

รูปแบบองค์การที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลตำบล High-performance Organization Model: The Subdistrict Municipality Case Study

เขมณัฐ ภูกองไชย¹ และ พรธัมรินทร์ พรหมเกิด²

Khemmanat Pookongchai¹ and Pornamarin Promgird²

¹สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

¹Program in Public Administration

²สาขาวิชาสังคมศาสตร์

²Department of Social Sciences

^{1,2}คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

^{1,2}Faculty of Humanity and Social Science

^{1,2}มหาวิทยาลัยขอนแก่น

^{1,2}Khon Kean University

บทคัดย่อ

ประเทศไทยได้ประสบกับปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมมายาวนานหนึ่งในวิธีการแก้ไขปัญหาที่รัฐบาลเลือกนำมาใช้การกระจายอำนาจโดยการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันเทศบาลตำบลได้กลายเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา เนื่องจาก เทศบาลตำบลมีความใกล้ชิดกับประชาชน และมีแนวโน้มการเพิ่มจำนวนมากขึ้นในอนาคต อย่างไรก็ตาม ในขณะที่เทศบาลตำบลทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน แต่กลับพบว่าการดำเนินงานภายในเทศบาลตำบลได้ประสบกับปัญหาในหลายประการ โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการที่ยังขาดประสิทธิภาพ ซึ่งได้กลายเป็นตัวถ่วงหรือทำให้ขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาของเทศบาลตำบลลดต่ำลง วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ของเทศบาลตำบล 2) ทราบถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ของเทศบาลตำบล

3) สร้างรูปแบบองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ของเทศบาลตำบล และ 4) นำเสนอรูปแบบองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ของเทศบาลตำบล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน 1) การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2561 จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 502 ราย จากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหาร พนักงาน และประชาชน ของเทศบาลตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ลำดับที่ 1, 2, และ 3 ของคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และ 2) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้บริหาร พนักงาน และตัวแทนประชาชน จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัย 7 หมวด เป็นองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลตำบล ค่าดัชนีชี้วัด 5 ตัวยืนยันความถูกต้องของแบบจำลองสุดท้ายที่ถูกเลือก มีค่า $(x^2)/df=1.447$ ค่า CFI=.970 ค่า NFI=.911 ซึ่งเป็นค่าที่อยู่ในระดับที่ดี ส่วนค่าผิดพลาดของแบบจำลองอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้ ค่า RMSEA=.055 และค่า SRMR=.027 อย่างไรก็ตามผลการวิจัยพบว่าข้อคำถามของแต่ละหมวดต้องปรับเปลี่ยนไปจากแบบจำลองเบื้องต้น ค่าความเที่ยง AVE=.658-789 ความเชื่อมั่น CR=.843-.936 และค่า Cronbach's alpha=.882-.935 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพยืนยันความสำคัญขององค์ประกอบย่อยในแต่ละหมวดขององค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

คำสำคัญ: เทศบาลตำบล, องค์การที่มีสมรรถนะสูง, องค์ประกอบเชิงยืนยัน, การวิจัยแบบผสมผสาน

Abstract

Thailand has encountered economic and social crisis for a long time. One of the solutions which the government selected to decentralize was the establishment of the local administrative organizations. Currently, the subdistrict municipality, a local administrative organization, becomes like an important mechanism to solutions as it closes to the population and will be increasing in the future. However, while the subdistrict municipality has been doing duty to solve problems for the population, the performances of a subdistrict itself have been having many problems especially inefficient management. The problems have become an impediment to the subdistrict municipality's ability. The purposes of this research are to 1) study components of a high performance organization model, 2) understand the relationships within the model 3) create a high performance organization model, and 4) offer a high performance organization model.

This research was mixed-methods: 1) quantitative research administered questionnaires to collect data in November 2018 from the 502 samples of the population focusing on administrative groups, employees, and the community in the subdistrict municipalities rewarded 1st, 2nd, 3rd prizes from ODLOC in fiscal year 2017. Using the statistics of confirmatory factor analysis (CFA) and 2) qualitative research was to interview 7 samples from administrative groups, employees, and the community representatives. The CFA result found that the seven factors were a subdistrict municipality's proficiency to be a high performance organization. The five fit indices of the selected final model confirmed the model's accuracy: $(x^2)/df=1.447$, CFI=.970, NFI=.911, RMSEA=.055, and SRMR=.027. However, the findings suggested the items to be modified. All factors obtained good validity and reliability: AVE=.658-789,

CR=.843-.936, and Cronbach's alpha=.882-.935. The qualitative-research result confirmed salient components of each factor. It was consistent with the result from the quantitative research.

Keywords: Subdistrict Municipality, High Performance Organization, Confirmatory Factor Analysis, Mix Methods Research

บทนำ

ประเทศไทยประสบกับปัญหาต่างๆ มากมาย ทั้งปัญหาด้านประชากรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำ ปัญหาการขาดแคลนสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า เส้นทางคมนาคม อีกทั้งปัญหาของหน่วยงานภาครัฐที่ยังให้บริการไม่ทั่วถึงคุณภาพของการให้บริการที่ต่ำ และกระจุกตัวอยู่เฉพาะในเมืองใหญ่ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12, 2559) ซึ่งวิธีการเข้าถึงและแก้ไขปัญหาย่างทันทั่วถึงที่ตรงจุดตรงประเด็นนั้น รัฐบาลได้ใช้วิธีการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นหน่วยงานร่วมในการแก้ไขปัญห อปท. เป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และกระจายครอบคลุมพื้นที่มากที่สุดของประเทศ โดยได้มีการกำหนดเป็นพระราชบัญญัติ ชื่อ *กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542* และได้กำหนดให้มีคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ก.ก.ถ.) อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนแต่กลับพบว่า อปท. มียังมีปัญหาการดำเนินงานภายในองค์กรเอง ซึ่งจากการศึกษาพบว่าอปท. ได้ประสบกับปัญหาต่างๆ ดังนี้ (เปรมศักดิ์ เพียยุระ, 2558; ยุทธพร อิศรชัย, 2557; อุดม ทุมโมสิต, 2553; โกวิทย์ พวงงาม, 2550; วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2552-2553; อุดม ทุมโมสิต, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และจำลอง โพธิ์บุญ, 2548; ดำรง วัฒนาและคณะ, ม.ป.ป.)

1. **ปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ไร้ประสิทธิภาพ** ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโครงสร้างองค์การแบบมีสายการบังคับบัญชาที่ยาวตามแนวดิ่งและมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เคร่งครัดมี จึงส่งผลให้การตัดสินใจและการสั่งการเกิดความล่าช้า

2. **ปัญหาด้านการแบ่งแยกอำนาจที่ไม่ชัดเจนระหว่างการบริหารส่วนกลางส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น** ซึ่งทำให้เกิดความสับสนและขาดความเชื่อมั่นต่อสถานภาพของข้าราชการ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ข้าราชการที่สังกัดในส่วนอื่น เช่น ในส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคก็ยังขาดความเชื่อมั่นต่อขีดความสามารถและศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ถูกต้องทั้งจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

3. ปัญหาด้านความสามารถในการปฏิบัติการกิจตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังมีทักษะ ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดกลางและขนาดเล็ก และที่สำคัญคือยังเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างข้าราชการประจำและข้าราชการฝ่ายการเมืองอยู่เป็นประจำ

4. ปัญหาด้านมาตรฐานในการให้บริการที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมีหลายรูปแบบและมีขนาดที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง มีทรัพยากร ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ที่ไม่เท่าเทียมกัน จึงทำให้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและการให้บริการแก่ประชาชนของแต่ละพื้นที่ มีความไม่เท่าเทียมกันตามไปด้วย

5. ปัญหาด้านการเงินการคลังและหนี้สิน ซึ่งจากการศึกษาปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของผู้วิจัยได้พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังขาดการประเมินความเสี่ยงทางการเงินการคลัง โดยจากผลการศึกษาของ วีระศักดิ์ เครือเทพ (2552-2553) พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยประมาณ 900 แห่งทั่วประเทศ ได้มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กู้ยืมเงินหรือทำการก่อหนี้ประมาณ 300 แห่ง หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 36

6. ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยผลจากการศึกษาของอุดม ทุมโฆสิต, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และจำลอง โพธิ์บุญ (2548) พบว่า บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการปกครองส่วนท้องถิ่นสมัยใหม่ ขาดขวัญและกำลังใจ และยังไม่เห็นความก้าวหน้าในอาชีพเท่าที่ควร

4. ปัญหาด้านโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อีกทั้งยังก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ ทั้งปัญหาการทับซ้อนของอำนาจการบริหาร ปัญหาขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาการครอบงำหรือขึ้นจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จึงทำให้ขาดอิสระและเอกภาพในการดำเนินงาน (สปช, 2558)

จากสภาพปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กล่าวมานี้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้กลายเป็นอุปสรรคในการทำหน้าที่การแก้ไขปัญหา

ให้กับประชาชน ดังนั้นจึงเป็นการสมควรอย่างยิ่ง ที่จะทำการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหา รูปแบบให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลายเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาอันมากมายหลากหลายของประชาชนและ สังคม ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความประหยัด โดยการศึกษาครั้งนี้ ได้เน้นการศึกษาไปที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบของ *เทศบาลตำบล* เนื่องจาก เป็นรูปแบบที่มีแนวโน้มที่จะมีจำนวนมากขึ้นในอนาคต

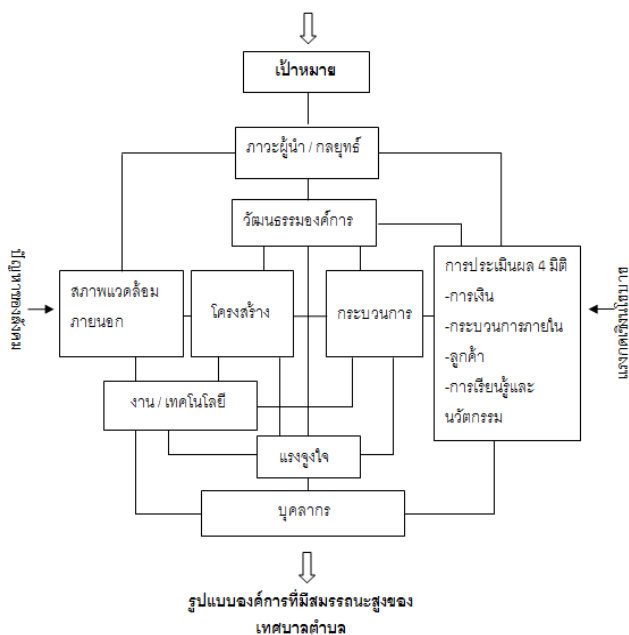
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะ สูง (HPOs) ของเทศบาลตำบล 2) เพื่อทราบถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่างๆ ขององค์การที่มีสมรรถนะสูง(HPOs) ของเทศบาลตำบล 3) เพื่อสร้าง รูปแบบองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ของเทศบาลตำบล และ 4) เพื่อนำเสนอ รูปแบบองค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ของเทศบาลตำบลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบ (Model) ขององค์การ ที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ต่างๆ ทั้งองค์การภายในและองค์การต่างประเทศ และ ทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชนเพื่อทำการค้นหาลักษณะองค์ประกอบ/ตัวแปร และ นำมาสร้างเป็นตัวแบบ องค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ของเทศบาลตำบลต่อไป โดยแนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษานั้น ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบ ของ สถาบันวิจัยโลฟฟรี พาร์ค กลุ่มที่ปรึกษาแห่งเมืองเบิร์คเลย์ บริษัท อี เอ็ม ไอ ลอเรนซ์เอ็มมิลเลอร์ ดี วอล เครียวและคณะ เอ็ดเวิร์ด อี ลอเลอร์ คีอิตเตอร์ และเฮดเก็ท มอร์ตัน บริษัทที่ปรึกษาแห่งเมืองบอสตัน ลินเดอร์ และ บรู๊ค เซอร์เมอร์ ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น การปิโตเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) บริษัทในกลุ่ม SCG เกณฑ์รางวัล MBNQA (The Malcolm Baldrige National Quality Award) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย (TQA) เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) และเกณฑ์รางวัลการบริหารจัดการที่ดี สำหรับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นของไทย

จากแนวคิด ทฤษฎี และรูปแบบ (Model) ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบ/ตัวแปร เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

แนวคิด ทฤษฎี และตัวแบบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ที่ผู้วิจัยนำมาทำการสังเคราะห์ตัวแปร ประกอบด้วย แนวคิดของ Holbeche, Buytendijk, Nunno, Miller, De Waal, Carew et al., Lawler III, Kotter & Heskett, Morton, BCG., Linder & Brooks, Schermerhorn, Hunt, & Osborn, PMAT, NIST, รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, และ กพร. โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 7 หมวดตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)



รูปภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ดัดแปลงจาก A framework for analysis (Rainey, 2014) Kaplan and Norton 1992, 1996, 2008

ระเบียบวิธีวิจัย

การออกแบบวิธีวิจัย เนื่องจากต้องการได้ผลของงานวิจัยที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้มากที่สุด ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-methods Research) ซึ่งประกอบด้วย

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้สถิติ 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่

1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ซึ่งจะใช้สถิติเชิงพรรณนาตามประเภทของตัวแปรและข้อมูล

1.2 สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยองค์ประกอบทั้ง 7 หมวด คำถาม 55 ข้อ โดยเกณฑ์ (Criteria) หรือตัวชี้วัด (Indices) จาก Hu และ Bentler (1999) และ Kline (2005) ประกอบด้วย 1) Ratio of Chi-Square by Degree of Freedom χ^2/df 2) Comparative Fit Index-CFI 3) Normed Fit Index-NFI 4) Root-mean-square Error of Approximation-RMSEA และ 5) Standardized Root Mean Square Residual-SRMR

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้เกี่ยวข้องอีกครั้งเพื่อยืนยันความถูกต้องของผลการวิเคราะห์จากข้อมูลเชิงปริมาณ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ บุคลากร 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และประชาชนในเขตการปกครองของเทศบาลตำบลที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการที่ดี ลำดับที่ 1, 2 และ 3 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 (ประเภททั่วไป) ของสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ก.ก.ถ) ได้แก่ 1) เทศบาลตำบลหาง อำเภอกิ่ง จังหวัดเชียงราย 2) เทศบาลตำบลปริก อำเภอสะเตา จังหวัดสงขลา และ 3) เทศบาลตำบลก้อ อำเภอสี จังหวัดลำพูน ตามลำดับ (ก.ก.ถ, 2560) ตามสูตรการคำนวณของครีจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) โดยการเทียบน้ำหนักเป็นจำนวนร้อยละของกลุ่มประชากรเท่าๆ กัน ซึ่งจะสอดคล้องกับ

หลักการของ คิช (Kish, 1965) ได้กลุ่มตัวอย่าง 502 คน (กลุ่ม ผู้บริหาร 9 + กลุ่ม พนักงาน 116 + กลุ่มประชากร 377) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (วิจัยเชิงปริมาณ)

เทศบาลตำบล	ผู้บริหาร		พนักงาน		ประชาชน	
	N	S	N	S	N	S
เทศบาลตำบลหางว	3	3	53	37	10,322	202
เทศบาลตำบลปริก	3	3	75	52	6,512	127
เทศบาลตำบลก้อ	3	3	39	27	2,451	48
	9	9	167	116	19,285	377

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างของเทศบาล ตำบลหางว ประกอบด้วยผู้บริหาร 2 คน (นายกเทศมนตรี 1 คน และรองฯ 1 คน) พนักงาน 2 คน (ปลัด 1 คนและหัวหน้าสำนักปลัด 1 คน) และผู้นำโดยธรรมชาติอีก 3 คน รวม 7 คน

การสร้างเครื่องมือวิจัย (Instrumentation)

เครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

การพัฒนาเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ ได้ดังนี้

1. เริ่มต้นพิจารณาข้อคำถามจาก 18 ทฤษฎี รวม 92 ข้อคำถาม ซึ่งจำนวนมากเกินไปสำหรับใช้เป็นเครื่องมือวิจัย จึงควรตัดข้อคำถามอย่างมีหลักการ อย่างไรก็ตาม หมวดที่ 2, 3, 4 และ 7 มีข้อคำถามที่น้อย หากข้อคำถามที่เหลือแต่ละหมวดน้อยกว่า 3 ข้อ จะส่งผลต่อค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยง ตามกฎ "Rule of thumb" (Schumacker & Lomax, 2004) ดังนั้น คำถามในหมวดดังกล่าวจะยังคงไว้ ส่วนหมวด 1, 5 และ 6

จะนำไปพิจารณาตัดข้อคำถามออก โดยใช้หลักสถิติร้อยละ กล่าวคือ ข้อคำถามที่มีความถี่ของจำนวนทฤษฎีมากกว่าจะถูกลบออก จากเกณฑ์ดังกล่าวพบว่าเหลือข้อคำถาม 57 ข้อ จากนั้นจึงส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญ 9 ท่าน เพื่อขอความเห็นและให้ตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม ความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และพิจารณาในภาพรวมด้านภาษาและความครอบคลุมในประเด็นต่างๆของแต่ละองค์ประกอบ

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่า “IOC” (Index of Item-objective Congruence) โดยต้องได้มากกว่า .50 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าข้อคำถามที่ค่า IOC สูงกว่า .50 จำนวน 55 ข้อ จากนั้นนำไปทำการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out/Pilot Test) จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นภายใน (Internally Consistency Reliability) ซึ่งพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) (Etchegaray & Fischer, 2010) ของปัจจัยแต่ละตัว ค่านี้โดยทั่วไปไม่ควรต่ำกว่า .70 (Tavakol & Dennick, 2011) จากการทำ “Pilot test” ค่าแอลฟามีค่าเกิน .70 ทุกหมวด

3. นำแบบสอบถามจำนวน 55 ข้อ ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจาก 502 ตัวอย่างแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ **ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และสถานภาพ **ตอนที่ 2** องค์ประกอบของควมมีสมรรถนะสูงขององค์กร 7 องค์ประกอบ (ตามเกณฑ์ 7 ด้านของ “PMQA”) รวม 55 ข้อ องค์ประกอบที่ 1 การนำองค์กร ข้อ 1-8 รวม 8 ข้อ องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ข้อ 9-15 รวม 7 ข้อ องค์ประกอบที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อ 16-22 รวม 7 ข้อ องค์ประกอบที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ข้อ 23-30 รวม 8 ข้อ องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ข้อ 31-41 รวม 11 ข้อ องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติงาน ข้อ 42-49 รวม 8 ข้อ องค์ประกอบที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ข้อ 50-55 รวม 6 ข้อ ผู้ตอบจะถูกถามให้ประเมินแต่ละข้อคำถาม โดยใช้เกณฑ์แบบ ลิเกิร์ตสเกล (Likert's scale) ประกอบด้วย 5 ระดับ ตั้งแต่

ระดับ 1-5 คะแนน กล่าวคือ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 = ไม่เห็นด้วย 3 = ปานกลาง 4 = เห็นด้วย และ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ **ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

เครื่องมือวิจัยในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบหรือตัวบ่งชี้องค์การที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลตำบล และ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ถ้ามี) เกี่ยวกับการเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงของเทศบาลตำบล

การควบคุมค่าอคติความแปรปรวนจากการวัดที่เหมือนกัน

การควบคุมค่าอคติความแปรปรวนที่เกิดจากการวัดที่เหมือนกัน (Controlling for Common Method Variance-CMV) มี 2 วิธี คือ (1) การออกแบบการวิจัยก่อนการเก็บข้อมูล และ (2) การใช้สถิติในการควบคุม (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Reio, 2010) ในการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามคำแนะนำของ “Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012” คือ ใช้คำที่ไม่กำกวม ไม่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามสับสนและมีความมั่นใจว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้รับจะได้รับการปกปิดเป็นความลับและไม่สามารถรู้ถึงตัวบุคคลผู้ให้ข้อมูลรายบุคคลได้ การรายงานผลอยู่ในรูปของค่าสถิติในภาพรวมเท่านั้น การตอบแบบสอบถามเป็นความสมัครใจ มิได้มีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตหรือการทำงานของผู้ตอบ สำหรับการใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างตัวแปรชื่อ “CMV” ลงในแบบจำลองเบื้องต้น (Lindell & Whitney, 2001)

การดำเนินการเก็บข้อมูล

ใช้วิธีการเก็บด้วยแบบสอบถามกับเทศบาลตำบล 3 แห่ง (หางว ก้อ และ ปริก) รวมทั้งสิ้น 502 และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร พนักงาน และผู้นำตามธรรมชาติ ที่เทศบาลตำบล หางว อำเภอกะปง จังหวัดเขียงราย ในวันที่ 18 ตุลาคม 2561

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

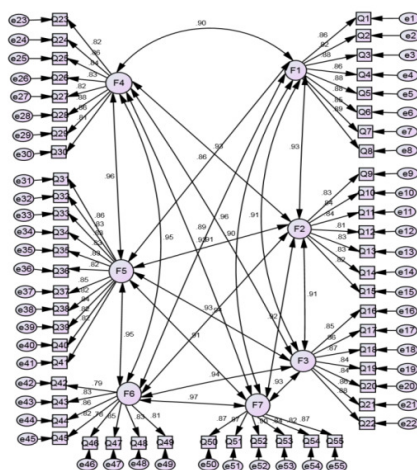
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาสำรวจ พบว่าไม่มีค่าสูญหาย ไม่มีค่าสุดโต่ง ส่วน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน ± 2 และค่าโด่งไม่มากกว่า ± 7 ถือว่าไม่ขัดต่อสมมติฐานพื้นฐานของทฤษฎีความโค้งปกติ (Ryu, 2011) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปพบว่าประมาณร้อยละ 60 เป็นเพศหญิงและ ส่วนใหญ่อายุ 36-40 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คือ ร้อยละ 60.40 มีอาชีพเกษตรกรคือประมาณร้อยละ 40 รองลงมาคืออาชีพค้าขายหรือประกอบธุรกิจส่วนตัว ร้อยละ 17.50 และส่วนใหญ่สมรสแล้วคือประมาณร้อยละ 69

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเบื้องต้น (Initial CFA Model)

ในแบบจำลองเบื้องต้นมีตัวแปรทั้งสิ้น 55 ตัวแปร แบ่งเป็น 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 (F1) ปัจจัยที่ 2 (F2) ปัจจัยที่ 3 (F3) ปัจจัยที่ 4 (F4) ปัจจัยที่ 5 (F5) ปัจจัยที่ 6 (F6) และปัจจัยที่ 7 (F7)



รูปภาพที่ 2 แบบจำลองเบื้องต้น (Initial CFA Model)

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองเบื้องต้น (Initial CFA Model)

ตัวแปร	Initial CFA Model				
	Factor loadings	Sq multiple correlations	AVE	CR	Cronbach's alpha
ด้านที่ 1 การนำองค์การ (F1)			.746	.959	.958
Q1	.861	.742			
Q2	.818	.668			
Q3	.877	.769			
Q4	.858	.736			
Q5	.880	.775			
Q6	.878	.771			
Q7	.847	.717			
Q8	.887	.787			
ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (F2)			.688	.939	.942
Q9	.826	.682			
Q10	.843	.711			
Q11	.839	.704			
Q12	.806	.650			
Q13	.833	.694			
Q14	.834	.695			
Q15	.823	.678			
ด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (F3)			.735	.951	.953
Q16	.854	.729			
Q17	.858	.736			
Q18	.873	.762			
Q19	.838	.702			
Q20	.840	.706			
Q21	.861	.742			
Q22	.876	.767			

ตัวแปร	Initial CFA Model				
	Factor loadings	Sq multiple correlations	AVE	CR	Cronbach's alpha
ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (F4)			.706	.950	.953
Q23	.822	.675			
Q24	.864	.746			
Q25	.838	.703			
Q26	.831	.691			
Q27	.822	.676			
Q28	.875	.766			
Q29	.856	.733			
Q30	.810	.656			
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (F5)			.692	.961	.966
Q31	.859	.739			
Q32	.831	.691			
Q33	.832	.692			
Q34	.835	.697			
Q35	.830	.690			
ด้านที่ 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติงาน (F6)			.674	.943	.953
Q42	.790	.623			
Q43	.826	.682			
Q44	.856	.733			
Q45	.819	.670			
Q46	.780	.608			
Q47	.853	.728			
Q48	.826	.682			
Q49	.815	.664			
ด้านที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน (F7)			.743	.945	.946
Q50	.866	.751			
Q51	.869	.755			
Q52	.902	.814			
Q53	.838	.703			
Q54	.819	.671			
Q55	.875	.766			

ผลการวิเคราะห์จากแบบจำลองเบื้องต้น ค่าดัชนีชี้วัดทั้ง 5 ซึ่งค่าดัชนีส่วนใหญ่ค่อนข้างดี (x^2) /df = 1.759 และค่า CFI = .890 และ NFI = .779 ส่วนค่าผิดพลาดของ RMSEA = .071 และ SRMR = .034 ค่า AVE และ ค่า CR ของตัวแปรแต่ละด้านมีค่าเกิน .50 ยอมรับได้ (Hair et al., 2010) และค่า “Cronbach Alpha” มีช่วงอยู่ระหว่าง .674-746 ซึ่งเป็นระดับที่ค่อนข้างดี

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองทดสอบและควบคุมค่าอคติ CMV (CMV CFA Model)

จากแบบจำลองเบื้องต้นนั้น ได้ทำการควบคุมและทดสอบค่าอคติความแปรปรวนที่เกิดขึ้นจากการวัด เรียกว่า “Common Method Variance – CMV” ค่านี้ทำให้ความสัมพันธ์ของตัวแปรมีมากกว่าความเป็นจริง (Conway & Lance, 2010) เป็นข้อจำกัดของการใช้แบบสอบถาม ต้องทำการทดสอบและควบคุมด้วยวิธีการสร้างตัวแปร “CMV” ใส่เข้าไปในแบบจำลอง และเชื่อมความสัมพันธ์กับตัวแปรทั้งหมด (CMV Model) (Lindell & Whitney, 2001) จากนั้นพิจารณา 1) ผลของดัชนีชี้วัดหากเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยก็แสดงว่าปัญหาของค่าอคติชนิดนี้ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ไม่กระทบต่อผลของข้อมูล 2) ค่า “Loadings” ไม่ควรมีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวกับ “CMV” (Pervasive Factor) (Gorrell et al., 2011) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าดัชนีชี้วัดเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย “RMSEA” ลดลงจาก .071 เป็น .068 ค่า “SRMR” ลดลงจาก .034 เป็น .030 ค่า “CFI” เพิ่มขึ้นจาก .890 เป็น .904 และ ค่า “NFI” เพิ่มจาก .779 เป็น .796 อย่างไรก็ตามแม้ “CMV” ดูเหมือนไม่ได้เป็นปัญหาร้ายแรงกับข้อมูล แต่การพิจารณาประเด็นที่ 2) ค่า “Loadings” หลายตัวมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปร “CMV” ที่ระดับ .05 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบและวิเคราะห์ที่ละปัจจัย ผลของการวิเคราะห์พบว่ามี 26 ตัวแปร ที่ต้องถูกตัดออก และคงเหลือตัวแปรหรือข้อคำถามที่สำคัญคงอยู่ 29 ตัวแปร

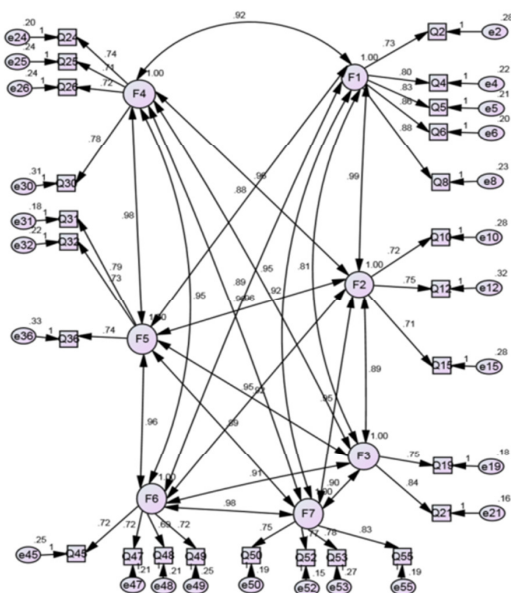
ผลการวิเคราะห์แบบจำลองปรับปรุงใหม่ (Revised CFA Model)

ปรับปรุงใน 2 ขั้นตอน ขั้นที่ 1 เหลือ 29 ตัวแปร ถูกใส่เข้าไปใน CFA ขั้นที่ 2 การพัฒนาเพิ่มค่าของดัชนีชี้วัดโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของค่าความแปรปรวนของค่า

ผิดพลาด (Error-e) ตาม “Modification Indices-MI” พบว่าได้ 4 คู่ตามเงื่อนไข ได้แก่ e10-e11, e23-e24, e35-e36 และ e53-e54 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองที่ปรับปรุงใหม่พบว่าเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองเบื้องต้น มีค่าพัฒนาดัชนี

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสุดท้าย (Final CFA Model)

แม้แบบจำลองปรับปรุงใหม่มีค่าดัชนีชี้วัดเพิ่มขึ้นแต่แสดงให้เห็นอีกนัยหนึ่งว่า ตัวแปรคู่หนึ่งมีการแบ่งค่าผิดพลาดให้แก่กันและมีความสัมพันธ์กันสูง จึงเลือกตัวแปรเดียวจากแต่ละคู่ได้ โดยเลือกตัวแปรที่ “Factor Loading” เหนือกว่า (e10-11 เลือก Q10, e23-24 เลือก Q24, e35-36 เลือก Q36, e53-54 เลือก Q53) มีตัวแปรอยู่ในแบบจำลองสุดท้าย 25 ตัวแปร



รูปภาพที่ 3 แบบจำลองสุดท้าย (Final CFA Model)

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบค่าดัชนีชี้วัด (Fit Indices) ของแบบจำลองสุดท้ายกับแบบจำลองอื่น

ดัชนีวัดแบบจำลอง	ระดับที่ยอมรับ	แบบจำลอง (CFA Models)			
		Initial	CMV	Revised & MI	Final
$(x^2)/(df)$	< 3.0	1.759	1.690	1.478	1.447
CFI	> .90	.890	.904	.963	.970
NFI	> .90	.779	.796	.894	.911
RMSEA	< .07	.071	.068	.057	.055
SRMR	< .08	.034	.030	.028	.027

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสุดท้าย (Final CFA Model)

ตัวแปร	Final CFA Model				
	Factor loadings	Sq multiple correlations	AVE	CR	Cronbach's alpha
ด้านที่ 1 การนำองค์การ (F1)			.746	.936	.935
Q2	.812	.659			
Q4	.862	.742			
Q5	.875	.765			
Q6	.888	.788			
Q8	.880	.774			
ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (F2)			.642	.843	.855
Q10	.805	.649			
Q12	.799	.639			
Q15	.800	.640			
ด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (F3)			.788	.881	.902
Q19	.871	.759			
Q21	.904	.817			

ตัวแปร	Final CFA Model				
	Factor loadings	Sq multiple correlations	AVE	CR	Cronbach's alpha
ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (F4)			.691	.900	.906
Q24	.857	.734			
Q25	.827	.684			
Q26	.827	.684			
Q30	.814	.663			
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (F5)			.740	.851	.882
Q31	.881	.776			
Q32	.839	.705			
Q36	.793	.629			
ด้านที่ 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติงาน (F6)			.689	.899	.907
Q45	.818	.669			
Q47	.845	.714			
Q48	.834	.696			
Q49	.823	.677			

ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย

การยืนยันความถูกต้องของแบบจำลองสุดท้าย พบว่าเมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองอื่นๆ แบบจำลองสุดท้ายมีค่าดัชนีชี้วัดที่ดีที่สุด จึงเป็นแบบจำลองที่ถูกเลือก ค่าความเชื่อมั่นและค่าความเที่ยง ค่า AVE อยู่ระหว่าง .642-.788 ค่า CR อยู่ระหว่าง .843-.936 และค่า “Cronbach Alpha” อยู่ระหว่าง .855-.935 ค่าดัชนีชี้วัด (Fit Indices) ถือเป็นการยืนยันถึงความถูกต้องของแบบจำลองสุดท้าย (Brown, 2006; Etchegaray & Fischer, 2010)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มที่เทศบาลตำบลหนองหว้า เนื่องจากได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการที่ดีลำดับที่ 1 ของ ก.ก.ถ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาลตำบล หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล และประชาชน ผู้มารับบริการ ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้ **ด้านที่ 1** พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มองว่าผู้นำของเทศบาลตำบลที่มีสมรรถนะสูงนั้น จะต้องเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีธรรมาภิบาลในการบริหาร และ จะต้องมีความสามารถในการ กำหนดนโยบาย การวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ปัญหา และการบริหารองค์กร ให้เป็นที่ยอมรับ **ด้านที่ 2** พบว่าองค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องมีการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ และต้องมีการติดตามและประเมินผล ส่วนขั้นตอนของการทำแผนกลยุทธ์ ของเทศบาลตำบลนั้น จะต้องให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ ทุกครั้ง โดยจะต้องทำประชาคมเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น อย่างทั่วถึง **ด้านที่ 3** พบว่าจะต้องเน้นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ และเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนมากที่สุด ซึ่งการให้บริการ ในปัจจุบันมีความหลากหลาย ซับซ้อน ดังนั้นจึงต้องให้บริการด้วยความถูกต้องรวดเร็ว โดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน **ด้านที่ 4** พบว่าจะต้องมี ระบบการค้นหาและจัดเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี โดยต้องทำการวัดประเมินจากสถานการณ์ จริง เช่น การสอบถามจากชาวบ้านและสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ประโยชน์ได้จริง นอกจากนี้ จะต้องมีการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งที่เชื่อถือได้อยู่เสมอ **ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร** พบว่าจะต้องเป็นคนที่มีความสำคัญในการเป็นผู้ให้บริการ มากกว่าการทำงานเพื่อมุ่งหวังผลประโยชน์ตอบแทนเท่านั้น อย่างไรก็ตามการดูแล เอาใจใส่ต่อผู้บังคับบัญชาและการจงใจด้วยรางวัลทั้งการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและ รางวัลอย่างอื่น ยังเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับการจูงใจให้พนักงานได้เกิดความทุ่มเท ต่อการปฏิบัติงาน **ด้านที่ 6** พบว่าต้องมีระบบการปฏิบัติงานที่บูรณาการทุกส่วน ทุกหน้าที่เข้าด้วยกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน และต้องลดขั้นตอน การทำงานให้น้อยลง **ด้านที่ 7** จะต้องมีการติดตามและประเมินผลลัพธ์ของการ

ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องเน้นความสำเร็จของทีมงานมากกว่าความสำเร็จเป็นรายบุคคล ส่วนข้อมูลด้านอื่นๆ เช่น เรื่องงบประมาณพบว่าเทศบาลที่มีสมรรถนะสูงจะต้องสามารถบริหารจัดการงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เพียงพอหรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สรุปและอภิปรายผล (Discussion)

จากผลการวิเคราะห์ทั้งหมดสรุปผลได้ว่า แบบจำลองที่ถูกเลือกคือแบบจำลองสุดท้าย ซึ่งเป็นแบบจำลองที่มีค่าดัชนีชี้วัดดีที่สุด ค่า $(x^2)/df = 1.447$ ซึ่งน้อยกว่า 3.00 ค่า “CFI” และ “NFI” ก็มีค่าสูงกว่า .90 ซึ่งปกติแล้วค่านี้ยิ่งสูงยิ่งดี โดยจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 โดยในงานวิจัยนี้พบว่า ค่า CFI = .970 ซึ่งเป็นค่าที่สูงถือว่าอยู่ในระดับที่ดี ส่วนค่า NFI = .911 สูงหรือดีกว่าระดับที่ยอมรับได้เช่นกัน ส่วนค่าความผิดพลาดของแบบจำลอง ค่า RMSEA = .055 และค่า SRMR = .027 อยู่ในระดับต่ำกว่าระดับที่ยอมรับได้ ค่าความเที่ยง “AVE” ทุกปัจจัยมีค่าสูงกว่า .50 (.658-.789) ค่าความเชื่อมั่น “CR” และ “Cronbach's alpha” มีค่าที่ดี (.843-.936 และ .882-.935 ตามลำดับ) อย่างไรก็ตามการอ้างอิงเกณฑ์อาจแตกต่างกันไป เช่น ค่าแอลฟาโดยทั่วไปควรอยู่ระหว่าง .70-.90 (Tavakol & Dennick, 2011) ปกติแล้วการวิเคราะห์ CFA ใช้เพียงค่า “CR” ก็เพียงพอแต่เนื่องจากมีประเด็นที่น่าสนใจสำหรับค่าแอลฟา คือ ค่าที่สูงๆ มากเกินไปหรือมากกว่า .90 จริงแล้วอาจเป็นนัยที่แสดงถึงข้อคำถามที่มีลักษณะสัมพันธ์กันมากจนแทบจะเป็นคำถามข้อเดียวกัน ซึ่งอาจไม่มีความจำเป็น ค่าที่ยอมรับได้ในงานวิจัยต่างประเทศได้ถูกรายงานไว้อยู่ในช่วงระหว่าง .70-.95 ซึ่งค่าที่ต่ำๆ ของค่าความเชื่อมั่นชนิดนี้อาจเกิดจากข้อคำถามที่มีจำนวนน้อยเกินไป “Tavakol & Dennick” (2011)

ในการพัฒนาเครื่องมือในระยะแรกนั้นโดยการทำ “Try Out” และตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นแอลฟา เบื้องต้นจึงควรได้นำมาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบทั้งก่อนและหลังการวิเคราะห์ CFA เพื่อยืนยันถึงความถูกต้องของเครื่องมือวิจัย ตามข้อมูลด้านล่างพบว่าปัจจัยด้านที่ 2 และ 3 มีค่าที่ต่ำน่าเชื่อถือ อยู่ระหว่าง .70-.90 และมีคำถามหมวดละ 3 ข้อ ดังนั้นจึงควรนำไปพัฒนาใช้ในงานวิจัยในโอกาสต่อไปได้เช่นกัน สำหรับหมวดที่ 3, 4, และ 6 ค่าที่ได้ใกล้เคียงกับเกณฑ์ .90 แต่หมวดที่ 3 มีคำถามน้อยกว่า 3 ข้อ

ดังนั้นวิจัยในขนาดควรต้องพิจารณาข้อคำถามเพิ่มเติม สำหรับด้านที่ 1 และ 7 มีค่าเกิน .90 แต่ก็ไม่เกิน .95 ผู้วิจัยจึงเห็นว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพียงแต่อาจต้องปรับข้อความของคำถามไม่ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกันมากเกินไป

การสรุปผลงานวิจัยนี้สามารถตอบคำถามของงานวิจัยได้ ดังนี้ จากผลการวิเคราะห์ของค่าดัชนีชี้วัดสรุปได้ว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะสูง (HPOs) ของเทศบาลตำบลทั้ง 7 หมวด มีความสำคัญในแบบจำลองสุดท้ายที่ถูกเลือกซึ่งคงเหลือประเด็นย่อย 29 ข้อ แสดงให้เห็นว่าจากสถิติคำนวณในภาพรวมแล้ว ในแต่ละด้านมีปัจจัยที่เป็นประเด็นที่สำคัญๆ มากน้อยแตกต่างกันไป ซึ่งจะได้อภิปรายถึงข้อค้นพบในแต่ละด้าน โดยจะพิจารณาจากค่า “Factor Loadings” ที่สูงที่สุดเรียงตามลำดับที่ละประเด็น ต่อไปนี้ **ด้านที่ 1** หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารที่ควรต้องมีลักษณะที่สำคัญหรือโดดเด่นในประเด็นใดบ้าง จึงจะสามารถนำองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงได้ ประเด็นที่ 1 ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือ มีจริยธรรม ซื่อสัตย์ จริงใจและพร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำ (Q6=.888) ประเด็นที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ กระตือรือร้น มีทักษะในการตัดสินใจที่ดีและมีรูปแบบในการบริหารที่เข้มแข็งจริงจัง (Q8=.880) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและสามารถชี้นำองค์การสู่ความสำเร็จได้ (Q5=.875) ประเด็นที่ 4 ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการบริหาร (Q4=.862) และ ประเด็นที่ 5 มีการบริหารจัดการที่โปร่งใส (Q2=.812) **ด้านที่ 2** ควรต้องมีกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะอย่างไร ต้องมีองค์ประกอบในประเด็นใดที่สำคัญบ้าง ซึ่งจากแบบจำลองสุดท้ายได้ข้อค้นพบว่า คงเหลือประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 องค์การได้ทำการวางแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ในระยะยาว (Q10=.805) ประเด็นที่ 2 มีความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน (Q15=.800) และประเด็นที่ 3 องค์การได้ทำการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและสังคม (Q12=.799) **ด้านที่ 3** ควรต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะอย่างใด ซึ่งจากแบบจำลองสุดท้ายได้ข้อค้นพบว่า มีประเด็นที่สำคัญเพียง 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1 องค์การให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทุกหมู่เหล่าอย่างเท่าเทียมกัน (Q21=.904) และประเด็นที่ 2 องค์การมีการสร้างความ

สัมพันธ์ติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Q19=.871) **ด้านที่ 4** ควรต้องมีลักษณะของการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ต่างๆ ในองค์การอย่างไร ซึ่งจากแบบจำลองสุดท้ายได้ข้อค้นพบว่า คงเหลือประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็น (ประเด็นที่ 2 และ 3 ค่า “Factor Loadings” เท่ากัน) ประเด็นที่ 1 องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการองค์ความรู้ที่ดี (Q24=.857) ประเด็นที่ 2 องค์การมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการผลิตหรือการบริการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความต้องการ (Q25=.827) ประเด็นที่ 3 องค์การมีการติดตามตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (Q26=.827) และ ประเด็นที่ 4 พนักงานทุกคนมีความสามารถในการเข้าถึงแปลงข้อมูลข่าวสารได้ (Q30=.814) **ด้านที่ 5** ควรต้องมีลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าเป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรขององค์การของตนอย่างไร จากแบบจำลองสุดท้ายได้ข้อค้นพบว่า คงเหลือประเด็นที่สำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 สมาชิกภายในองค์การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีความขัดแย้งภายในองค์การน้อย (Q31=.881) ประเด็นที่ 2 สถานที่ในการปฏิบัติงานมีความปลอดภัย มีบรรยากาศที่ดี และเป็นสถานที่แห่งความสุข (Q32=.839) ประเด็นที่ 3 พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม (Q36=.793) **ด้านที่ 6** ควรจะต้องมีระบบการปฏิบัติงานที่มีลักษณะอย่างไร ซึ่งจากแบบจำลองสุดท้ายได้ข้อค้นพบว่า คงเหลือประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็น ซึ่งจะเรียงลำดับจากประเด็นที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ประเด็นที่ 1 องค์การมีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และมีความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (Q47=.845) ประเด็นที่ 2 องค์การมีการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหาร (Q48=.834) ประเด็นที่ 3 องค์การมีรูปแบบในการบริหารที่เป็นสากลและมีรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ (Q49=.823) ประเด็นที่ 4 องค์การได้มีการลดอุปสรรคและขั้นตอนในการดำเนินงานที่ไม่จำเป็นลง (Q45=.818) **ด้านที่ 7** ควรจะต้องมีวิธีการใดๆ เพื่อให้้องค์การได้รับผลการดำเนินงานที่ดี มีประสิทธิภาพ วิธีการต่างๆ นั้นควรต้องเกี่ยวข้องกับประเด็นใดที่สำคัญ ซึ่งจากแบบจำลองสุดท้ายได้ข้อค้นพบว่า คงเหลือประเด็นที่สำคัญ 4 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 องค์การได้เน้นการเป็นองค์การแห่งคุณค่า (Q52=.895) ประเด็นที่ 2 องค์การได้ให้

ความสำคัญต่อการประเมินความสำเร็จในภาพรวม (Q55=.884) ประเด็นที่ 3 องค์การมีวิธีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานและเชื่อถือได้ (Q50=.862) และประเด็นที่ 4 องค์การมีนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ (Q53=.831)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ปัจจัยทั้ง 7 หมวดนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของเทศบาลตำบลที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งหากเทศบาลตำบลต้องการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ก็ควรจะต้องนำเอาข้อค้นพบหรือผลของงานวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาวิธีการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลของไทยให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ข้อคำถามบางข้อควรต้องมีการปรับปรุงข้อความใหม่ๆ เพื่อให้ไม่ซ้ำซ้อนหรือคาบเกี่ยวมากกว่าหนึ่งปัจจัย เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยที่ 1 ข้อ 3 (Q3) ซึ่งถูกตัดออก “มีการบริหารจัดการแบบเปิดกว้างให้ทุกคนมีส่วนร่วม” มีเนื้อความที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่ 5 ด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ ปัจจัยที่ 4 ข้อ 25 (Q25) ซึ่งถูกพิจารณาอยู่ในแบบจำลอง “องค์การมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการผลิตหรือการบริการที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการมีความต้องการ” มีเนื้อความที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่ 3 เป็นต้น

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้เขียน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชมณัฐ ภูทองไชย สำเร็จการศึกษา Master of Public Administration, University of Texas, USA ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

รองศาสตราจารย์ ดร. พรอัมรินทร์ พรหมเกิด สาขาวิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

เอกสารอ้างอิง

- โกวิทย์ พวงงาม (2559). *การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ก.ก.ถ.) (2560). *ประกาศ ก.ก.ถ. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี*
- ดำรง วัฒนาและคณะ (ม.ป.ป.). *บทความวิชาการเรื่อง ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่น. โครงการศึกษาเบื้องต้นเรื่อง ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)*
- บริษัท การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (2017). *ข่าวธุรกิจ*. สืบค้นจาก <http://www.pttplc.com/th/>
- เปรมศักดิ์ เพียยุระ (2558). *การบรรยายพิเศษ: การปกครองท้องถิ่นไทย*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ยุทธพร อิศราย (2557). *ปฏิรูป องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. สืบค้นจาก <https://www.thairath.co.th>
- วีระศักดิ์ เครือเทพ (2558). *คุยกับดร.วีระศักดิ์ เครือเทพ ผู้เปิดข้อมูลความเสี่ยง “หนี้ท้องถิ่น”*. สืบค้นจาก <http://www.isranews.org/thaireform>
- ศูนย์ข้อมูลประเทศไทย. (2561). *จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย: กรุงเทพฯ*.
- สภาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). *การปกครองส่วนท้องถิ่น*. สืบค้นจาก <https://www.parliament.go.th>
- สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) (2548). *เอกสารเรียบเรียงจากงานสัมมนา “Thailand HR Knowledge Sharing Day & Exposition 2005”* กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2559). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: กพร.
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2553). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554 (TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554)*. กรุงเทพฯ: คีวา โกลด์ มีเดีย จำกัด.

อุดม พุ่มไผ่สิต (2553). *การปกครองท้องถิ่นสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: แชน โพธิ์ พันธ์ตั้ง
อุดม พุ่มไผ่สิต, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และจำลอง โพธิ์บุญ (2548). *รายงานการวิจัย เรื่องขอบเขตอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับราชการบริหารส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และระหว่างองค์กรปกครองท้องถิ่นด้วยกันเอง*. กรุงเทพฯ: นิต้า

Buytendijk, F. (February, 2006). *Five key to building high performance organization*, Business Performance Management Magazine.

Carew, D., Kandarian, F., Parisi-Carew, E., Stoner, J., & Blanchard, K. (2010). *Leading at a higher level*. NJ: FT Press.

Etchegaray, J. M., & Fischer, W. G. (2010). Understanding evidence-based research methods: reliability and validity considerations in survey research. *Health Environments Research & Design Journal*, 4, 131-135.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Holbeche, L. (2004). HR and the high performance organization. *Melcrum*, 3(2).

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). *"The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance."* Harvard Business Review. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *"The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action."* Harvard Business Review. Boston: Harvard

- Business School Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2008). *"The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage"*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kish, L. (1965). *Survey sampling*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. NY: Free Press.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lawler III, E. E. (2015). *Designing high performance organizations*. Center for Effective Organizations Marshall School of Business, USC. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316-1>.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 114-121.
- Miller, M. L. (2002). *The high – performance organization – an assessment of virtues and values*. Available: <http://www.ethicaeconomia.org/en/>
- NIST, US Department of Commerce. *"Economic Evaluation of the Baldrige Performance Excellence Program December 2011"*. Available: <http://www.nist.gov>.
- Nunns, D. (2015). *Evolving a performance organization*. Available: www.em-i.com
- Rainey, G. H. (2014). *Understanding and managing public organization*. CA: Jossey-Bass.

- Reio, T. G. (2010). The threat of common method variance bias to theory building. *Human Resource Development Review*, 9, 405-411.
- Ryu, E. (2011). Effects of skewness and kurtosis on normal-theory based maximum likelihood test statistic in multilevel structural equation modeling. *Behavior Research Methods*, 43, 1066-1074.
- SCG. (2559). *Sustainable Development*. Available: <http://www.scg.com/en/05sustainability>
- Schermerhorn, Jr., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2003). *Organizational Behavior*, 8th ed. NY: John Wiley & Sons, Inc.,
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guild to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sences of cronbach' s alpha. *International Journal of Medical Education*, Retrieved from [http:22creativecommons.org/licenses](http://22creativecommons.org/licenses)