ตัวแบบพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์

Model Development for Improving the Performance Efficiency of Sub-district Municipalities in the Roy-Kaen-Sarn-Sin Provincial Group

พุทธพงศ์ ผางจันทร์ดา[1] และสัญญา เคณาภูมิ[2]
Phuttapong Phangjanda[1] and Sanya Kenaphoom[2]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล 2) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล 3) เพื่อสร้างตัวแบบพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล โดยทำการศึกษากลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ การวิจัยระยะที่ 1 ศึกษาระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานและปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล เป็นการวิจัยผสมผสานวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนผู้บริหาร ตัวแทนสมาชิกสภาเทศบาล ตัวแทนปลัดเทศบาล ตัวแทนผู้อำนวยการกองคลัง ตัวแทนผู้อำนวยการกองช่าง และตัวแทนภาคประชาชน จำนวน 249 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ระยะที่ 2 การสร้างตัวแบบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล และระยะที่ 3 การยืนยันตัวแบบเชิงยืนยันของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล โดยผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องตาม Expert Verified จำนวน 20 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการกำกับดูแลและการพัฒนาองค์การ ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์การ มากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ปัจจัยด้านบุคลากรมากที่สุดคือ สมรรถนะผู้นำองค์กร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ตามลำดับ และปัจจัยภายนอกองค์การมากที่สุดคือ การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับ นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ตัวแปรดังกล่าวสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการได้ร้อยละ 97.20 (R^2 = 0.972 , F = 854.704) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ตัวแบบพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กระบวนการพัฒนา

[1] นักศึกษาปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
[2] รองศาสตราจารย์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ระบบการให้บริการประชาชน 2) การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย และ 3) การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

คำสำคัญ : ตัวแบบพัฒนา, เทศบาลตำบล, ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ABSTRACT

The aims of the research were to assess job performance efficiency of sub-district municipalities; to analyze the causal factor affecting the job performance efficiency and to establish a development model for accounting for job performance efficiency of sub-district municipalities in the Roi-Kaen-Sarn-Sin Provincial Cluster. The research was divided into three phases. Phase 1: The research focused on assessing the job performance efficiency and analyzing causal factors contributing the job performance efficiency of the sub-district municipalities. The mixed research method was used for the study. The samples were 2,400 representatives consisting of executives, municipality members, municipal clerks, directors of the finance division, directors of the technician division, and people from 249 municipalities. The data analysis was computed by the descriptive statistics and Path Analysis was employed for data analysis. In-depth interview was used for the qualitative research, of which the targeted purposive sampling was 12 persons consisting of experts and related academics. The content analysis was used for the study. Phase 2: The research took a focus on designing the model of the job performance efficiency. Phase 3: The research dealt with affirming the model of the job performance efficiency of sub-district municipalities by 20 verification experts. The data analysis was computed by the descriptive statistics.

Results of the research were as follows: 1) The overall job performance efficiency of sub-district municipalities in the Roi-Kaen-Sarn-Sin Provincial Cluster was at a high level in the following descending fashion: the service quality, efficiency of the job performance, effectiveness of the job performance, as well as monitoring and developing of the organization respectively 2) In addition, the factors affecting the job performance efficiency of the sub-district municipalities in the Roi-Kaen-Sarn-Sin Provincial Cluster were internal factors of the organization, of which the highest rated factors could be listed in descending way: effective organizational culture, management competency, regular human resource development and continuous evaluation respectively. Five high rated items of the factors were competency of leaders, knowledge and abilities of the municipality personnel, achievement motivation of the personnel, executives' support and responsibilities respectively. Regarding the external factors, the three high rated items of the factors were accountability controlled by the public organization, public policies and public participation. The variables predicted the variance of the job performance efficiency of sub-district municipalities in the Roi-Kaen-Sarn-Sin Provincial Cluster was statically significant 97.20%

(R^2 = 0.972 , F = 854.704) at the .05 level and 3) The model for developing the job performance efficiency of the sub-district municipalities in the Roi-Kaen-Sarn-Sin Provincial Cluster consisted of three components: 1) a process of the public service system, 2) excellence and competency-based organization development, 3) upgraded transparency and confidence in public administration.

Keywords : Model for Development, Sub-District Municipalities, Job Performance Efficiency

บทนำ

การแข่งขันด้านการพัฒนาของประเทศต่างๆ กำลังเปลี่ยนไปด้วยปัจจัยที่สำคัญหลายประการในกระบวนการพัฒนาองค์การอันประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรให้มีความรู้ความสามารถนำทรัพยากรขององค์กรมาบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้ดีมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การจึงมีความจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้มีจุดยืนที่มั่นคงในระดับหนึ่งบนเวทีเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - Based Economy) ซึ่งปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการสร้างนวัตกรรมในองค์การที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารหรือผู้นำ ปัจจัยด้านบุคลากรภายในองค์กร ปัจจัยด้านการบริหารจัดการองค์กร ปัจจัยด้านกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนนั่นเององค์การมุ่งสู่การเป็นเลิศ (High Performance Organization) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์การในทุกๆ ด้าน องค์การจำนวนมากในปัจจุบันจำเป็นต้องหาแนวทางในการพัฒนาและสร้างสมรรถนะในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness Development) และในการที่องค์การจะมีประสิทธิภาพดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานและการจัดองค์กร โดย Pollitt and Bouckaert (2004 : 25) ได้ศึกษาถึงการนำแนวคิด NPM ไปใช้ในการปฏิรูปการจัดการภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ทำให้พบว่าแท้จริงแล้วการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปใช้ในแต่ละประเทศ

ในปี พ.ศ. 2545คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ริเริ่มและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยขึ้น เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันครอบคลุมช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2556 ถึงปี พ.ศ. 2561 จะรองรับการขับเคลื่อนประเทศท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อม ความเสี่ยง และสถานการณ์บ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายหลักสู่การเจริญเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เร่งสร้างสมดุล และปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557 : เว็บไซต์) ปัจจุบัน องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาการบริหารงานภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ (Ulrich, 1997 : 52) สร้างคุณภาพในการบริหารงานนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สมบัติ กุสุมาวลี (2540 : 12) และสุจิตรา ธนานันท์ (2550 : 5) ได้ให้แนวคิดที่มีมุมมองที่กว้างและครอบคลุมระบบการทำงานทั้งระบบทั้งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542 หมวด 2 มาตรา 16 และพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2552 กำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะให้เทศบาล มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง การพัฒนายังได้มี

การประสานร่วมมือและบูรณาการทำงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำมากำหนดทิศทาง แนวทางในการวางกรอบแนวนโยบายในการพัฒนาการจัดการคุณภาพการบริหารงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2542 : 96) เทศบาล ถือว่าเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการบริหารบ้านเมืองเป็นหลัก มีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะ (Service Public) และอำนาจในการควบคุมตรวจสอบ (Police) การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นโดยพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (มาตรา 9-11) ได้กำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ในการผู้จัดทำบริการสาธารณะต่างๆ ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้ทั่วถึงเท่าเทียมและครอบคลุม

ประเด็นปัญหาที่น่าสนใจในการวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวแบบพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ปัจจุบันควรจะดำเนินการไปในทิศทางใด การกำหนดทิศทาง แนว ทางการพัฒนาการปฏิบัติงานของเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจที่จะศึกษาให้เข้าใจถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ เพื่อจะได้นำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนเกิดผลสัมฤทธิ์สืบไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์
3. เพื่อสร้างและยืนยันตัวแบบพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลซึ่งเริ่มพัฒนาเนื้อหาสาระเป็นกรอบแนวคิดจากการศึกษาจากปรากการณ์ (Phenomena) เป็นการเบื้องต้น จากนั้นทำการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลายเริ่มต้นจากวิธีการคิดเชิงเหตุผลการศึกษานำร่อง (Pilot study) ในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นการพัฒนากรอบแนวคิดจากทฤษฎีฐานราก การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานท้องถิ่นด้วยวิธีการจัดการความรู้ (KM) ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อหาความลงตัวของเนื้อหาสาระ (Kenaphoom, Sanya, 2014 : 49-51) และทำการตรวจสอบกรอบความคิดให้มีความน่าเชื่อมากยิ่งขึ้นโดยวิธีการบูรณาการระเบียบวิธีที่หลากหลาย(Kenaphoom, Sanya, 2013 : 169) จากการดำเนินการดังกล่าวผู้เขียนจึงขอนำเสนอเชิงพรรณนาความ กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาระดับประสิทธิผลและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยทำการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2550 : 7) ดังนี้ การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลและใช้เกณฑ์กำหนดขนาดตัวอย่างของHair, Anderson, Tatham and Black (Hair J.F., 2006 : 421) ที่เสนอว่าเกณฑ์ขั้นต่ำในการกำหนดตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้น (SEM) มักใช้ผู้ตอบ 5 - 10 คนต่อพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าประมาณ 1 ตัว ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพกำหนดประชากรเป้า

หมาย ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ กลุ่มผู้นำและผู้บริหารของเทศบาลที่ได้รับรางวัลจากสถาบันพระปกเกล้าในกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure In-depth Interview) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

ระยะที่ 2 การสร้างตัวแบบเชิงยืนยันแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยทำการรวบรวมข้อมูล โดยนำผลการวิจัยจากระยะที่ 1 ผนวกกับการศึกษาเอกสาร จากนั้นทำการวิเคราะห์ผลการวิจัย โดยจำแนกเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทำการกำหนดแนวทางการพัฒนา และหลอมรวมกำหนดเป็นรูปแบบ

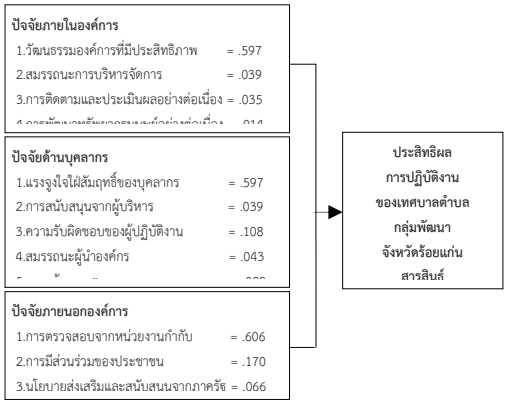
ระยะที่ 3 การยืนยันรูปแบบเชิงยืนยันแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยวิธีการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ (Expertise Verified) จำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์

1. ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การให้บริการสาธารณะ การบริหารงานการเงิน สมรรถนะความสามารถขององค์กร การบริหารจัดการขององค์กร และการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลในกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์การ มากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ (Beta = 0.597) สมรรถนะการบริหารจัดการ (Beta = .0.039) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง (Beta = 0.014)การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Beta = 0.035) ตามลำดับ ปัจจัยด้านบุคลากร มากที่สุดคือ สมรรถนะผู้นำองค์กร (Beta = 0.043) ความรู้ ความสามารถของบุคลากร (Beta = 0.009) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคลากร (Beta = 0.597) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Beta = 0.039) ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน (Beta = 0.108) ตามลำดับ และปัจจัยภายนอกองค์การ มากที่สุดคือ การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับ (Beta = 0.606) นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ (Beta = 0.066) และการมีส่วนร่วมของประชาชน (Beta = 0.170) แสดงดังภาพประกอบ 1

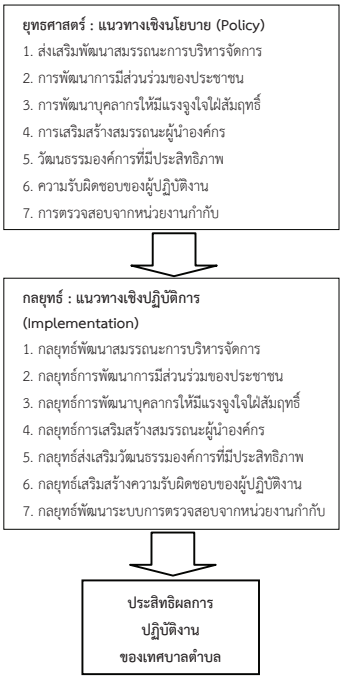


ภาพที่ 1 ตัวแปรที่มีผลต่อการแปรผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐาน

จากภาพที่ 1 พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ปัจจัยภายในองค์การ มากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ สมรรถนะการบริหารจัดการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ปัจจัยด้านบุคลากร มากที่สุดคือ สมรรถนะผู้นำองค์กร

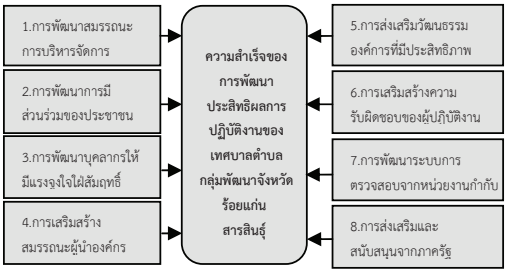
ความรู้ ความสามารถของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ตามลำดับ และปัจจัยภายนอกองค์การ มากที่สุดคือ การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับ นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ และการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. การสร้างรูปแบบพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ โดยผู้วิจัยนำเอาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ทั้งสิ้น 8 ปัจจัย นำไปสร้างรูปแบบของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์เป็นข้อเสนอเชิงและเชิงปฏิบัติการ ซึ่งแสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ดังภาพประกอบ 2



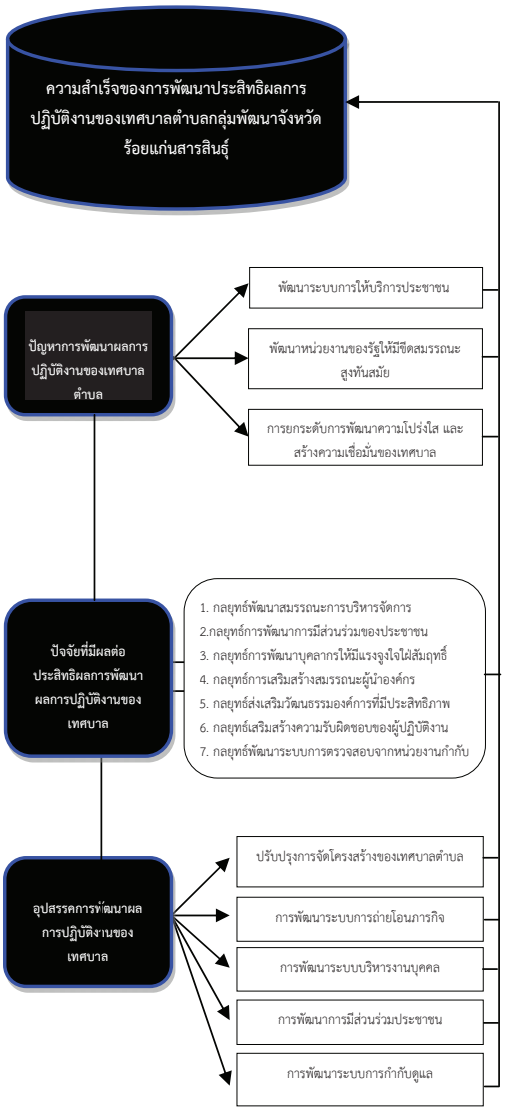
ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์

และจากข้อเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ปรากฏข้อค้นพบตามได้นำมาสร้างผังมโนทัศน์ข้อเสนอตัวแบบการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ภาพประกอบ 3



ภาพที่ 3 ผังมโนทัศน์ข้อเสนอตัวแบบการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาสร้างตัวแบบการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยนำมาเขียนเป็นข้อเสนอเชิงสังเคราะห์ตัวแบบ (Model Synthesis) ของ “การพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์” เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้



ภาพที่ 4 ตัวแบบการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ (Phuttipong's Model)

การขับเคลื่อนแนวทางเชิงนโยบาย (Policy) ด้วยกระบวนการกลยุทธ์ที่เรียกว่า แนวทางเชิงปฏิบัติการ (Implementation) เป็นสิ่งสำคัญเริ่มต้นโดยป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบ (Input) การแก้ไขปัญหาที่มากระทบกับการพัฒนาประสิทธิผลปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ผ่านกระบวนการพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนซึ่งต้องอาศรัยการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน พัฒนางานบริการของเทศบาลตำบลสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่ายและหลากหลายตัวแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่ พัฒนาระบบการจัดการ ข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย พัฒนาส่วนราชการของเทศบาลตำบลสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัย มีตัวแบบเรียบง่าย มีระบบการทำงานที่คล่องตัวรวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน ส่งเสริมและวางกลไกให้เทศบาลตำบลเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่นให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

อีกประการสำคัญควรให้ความใส่ใจกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของเทศบาลโดยมีกระบวนการที่มุ่งพัฒนาขีดสมรรถนะการบริหารจัดการ มีนโยบายส่งเสริมการบริหารจัดการองค์การ ทั้งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารวัสดุอุปกรณ์ที่อยู่อยู่ภายในองค์กรให้เกิดความคุ้มค่ามีประสิทธิภาพสูงสุด อันได้แก่ วิสัยทัศน์ นโยบายการพัฒนาขององค์กร การจัดการองค์ความรู้ขององค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี การพัฒนาและการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง การสร้างและ

พัฒนาองค์การโดยกระบวนการมีส่วนร่วม การสร้างองค์การให้บริหารงานตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนดไว้ตามอำนาจหน้าที่ การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งสร้างบทบาทของประชาสังคมใหม่ในการรวมกลุ่มเป็นขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมที่มีการประสานเครือข่ายเป็นอย่างดี ตระหนักถึงขอบเขตของการเรียกร้อง และไม่ใช้ความรุนแรง

การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ โดยเน้นการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพในการสร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีจริยธรรม และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาบุคลากรให้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ เน้นการพัฒนาของพนักงานการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริงและทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ การเสริมสร้างสมรรถนะผู้นำองค์กร ให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพ เข้าใจบทบาทของตนเอง และพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์การและบุคคลอื่นในองค์การได้ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในองค์กรเพื่อการพัฒนาศักยภาพไปสู่ระดับการแข่งขันในเวทีโลก และเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเพื่อให้การดำเนินงานมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ (Output) ที่พึงประสงค์ คือ ประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในกลุ่มพัฒนาร้อยแก่นสารสินธุ์ และมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การภาครัฐซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จระดับประเทศ (Ultimate Outcome) คือ ความกินดี อยู่ดี มีสุข ของประชาชนต่อไป

อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยภายในองค์การ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้แก่ สมรรถนะการบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์การที่มีประสิทธิภาพ การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านบุคลากร ที่ส่งผลส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้แก่ สมรรถนะผู้นำองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุคลากร การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ได้แก่ การตรวจสอบจากหน่วยงานกำกับ นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ผู้วิจัยค้นพบข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1.1 ควรมีการวางระบบการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน พัฒนางานบริการสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการ โดยออกแบบการบริการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีการนำ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้บริการได้ง่ายและหลากหลายรูปแบบ เน้นการบริการเชิงรุกที่ พัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ

1.1.2 ควรมีการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย พัฒนาส่วนราชการของเทศบาลตำบลสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความทันสมัยมีรูปแบบเรียบง่าย มีระบบการทำงานที่คล่องตัวรวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์การ

1.1.3 ควรมีการยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน ส่งเสริมและวางกลไกให้เทศบาลตำบลเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งส่งเสริมให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของทางราชการ ตลอดจนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่นให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

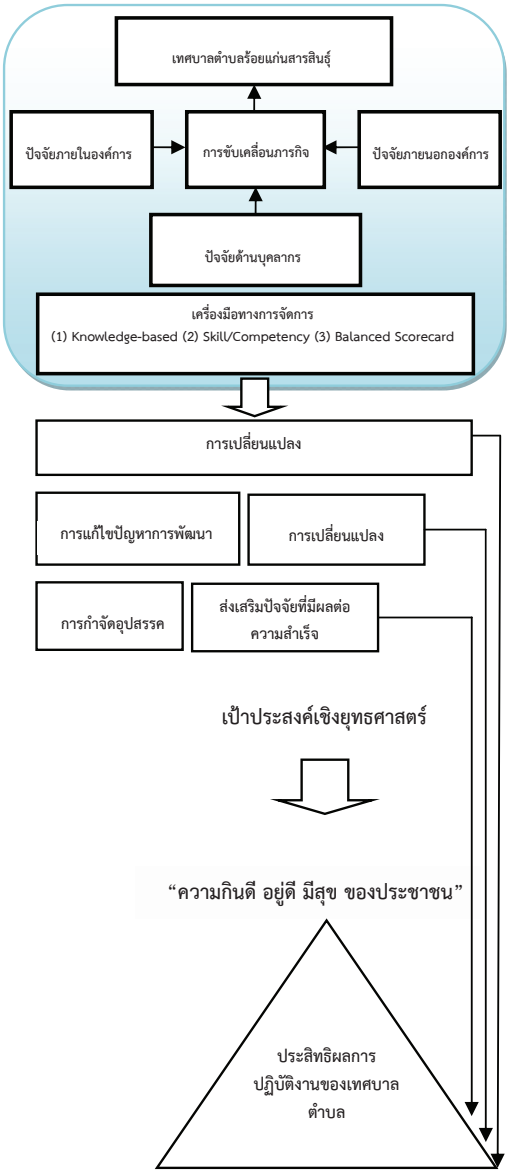
1.2.1 ควรดำเนินกลยุทธ์พัฒนาระบบการให้บริการประชาชน ระยะสั้น (ดำเนินการภายใน 1 - 3 ปี) คือ ยกระดับการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) ด้วยการเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนงานบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน และกลยุทธ์เสริมสร้างวัฒนธรรมการให้บริการที่เป็นเลิศ ระยะปานกลาง (ดำเนินการภายใน 4-6 ปี) คือ ส่งเสริมให้เทศบาลตำบลยกระดับระบบการบริการประชาชน โดยการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ การสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่ใช้บริการเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการบริการได้อย่างจริงจัง

1.2.2 ควรดำเนินกลยุทธ์พัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ระยะสั้น (ดำเนินการภายใน 1-3 ปี) คือ ปรับปรุงส่วนราชการของเทศบาลตำบลให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้ต่อเนื่องยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2.3 ควรดำเนินกลยุทธ์ส่งเสริมและวางกลไกสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติราชระยะสั้น (ดำเนินการภายใน 1-3 ปี) คือ การส่งเสริมให้ประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและการใช้สิทธิตามกฎหมายข้อมูลข่าวสารของราชการ กำหนดมาตรการ กลไก และสนับสนุนช่องทางในการให้ส่วนราชการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตลอดจนวางกลไกให้ส่วนราชการเผยแพร่กระบวนการทำงานที่มีมาตรฐาน เปิดเผยขั้นตอน ระยะเวลาชัดเจน ตามช่องทางสื่อสารต่างๆ และกลยุทธ์ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และมาตรการในการต่อต้านคอร์รัปชั่น ระยะปานกลาง (ดำเนินการภายใน 4-6 ปี) คือ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการปราบปรามการทุจริตในภาครัฐอย่างจริงจัง รวมทั้งการกำหนดมาตรการลงโทษที่เข้มงวดมากขึ้น

จากข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ทำการควบรวมผลการศึกษาและแนวคิดของผู้วิจัยทั้งหมด นำมาเขียนเป็นผังข้อเสนอเชิงสังเคราะห์รูปแบบ (Model Synthesis) ของ “รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์” เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ปรากฏตามภาพประกอบ 5

การบริหารปัจจัยแวดล้อมภายนอก/โลกาภิวัฒน์



ภาพที่ 5 รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรที่จะได้มีการนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลกลุ่มพัฒนาจังหวัดร้อยแก่นสารสินธุ์ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ ไปทดลองใช้กับเทศบาลตำบล เพื่อจะได้ทำความเข้าใจลักษณะประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลและพัฒนาตัวแบบให้มีอำนาจอธิบายและทำนายได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลได้ รวมทั้งอาจต้องแยกพิจารณาประเด็นความร่วมมือ กับประเด็นการสนับสนุน และผลลัพธ์ของความร่วมมือและการสนับสนุนที่เกิดขึ้นเป็นรายกรณีไป

2.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นเพิ่มเติม ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล เช่น ภาวะผู้นำ โครงสร้างองค์กร และการเมือง เป็นต้น

2.4 ควรมีการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลและไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบล

2.5 ควรมีการศึกษาเรื่องในทำนองเดียวกันนี้ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบและเสนอแนวคิดในการศึกษาต่อไป

2.6 ควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและสัมประสิทธิ์เส้นทางโดยใช้สถิติอื่น ๆ มาเปรียบเทียบกันว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. (2557). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 - พ.ศ. 2561).** สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2557, จาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=30.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-Analysis).** กรุงเทพฯ : นิชินแอดเวอร์ไทซิ่งกรุฟ.

นิตยา ศรีญาณลักษณ์. (2552). **การบริหารการพยาบาล.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทธนาเพรส จำกัด.

พุทธพงศ์ ผางจันทร์ดา. (2553). **ความต้องการของประชาชนในการพัฒนาตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัว อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น. การค้นคว้าอิสระ.** มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). **การบริหารการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุจน์.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2540). **ประเทศไทยในทศวรรษหน้าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุจิตรา ธนานันท์. (2550). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2541). **การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์อภิมานและการวิเคราะห์เนื้อหา.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี.

สัญญา เคณาภูมิและเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2555). **สถิติเพื่อการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.** มหาสารคาม : หลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยกฎหมายและการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

สัญญา เคณาภูมิ. (2556). **การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและกลยุทธ์จากฐานการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.** มหาสารคาม : คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์.

สัญญา เคณาภูมิ. (2557). “รูปแบบการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยทางการบริหารจัดการ” **วารสาร มรม. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.** ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม.

Barney, J. B. (1986). **“Organizational Culture : Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?,” A Cademy of Management Review.** 11 (3) : 656 – 665.

Hair J.F., Anderson R.E., and Tatham R.L. and Black W.C. (2006). **Multivariate data analysis.** 6th ed. New Jersey. Pearson Prentice Hall.

Kenaphoom, Sanya. (2013). **“The Creating of the Survey Research Conceptual Framework on Public Administration”** Valaya Alongkorn Review Vol. 3 No. 2 July-December 2013 : 169-185.

Kenaphoom, Sanya. (2014A). “Research Philosophy: Quantity Quality” **Journal of Political Science and Law, Rajabhat Kalasin University,** 3 (2), 49-51.

Kenaphoom, Sanya. (2014B). "Establish the Research Conceptual Framework in Public Administration by the Rational Conceptual thinking". PhetchabunRajabhat **Journal,** 16 (1) : January-June 2014 : 1-19.

Kenaphoom, Sanya. (2014C). "A Creation of a Research Conceptual Framework for Public Administration by Know ledge Management Methodology" **Journal of Humanities and Social Sciences, Ubon Ratchathani University,** 5 (2), 13-32.

Kenaphoom, Sanya. (2014D). "The creating of Quantitative Research Conceptual Framework of Public Administration by Literature Review". **Udonthani Rajabhat University Journal of Humanities and Social Science,** 3 (1) : January-June 2014.

Kenaphoom, Sanya. (2015). "The research Conceptual Framework Establishment by the Grounded Theory" **VRU Research and Development Journal,**10 (3) (September-Decem ber, 2015)

Lindeman, R. H., Merenda, P. F., & Gold, R. Z. (1980). **Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis.** Retrived October 28, 2016, from http:// www. llinois.com /content/ap.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011). **Public management reform : a comparative analysis : New Public management, Governance and the Neo-Weberian State.** Oxford : Oxford University Press.

Ulrich, D. (1997). **Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.** Boston : Harvard Business School Press.