

บทที่ 6

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :
วิเคราะห์กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา
ถึงระดับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัย
ที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารราชการท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์ถึง
ปัญหา อุปสรรค ที่มีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารราชการท้องถิ่นเพื่อค้นหา
แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงผสม (Mix Methods
Research) โดยเก็บข้อมูลด้วยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ
(Qualitative Research) ซึ่งเป็นการนำข้อดีของแต่ละวิธีการมาใช้เพื่ออุดช่องว่างของอีกวิธีการหนึ่ง
เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณก่อน เพื่อให้
ทราบถึงความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตามในภาพรวม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้
ไปขยายผลในเชิงลึกเพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและยังเป็นการเก็บข้อมูลในส่วนที่การวิจัยเชิง
ปริมาณไม่สามารถทำได้ด้วยการใช้วิธีการเชิงคุณภาพ

กลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ 1) ข้าราชการขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 108 คน ทำการเก็บข้อมูลด้วย
แบบสอบถาม จำนวน 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผล
ต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตอนที่ 3 การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล 2) ประชาชนในพื้นที่
อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 398 คน ทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับความ
คิดเห็นที่มีต่อการบรรลุตามเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มนี้ทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนธันวาคม 2552 ถึง
เดือนเมษายน 2553 และกลุ่มตัวอย่างสำหรับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่ได้กำหนดไว้ในงานวิจัยนี้
ได้แก่ 1) นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากนายองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นนั้นๆ ทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In – dept interview) ตามแบบ

สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แนวทางการบริหารงานโดยการนำหลักการ ชรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำนโยบายชรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะถึงแนวทางที่จะสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามนโยบายชรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ขำราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ ตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการนำนโยบายชรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะถึงแนวทางที่จะสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงเพื่อส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามนโยบายชรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเชิงปริมาณพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล โดยมีตำแหน่งสังกัดสังกัดกองคลัง จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีอายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี

2. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.1 ด้านนโยบาย จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ขำราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่เห็นว่า การนำหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ ทำให้การทำงานระบบการบริหารจัดการ และผลสัมฤทธิ์ของงานดีกว่าระบบงานเดิม มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ การบริหารราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไม่ยากและสามารถปฏิบัติได้ และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สามารถทำควบคู่ไปกับงานที่ท่านทำอยู่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานประจำ โดยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูงทุกข้อ

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารของทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายชรรมาภิบาลที่ได้รับมาจากส่วนกลาง เพื่อนำมากำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน เพราะต่างเชื่อว่าหลักการชรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ดี ซึ่งหากมีการนำมาใช้ร่วมกับการบริหารงานท้องถิ่นแล้ว จะทำให้การบริหารงานท้องถิ่นเป็นไปอย่างสัมฤทธิ์ผล โดยในส่วนของนโยบายระดับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า การนำหลักเกณฑ์และวิธีการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ปฏิบัติจริงนั้นยังคงมีปัญหาอยู่ เนื่องจากบางหลักการไม่สามารถนำมาใช้ได้กับนโยบายหรือโครงการบางโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งยังคงมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งไม่สามารถนำมาใช้จริงได้อย่างเหมาะสม เช่น ในหลักความคุ้มค่าที่มุ่งให้มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติลงเพื่อไม่ให้มีขั้นตอนในการปฏิบัติมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ยังคงเป็นปัญหาในความไม่ชัดเจนในตัวชีวิตของคำว่า “มากเกินไปจนจำเป็น” และยังคงไม่แน่ใจว่าจะมีความขัดแย้งกับหลักการความโปร่งใสและหลักนิติธรรมหรือไม่ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ยังคงไม่แน่ใจหากมีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยผลการเพราะอาจเกี่ยวข้องกับหลักฐานการปฏิบัติงานได้เช่นกัน

2.2 ด้านการการมอบหมายงาน จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงาน ได้มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและมีกลไกตรวจสอบในแต่ละขั้นตอน มีค่าคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ ในแผนปฏิบัติงานมีการระบุรายละเอียดของเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละภารกิจไว้อย่างละเอียด และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ หน่วยงานได้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติโดยทุกข้อ มีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีทัศนคติว่า หากมีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใส และมีกลไกการตรวจสอบการทำงานแล้ว จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นองค์กรที่มีความซื่อสัตย์ปราศจากการทุจริต คอร์รัปชัน และยังแสดงให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นระบบมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่จะมีการแจ้งถึงเป้าหมายของการบริหารงานในแต่ละโครงการให้ผู้ปฏิบัติรับทราบอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถกำหนดแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้ โดยโครงการส่วนใหญ่ที่ผู้บริหารเน้นย้ำมักจะเป็นโครงการที่ผู้บริหารเคยได้แถลงนโยบายไว้ในตอนหาเสียงเลือกตั้ง และตอนแถลงนโยบายต่อสภาก่อนเข้าดำรงตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวว่า ภาระงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เป็นการให้บริการสาธารณะกับประชาชน ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก โดยจะต้องมีการตัดสินใจให้ทันกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ดังนั้นในบางกิจกรรมที่ต้องใช้ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะมอบอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบการตัดสินใจนี้ จะต้องมุ่งสู่เป้าหมายของนโยบายที่ได้ตั้งไว้ด้วย ซึ่งที่ผ่านมา การมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานนี้จะพบว่าเกี่ยวข้องกับ 2 ลักษณะคือ (1) เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ แต่ไม่มีอำนาจการตัดสินใจ จึงทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข และ (2) เจ้าหน้าที่มีอำนาจการตัดสินใจและสามารถแก้ไขได้ แต่ไม่ยอมแก้ไข จึงทำให้ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

2.3 ด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามส่วนใหญ่ มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ คณะผู้บริหาร มีนโยบายให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คณะผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่มีการปฏิบัติงานอย่างจริงจังกับงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารมีความรู้และสามารถให้คำแนะนำเสนอแนะ ในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับการนำหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติอย่างถูกต้อง ตรงกัน โดยมีทุกข้อมีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่าผู้ให้ข้อมูลได้กล่าวถึงผู้บริหารว่า ผู้บริหาร จะมีการเข้าศึกษาอบรมในเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและมักมีการกำหนดนโยบายในการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนภายใต้การดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตาม และเมื่อพบปัญหาในการทำงาน ก็สามารถปรึกษากับผู้บริหารได้ ซึ่งผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้ จากเหตุผลดังกล่าว รวมถึงการที่บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น ทั้งยังสามารถสื่อสารให้ประชาชนทั่วไปเข้าใจถึงบทบาทความสำคัญของหน้าที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กรและมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กรเหล่านี้

ในประเด็นเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนมีความรู้ เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลน้อย ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติเหล่านั้น มองว่า แนวทางการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร หรือการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบและหลักการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยต่างๆ ทำให้นโยบายการทำงานในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ปฏิบัติเหล่านั้นจึงเห็นว่า การทำงานตามการสั่งการเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานได้อย่างแท้จริง โดยมีได้ให้ความสำคัญกับการหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นคนชุมชน และมีความผูกพันกับชุมชน จึงทำให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะงานที่ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

2.4 ด้านการบริหารงานบุคคล จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่าง

สมเหตุสมผล มีค่าคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานมีการสรรหาบุคลากรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ หน่วยงานมีหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนและยุติธรรม และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีการจัดการกับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า การเข้ามารับตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความโปร่งใสในระดับหนึ่งเนื่องจากมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการคัดเลือก เช่น การกำหนดกรอบคุณสมบัติที่ต้องตรงกับตำแหน่งงานที่มีการเปิดรับสมัคร การสอบผ่านแบบทดสอบความรู้ ภาค ก. จากส่วนกลาง เป็นต้น ทำให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ และมีความโปร่งใส นอกจากนี้ยังมีจุดเด่นในเรื่องการเป็นคนในพื้นที่ ที่รู้จักกับผู้บริหารและคนในชุมชน ทำให้การทำงานมีความคล่องตัวและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง แต่อาจมีจุดด้อยที่ทำให้ระบบการประเมินผลและการจัดการกับการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจน้อยกว่าที่ควรจะเป็น แต่ทั้งนี้ยังถือเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีความชัดเจนและยุติธรรมสำหรับการประเมินผลและการเลื่อนขั้นเนื่องจากใช้แนวทางของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เพื่อให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่าย ซึ่งแนวทางดังกล่าว ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย นอกจากนี้ ในประเด็นของการส่งเสริมพัฒนาบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยเชื่อว่าจะเป็นการเปิดวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลกว่าเดิมในลักษณะ “คิดแบบ Global แต่ทำแบบ Local”

2.5 ด้านสมรรถนะองค์การ จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีค่าคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานได้ผลักดันให้มีการใช้สมรรถนะที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีความพร้อมในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรทั้งภาคการเมืองและผู้บริหารได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น การส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การจัดการฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆ โดยการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาบรรยายและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งบุคลากรไปอบรมยังสถาบันต่างๆ การจัดให้บุคลากรได้ไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลในการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ นอกจากนี้ยังมีความพยายามจัดหาเครื่องมือหรือสิ่งอุปกรณ์ ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยมีเป้าหมายให้บุคลากรขององค์กรใช้สมรรถนะที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม จากการศึกษายังพบว่า องค์กรยังไม่มีความพร้อมใน

ด้านต่างๆ เท่าที่ควร ทำให้ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ขององค์กร มีการใช้สมรรถนะที่มีอยู่แบบเต็มที่ ตามความเคยชิน โดยมีการให้ความเห็นว่า ศักยภาพไม่เพียงพอต่อการพัฒนาสมรรถนะให้เกิดแนวทางการทำงานใหม่ๆ และดีกว่าเดิมได้ และหากมีการพัฒนาศักยภาพของคนให้สูงขึ้นจนเป็นจุดเด่น จะทำให้ได้รับมอบหมายงานมากกว่าผู้อื่น โดยการพิจารณาความดีความชอบขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้ประเมินเป็นหลัก จึงอาจไม่คุ้มค่าที่จะทำ

2.6 ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบถึงข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมของประชาชนจะส่งผลดีต่อการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาปฏิบัติงานในหน่วยงาน และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีนโยบาย ระดมความร่วมมือจากภาคประชาชนอย่างจริงจัง

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งเน้นให้มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบถึงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์ถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ทั้งการดำเนินโครงการขององค์กร การออกหน่วยตรวจเยี่ยมประชาชน และการช่วยเหลือประชาชนในด้านต่างๆ ทั้งนี้ มีเหตุผลที่น่าสนใจ กล่าวคือ ผู้บริหารมีความตระหนักว่า หากมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรู้ถึงการปฏิบัติงานของท้องถิ่นที่มีอยู่มากมายได้นั้น จะทำให้ประชาชนมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร และจะเป็นประโยชน์กับการเลือกตั้งในครั้งต่อไป นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้นในสายตาของประชาชน และเมื่อประชาชนมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว จะทำให้ความหวาดระแวงลดน้อยลง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันประชาชนยังคงมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามในระดับการรับรู้ข้อมูลและการให้ข้อมูลความต้องการเท่านั้น โดยมีการจัดการพบปะประชาชนตามพื้นที่ต่างๆ เพียงปีละ 1-2 ครั้ง และในบางพื้นที่อาจเป็นการสอบถามจากผู้นำชุมชนในการนำเสนอโครงการต่างๆ เข้าสู่การจัดทำแผนพัฒนาเท่านั้น จึงทำให้เห็นนโยบายบางเรื่องไม่สามารถระดมขอความร่วมมือจากประชาชนได้อย่างจริงจัง แม้ทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่จะยอมรับถึงความสำคัญและประโยชน์ของการมีส่วนร่วมก็ตาม

3. ผลการศึกษาผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1 การดำเนินงานตาม หลักนิติธรรม จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมา

ได้แก่ องค์กรมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรคำนึงถึงสิทธิความเท่าเทียมกันของผู้มาติดต่อกับองค์กร การพิจารณาออกคำสั่งต่างๆ ได้มีการกล่าวอ้างข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาใช้ระเบียบกฎหมายเป็นหลักในการบริหารงาน มากกว่าการใช้ดุลพินิจส่วนตัว

จากการหาข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ พบว่า การดำเนินงานตามหลักนิติธรรมนี้ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้เนื่องจาก แม้ว่า การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น จะได้รับการกระจายอำนาจมาจากการบริหารราชการส่วนกลางก็ตาม แต่การบริหารงานยังคงต้องอิงกับนโยบายซึ่งเป็นภาพรวมของประเทศ ประกอบกับการข้อกฎหมายต่างๆ ที่ต้องมีการนำมาปฏิบัติในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่จะมีการบัญญัติไว้ตั้งแต่ในระดับชั้นของส่วนกลาง และได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งนำมาปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ทางการบริหารราชการส่วนกลาง โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น มักจะตระหนักถึงความสำคัญของการนำกฎหมาย ระเบียบ กฎต่างๆ ที่ได้บัญญัติไว้มาปฏิบัติ จึงมักมีการจัดอบรม ให้ความรู้ พนักงาน ข้าราชการในส่วนต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบการปฏิบัติงานในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ข้าราชการและพนักงานส่วนใหญ่จึงมีความรู้ ความเข้าใจใน กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลในเชิงปริมาณที่ได้รับ ประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่งจากการหาข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพนี้ คือ ผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางส่วน จะมีการใช้ดุลพินิจส่วนตัวในการบริหารงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยส่วนใหญ่แล้ว เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตประจำวัน และการให้บริการสาธารณะกับประชาชนในพื้นที่ ซึ่งถือว่าเป็นงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนเป็นอย่างมาก ประกอบกับผู้บริหารเป็นคนในพื้นที่ที่มีความรู้จักกับประชาชนในท้องถิ่น รวมถึงประชาชนยังไม่มีความรู้เรื่องการบริหารงานท้องถิ่นที่ดีพอ ทำให้มักมีการขอความช่วยเหลือที่อาจอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ หรือไม่เหมาะสมกับห้วงเวลาที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกระทำได้ ดังนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมีการตัดสินใจใช้ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการกระทำการบางประการเพื่อตอบสนองกับความต้องการของประชาชน ทั้งๆ ที่อาจไม่สอดคล้องกับระเบียบที่มี นั่นเอง

3.2 การดำเนินงานตาม หลักคุณธรรม จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือระเบียบวินัย มีค่าคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ ข้าราชการ รู้จักและปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและมี

จรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ ข้าราชการ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ ในองค์กรไม่เคยมีการทำผิดกฎหมายอย่างโจ่งแจ้ง เช่น ทุจริตต่อหน้าที่ หรือซื้อขายตำแหน่ง

จากการหาข้อมูลในเชิงคุณภาพ พบว่า การดำเนินงานตามหลัก คุณธรรม เป็น สิ่งที่มีการกล่าวถึงอย่างมากในการบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ข้าราชการผู้ ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ จึงมีความระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมักยึดถือระเบียบวินัย และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันการผิดพลาด เพราะหากเกิด ความผิดพลาดขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว อาจมีการถูกลงโทษจากผู้บังคับบัญชา เนื่องจากอาจ ส่งผลเสียแก่ภาพลักษณ์ขององค์กร ได้ และนอกจากนี้แล้ว การตรวจสอบการทำงานของข้าราชการ ยังอาจถูกตรวจสอบได้จากคณะกรรมการตรวจสอบทางวินัยได้ด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม การ กระทำที่ส่อไปในเชิงของการผิดกฎหมายก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้ ทั้งจากที่ตั้งใจกระทำการหรือไม่ตั้งใจ กระทำ และอาจเกิดขึ้นได้จากทั้งตัวบุคคลและจากระบบการทำงาน

3.3 การดำเนินงานตาม หลักความโปร่งใส จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิง ปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กร มีขั้นตอนการทำงานที่โปร่งใสและ ตรวจสอบได้ มีค่าคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ องค์กร มีระบบบริหารการเงินและพัสดุที่รัดกุม องค์กร มีการจัดระบบการทำงานไว้อย่างชัดเจน เช่น กำหนดลำดับขั้นตอนการ ดำเนินงานใน องค์กร มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่ยึดมั่น ในหลักการและ กฎหมาย และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ องค์กร มีระบบการร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ในการดำเนินงานขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นมักให้ความสำคัญกับ ภาพลักษณ์ในด้านความโปร่งใสในการทำงานเป็นอย่าง ยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกือบทุกองค์กร มีความกังวลเป็นอย่าง ยิ่งเกี่ยวกับข่าวหรือการวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบ เช่นการ คอร์รัปชัน การฮั้วการประมูล เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะภาพในด้านลบต่างๆ จะส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของผู้บริหาร โดยตรงและย่อมส่งผลถึง ความเชื่อถือ ของประชาชนที่มีต่อผู้บริหารคนนั้นในการเลือกตั้งครั้งต่อไปด้วย ดังนั้น ในการ บริหารงาน ผู้บริหารจึงมักมีการกำหนดวิธีการบางอย่างในบางขั้นตอนขึ้น เพื่อให้สาธารณชนเห็นได้ ว่า การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เช่น การกำหนดให้สื่อมวลชนในท้องถิ่น เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจรับฯ เป็นต้น

3.4 การดำเนินงานตาม หลักการมีส่วนร่วม จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิง ปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กร เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในเรื่องภารกิจที่ องค์กรปฏิบัติ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน มีค่าคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ ประชาชนให้ความร่วมมือ

ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เมื่อได้รับการร้องขอจากทางราชการ องค์กร เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็น องค์กรพัฒนาศักยภาพในด้านการสร้างการมีส่วนร่วม และสร้างความเข้าใจอันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ องค์กร นำข้อเสนอแนะที่ได้รับจากองค์กรภายนอกไปพิจารณาเพื่อปฏิบัติตามเท่าที่ทำได้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะพบว่า การมีส่วนร่วมจากประชาชนต่อการบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นยังคงอยู่ในระดับต่ำ คือ เป็นการรับข้อมูลจากฝ่ายองค์กรฯ เพียงทางเดียว ซึ่งยังไม่ค่อยมีการปฏิสัมพันธ์มีส่วนร่วมกันอย่างจริงจัง ทั้งนี้ในหลายๆ ท้องถิ่นมักมีความพยายาม เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารในเรื่องภารกิจที่องค์กรปฏิบัติ ให้แก่ประชาชนได้รับรู้ โดยช่องทางที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละองค์กรใช้ก็มีความแตกต่างกัน แต่ช่องทางหนึ่งที่มีการใช้มากก็คือ การจัดรายการวิทยุผ่านวิทยุชุมชน ในชุมชนนั้นๆ โดยตัวแทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็น สมาชิกฯ ข้าราชการ หรือเป็นการว่าจ้างนักจัดรายการเพื่อดำเนินรายการแทน โดยเนื้อหาส่วนใหญ่ของรายการจะเป็นการบอกกล่าวให้ประชาชนได้รับรู้ว่า องค์กรของตนนั้น ได้ดำเนินโครงการอะไรอยู่ที่ไหน ใช้ระยะเวลาเท่าใด และใช้งบประมาณเท่าใด เป็นต้น และอีกช่องทางหนึ่งที่มีการใช้กันมากคือ การจัดเวทีพบปะประชาชน ในพื้นที่ต่างๆ โดยมีการหมุนเวียนตามหมู่บ้านๆ เพื่อเป็นการรับฟังความต้องการของประชาชน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการจัดเวทีรับฟังปัญหาและความต้องการของประชาชน แต่ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ประชาชนหรือองค์กรอื่นๆ ได้นำเสนอไว้ ก็อาจไม่ได้ถูกนำมาพิจารณาเพื่อปฏิบัติตามทุกเรื่องไป ทั้งนี้ จากการสอบถามพบว่า ข้อเสนอแนะ หรือข้อเสนอแนะบางประการอาจไม่สามารถกระทำได้จากปัจจัยหลายประการ เช่น อยู่นอกเขตอำนาจหน้าที่ งบประมาณไม่เพียงพอ มีปัญหาอื่นที่ถือเป็นเรื่องเร่งด่วนกว่า หรืออาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทางการเมืองได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์ พบว่า ระดับของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานท้องถิ่น มีเพิ่มมากขึ้นจากในอดีต และมีแนวโน้มที่จะมีสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต ทั้งนี้เนื่องจาก ประชาชนมีการศึกษามากขึ้น และมีความตื่นตัวทางการเมือง โดยเฉพาะเมื่อเกิดปรากฏการณ์ในการเมืองระดับประเทศที่ผ่านมา ทำให้ประชาชนหันมาตระหนักและให้ความสนใจกับการเมืองในระดับท้องถิ่นมากขึ้น

การปฏิบัติการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในช่องทางต่างๆ ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น หากพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า เหตุผลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเฉพาะการสื่อสารให้เห็นถึงภารกิจที่องค์กรได้กระทำไปแล้วนั้น เพราะต้องการให้ประชาชนทราบว่า เมื่อได้เลือกตั้งคณะผู้บริหารเข้าไปแล้ว คณะผู้บริหารเหล่านั้นได้มีการดำเนินงานเพื่อท้องถิ่นอย่างเต็มที่ ซึ่งถือเป็นการหาเสียงไปในตัวนั่นเอง

3.5 การดำเนินงานตาม หลักความรับผิดชอบ จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กร มีการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ องค์กรมีการประกาศเป้าหมายที่กำหนด ให้ข้าราชการ/พนักงาน/ประชาชนเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุให้เห็นผลงาน การให้ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร ทั้งภายในและภายนอกเป็นการให้ข้อมูลที่ต้องการ สมบูรณ์ ไม่มีการบิดเบือน ปกปิด ข้าราชการ เต็มใจที่จะยอมรับสิ่งใหม่ๆ และเทคโนโลยีใหม่ๆ และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ องค์กร มีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะสม่ำเสมอ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า แม้ว่า องค์กรจะไม่มีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะสม่ำเสมออย่างเป็นทางการ แต่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานสามารถตระหนักได้ว่า มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการจากการประชุมประจำสัปดาห์ และการประชุมประจำเดือน เพราะถึงแม้จะไม่มีการประเมินผลการทำงาน แต่ข้าราชการทุกคนยอมรับคืออยู่แล้วว่า ผู้บริหาร ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร ย่อมต้องการผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับตนเองและทีมงาน รวมถึงผู้บริหาร ยังคงเป็นบุคคลที่มีอำนาจโดยตรงในการให้คุณให้โทษกับข้าราชการในองค์กร ดังนั้น ข้าราชการส่วนใหญ่จึงมีความพยายามในการ ปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นเอง

3.6 การดำเนินงานตาม หลักความคุ้มค่า จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า องค์กร มีการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ ข้าราชการแต่ละคนทำงานครบตามวันและเวลาราชการที่กำหนด องค์กรมีการบูรณาการการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างองค์กรที่มีภารกิจในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน หรือมีระบบงานต่อเนื่องกัน องค์กร มีการวางแผนกำลังคนและใช้เจ้าหน้าที่ให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ ผลตอบแทน(เงินเดือนและอื่นๆ) ของข้าราชการได้รับอย่างเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของการบริหารราชการส่วนกลาง โดยส่วนใหญ่จะเป็นการรับนโยบายในภาพรวมและรับกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ของส่วนกลางเพื่อนำมาปฏิบัติในองค์กร ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีความจำเป็นต้องส่งข้าราชการที่อยู่ตามสายงานต่างๆ เข้ารับการอบรม ให้ความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ที่ส่วนใหญ่แล้วจะมีการจัดขึ้น โดยส่วนกลาง นอกจากนี้แล้ว ทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายองค์กรยัง

ได้มีการจัดอบรมขึ้นภายในองค์กรเอง ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์อันหลากหลาย เช่น สร้างอุดมการณ์ ความรัก ความสามัคคี ภายในองค์กร เพิ่มพูนความรู้สำหรับงานในองค์กร เพิ่มเติมประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับข้าราชการ เป็นต้น ทำให้ข้าราชการส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและพร้อมในการปฏิบัติงานในองค์กร อย่างไรก็ตามพบว่า วัฒนธรรมองค์กรข้าราชการที่เราคุ้นเคยกันตั้งแต่ในอดีตในเรื่องของเวลาการปฏิบัติราชการ ยังคงปรากฏอยู่ในการทำงานของข้าราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ มีการเข้างานช้ากว่าเวลาที่กำหนด โดยเฉพาะช่วงบ่ายหลังรับประทานอาหารกลางวัน และมีการเลิกงานก่อนเวลาที่กำหนด โดยเฉพาะในวันศุกร์บ่าย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม โดยส่วนใหญ่แล้ว ข้าราชการ และพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มักมีความเห็นว่า เงินเดือนที่ได้รับนั้น เป็นอัตราที่น้อย เมื่อเปรียบเทียบกับภาระที่ต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจาก ข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บางแห่งมีน้อย ทำให้ข้าราชการที่มีอยู่ต้องปฏิบัติงานทั้งหมดของสายงานนั้นๆ ซึ่งถือเป็นงานที่มีปริมาณมาก เมื่อเทียบกับค่าตอบแทนที่ได้รับ นอกจากนี้ยังรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งที่มีข้าราชการและพนักงานในองค์กรมาก ทำให้มีการกระจ่ายภาระงานได้มากกว่า

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 โดยที่ ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด โดยมีปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลน้อยที่สุด ซึ่งหมายความว่า เมื่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยเพิ่มมากขึ้น จะทำให้ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลเพิ่มมากขึ้นด้วย

5. ผลการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านนโยบาย ด้านการมอบหมายงาน ด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านสมรรถนะองค์กรและด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน กับผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อทำนายความเป็นไปได้ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า มีเพียง 2 ปัจจัยเท่านั้น คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล ที่พบว่า สามารถทำนายความเป็นไปได้ (มีนัยสำคัญทางสถิติ) ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกด้าน

สำหรับผลการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรนั้น ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนนโยบายให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งยังคงเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญตลอดทั้งกระบวนการในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพในการจูงใจผู้ปฏิบัติได้ในระดับสูง และมีวิสัยทัศน์เพียงพอต่อการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงาน รวมทั้งยังต้องมีความสามารถในการมอบหมายภารกิจให้แก่ผู้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การนำนโยบายธรรมาภิบาลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างในส่วนผู้บริหารยังกล่าวว่า “นายที่ดีจำเป็นต้องมีทักษะเกี่ยวกับคน โดยเฉพาะเรื่อง การอ่านคนให้ออก บอกคนให้ได้ และใช้คนให้เป็น ” ในส่วนผู้ปฏิบัติงาน ให้ความเห็นว่า แม้ว่านโยบายส่วนใหญ่จะเป็นการสั่งการลงมาจากส่วนกลาง ซึ่งถือเป็นกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตามให้บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดที่ส่วนกลางได้กำหนดลงมาพร้อมกัน แต่การจะทำให้สำเร็จได้ผลดีเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหารที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติยอมรับและร่วมมือในการทำงานได้มากเพียงใด รวมถึงผู้บริหารยังต้องมีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการแปลงนโยบายใหญ่มาสู่นโยบายในระดับปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง และผู้บริหารเองที่มีอำนาจหน้าที่ในการการจัดหา ส่งเสริม ควบคุม ประเมินผลและการให้คุณให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการของการบริหารงานบุคคล เนื่องจากทั้ง 2 ปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

6. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 พบว่า

6.1 เกิดประโยชน์สุขของประชาชน จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การดำเนินงานของหน่วยงานก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนทั่วไป ประชาชนทราบถึงสิทธิต่างๆ ในการรับบริการจากหน่วยงาน ข้อคิดเห็นที่ประชาชนเสนอแนะ มักจะได้รับการตอบสนองและนำไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ตามลำดับและค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ ประชาชนผู้ตอบแบบสอบถามเคยคิดจะร้องเรียนหน่วยงาน เนื่องจากไม่พอใจในการให้บริการของหน่วยงาน

ผลการศึกษาในเรื่องข้อการเกิดประโยชน์สุขของประชาชน นี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาโดยรวมข้างต้น ทั้งนี้พิจารณาได้จาก การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บริการสาธารณะกับประชาชนในท้องถิ่น โดยไม่ว่าจะเกิดขึ้นจากความตั้งใจในการพัฒนาท้องถิ่นที่ถือเป็นบ้านเกิดของตนเองตามหลักสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 หรือจะเป็นเหตุผลเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

เพื่อให้ได้รับเลือกตั้งเข้ามาใหม่ก็ตาม แต่ผลที่ออกมาคือ ประชาชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินการนั้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในส่วนของ การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และการบอกกล่าวถึงสิทธิในการรับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งอยู่ในระดับขั้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง นั่นคือ การร่วมคิดร่วมทำ ในส่วนของการร้องเรียนหน่วยงานเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นทำให้มีความรู้จักมักคุ้นกับคนในท้องถิ่น ดังนั้น การร้องเรียนเพื่อให้เกิดการลงโทษ จึงเป็นไปได้ยากเนื่องจากจะทำให้มีความบาดหมางกันและกัน จากข้อมูลที่ได้รับพบว่า โดยส่วนใหญ่แล้ว หากประชาชนไม่พอใจการทำงานของหน่วยงานหรือข้าราชการประชาชนจะใช้วิธีการบอกกล่าวไปกับผู้ที่มีอำนาจทางการเมือง เช่น นายกฯ สมาชิกฯ เพื่อเป็นการว่ากล่าวตักเตือน เป็นต้น

6.2 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า บุคลากรที่ให้บริการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ดีในการทำงาน มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ การดำเนินการของหน่วยงานก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หน่วยงานมีการปฏิบัติงานน้อยกว่า หรือไม่เท่าที่กฎหมายกำหนด หน่วยงานได้แจ้งให้ประชาชนทราบถึงขั้นตอนการทำงานของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ ตามลำดับ และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ ประชาชนเคยรับทราบถึงรายงานผลการให้บริการที่หน่วยงานนี้ได้ทำ

ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ที่เกิดขึ้นนั้น พบว่า เกิดจากการที่บุคลากรที่ให้บริการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตระหนักดีว่า คณะผู้บริหารล้วนมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนแทบทั้งสิ้น ดังนั้น การให้บริการกับประชาชนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีความพยายามทำให้ถูกในประชาชนที่มาใช้บริการ เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการถูกว่ากล่าวจากผู้บริหาร อย่างไรก็ตามการชี้แจงถึงขั้นตอนการทำงาน หรือการให้บริการนั้น ข้าราชการส่วนใหญ่ยังเห็นว่า เป็นสิ่งไม่จำเป็น เนื่องจากบางงานเป็นเรื่องของเทคนิคการปฏิบัติงาน และอาจไม่มีความจำเป็นที่ประชาชนจะต้องทราบ โดยเฉพาะงานในส่วนของฝ่ายช่าง โยธา เป็นต้น แต่หากเป็นงานด้านเอกสาร ข้าราชการจะพยายามแนะนำให้ประชาชนทำไปทีละขั้นตอน ทั้งนี้เพราะประชาชนส่วนใหญ่ไม่เข้าใจในระบบการทำงานของทางราชการหรือเข้าใจได้ช้า นั่นเอง

6.3 มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงาน สำหรับประชาชน มีค่าคะแนนสูงสุด รองลงมาคือ หน่วยงานมีความพยายามในการแก้ไขผลกระทบต่อประชาชนที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยงาน การ

ดำเนินการของหน่วยงาน มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การให้บริการต่างๆ เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ตามลำดับ และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ ประชาชนได้ทราบถึงระยะเวลาในการดำเนินการแล้วเสร็จในการให้บริการสาธารณะของหน่วยงาน

ดังที่กล่าวไปแล้ว ในส่วนของการมีส่วนร่วมของประชาชนข้างต้น นั่นคือ หน่วยงานส่วนใหญ่จะมีการ จัดช่องทางในการแจ้งข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับหน่วยงานให้ประชาชนในพื้นที่รับทราบ แต่การแจ้งข่าวสาร ข้อมูลต่างๆ นั้น ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการสื่อสารทางเดียว ในรูปแบบการจัดรายการวิทยุขององค์กรผ่านสถานีวิทยุชุมชน เป็นต้น ถึงแม้จะมีการออกหน่วยเคลื่อนที่ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ และข้อเสนอแนะของประชาชนในพื้นที่ต่างๆ บ้าง แต่ก็ได้เป็น ไปอย่างสม่ำเสมอหรือบ่อยครั้งนัก ทั้งนี้เนื่องจาก ประชาชนบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญมาร่วมประชุมหารือกัน ประชาชนที่มาก็มักจะเป็นกลุ่มเดิม ทำให้ข้อมูลที่ได้จะเป็น ข้อมูลทางเดียวเป็นส่วนใหญ่ จึงสังเกตได้ว่า หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะทำการจัดหน่วยเคลื่อนที่หรือจัดเวทีรับฟังปัญหา หรือพบปะกันระหว่างประชาชนกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรส่วนท้องถิ่นมักจะต้องมีการจัดเตรียมสิ่งของไปแจกจ่าย เพื่อเป็นการโน้มน้าวให้ประชาชนต้องการเข้าร่วมให้มากที่สุด ดังนั้นจึงกระทบการการจัดทำงบประมาณของท้องถิ่นด้วย

6.4 ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การดำเนินงานของหน่วยงานมีการใช้เทคโนโลยี เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน รองลงมาคือ บุคลากรที่ให้บริการ มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ทำ เจ้าหน้าที่สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการรับบริการได้โดยสะดวก หน่วยงานมีเอกสารที่เกี่ยวข้องและแบบคำร้องต่างๆ ไว้บริการประชาชน ตามลำดับและค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ การดำเนินงานของหน่วยงาน ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ พิจารณาได้จาก บุคลากรที่ให้บริการ มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ ทั้งนี้เพราะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ได้รับการอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่อยู่บ่อยครั้ง ทั้งจากการบริหารราชการส่วนกลาง และจากการจัดอบรมภายในหน่วยงานเอง โดยถือเป็นการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ตามหลักของการบริหารงานบุคคลนั่นเอง และพิจารณาในประเด็นของการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังคงมีขั้นตอนการทำงานอยู่มากนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการบางส่วนยังคงยึดติดในระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่ได้กำหนดไว้ โดยถือเป็นเรื่องของหลักนิติธรรม ทั้งนี้โดยเห็นว่า เป็นการป้องกันตนเองจากการตัดสินใจผิดพลาดหากมีการใช้ดุลพินิจในการผ่อนปรนการปฏิบัติงานในบางขั้นตอน โดยเฉพาะขั้นตอนเกี่ยวกับเอกสารทางราชการต่างๆ

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า องค์กรส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่จะมีความพยายามลดขั้นตอนที่ยุงยากในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์ต่างๆ ที่เหมาะสมกับการทำงานในแต่ละหน้าที่ เช่น การพัฒนาซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ เป็นต้น ทั้งนี้ สอดคล้องกับตัวแบบการวิเคราะห์การจัดการนโยบาย ตามแนวคิดของ Sabatier และ Mazmanian. ที่เชื่อว่า เทคโนโลยี จะเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสัมฤทธิ์ผล นั่นเอง

6.5 มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า กฎ ระเบียบของหน่วยงานที่ท่านติดต่อด้วยความทันสมัย สอดคล้องกับภารกิจ และ หน่วยงานมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณของงานในปัจจุบัน เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน มีค่าคะแนนสูงที่สุดเท่ากัน รองลงมาคือ หน่วยงานมีการปรับปรุงภารกิจของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนประเมินผลและเสนอแนะในการปฏิบัติหน้าที่ ตามลำดับ และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ หน่วยงานมีภารกิจที่เหมาะสม

ผลการศึกษาในเชิงปริมาณด้านการมีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บางส่วนสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ดีในระดับหนึ่ง โดยมีความพยายามแก้ไขปัญหาให้ได้มากที่สุด แม้ปัญหาหรือความต้องการเหล่านั้นจะอยู่นอกเหนือขอบเขตอำนาจหน้าที่ก็ตาม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการเกิดประโยชน์สุขของประชาชน ทำให้ประชาชนเห็นว่า กฎ ระเบียบ ของหน่วยงานมีความทันสมัย สอดคล้องกับภารกิจ รวมถึงองค์กรมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานที่องค์กรมี แม้ว่า จะเห็นว่า ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีความเหมาะสม เพราะเนื่องจากในบางภารกิจนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดบางประการ เช่น อยู่นอกเหนือขอบเขตอำนาจหน้าที่ ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้เพราะอยู่ในเขตอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานอื่น งบประมาณที่มีไม่เพียงพอในการจัดทำภารกิจนั้นหรือเพียงพอก็ตามแต่หากจัดทำภารกิจนั้นแล้วก็จะไม่สามารถจัดทำภารกิจอื่นได้อีก และยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ใหญ่กว่าหรือการบริหารราชการส่วนกลาง ได้ทันท่วงทีนั่นเอง

6.6 ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า เมื่อประชาชน เรียกร้องหรือเสนอแนะแล้ว หน่วยงานมีการรับฟัง มีค่าคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ การรับฟังปัญหาของหน่วยงาน จะมีการนำข้อเรียกร้อง หรือคำแนะนำนั้นไปประกอบการพิจารณา

หน่วยงานมีการสอบถามถึงความต้องการของประชาชนในการดำเนินโครงการต่างๆ หน่วยงานมีการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ตามลำดับ และค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ ประชาชนทราบถึงช่องทางการเสนอแนะและเรียกร้องความต้องการได้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับพบว่า ประชาชนพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการรับฟังข้อเรียกร้องและข้อเสนอแนะจากประชาชน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีผู้บริหารซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องใส่ใจและตระหนักถึงความสำคัญของความพึงพอใจของประชาชนในท้องถิ่นนั้น จึงต้องมีความพยายามแสดงให้เห็นให้ประชาชนรับรู้ได้ว่า ผู้บริหารมีความใส่ใจกับข้อเรียกร้องและความคิดเห็นของประชาชนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ช่องทางการเสนอแนะที่ประชาชนจะสามารถสื่อสารกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ยังคงมีน้อยเนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งยังอยู่ในพื้นที่ชนบท ประชาชนยังขาดความรู้เรื่องการใช้เทคโนโลยี และยังขาดแคลนทรัพยากรในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น ช่องทางที่ประชาชนจะสามารถส่งผ่านข้อเรียกร้องหรือเสนอแนะต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ จะมีน้อย เช่น การเปิดเวทีประชาคมของท้องถิ่น การพูดคุยกับสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การติดต่อ ณ สำนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยตรง ส่วนในทางการใช้เทคโนโลยี เช่น การโทรศัพท์ ก็ไม่ได้รับความนิยมจากประชาชนเพราะประชาชนไม่สามารถทราบได้ว่าพูดคุยกับใคร และผู้นั้นจะนำเรื่องดังกล่าวไปนำเสนอผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจหรือไม่ นอกจากนี้แล้ว การติดต่อตามช่องทางอินเทอร์เน็ต ก็ยังไม่เป็นที่นิยมเช่นเดียวกัน จากการสำรวจพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งยังไม่มีการจัดทำ เว็บไซต์ของตนเอง หรือ ไม่มีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งสาเหตุดังกล่าวเกิดจาก บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เพียงพอ และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นว่า ประชาชนไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลตามช่องทางนี้ได้จึงไม่ใส่ใจที่จะปรับปรุง เป็นต้น

6.7 มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ จากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการสอบถามถึงความคิดเห็นในด้านความคุ้มค่าของการบริการ มีค่าคะแนนสูงที่สุด รองลงมาคือ หน่วยงานมีระบบการประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน และค่าคะแนนต่ำที่สุดคือ หน่วยงานมีการสอบถามความพึงพอใจในการรับบริการของประชาชน

การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัย เรื่อง การนํานโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : วิเคราะห์กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี ผู้วิจัยจะอภิปรายเฉพาะ การนํานโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยที่ส่งผลต่อการนํานโยบายไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับการนํานโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงโดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้หลักการมีส่วนร่วม มีค่าคะแนนสูงที่สุดอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือ หลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส โดยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง หลักความรับผิดชอบ โดยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง หลักคุณธรรม มีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง และค่าคะแนนต่ำที่สุด คือ หลักความคุ้มค่า โดยมีค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง ซึ่งการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกด้านมีคะแนนอยู่ในระดับสูงทั้งสิ้น

เมื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบกับงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลการวิจัยที่ได้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สามารถ อินตามูล (2548) ที่พบว่า ในการบริหารงานในองค์กร มีการใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า ในการบริหารงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย รุ่งศรีทอง (2551) ที่พบว่า การนำแนวทางบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ ประสบความสำเร็จอย่างมาก ส่วนหลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับค่อนข้างประสบความสำเร็จ รวมถึงยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรรค์ นิสัยกล้า (2550) ที่พบว่า ชั้นภูมิผู้บริหารและข้าราชการ ในสังกัดสำนักงานเขต กรุงเทพมหานครมีผลการนํานโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วรพจน์ ทรัพย์สุนทรกุล (2548) เช่นกัน

ระดับการนํานโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการศึกษา โดยวิธีการเชิงปริมาณยังมีความสอดคล้องกับ ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ที่พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือทั้งยังส่งผลให้เกิดการปรับตัวเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่องการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ กิจกรรม และ โครงการ รวมถึงการปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ

ในการทำงาน เช่น การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย เสนอความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย เป็นต้น เพื่อผลิตและให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนได้มากที่สุด นอกจากนี้ ธรรมชาติของชนชั้นกลาง ยังส่งผลให้เกิดการกระตุ้นจิตสำนึกของประชาชนในการเข้าร่วมกิจกรรมการแก้ไขปัญหาของตนเอง ซึ่งช่วยให้ประชาชนเกิดการยอมรับและนำไปสู่การให้ความร่วมมือในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเกิดสังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่า นโยบายในเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เป็นการถูกกำหนดมาจากส่วนกลางในเบื้องต้น ทั้งในเชิงของการออกกฎหมายเพื่อบังคับการดำเนินการ ทั้งนี้พิจารณาได้จากตัวอย่างจากกรณีที่ปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ที่ว่า

“การบริหารราชการแผ่นดินต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง หรือ

ปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

และการส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของหลักธรรมาภิบาล และการชักจูงหรือโน้มน้าวใจ โดยการจัดประกวดแข่งขันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลดีเด่น โดยมีเงินรางวัลเป็นเครื่องตอบแทน เป็นต้น หรือแม้กระทั่งมีการจัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลขึ้นในแต่ละจังหวัด โดยมีตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ เพื่อทำการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้มีการดำเนินงานตามหลักการธรรมาภิบาล โดยเฉพาะด้านความโปร่งใส รวมถึงความพยายามจัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

จากการทำงานเชิงรุกของภาครัฐ ทำให้ส่วนราชการทั่วไปรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับอิทธิพลทางความคิดในส่วนของการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล ส่วนใหญ่จะมี

การเปลี่ยนทัศนคติในการบริหารงานแบบเดิม มาเป็นการบริหารงานโดยอาศัยหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักในการดำเนินงาน โดยจะเป็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น

2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถอภิปรายผลได้ว่า

2.1 ปัจจัยด้านนโยบาย มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีค่า Sig น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านนโยบาย มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารมณ์ ชัยออน (2551) ที่พบว่า ความชัดเจนของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีอิทธิพลต่อผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสำอาง หวังดี (2547) ที่พบว่า ลักษณะงานมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติและสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรรค์ นิสัยกล้า (2550) ที่พบว่า ปัจจัยด้านนโยบาย มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรฯ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่พบว่า ปัจจัยด้านนโยบาย มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มีความสอดคล้องกับตัวแบบการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติที่ผู้วิจัยได้ใช้เป็นทฤษฎีสำหรับสร้างกรอบแนวคิด กล่าวคือ ตัวแบบการวิเคราะห์การบริหารที่สมบูรณ์ ตามแนวคิดของ C. Hood (1976) ที่ได้กำหนดให้นโยบายเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผล โดยให้ความสำคัญกับนโยบายที่มีวัตถุประสงค์ที่มีอำนาจบังคับที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และการมีวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ไม่คลุมเครือ และสอดคล้องกับ Sabatier และ Mazmanian (1979) ที่ให้ความสำคัญกับนโยบายที่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเช่นกัน

2.2 ปัจจัยด้านการมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีค่า Sig น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรรค์ นิสัยกล้า (2550) ที่พบว่า ปัจจัยด้าน การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรฯ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน (2551) อารมณ์ ชัยออน (2551) และวิศัลยา พูพัฒนานุรักษ์ (2549) ที่พบว่า การจัดการ ความอิสระในการดำเนินการ และการมีส่วนร่วมของพนักงานรวมถึงการสื่อสาร ที่ผู้วิจัยจัดกลุ่มไว้ใน ปัจจัยด้านการมอบหมายงาน ล้วนส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน จะพบถึงความสอดคล้องของความสำเร็จของการมอบหมายงานและสามารถกล่าวได้ว่า การมอบหมายงาน เป็นปัจจัยประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร เนื่องจาก การมอบหมายงานนั้นถือเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นส่วนสนับสนุนให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เนื่องจากเมื่อมีการมอบหมายงานที่ดีและเหมาะสมเกิดขึ้นแล้ว จะเกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่ได้ทบทวนวรรณกรรมไว้แล้วในบทที่ 2

2.3 ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน งาน มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีค่า Sig น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบาย ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารมณ์ หัยออน (2551) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีอิทธิพลต่อผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีสำอาง หวังดี (2547) ที่พบว่า การบังคับบัญชา มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ สอดคล้องกับ วิศัลยา พุพัฒนานุรักษ์ (2549) ที่พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนการทำงานจากผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ คุณากร กรสิงห์ ที่ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และสอดคล้องกับงานของ สุภัตรา วิมลสมบัติ (2548) ที่พบว่า ปัจจัยทางด้านผู้บริหารและทีมงาน ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลไชยประสบความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสกสรรค์ นิสัยกล้า (2550) ที่พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กร

ความสำคัญของผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถพิจารณาได้จากคำกล่าวของ Bardach (1980) ที่ว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับองค์การที่หลายหลาย เช่น หน่วยงานของรัฐบาลกลาง เจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาค และกลุ่มผู้รับบริการ ซึ่งเมื่อมีการเปรียบเทียบในบริบทของการบริหารงานของท้องถิ่นแล้ว จะกล่าวได้ว่า ทั้งผู้กำหนดนโยบาย และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น ล้วนมีความเกี่ยวข้องที่สำคัญกับการนำนโยบายไปปฏิบัติทั้งสิ้น ทำให้มีการสร้างตัวแบบภาวะผู้นำขึ้นมาเพื่ออธิบายลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันจากนักวิชาการหลายๆ คน ซึ่งแต่ละตัวแบบก็สามารถนำมาใช้อธิบายผู้บริหารท้องถิ่นได้ในหลายๆ แง่มุม เช่น ภาวะผู้นำเชิงบารมีของ Max Weber (1947) ที่ได้กล่าวไว้ว่า อำนาจหน้าที่เกิดจาก 3 ด้าน คือ ด้านประเพณี ด้านเหตุผล-กฎหมาย และด้านบารมี ซึ่งก็มีความสอดคล้องกับผู้นำ

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวคือ นอกจากผู้บริหารท้องถิ่นจำเป็นต้องมีบาร์มีซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวแล้ว ยังต้องมีเหตุผลและกฎหมายเพื่อรองรับการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานด้วย นอกจากนี้แล้ว ดังที่ Robbin (2003) ได้นำเสนอ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ขึ้นมานั้น ก็สามารถใช้อธิบายผู้นำท้องถิ่นได้เช่นกัน เช่น ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เห็นได้ว่าองค์กรจะเติบโตได้จริง ซึ่งจะเป็พลังขับเคลื่อนต่อการสร้างอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นเพราะก่อนการเลือกตั้ง ผู้บริหารท้องถิ่นจำเป็นต้องแสดงวิสัยทัศน์โดยการนำเสนอ นโยบายต่อประชาชนในการหาเสียงเลือกตั้ง เพื่อจะได้รับคะแนนเสียงจากประชาชนนั่นเอง นอกจากนี้แล้ว สุธิดา สมานพันธ์ (2548) นิรัตน์ สังจีน (2548) จิรศักดิ์ ศรีสุมล (2549) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบเต็มขอบเขตในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย ต่างพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.4 ปัจจัยด้านการ บริหารงานบุคคล มีอิทธิพลต่อระดับการนำ หลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีค่า Sig น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการ บริหารงานบุคคล มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารณชัยออน (2551) ที่พบว่า การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีอิทธิพลต่อผลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิศัลยา พุพัฒนานุรักษ์ (2549) ต่อการฝึกอบรม และค่านิยมขององค์กร และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ เสกสรรค์ นิสัยกล้า (2550) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการจัดหา ส่งเสริม ควบคุมประเมินผลและการให้ทุนให้โทษ มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กร

ในด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยหลากหลายขั้นตอนในกระบวนการ ทั้งการจัดหาบุคลากร การจัดสรรบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการควบคุมบุคลากร ต่างมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ช่วยพัฒนาองค์กรให้เติบโต เป็นต้น ทำให้มีนักวิชาการสนใจศึกษาเรื่องการบริหารงานบุคคลและนำเสนอตัวแบบที่น่าสนใจ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์กลุ่ม Harvard (The Harvard Model) และตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สำนัก Michigan (The Michigan School) นั่นเอง ดังนั้น จึงมีความสอดคล้องกับ Sabatier และ Mazmanian ที่ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเพื่อปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความเห็นพ้องต้องกันนโยบายขององค์กร

2.5 ปัจจัยด้านปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบาย
 ธรรมชาติไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีค่า Sig น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทาง
 สถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ องค์กร มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบาย
 ธรรมชาติไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย
 ที่ได้ทบทวนวรรณกรรมไว้ กล่าวคือ กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน (2551) ที่พบว่า การ
 พัฒนาองค์กร ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ และงานวิจัยของอาภรณ์ ชัยออน (2551) ที่พบว่า
 โครงสร้างหน่วยงาน มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ศรีสาอาง หวังดี (2547) ที่พบว่า สถานที่ตั้ง
 มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิศัลยา พุพัฒนานุรักษ์
 (2549) ที่พบว่า เครื่องมือในการทำงาน คุณากร กรสิงห์ (2550) ที่พบว่า โครงสร้างระบบงาน
 บรรยากาศในองค์กร ทรัพยากรการบริหาร สุภัตรา วิมลสมบัติ (2548) ที่พบว่า ทีมงาน/องค์กร
 นพพล สุรนนครินทร์ (2547) ที่พบว่า รายได้และขนาดองค์กร มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่
 ผลการวิจัยนี้มีความแตกต่างกับงานวิจัยของ เสกสรรค์ นิสัยกล้า (2550) ที่พบว่าปัจจัยด้าน
 สมรรถนะและลักษณะองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายธรรมชาติไปปฏิบัติในหน่วยงาน
 ของกรุงเทพมหานคร

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยนี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมอื่นๆ ซึ่งพบว่า มีความ
 สอดคล้องกับผลการวิจัย กล่าวคือ ตัวแบบ การวิเคราะห์ทางด้านการจัดการ ของ Walter Williams
 (1975) ที่ได้นำเสนอไว้ว่า สมรรถนะองค์กรเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติ
 เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งสมรรถนะองค์กรในความหมายของ Williams จะประกอบได้ด้วย โครงสร้าง
 องค์กร สถานที่ งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร นอกจากนี้ ตาม
 ความเห็นของ C.Hood (1976) จากตัวแบบการวิเคราะห์การบริหารที่สมบูรณ์ ที่เห็นว่า สายการ
 บังคับบัญชา การประสานงานภายในและระหว่างองค์กร การไม่มีความกดดันทางด้านเวลาและมี
 ทรัพยากรไม่จำกัด ซึ่งถือได้ว่าล้วนเป็นปัจจัยด้านสมรรถนะองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำ
 นโยบายไปปฏิบัติที่สัมฤทธิ์ผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ตัวแบบการวิเคราะห์การจัดการนโยบาย
 ตามแนวคิดของ P. Sabatier and D. Mazmanian.(1979) ที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีซึ่งถือเป็น
 ทรัพยากรขององค์กร ว่าส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติเช่นกัน

2.6 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน มีอิทธิพลต่อระดับการนำนโยบาย
 ธรรมชาติไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีค่า Sig น้อยกว่าระดับนัยสำคัญทาง
 สถิติที่ระดับ 0.05 จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน มีอิทธิพลต่อระดับการนำ
 นโยบาย ธรรมชาติไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แตกต่างกัน ซึ่งมีความสอดคล้อง
 กับงานวิจัยของ อาภรณ์ ชัยออน (2551) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน มีอิทธิพลต่อผลการ

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสอดคล้องกับ งานของสุภัทรา วิมลสมบัติ (2548) ที่พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลเคยไชยประสบความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ นพพล สุรนครินทร์ (2547) ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน และความรู้ความเข้าใจของประชาชนในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จเช่นกัน

เมื่อได้นำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบกับหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน จะพบว่า มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เนื่องจากประโยชน์ของการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจให้ดีขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่ายและความล่าช้า สามารถนำผลจากการมีส่วนร่วมไปปฏิบัติงานได้ดีกว่า หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าและยังทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นการส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างยิ่ง และหากเมื่อการมีส่วนร่วมของประชาชนมีระดับการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้น มิใช่เฉพาะการให้ข่าวสาร แต่เป็นระดับการให้คำปรึกษา ระดับการเข้าไปเกี่ยวข้อง ระดับการร่วมมือ ระดับการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ประชาชน ตามแนวทางของ ก.พร (2553) ก็จะทำให้การดำเนินนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้วจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการเชิงปริมาณจากการตอบแบบสอบถาม และในเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ในทรรสนะของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในส่วนผู้บริหารและข้าราชการผู้ปฏิบัติงานนั้น เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนได้ปฏิบัติงานอยู่นั้น ได้มีความพยายามดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลตามนโยบายการส่งเสริมของรัฐบาลแล้ว ทำให้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่เกี่ยวกับระดับการนำนโยบายไปปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งอาจหมายถึงมีความพยายามทำมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่การดำเนินงานดังกล่าว บางส่วนประสบปัญหาและข้อจำกัดบางประการ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวยังไม่สัมฤทธิ์ผลอย่างสมบูรณ์

อย่างไรก็ตาม ทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่ทราบถึงปัญหา และข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางที่ดีที่จะสามารถหาทางแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวได้ในอนาคต

นอกจากนี้แล้วจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบบถดถอยพหุคูณระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบาย ไปปฏิบัติกับผลการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังสามารถทำนายได้ว่า ผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และการบริหารงานบุคคล มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเกือบทุกหลักการ ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารองค์กร

มักเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร ที่จะใช้อำนาจในการตัดสินใจเลือกที่จะทำหรือไม่ทำสิ่งใดในองค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางทางปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน ทำให้อยู่ในสถานะของ “ฝ่ายบริหารเข้มแข็ง” สามารถวางกรอบการดำเนินงานของท้องถิ่นได้ตามวิสัยทัศน์และนโยบายที่ตนเห็นสำคัญ ทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การสนับสนุนการทำงานในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องการออกกฎ ระเบียบ เพื่อรองรับการทำงานขององค์กร และการทุ่มเท สนับสนุนทรัพยากรเพื่อช่วยให้ภารกิจนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บริหารตั้งไว้ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลทั้งการจัดการ ส่งเสริม ควบคุม ประเมินผลและให้คุณให้โทษบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ แม้จะมีการกำหนดในเบื้องต้นจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาคตาม โครงสร้างการบริหารงานราชการแผ่นดินก็ตาม แต่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีความเป็นอิสระในระดับหนึ่งในการกำหนดกรอบการดำเนินงาน การประเมินผล และการให้คุณให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์แบบขึ้นตรงกับผู้บริหารองค์กร

จึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร รวมถึงการบริหารงานบุคคลในองค์กรนั้น มีความสำคัญในระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการแสวงหาความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร เพื่อให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในองค์กรให้ได้มากที่สุด และเนื่องจาก ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งถือเป็นการสร้างแรงจูงใจและแรงกดดันที่สำคัญในการทำงานในองค์กร ให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญ กำลังใจ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์กร ผู้บริหารจึงควรตั้งมั่นอยู่ในหลักธรรมในการบริหารงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและความก้าวหน้ามั่นคงในอาชีพให้กับบุคลากรในองค์กรอย่างยั่งยืน

3. จากผลการศึกษาระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จากการสอบถามข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าข้าราชการดังกล่าวมีความเห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงทุกหลักการของธรรมาภิบาล แต่ในส่วนของความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้นพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ความเห็นของข้าราชการและประชาชนนั้นมีความแตกต่างกัน คือมีระดับสูงในความเห็นของข้าราชการและมีระดับปานกลางเท่านั้นในความเห็นของประชาชน อย่างไรก็ตามจากความแตกต่างกันนี้สามารถ

อภิปรายผลได้ว่า เหตุผลของค่าคะแนนระดับปานกลางที่ได้มานั้น อาจเกิดจากความคาดหวังของประชาชนที่มีสูงเนื่องจากว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการกล่าวถึงภาระหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่ามีหน้าที่บริหารงานท้องถิ่น โดยเฉพาะการให้บริการสาธารณะกับท้องถิ่น ที่สำคัญคือ มีการกล่าวถึงงบประมาณที่ผ่าน ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นจำนวนมหาศาล ทำให้ประชาชนที่ได้รับข่าวสารต่างๆ ต่างมีความหวังว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ของตนเองนั้น จะสามารถให้บริการสาธารณะและพัฒนาพื้นที่ให้มีความเจริญรุดหน้าไปได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อผลงานที่เป็นรูปธรรมที่ออกมา ยังไม่สามารถสื่อให้ประชาชนเห็น ได้อย่างชัดเจนว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดำเนินการอะไรเพื่อท้องถิ่นบ้าง ย่อมทำให้ประชาชนมีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับไม่สูงมากนักนั่นเอง แต่หากเราพิจารณาถึงค่าคะแนนที่ออกมาตามแต่ละเป้าหมายแล้ว เราจะพบว่า ในบางเป้าหมายจะมีบางข้อคำถามที่ได้รับคะแนนในระดับมากจากความคิดเห็นของประชาชน นั่นคือ ประชาชนเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน การดำเนินงานของหน่วยงานก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน บุคลากรที่ให้บริการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ดีในการทำงาน การดำเนินงานของหน่วยงานก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การดำเนินงานขององค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน กฎ ระเบียบขององค์กรที่ประชาชนติดต่อมีความทันสมัย สอดคล้องกับภารกิจ องค์กรมีอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณของงานในปัจจุบันและองค์กรมีการสอบถามถึงความเห็นในด้านความคุ้มค่าของการบริการ ซึ่งในหลายๆ ข้อก็มีความสอดคล้องกับระดับคะแนนที่ได้จากความคิดเห็นของข้าราชการ เช่น การที่องค์กรมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และข้าราชการเต็มใจที่จะยอมรับสิ่งใหม่ๆ และเทคโนโลยีใหม่ๆ เสมอเป็นต้น เพียงแต่เมื่อมีการระดับคะแนนที่ได้มาเฉลี่ยรวมกับคำถามทั้งหมดของแต่ละเป้าหมายแล้วทำให้ได้ระดับคะแนนอยู่ในระดับปานกลางนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : วิเคราะห์กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี” ในครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะบางประการกล่าวคือ

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพในการหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถตรวจสอบและอภิปรายผลได้อย่างถูกต้องเที่ยงตรง แต่การวิจัยเชิงปริมาณก็ยังคงมีข้อจำกัดบางประการ เช่น ไม่สามารถทราบข้อมูลเชิงลึก ทางด้านกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า หลังจากที่เราสามารถสรุปผลการดำเนินงานวิจัยได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี มีการดำเนินการโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ปฏิบัติ และสามารถทราบได้ว่า มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการดำเนินการนั้น จึงควรมีการศึกษาถึงวิธีการในการนำหลักการดังกล่าวมาปฏิบัติในเชิงลึกเพื่อให้ทราบถึงรายละเอียดการปฏิบัติ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยสร้างเป็นตัวแบบในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ได้ศึกษาและนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. จากผลการศึกษาในเชิงปริมาณที่พบว่า ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติอยู่ในระดับสูงทั้ง 6 ปัจจัย อย่างไรก็ตาม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการดำเนินงานตามปัจจัยดังกล่าว โดยเฉพาะปัจจัยที่มีค่าคะแนนอยู่ในระดับต่ำที่สุด นั่นคือ ด้านนโยบาย ต่อข้อที่ว่า หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสามารถทำควบคู่ไปกับงานที่ทำอยู่ และไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานประจำ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาในเชิงคุณภาพที่ผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่า หลักเกณฑ์ของหลักธรรมาภิบาลบางประการยังไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องเลือกใช้ในบางหลักการเท่านั้น อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการนั้น สามารถทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพที่ดี เป็นธรรม และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของหน่วยงานราชการ ดังนั้น รัฐบาลหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงควรให้ความสนใจอย่างจริงจังโดยการกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการ รวมถึงกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มี

ความสอดคล้องไปกันได้กับหลักธรรมาภิบาล และอาจมีการจัดอบรมการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อาจยังไม่เข้าใจและไม่สามารถปรับใช้หลักการดังกล่าวในการบริหารงานได้เอง ใช้เป็นตัวแบบไปพลางก่อนที่จะเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้แล้ว สิ่งสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้ได้ผลอย่างจริงจังคือ ทั้งผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลอย่างถ่องแท้เสียก่อน เพื่อให้ผู้บริหารจะสามารถกำหนดนโยบายขององค์กรตามแนวทางธรรมาภิบาล และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติได้ตามกรอบของธรรมาภิบาล

2. จากผลการศึกษาในเรื่องระดับการนำนโยบายธรรมาภิบาลมาปฏิบัติที่พบว่า ทุกหลักการของธรรมาภิบาล ถูกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำมาใช้อยู่ในระดับที่สูงอยู่แล้ว แต่หลักการที่มีค่าต่ำที่สุดคือ หลักความคุ้มค่า ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น จึงเป็นการสมควรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการปรับปรุงแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะในเรื่องการวางแผนกำลังคน และใช้เจ้าหน้าที่ให้ตรงกับความรู้ความสามารถที่มีอยู่ โดยปัญหาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกที่พบว่า ในบางครั้งผู้บริหารอาจเลือกที่จะมอบหมายงานให้ข้าราชการบางคนที่มีความใกล้ชิดและมีความเชื่อใจกันให้ดำเนินการมากกว่าที่จะมอบหมายงานให้ตามตำแหน่งงานที่แท้จริง เกิดการใช้คนไม่ถูกต้องกับงาน ทำให้เสียโอกาสในการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ เพราะบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นๆ ไม่ได้รับการมอบหมายงานที่ตนเองมีความชำนาญ แต่กลับได้รับงานอื่นที่ตนเองอาจไม่มีความรู้และความชำนาญเท่าใดนัก อย่างไรก็ตาม ข้อผลตอบแทน เช่นเงินเดือนและอื่นๆ ของข้าราชการได้รับอย่างเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงาน เป็นข้อที่ได้ค่าคะแนนต่ำที่สุด แม้จะได้ค่าคะแนนอยู่ในระดับสูงก็ตาม ซึ่งอาจเป็นข้อพิจารณาไปในบางแง่มุมที่น่าสนใจคือ เนื่องจากข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้ข้าราชการบางคนไม่ให้ความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และยังอาจมีการประพฤติมิชอบหรือทุจริตต่อหน้าที่ดังที่เคยได้ยินกันอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นแล้ว การป้องกันการประพฤติทุจริตที่อาจเกิดขึ้นคือ รัฐบาลควรมีการพิจารณาถึงอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมทั้งกับงานที่ต้องรับผิดชอบและค่าครองชีพของข้าราชการด้วย เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับข้าราชการผู้ปฏิบัติงานตามหลักการของการจูงใจ เพราะนอกจากจะสามารถลดการทุจริตต่อหน้าที่ได้แล้ว ยังเป็นการกระตุ้นความทุ่มเทในการทำงานให้เกิดขึ้นได้อีกทางหนึ่งด้วย

3. จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ กับระดับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลที่พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เป็น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ดังนั้น จึงถือได้ว่าผู้บริหารมีความสำคัญ ที่เราควรให้ความสนใจกับปัจจัยดังกล่าวเป็นอย่างยิ่ง และจากการทบทวนวรรณกรรม และการเก็บ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำให้สามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารที่เหมาะสมกับการบริหารงานส่วนท้องถิ่น นอกจากจะมีความสามารถและวิสัยทัศน์ในการบริหารงานแล้ว ยังจำเป็นต้องมีความตั้งใจอย่าง จริงจังในการดำเนินการดังกล่าว เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรในการบริหารให้กับ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ดังนั้น การคัดเลือกผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นเรื่องสำคัญ รัฐบาลในฐานะผู้ร่างกฎหมายเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติ ของผู้บริหารท้องถิ่น จำเป็นต้องทำการศึกษาคูณสมบัติที่ดีสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น โดยเฉพาะ และกำหนดเป็นกฎหมายเพื่อถ่วงดุลคุณสมบัติของผู้บริหารในขั้นต้น ก่อนที่ จะมีการให้ประชาชนเป็นผู้ออกเสียงเลือกตั้ง เนื่องจากการตัดสินใจเลือกของประชาชนนั้น มีปัจจัย ที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการที่อาจนำไปสู่การเลือกตั้งที่มีได้คำนึงถึงคุณธรรมของผู้สมัคร เช่น การซื้อเสียง การเป็นพวกพ้อง อิทธิพล หรือแม้แต่การโกงการเลือกตั้งดังที่เป็นข่าวอยู่บ่อยๆ การ ร่างกฎหมายกำหนดกระบวนการคัดสรรผู้บริหารจึงน่าจะเป็นข้อดีเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผู้บริหารที่จะ ได้มานั้นมีคุณสมบัติขั้นพื้นฐานตามที่ต้องการ และสามารถบริหารงานของท้องถิ่นให้เกิดการ พัฒนาไปในแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล เพราะหาก พิจารณาถึงสาเหตุที่สำคัญของข้อจำกัดที่ไม่สามารถนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติได้อย่างจริงจัง แล้ว จะเห็นได้ว่า ส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรทั้งที่เป็นผู้บริหารและข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่า ส่วนสำคัญน่าจะอยู่ที่ผู้บริหาร เนื่องจากหากผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะดำเนินการตาม นโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัดแล้ว ก็จะสามารถควบคุมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามได้ แต่ ทั้งนี้ เป็นการยากที่จะทำให้ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง เนื่องจากหลักการบาง หลักการเป็นการจำกัดการใช้อำนาจอย่างอิสระของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารไม่สามารถบริหารงาน ตามแนวทางและตามวิธีการที่ต้องการได้อย่างอิสระ ดังนั้นจึงเป็นการสำคัญที่ประชาชนในพื้นที่ จำเป็นต้องมีวิธีการคัดเลือกผู้บริหารที่ดี มีคุณธรรม และมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อส่วนรวม อย่างแท้จริง โดยประชาชนควรมีความตระหนักและทำความเข้าใจถึงการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยที่มีอย่างถ่องแท้ มิฉะนั้นแล้ว ไม่ว่าจะมีการปรับปรุงแก้ไขขององค์ประกอบอื่นๆ เท่าใด ก็จะไม่สามารถทำให้การบริหารงานของท้องถิ่นสัมฤทธิ์ผลได้

4. ในส่วนของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสำคัญต่อ การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติเช่นกัน ข้าราชการและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น นอกจากที่จะต้องมีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องรับผิดชอบแล้ว จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของท้องถิ่นที่ต้องปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้นอย่างจริงจัง ดังนั้น วิธีการที่จะทำให้ข้าราชการมีคุณสมบัติดังกล่าวได้ จำเป็นต้องมีการให้ความรู้โดยการฝึกอบรมและประเมินผลในเรื่องดังกล่าว หรืออาจเป็นการให้มีบรรจุแต่งตั้งบุคลากรที่เป็นบุคคลในท้องถิ่นนั้น เพราะนอกจากจะซื้อดีในเชิงความรู้ในเชิงพื้นที่แล้ว ยังมีข้อดีที่คนในท้องถิ่นย่อมต้องมีความรัก ห่วงเห่นและต้องการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองให้มีความเจริญ ซึ่งเป็นไปตามหลักการการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง นอกจากความรู้ความสามารถแล้ว บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ควรต้องมีความรู้ทั้งในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ เทคโนโลยี เนื่องจากเป็นเรื่องจำเป็นในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และสิ่งขาดไม่ได้สำหรับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในท้องถิ่น คือต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจและเห็นความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง ซึ่งสิ่งดังกล่าว สามารถส่งเสริมได้โดยการอบรมเป็นระยะ เพื่อให้มีข้อมูลความรู้ความทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ในกรณีของกฎหมาย ระเบียบและเทคโนโลยี และเพื่อเป็นการปลูกฝัง กระตุ้นเตือนและสร้างอุดมการณ์ทางคุณธรรมในการให้บริการกับท้องถิ่นอย่างแท้จริง และจากปัญหาและข้อเสนอแนะที่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำเสนอไว้ก็เป็นการยืนยันว่า ปัญหาด้านบุคลากรยังคงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ทั้งการขาดแคลนบุคลากร ขาดความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องรับผิดชอบ ขาดการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องของการทำงาน กฎระเบียบ ข้อกฎหมาย และทางด้านคุณธรรม ปัญหาดังกล่าวแม้จะมีการแก้ไขและส่งเสริมอยู่แล้ว แต่ในความคิดเห็นของข้าราชการบางส่วนก็ยังเห็นว่ายังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งานให้ได้ประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ดังนั้น หากองค์กรพยายามส่งเสริมให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่างๆ อาจทำให้สามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และปัญหาการขาดความรู้ความสามารถที่ตรงกับตำแหน่งงานได้ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในองค์กรจะมีความสามารถทำงานทดแทนในตำแหน่งงานที่ใกล้เคียงได้ และยังมีจิตใจที่คำนึงถึงการช่วยเหลือและร่วมมือกันในองค์กรอีกด้วย

5. การบริหารงานบุคคลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น ขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่นตั้งแต่การสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การจัดสรร การพัฒนาและการควบคุมการปฏิบัติงาน ควรมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสมเพื่อป้องกันการใช้ระบบอุปถัมภ์เป็นหลักในการบริหารงานบุคคล เนื่องจากหากส่งเสริมให้มีการใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลแล้ว จะมีข้อดีหลายประการ เช่น เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับข้าราชการในองค์กรเพื่อให้มีกำลังใจในการ

ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างความร่วมมือและลดแรงเสียดทานได้ เป็นการป้องกันการทุจริต คอร์รัปชันในการดำเนินงาน เพราะจากการศึกษาพบว่า ไม่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้นที่อาจมีการกระทำทุจริตแต่ข้าราชการในองค์กรก็สามารถประพฤติในเชิงทุจริตได้เช่นกัน

6. อย่างไรก็ตาม จากการเปรียบเทียบค่าคะแนนของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับความคิดเห็นของประชาชนต่อการบรรลุเป้าหมายของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติที่พบว่า มีความแตกต่างกัน คือ ข้าราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ข้อมูลว่ามีการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอยู่ในระดับสูง แต่ประชาชนยังมีความรู้สึกว่าการบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ในกรณีดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นช่องว่างของการสื่อสารและการมีส่วนร่วม ที่เกิดจากการขาดการทำความเข้าใจกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับประชาชน ถึงข้อเท็จจริงในการบริหารงาน ทำให้ประชาชนยังไม่พอใจกับผลงานที่ได้รับ ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการระดมการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ จากประชาชนในท้องถิ่นให้มากกว่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในขั้นต้น เช่น การรับข้อมูลข่าวสารจากองค์กรจนถึงการมีส่วนร่วมระดับสูง เช่น การร่วมลงมือในการกระทำกิจการขององค์กรตามการตัดสินใจของคนในท้องถิ่นเอง นอกจากนี้แล้ว การมีส่วนร่วมของประชาชนยังถือเป็นหัวใจสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งยึดหลักการกระจายอำนาจมาให้กับประชาชนในท้องถิ่นได้ ร่วมกันบริหารจัดการพื้นที่ของตนเอง การมีส่วนร่วมในการปกครองจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงควรมีการระดมหนทางในการแก้ไขปัญหาการขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และหาวิธีการที่เหมาะสม เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของตนเองต่อการบริหารงานท้องถิ่น การจัดเวทีเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก้อเงิน การกำหนดช่องทางให้ประชาชนที่มีได้เป็นคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้าราชการ มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานและการใช้งบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ประชาชนเองควรทำหาข้อมูลและทำความเข้าใจในการทำงานของท้องถิ่น และเข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆ ด้าน เพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานและเป็นการกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความตระหนักและกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อท้องถิ่นอย่างเต็มกำลังความสามารถ