องจากการบริหารงาน  
ของเทศบาลได้มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่  
ชัดเจน โดยมีกฎระเบียบและข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน  
กำหนดลำดับชั้นในการบังคับบัญชาที่ชัดเจนซึ่ง  
สอดคล้องกับงานวิจัยของอุบล ยะไวทยณะวิชัย  
(2553) ที่พบว่าการบริหารจัดการองค์กรมุ่งเน้น  
การบริหารจัดการด้านบุคลากรและระบบการทำงาน  
ในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกและบริการ  
ประชาชนอย่างรวดเร็วสนองตอบความต้องการของ  
ประชาชนโดยบริหารงานอย่างโปร่งใส ทำงานด้วย  
ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ทุจริต ไม่คอร์รัปชัน เปิดเผย  
ข้อมูลข่าวสาร สร้างการมีส่วนร่วม เน้นการทำงาน  
เป็นทีม สามารถทำงานแทนกันได้ มีการรับฟัง

ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน นำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยมีควมสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบ สร้างนวัตกรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสนับสนุนการทำงานเพื่อประชาชน โดยการบริหารจัดการที่ดี สามารถมองได้จาก 3 ประเด็นหลัก คือ ตัวบุคคล หลักการหรือวิธีการบริหาร และผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ

ด้านผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 เนื่องจากนายกเทศมนตรีได้ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเพื่อพิจารณาสั่งการต่าง ๆ การจัดทำโครงการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้ให้ไว้ตามกฎหมาย ซึ่งผู้บริหารจะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ และสามารถขับเคลื่อนนโยบายที่กำหนดไว้ให้เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกัญจน์ เขียมอาจหาญ (2554) ที่พบว่า การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปราจีนบุรี มีการดำเนินการตามปัจจัยในการบริหารงานที่กำหนดทุกด้าน ได้แก่ การใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก

ด้านบุคลากรมีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 เนื่องจากพบว่า การจัดสรรเจ้าหน้าที่ในปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานและเจ้าหน้าที่เป็นคนในพื้นที่จึงทำให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานการเข้าถึงประชาชนทำได้ง่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริกัญจน์ เขียมอาจหาญ (2554) ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ปัญหาด้านบุคลากร ระบบอุปถัมภ์ งบประมาณ กฎระเบียบการประเมินผลงาน วัสดุอุปกรณ์ ความเข้าใจจากประชาชนเทคโนโลยีความร่วมมือจาก

ภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงเรื่องสถานที่การปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กร

ด้านสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 เนื่องจากการปฏิบัติงานตามนโยบายต่าง ๆ ต้องมีความสอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับ ตามกฎหมายและต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของชุมชนด้วย เพื่อป้องกันปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นตามมาบางครั้งการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ อาจทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Caroline (2012) ที่พบว่า การประเมินสิ่งแวดล้อมเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานมีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 เนื่องจากเทศบาลได้รับการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีไม่มีปัญหาในเรื่องของการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน แต่จะมีปัญหาเรื่องการล่าช้าในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบนโยบายทางด้านการจัดการของวรงค์ จันทรร (2551) ที่เน้นสมรรถนะภายในองค์กรมากำหนดเป็นตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ด้านทรัพยากร ด้านองค์กร/หน่วยงาน ด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ด้านการวางแผนและด้านการประเมินผล

ด้านการวางแผนมีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 เนื่องจากเทศบาลมีการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน แต่ไม่มีงบประมาณเพียงพอในการปฏิบัติงานขาดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากประชาชนในการให้ข้อมูลที่จะนำมาจัดทำแผน

ชุมชนหรือแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบนโยบายทางด้านการจัดการของวาระเศรษฐกิจ (2551) ที่เน้นสมรรถนะภายในองค์กรมา กำหนดเป็นตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบาย ด้านการกำหนดภารกิจกรมอบหมายงานด้าน ทรัพยากร ด้านองค์การหน่วยงาน ด้านผู้บริหาร ด้าน บุคลากร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการติดต่อสื่อสาร ระหว่างหน่วยงาน ด้านการวางแผนและด้านการ ประเมินผล

ด้านการประเมินผลมีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลในพื้นที่ภาค กลางตอนล่าง 1 เนื่องจากเทศบาลมีการประเมินผล การปฏิบัติงานประจำปีได้ดำเนินการจัดทำวารสาร แสดงผลการปฏิบัติงานประจำปีแจกให้กับประชาชน ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารของเทศบาล เพื่อให้ ประชาชนได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโครงการหรือ กิจกรรมที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จหรือโครงการใด ที่ อยู่ระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบ นโยบายทางด้านจัดการของวาระเศรษฐกิจ (2551) ที่เน้นสมรรถนะภายในองค์กรมา กำหนดเป็น ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลในการนำ หลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ด้าน นโยบาย ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมาย งาน ด้านทรัพยากร ด้านองค์การ/หน่วยงาน ด้าน ผู้บริหาร ด้านบุคลากร ด้านสภาพแวดล้อม ด้าน การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ด้านการวางแผน และด้านการประเมินผล

2. ผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ของเทศบาลในพื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 สามารถ อภิปรายผลได้ว่า ชุดตัวแปรในด้านการวางแผน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการประเมินผล ด้าน องค์การ/หน่วยงาน ด้านบุคลากร ด้านนโยบาย และ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน มีอิทธิพล ต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลใน พื้นที่ภาคกลางตอนล่าง 1 โดยร่วมกันพยากรณ์ได้

ร้อยละ 85.3 ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบการวิเคราะห์ การบริหารของวาระเศรษฐกิจ (2551) ที่เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติที่ สัมฤทธิ์ผลนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัย ของสิริกาญจน์ เอี่ยมอาจหาญ (2554) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไป ปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย ปัจจัยด้านนโยบาย ปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจ และการมอบหมายงาน ปัจจัยด้านผู้บริหารและ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานปัจจัยด้านการบริหารงาน บุคคล ปัจจัยด้านสมรรถนะองค์การรวมทั้งปัจจัย ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเมื่อมีการวิเคราะห์ ถอดอรรถประโยชน์ เพื่อทำนายความเป็นไปได้ของปัจจัย ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้ง 6 ด้าน พบว่า มีเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้น คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารและ บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านการบริหาร งานบุคคล ที่สามารถทำนายความเป็นไปได้ (อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ) ที่มีอิทธิพลต่อผลการนำ นโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นทุกด้าน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ข้อเสนอแนะสำหรับปฏิบัติ

1. ควรให้ความสำคัญในการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการรวมทั้งมีการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้อง กับการปฏิบัติงานและมีการส่งเสริมให้มีการนำหลัก ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ให้ครบทุกภาคส่วน

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของประชาชน โดยจัดให้ประชาชนเข้าร่วมแสดง ความคิดเห็น ปัญหาและความต้องการของประชาชน ในการประชุมประชาคมในแต่ละหมู่บ้าน แต่ละตำบล และเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ ในส่วน

บุคลากร สร้างความมีส่วนร่วม เน้นการทำงานเป็นทีม สามารถทำงานแทนกันได้ มีการรับฟังความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน นำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยมีความสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบ สร้างนวัตกรรมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสนับสนุนการทำงาน เพื่อประชาชน

3. ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดอบรม สัมมนาบุคลากรเกี่ยวกับการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเนื่องจาก บุคลากรมีส่วนสำคัญในการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำคู่กับงานประจำโดยไม่เป็นปัญหาและอุปสรรค ซึ่งจะทำให้ในการบริหารงานในองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ควรส่งเสริมให้มีการนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยุติธรรม โปร่งใส ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรในภาครัฐและภาคเอกชนมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- ถวิลวดี บุรีกุล. (2549). *ทศธรรม: ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- ธีรยุทธ บุญมี. (2541). *ธรรมรัฐแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กึ่งทศวรรษประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- มยุรี อนุমানราชธน. (2547). *นโยบายสาธารณะ แนวคิดกระบวนการและการวิเคราะห์*. เชียงใหม่: คณะนิเทศการพิมพ์.
- วรเดช จันทร์ศร. (2551). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2545). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริกาญจน์ เขี่ยมอจหาญ. (2554). *การนำนโยบายธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปราจีนบุรี* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สำนักวิจัยมหาวิทยาลัยคริสเตียน. (2556). *ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อปัญหาการทุจริตในสังคมไทย*. สืบค้น 12 พฤษภาคม 2557, จาก

<http://www.koratsite.nfe.go.th/?name=knowledge&file=reaclknowledge&id=35>

5. ควรมีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดแนวทางและการวางแผนในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและครอบคลุมทั่วถึง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และควรมีการประเมินผล ความคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการในการปฏิบัติงานทุกครั้ง เพื่อให้ทราบผลตอบรับและผลการดำเนินการแต่ละโครงการว่ามีผลอย่างไร

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบ ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในเขตภาคกลางตอนล่าง 1 และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคอื่น ๆ ของประเทศไทย
2. ควรมีการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของเทศบาลในเขตภาคกลางตอนล่าง 1 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับภารกิจของเทศบาลในเขตภาคกลางตอนล่าง 1 ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมมาภิบาลไปปฏิบัติ

- อุบล ะโวทย์ณะวิชัย. (2553). *การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่*. (ปริญาานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยแม่ใจ.
- Van Meter, D. S. & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration and Society*, 6(4), 445–488.

