

ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

Leadership, Organizational Culture, and Good Governance Affecting Organizational Effectiveness of the Sub-district Administrative Organization in the Northeastern region of Thailand

ทยิตา ยันตะบุษย์<sup>1</sup> ดร.จินต์ วิภาตะกลัศ<sup>2</sup> และ ดร.กฤษณะ ดาราเรือง<sup>3</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับ ความสัมพันธ์ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย และเพื่อนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ข้อมูลที่นำมาศึกษาได้มาจากแบบสอบถามบุคคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยจำนวน 1,680 ชุด จาก 280 อบต. โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรม องค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของ ประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และด้าน ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 0.449-0.960 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .053) ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อประสิทธิผลฯ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ บริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือ ทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ร้อยละ 74.20อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) มี 6 แนวทางที่เหมาะสมในการนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลในการ บริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักรรมาภิบาล ประสิทธิภาพ

ABSTRACT

The objectives of this study are :1) to study the level of leadership, organizational culture and good governance and organizational effectiveness of the subdistrict administration organization in the Northeastern region of Thailand(SAO in NT); 2) to study the relationship between and among leadership, organizational culture, good governance and organizational effectiveness of the SAO in NT; 3) to study the factors of leadership, organizational culture, and

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนองค์กร

<sup>2</sup> อธิการบดีมหาวิทยาลัยเจ้าพระยา และอาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์

<sup>3</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์

good governance affecting to organizational effectiveness of the SAO in NT. and 4) to develop and to present appropriately effective approaches for government services at SAO in NT. Data used in the study were obtained from questionnaire, given by personnel of SAO in NT totaling 1,680 concerning people (86.42% from sample and multi-stage random sampling). These statistics were employed: frequency, percentage, means, standard deviation, and multiple regression. Research findings were as follows: 1) The aggregate level of leadership, organizational culture, and good governance and organizational effectiveness of the SAO in NT have been at a high level.; 2) The relationship among leadership, organizational culture, and good governance and organizational effectiveness of the SAO in NT have been statistically positive significant; 3) The factors of good governance have affected organizational effectiveness of the SAO in NT with statistical significance. Leadership, organizational culture, and good governance can predict organizational effectiveness of the SAO in NT at 74.20%; and 4) Six appropriate approaches were created for developing the effectiveness on government services of SAO in NT

**Keywords:** Leadership, Organizational Culture, Good Governance, Organizational Effectiveness

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นกฎหมายในการปกครองประเทศ ได้บัญญัติเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นและการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นว่ารัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณสุขโรคและสาธารณสุขการ ตลอดจนทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ ในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและ เท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น ต่อมากฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 เพิ่มบทบาทขององค์กรส่วนท้องถิ่นและประชาชนมากขึ้นทำให้การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นมีจุดมุ่งหมายที่สมบูรณ์ตามเจตนารมณ์ทั้ง ในด้านการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดการพัฒนาอย่างสมดุลยั่งยืน การปรับปรุงโครงสร้างทางการเมืองการปกครองให้ฝังรากลึกลงไปในระดับพื้นฐานของการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยและการระดมทรัพยากร ความรู้ ความสามารถจากประชาชนทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาประเทศและร่วมพัฒนาท้องถิ่นของตนเองได้บัญญัติให้ รัฐจะต้องให้ความสำคัญแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจตรวจสอบการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบล มีชื่อย่อเป็นทางการว่า อบต. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็น ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 โดยยกฐานะจากสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทปัจจุบัน ณ วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ.2558 มีองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 5,335 แห่ง อบต. มีสภาองค์การบริหารส่วนตำบล คอยตรวจสอบการทำงานของนายกององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำงานประจำวันโดยมีปลัดและรองปลัด อบต. เป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์กรมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ของ อบต.แต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ ข้าราชการพนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและเป็นกลไกหลักของประเทศใน

การให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นทั้งยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญใน อันที่จะบำบัดทุกข์บำรุงสุขและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นโดยให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และท้องถิ่น ดังนั้น การที่ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นจะมีความเป็นอยู่ที่มีความสุขหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติ ของข้าราชการพนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกคนหากข้าราชการพนักงานและลูกจ้างขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้มีคุณธรรมปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจริยธรรมเป็นผู้มีจิตสำนึกที่จะตอบสนองคุณแผ่นดินด้วยการ กระทำทุกสิ่งเพื่อคุณประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเพื่อให้เกิดผลดีอย่างเต็มกำลังความสามารถแล้วย่อมส่งผล ดีสู่ประชาชนโดยตรง

ในขณะที่จากรายงานผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น โดยสถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานของ องค์กรบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลางโดยสภาพปัญหาที่จะต้องทำการแก้ไขโดยด่วน ได้แก่ปัญหา การมีส่วนร่วมของประชาชน ปัญหาการคอร์รัปชัน ปัญหาผู้บริหาร ปัญหาการบริหารงบประมาณ/รายได้ ปัญหาการ ประกาศนโยบายของคณะผู้บริหารให้สภา บุคลากร และประชาชนทราบ ปัญหาอัตราค่าจ้างมากเกินโครงสร้าง ปัญหาระบบ ข้อมูลเพื่อการพัฒนาปัญหากระบวนการพัฒนาบุคลากรปัญหาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนวัฒนธรรม องค์กรของระบบราชการอย่างไรก็ตามความพยายามในการแก้ปัญหาของรัฐบาลไทย โดยมีสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ โดยได้นำ แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยนำมาเป็นหลักคิดผสมผสานกับหลักการของแนวคิดตามระบอบ ประชาธิปไตยยุคใหม่ที่เน้นการสร้างระบบราชการที่มีคุณลักษณะเชิงประสิทธิภาพประสิทธิผลโดยการพัฒนาผู้บริหารซึ่ง ถือเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชน การนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อ นำไปสู่การหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552)

จากความสำคัญของปัญหาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาวิจัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ หลักธรรมาภิบาล และวัฒนธรรม องค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปจัดทำข้อเสนอแนะและแนวทางสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการของ องค์กรบริหารส่วนตำบลอันจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่น ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร หลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลขององค์กรบริหารส่วน ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผล องค์กรขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์กรขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
4. เพื่อนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

## แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

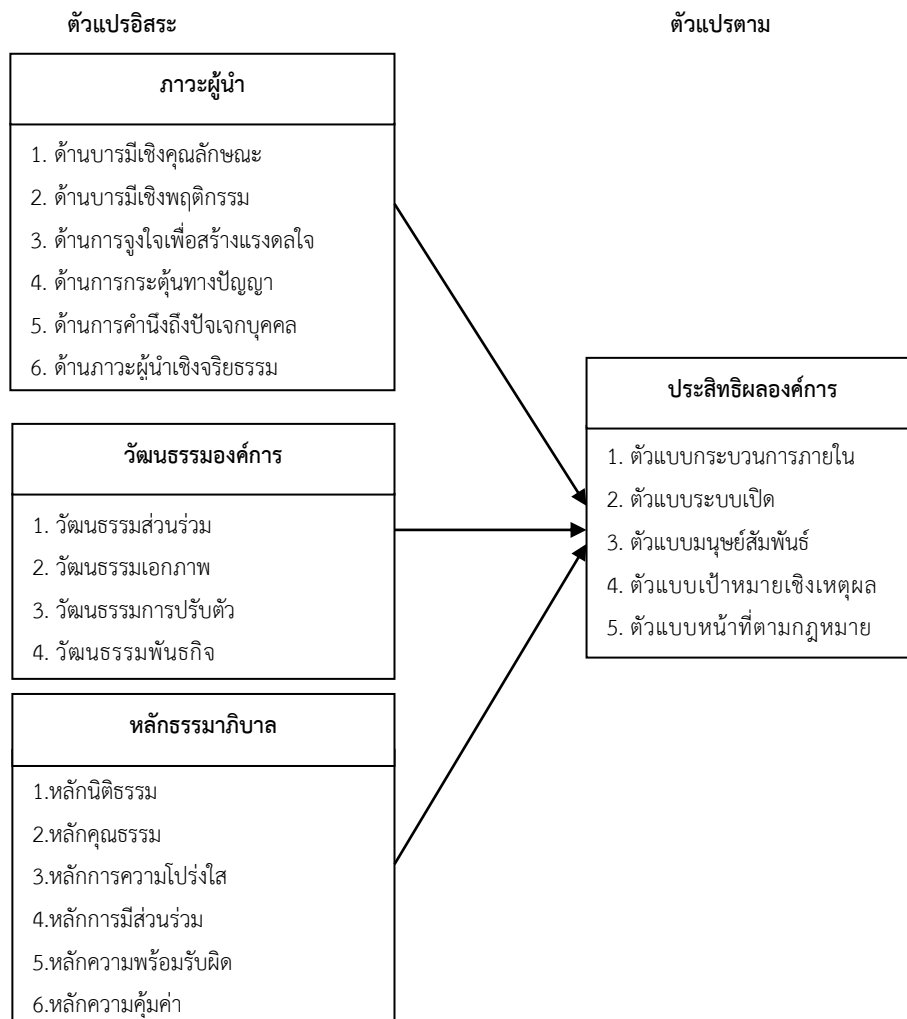
ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวแปรและกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย ดังนี้  
 ตัวแปรด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass and AVALIO (1995) และ Brown, Treviño and Harrison (2005) ประกอบด้วย 1) ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติหรือด้านบารมีเชิงคุณลักษณะ 2) ด้านอิทธิพลเชิงพฤติกรรมหรือด้านบารมีเชิงพฤติกรรม 3) ด้านการจูงใจเพื่อสร้างแรงตลใจ 4) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 5) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและ 6) ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมเอกภาพ 3) วัฒนธรรมการปรับตัว และ 4) วัฒนธรรมพันธกิจ

ตัวแปรด้านหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยใช้แนวคิดตามแนวทางของสถาบันพระปกเกล้า ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักการความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า

ตัวแปรด้านประสิทธิผลองค์การ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการประเมินประสิทธิผลองค์การของ Quinn & Rohrbaugh (1983) และตัวแบบหน้าที่ตามกฎหมาย ตามอำนาจหน้าที่ตาม พรบ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ประกอบด้วย 1) ตัวแบบกระบวนการภายใน 2) ตัวแบบระบบเปิด 3) ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ 4) ตัวแบบเป้าหมายเชิงเหตุผล และ 5) ตัวแบบหน้าที่ตามกฎหมาย

## กรอบแนวคิดของการวิจัย



## สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านหลักธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

## ขอบเขตของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วน/หัวหน้ากอง พนักงานส่วนตำบล และพนักงานจ้าง จำนวน 1,944 คน จาก 324 แห่ง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610 อ้างถึงใน สุพจน์ ศรีไสย์, 2551: 132-133) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ และการวิจัยเชิงพรรณนา (Survey and Descriptive Research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมา มีการตรวจสอบความตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ระหว่าง 0.60-1.00 และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบอัลฟา (Alpha-reliability Coefficient) ทั้งฉบับระหว่าง 0.816-0.986 ข้อมูลที่ได้รับกลับคืนจำนวน 1,680 ชุด ถูกนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมการคำนวณชุดค่าสถิติสำเร็จรูปด้วยคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 “ศึกษาระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” พบว่า ภาพรวมระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดของภาพรวมในแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยที่อยู่ในระดับสูงคือ หลักธรรมาภิบาล รองลงมาคือ ด้านวัฒนธรรมองค์การด้านภาวะผู้นำและด้านประสิทธิผลองค์การ ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเป็น 4.67, 4.51, 4.47 และ 4.43 ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 “ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาลและด้านประสิทธิผลองค์การ มีความสัมพันธ์กันทุกตัวแปรโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.449-0.960 โดยมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งเป็นตามสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 “ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การและด้านหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” พบว่าปัจจัยด้านธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยตัวแปรทั้ง 3 สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ร้อยละ 74.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 4 “นำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 4 โดยพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาล ซึ่งในรายละเอียด พบว่า มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส และ 4) หลักความรับผิดชอบ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบทั้ง 4 มาวิเคราะห์ประเด็นสำคัญเพื่อสกัดตัวแปรในการนำไปสู่การนำเสนอแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยพบว่า มีตัวแปรสำคัญ 18 ตัวแปรจากทั้งหมด 27 ตัวแปร

4.2 สร้างและพัฒนาแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยนำผลจากการสกัดตัวแปรสำคัญที่ปรากฏจำนวน 31 ประเด็นสำคัญ มาจัดกลุ่มตาม แนวคิด Balanced Scorecard ใน 4 มุมมอง ซึ่งประกอบด้วย 1) มุมมองด้านการเงิน (Finance Perspective) 2) มุมมองด้านบุคลากร (Officers & Customers Perspective) 3) มุมมองกระบวนการ (Process Perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) ผลปรากฏ ดังนี้

4.3 นำร่างแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลฯ ดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน อภิปรายและวิพากษ์ โดยการจัดสนทนากลุ่มและพบว่า มี 6 แนวทางสำคัญในการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย คือ

4.3.1 การส่งเสริมและรณรงค์การป้องกันการทุจริตแก่บุคลากรทุกระดับ และการมีส่วนร่วมของประชาชน(ใช้สัญลักษณ์ Anti-Corruption) คือ การให้สำคัญในการส่งเสริมความรู้และสร้างความตระหนักในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันแก่บุคลากรทุกภาคส่วน การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบจากภาคประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม การให้ความสำคัญกับระบบการตรวจสอบภายใน การมีแผนการป้องกันการทุจริตที่ชัดเจน การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ตลอดจนการสร้างเครือข่ายภาคีในการส่งเสริมการป้องกันการทุจริต เช่น ปปช. ผู้ตรวจการแผ่นดิน สภาพัฒนาการเมือง ศูนย์ดำรงธรรม เป็นต้น

ตารางที่ 1 แสดงแนวทางที่มีประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยตามแนวคิด Balanced Scorecard

<p>มุมมองด้านการเงิน (Finance Perspective)</p>	<p style="text-align: center;"><b>การป้องกันการทุจริต</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อบต.ของท่านมีแผนป้องกันการทุจริต</li> <li>• อบต.ของท่านมีการใช้ระบบการตรวจสอบภายใน</li> <li>• อบต.ของท่านมีกระบวนการสรรหาผู้ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการพิจารณา</li> </ul>
<p>มุมมองด้านบุคลากร (Officers &amp; Customers Perspective)</p>	<p style="text-align: center;"><b>สมรรถนะบุคลากร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อบต.ของท่านพนักงานมีความกระตือรือร้นในการให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ</li> <li>• อบต.ของท่านให้ความเป็นอิสระกับผู้ทำหน้าที่พิจารณาเรื่องต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด</li> <li>• อบต.ของท่าน พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ของตนเอง</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ขวัญกำลังใจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อบต.ของท่านมีการยกย่องเชิดชูให้รางวัลพนักงานที่มีความซื่อสัตย์สุจริต</li> <li>• อบต.ของท่านมีการยกย่องเชิดชูให้รางวัล พนักงานฯ ที่มีความอดทน ขยันหมั่นเพียร</li> </ul>
<p>มุมมองกระบวนการ (Process Perspective)</p>	<p style="text-align: center;"><b>ระเบียบข้อบังคับ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อบต.ของท่านมีความเสมอภาคในการบังคับใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อำนาจ ดุลพินิจในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับพนักงานฯ</li> <li>• อบต.ของท่านมีการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน</li> <li>• อบต.ของท่านมีคณะกรรมการรับผิดชอบเรื่องการจัดทำ ระเบียบ ข้อบังคับภายใน</li> <li>• อบต.ของท่านมีการดำเนินการทางวินัยอย่างโปร่งใสโดยมีหลักฐานซึ่งสามารถตรวจสอบได้</li> <li>• อบต.ของท่านมีการดำเนินการทางวินัยโดยใช้มาตรฐานเดียวกันโดยไม่มีการกั้นแกลัง พยาบาท อคติ หรือโดยโหดจริตจากผู้บังคับบัญชา</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>มุ่งเน้นผู้รับบริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อบต.ของท่านจัดให้มีช่องทางการร้องเรียนสำหรับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>• อบต.ของท่านพนักงานพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ผู้อื่นรับผิดชอบอยู่ในทันที</li> </ul>
<p>มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning &amp; Growth Perspective)</p>	<p style="text-align: center;"><b>พัฒนาบุคลากร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อบต.ของท่านพนักงานมีความสนใจที่จะค้นหาสาเหตุของความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่</li> <li>• อบต.ของท่านมีการฝึกอบรมสร้างวินัยให้แก่พนักงานฯ</li> </ul>

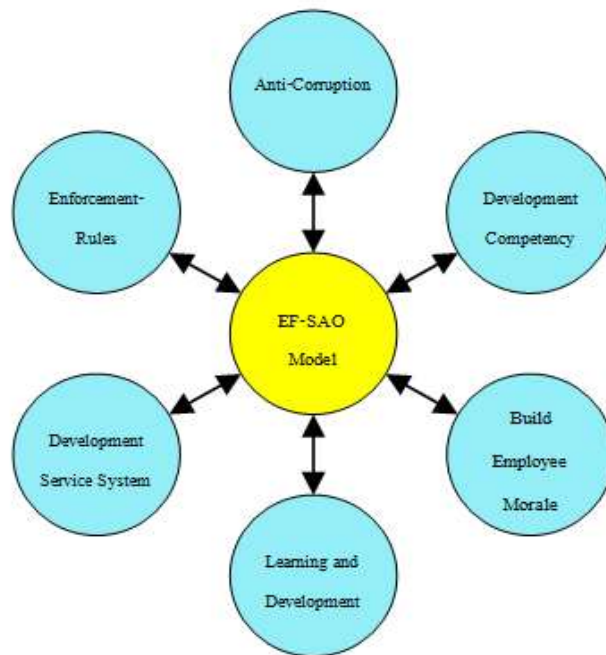
4.3.2 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (ใช้สัญลักษณ์ Development Competency)คือ การส่งเสริมจากฝ่ายบริหารโดยกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีแผนงาน โครงการ/กิจกรรม

ตลอดจนการประเมินผลเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ความรู้ ทักษะและทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนตลอดจนการกำกับติดตามและประเมินสมรรถนะเป็นรายบุคคล

4.3.3 การสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน และมีความประพฤติที่เป็นแบบอย่าง (ใช้สัญลักษณ์ Build Employee Morale)คือ การเสริมสร้างจริยธรรมของผู้บริหารเพื่อการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร การมีคณะกรรมการกำกับวินัย การกำหนดเกณฑ์ และระบบการประเมินบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น และเป็นตัวอย่างในด้านคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนการเชิดชูเกียรติเพื่อเป็นแบบอย่างแก่บุคลากรอื่น มีฐานข้อมูลในการบริหารบุคลากร

4.3.4 การบังคับใช้กฎระเบียบที่เหมาะสมและเป็นธรรม(ใช้สัญลักษณ์ Enforcement-Rules)คือ การส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานภายใต้ข้อบังคับ กฎ ระเบียบราชการ ด้วยความเสมอภาค ตลอดจนให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการดำเนินการทางวินัย

4.3.5 การพัฒนาระบบการให้บริการโดยให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ(ใช้สัญลักษณ์ Development Service System)คือการพัฒนากระบวนการให้บริการแก่ผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญการนำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการไปใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการให้บริการและนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมมีช่องทางในการร้องเรียนสำหรับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้บริการที่เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ



ภาพที่ 1 Effective Management of Subdistrict Administrative Organization Model (EF-SAO Model)

4.3.6 พัฒนาการเรียนรู้แก่บุคลากรจากข้อผิดพลาดที่เกิดจากการดำเนินงานและนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ใช้สัญลักษณ์ Learning and Development)คือการจัดโครงการ/กิจกรรม เพื่อส่งเสริมและการพัฒนาความรู้ในการวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การถอด



บทเรียนจากการดำเนินงาน การส่งเสริมการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ



ภาพที่ 2 การสนทนากลุ่มเพื่อวิพากษ์แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

### อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับ มากเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2554: 85) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2) วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงและ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองหรือเห็นแก่ตัวไปสู่องค์การและสู่สังคมผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์การบรรลุสัจการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์การและผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วยซึ่งระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและ

วิสัยทัศน์ของกลุ่มจึงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ในส่วน  
ของวัฒนธรรมองค์การว่าการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1992:15-20) ที่ได้อธิบายถึงระดับของ  
วัฒนธรรมองค์การว่าวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์การ เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน ให้  
บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันคือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ สามารถรับรู้จับต้องได้ จากการ  
มองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์การ เช่น ภาษา  
เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงาน  
อาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้ 2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยมหรือสิ่งที่องค์การกำหนด  
แล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรม  
องค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น และ  
3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหา  
ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สีก่อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่ง  
ต่างๆ วัฒนธรรมองค์การมีทั้งเชิงลึกเชิงกว้างและมีความมั่นคงอีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ วันดีศรี(2546)  
ที่ได้ศึกษาวิจัย การศึกษาความเป็นธรรมาภิบาลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด ผลวิจัย พบว่า  
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดร้อยเอ็ดมีธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่า ด้านความมีประสิทธิภาพ ด้านความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรม ด้านนิติธรรม มีธรรมาภิบาลระดับสูงส่วนด้านความ  
โปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม มีธรรมาภิบาลต่ำ สำหรับปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และความรู้  
ความเข้าใจในการปกครองด้วยหลักธรรมาภิบาล

2. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านหลักธรรมาภิบาล และ  
ประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านภาวะผู้นำ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์การ ตัวแปรด้านหลักธรรมาภิบาลและตัวแปรด้าน  
ประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.449-0.960 โดยมีความสัมพันธ์  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ทุกตัวแปรสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮาเรส หนุงค์ (2550) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อ  
ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของเทศบาลตำบลกำแพง อำเภอลงขัน จังหวัดสตูล โดยศึกษาจากผู้บริหาร  
เทศบาลพนักงาน และ พนักงานจ้างในปี พ.ศ. 2549 จำนวน 90 คน ผลการวิจัย พบว่า) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการ  
นำนโยบายหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญ มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร รองลงมา  
คือด้านการยอมรับของผู้ปฏิบัติ ด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ และปัจจัยด้านงบประมาณ มีผลต่อความสำเร็จน้อยที่สุดและ  
สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พระไพฑูริย์ รตนโก (ศรีวิชา) (2556) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแดงอำเภอบึงสามพัน จังหวัดอุตรธานีพบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อเพิ่มมี  
ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้ ดังนี้คือ ให้ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การ  
บริหารส่วนตำบลใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานภายในองค์การอย่างจริงจัง สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนมีความ  
รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย.ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายมีแผนแม่บทอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร  
และสามารถน่านโยบายไปปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลได้มีส่วนร่วมใน  
การทำงานร่วมกัน การดำเนินงานต่างๆ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ พัฒนาศักยภาพให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า  
และมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

3. ผลการศึกษา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การและด้านธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยพบว่า ปัจจัยด้าน ธรรมาภิบาล ส่งผล  
ต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ในขณะที่ปัจจัยด้านภาวะ

ผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณมาตรฐานเท่ากับ .088 และ -.036 โดยทั้ง 3 ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนหรือทำนายตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ได้ร้อยละ 74.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kotter and Heskett(1992) พบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การบางอย่างสามารถส่งผลทั้งทางบวกและทางลบต่อประสิทธิผลองค์การได้ กล่าวคือความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแต่เดิมมีความเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นจะส่งผลทางบวกกับประสิทธิผลองค์การแต่กลับค้นพบว่าไม่จำเป็นเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์การมีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบที่หยิ่งผยองในตนเอง อันเนื่องมาจากผลสำเร็จในอดีตข่มขู่เน้นภายใน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกีดขวางความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอีกทั้งผลการวิจัยของ Denison (1990) ได้ทำการศึกษา “วัฒนธรรมและประสิทธิภาพองค์การ กรณีศึกษาบริษัทต่างชาติในรัสเซีย” ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การการบริหารผลงานองค์การและประสิทธิผลได้ค้นพบว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานการให้บริการประชาชนได้ องค์การที่มีประสิทธิภาพสูงคือองค์การที่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างลงตัวสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและผลการศึกษาวิจัยของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมีวัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรส่งเสริมนโยบายที่กระตุ้นให้ อบต. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การที่สามารถทำให้องค์การมีประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมส่วนร่วมและวัฒนธรรมอื่นๆ ที่สนับสนุน สอดคล้องกับวัฒนธรรมส่วนร่วมซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นความสำคัญการผูกพันการมีส่วนร่วมและการพัฒนากำลังหรือการบูรณาการของ อบต.
2. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรส่งเสริมนโยบายสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การโดยกำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์การ สื่อสารอย่างทั่วถึง แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง (Role Model) แก่พนักงานฯ เปิดโอกาสให้พนักงานฯมีส่วนร่วมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และนำวัฒนธรรมองค์การไปปฏิบัติในงานประจำวันรวมทั้งใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานฯมีค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในอบต.
3. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรส่งเสริมนโยบายให้ อบต. มีลักษณะที่เป็นองค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้แก่พนักงานฯ ในทุกระดับ พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่าง

กว้างขวาง มีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นแบบแผนหลัก

### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

1. สถาบันพัฒนาบุคลากรต้องเน้นควรเพิ่มหลักสูตรด้านพัฒนาบุคลิกภาพในการ แสดงออกหรือกระทำของผู้บริหารเพื่อให้ พนักงาน รู้สึกเคารพและเกรงใจ เพื่อให้พนักงานยอมรับความสามารถในการนำของผู้บริหาร

2. ผู้บริหารควรแสดงพฤติกรรมให้เป็นแบบอย่างให้เป็นที่ยอมรับแก่พนักงานหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็น ความซื่อสัตย์สุจริตความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรมและการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ ตามตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่จากพนักงานอย่างเต็มความภาคภูมิใจ

3. วัฒนธรรมองค์การของ อบต. ควรเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ได้แก่ องค์การที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ในองค์การเปรียบเสมือนเครือญาติ เน้นความสามัคคี เป็นพี่น้อง สร้างความจงรักภักดีต่อองค์การ ผู้บริหารเปรียบเสมือนพ่อแม่และพี่ที่ต้องสอนงาน แนะนำน้องหรือผู้ที่มาใหม่ และคอยดูแลช่วยเหลือน้องๆ ผู้ที่อ่อนอาวุโสกว่าก็จะให้ความเคารพนับถือและเกรงใจผู้ใหญ่มาก วัฒนธรรมแบบนี้ยอมรับการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ และมุ่งสร้างความรู้สึกรักดี ให้ทุกคนภูมิใจใน อบต. มีประเพณี พิธีการประจำปีตอกย้ำให้เห็นคุณค่าของความเป็นสมาชิกในองค์การ

4. ควรให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างมากในการตัดสินใจเพื่อให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายนอก ให้ความสำคัญกับพนักงาน เน้นความร่วมมือ การเอาใจใส่พนักงานและ ประชาชนเป็นหลัก พนักงานและผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีแบบผู้ร่วมงาน พนักงานจะมีความพึงพอใจมากกว่าแบบอื่น

5. ควรสนับสนุนพนักงานมีการพัฒนาขั้นตอนในการทำงานของอบต. มีลักษณะที่มีการปรับเปลี่ยนมากขึ้น เสนอวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ มีแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาแบบใหม่

### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรนำตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ หรือตัวแปรอื่นไปใช้ในการศึกษาโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ที่เหมาะสมในการพัฒนาประสิทธิภาพองค์การของอบต. ในโอกาสต่อไป

2. ควรมีการวิจัยเพื่อหาแนวทางให้การเพิ่มประสิทธิภาพองค์การบริหารส่วนตำบลโดยใช้แนวคิดทฤษฎีอื่นๆ ที่นอกเหนือจากแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ เพื่อค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาและยกระดับประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในโอกาสต่อไปได้

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรกรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต*. วิทยบริการ.มกราคม-เมษายน: 85.
- เบญจวรรณ วันดีศรี. (2546). *การศึกษาความเป็นธรรมาภิบาลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- พระไพฑูรย์รัตน์โก (ศรีวิชา). (2556). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหาร. ส่วนตำบลบ้านแดงอำเภอพิบูลย์รักษ์จังหวัดอุดรธานี*.
- สมจินตนาคุ้มภัย. (2553). *การศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาวิสาหกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต สาขารัฐ ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: บริษัทพีเอ็มเอไอ จำกัด.
- สุทนต์ ศรีไสย์. (2551). *สถิติประยุกต์สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, C.A.: Mind Garden.
- Brown M. E., Trevino L. K. and Harrison D. A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97, 117-134.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : Wiley.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis." *Management Science*. 29(3), 363-377.
- Schein. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> ed. California: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). "Determining sample size for research activities." *Educational and Psychological Measurement*, 607-610.