

การบริหารจัดการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น  
ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล  
ตะโละแมะนา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี

**Effective Management by Local Government Administrators Based on  
the Principles of Good Governance. A Case Study of Talo Maena  
Subdistrict Administrative Organization, Thung Yang Daeng District,  
Pattani Province**

นาซีเฟห์ อาแด<sup>1</sup>, อิกมัล ยีดิง<sup>1</sup>, นิมุอำหมัดฮาฟิส นิแม<sup>1</sup>, นิनुสรา มินทราศักดิ์<sup>1</sup>

<sup>1</sup>หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองและกฎหมายมหาชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาทัศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ตะโละแมะนาที่มีต่อการบริหารจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร (2) เพื่อเสนอแนะ แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ตะโละแมะนา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ และพนักงานบุคลากร องค์การปกครองส่วนตำบล จำนวน 44 คน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโละแมะนา จำนวน 9 คน และเจ้าหน้าที่พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโละแมะนา จำนวน 35 คน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนาโดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำเสนอเป็นตารางใช้สถิติค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน ผลการวิจัย พบว่า ทัศนคติ ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโละแมะนาที่มีต่อการบริหารจัดการองค์การตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ด้านการตอบสนอง ( $\bar{X} = 4.53$ ) รองลงมาด้านความเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.47$ ) ด้านการรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.47$ ) ด้านการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.43$ ) ด้านความโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.43$ ) ด้านประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.43$ ) ด้านมุ่งเน้นฉันทามติ ( $\bar{X} = 4.41$ ) ด้านนิติธรรม ( $\bar{X} = 4.40$ ) ด้านการกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.40$ ) และด้านประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.37$ ) 2.) แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์การบริหารส่วน ตำบลตะโละแมะนา องค์การต้องปฏิบัติงานตามระเบียบและกฎหมายอย่างเคร่งครัด ควบคู่กับความเมตตา และเคารพประเพณีท้องถิ่น เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะงานด้านการศึกษาและบริการ ประชาชน คัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสมและสุจริต ส่งเสริมการมีส่วนร่วม รับฟังทั้งเสียงส่วนใหญ่และ ส่วนน้อย พร้อมทั้งใช้งบประมาณอย่างประหยัดคุ้มค่า เพื่อสร้างประโยชน์และความเชื่อมั่นแก่ประชาชน

**คำหลัก:** การบริหารจัดการ, หลักธรรมาภิบาล, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

## Abstract

The objectives of this quantitative research were to study the attitudes of 44 personnel within the Talo Maena Subdistrict Administrative Organization (SAO) in Thung Yang Daeng District, Pattani Province—comprising 9 civil servants and 35 staff members—toward the executives' organizational management based on good governance principles and to propose effective performance guidelines by utilizing descriptive statistics such as frequency distribution, percentages, mean ( $\bar{X}$ ), and standard deviation (S.D.) presented in tabular format, which ultimately revealed that the personnel's overall attitude was at a significantly high level across all dimensions, led by Responsiveness ( $\bar{X} = 4.53$ ), followed by Equity ( $\bar{X} = 4.47$ ), Accountability ( $\bar{X} = 4.47$ ), Participation ( $\bar{X} = 4.43$ ), Transparency ( $\bar{X} = 4.43$ ), Efficiency ( $\bar{X} = 4.43$ ), Consensus Orientation ( $\bar{X} = 4.41$ ), Rule of Law ( $\bar{X} = 4.40$ ), Decentralization ( $\bar{X} = 4.40$ ) Effectiveness ( $\bar{X} = 4.37$ ), 2.) leading to the recommendation that the organization must strictly adhere to legal regulations while integrating compassion and respect for local traditions, emphasizing transparency, merit-based recruitment, and inclusive participation of both majority and minority voices, alongside cost-effective budgeting to ensure public trust and maximum benefit.

**Keywords:** Organizational Management, Good Governance Principles, Local Administrative Organizations.

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารภาครัฐในปัจจุบันคือการสร้างสมดุลกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ยุติธรรม และเป็นธรรมต่อทุกภาคส่วน การบริหารที่ดีต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างระบบบริหารที่มั่นคงและยั่งยืน (United Nations Development Programme [UNDP], 1997) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของรัฐบาลมีความโปร่งใส (Transparency) ยุติธรรม (Equity) และเป็นธรรม (Fairness) ต่อทุกภาคส่วน การบริหารที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) การจัดการทรัพยากร

อย่างคุ้มค่า (Efficient Resource Management) และการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Measures) (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546) หนึ่งในแนวทางสำคัญในการบริหารภาครัฐที่โปร่งใส คือ การเปิดเผยข้อมูล (Open Data) ซึ่งช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของภาครัฐได้ง่ายขึ้น (OECD, 2017) นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการราชการสามารถช่วยป้องกันการปลอมแปลงเอกสาร ลดความเสี่ยงจากการทุจริต และสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ประเด็นสำคัญคือการพัฒนาความสามารถของบุคลากรภาครัฐ (Capacity Building for Civil Servants) โดยหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องลงทุนในการอบรมและพัฒนาทักษะของข้าราชการ รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Osborne, 2010) เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ แต่ยังช่วยพัฒนาระบบบริหารที่มีความโปร่งใส ยั่งยืน และเป็นธรรมสำหรับทุกภาคส่วนในสังคมธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย เป็นการปกครองการบริหารการจัดการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยให้เป็นไปในครรลองธรรมการบังคับใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นหลักที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตยได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพัฒนาเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สถาบันพระปกเกล้า, 2549) ดังที่ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2552) ได้อธิบายไว้ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง ระบบโครงสร้างกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจการเมืองและสังคมของประเทศนอกจากนี้หลักธรรมาภิบาลมีความหลากหลายขององค์ประกอบจากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าหลักประสิทธิภาพและหลักประสิทธิผลมาประกอบหลักธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบนพื้นฐานของหลักการ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองที่ใกล้ชิดชุมชนที่สุด มีบทบาทหลักในการจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและสร้างความเจริญเติบโตให้แก่เศรษฐกิจฐานราก (โกวิทย์ พวงงาม, 2563) อย่างไรก็ตาม แม้การพัฒนาจะนำมาซึ่งความก้าวหน้า แต่ในขณะเดียวกันกลับเผชิญปัญหาความเสื่อมถอยด้านคุณธรรมจริยธรรม ปัญหาคอร์รัปชัน รวมถึงความล่าช้าในการตอบสนองต่อคำร้องเรียนของประชาชน ซึ่งส่วนใหญ่มีสาเหตุสำคัญจากการบริหารงานที่ขาดหลักธรรมาภิบาลและการขาดการวิจัยเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการในพื้นที่อย่างแท้จริงในระบบประชาธิปไตย การจัดตั้งอปท. ถือเป็นการลดการผูกขาดอำนาจจากส่วนกลาง (Centralization) ไปสู่การกระจายอำนาจ

(Decentralization) เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผ่านผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้ง (โกวิท พวงงาม, 2563) ทั้งนี้ ประสิทธิภาพของการปกครองส่วนท้องถิ่นจะเกิดขึ้นได้นั้นขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้นของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันรับผิดชอบและตรวจสอบกลไกการทำงานของท้องถิ่นให้มีความโปร่งใสและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างยั่งยืน

ในพื้นที่ตำบลตะโละมะนะ กระบวนการบริหารจัดการและการกำหนดนโยบายสาธารณะในอดีตมักประสบปัญหาจากการที่หน่วยงานภาครัฐและผู้บริหารท้องถิ่นยึดเอาความต้องการของตนเองหรือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง แทนที่จะมุ่งตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่ ลักษณะการบริหารจัดการเช่นนี้จัดเป็นการบริหารในทิศทางจากบนลงล่าง (Top-down Management) ซึ่งผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดนโยบายและแนวทางแก้ไขปัญหาโดยลำพัง ส่งผลให้ประชาชนขาดโอกาสในการมีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบายสาธารณะ ตั้งแต่ขั้นการระบุปัญหา การกำหนดลำดับความสำคัญ ไปจนถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนโยบาย

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารงานท้องถิ่นมีประสิทธิภาพตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านไปสู่การบริหารในทิศทางจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Management) ซึ่งเน้นการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน กระบวนการนี้จะเริ่มจากการร่วมกันพิจารณาปัญหาสำคัญของท้องถิ่น นำไปสู่การริเริ่มนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตจริง การบริหารจัดการในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างตรงจุด แต่ยังสะท้อนถึงการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยึดเอาความต้องการของประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง (บุษอริ ยีหมะ, 2560)

อย่างไรก็ตาม พื้นที่ตำบลตะโละมะนะเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเด่นด้านความหลากหลายทางวัฒนธรรม และ ศาสนา ซึ่งความหลากหลายนี้ถือเป็นทั้งโอกาสในการสร้างพลังทางสังคมเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา และในขณะเดียวกันก็เป็นความท้าทายที่อาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจหรือความขัดแย้งหากขาดการจัดการที่เหมาะสม โดยเฉพาะในระดับองค์กรของตำบลที่ยังคงเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาชุมชนอย่างมีนัยสำคัญ ความขัดแย้งดังกล่าวมีความซับซ้อนและไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง โดยลำพัง แต่เชื่อมโยงกับหลายองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ความไม่โปร่งใสในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของประชาชนที่อยู่ในระดับต่ำ ตลอดจนภาวะผู้นำที่ไม่สอดคล้องกับ บริบทและความต้องการของชุมชน ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่า ตำบลตะโละมะนะเผชิญกับความขัดแย้งเชิง โครงสร้างในระดับองค์กร โดยมีฉากหลังสำคัญคือความหลากหลายทางสังคม ดังนั้นการบริหารจัดการเชิง ของประชาชนอย่างเป็นระบบและจริงจังควบคู่ไปกับการสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรจึงเป็น หัวใจสำคัญที่จะช่วยสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชนและนำพาตำบลไปสู่แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาหลักของการบริหารจัดการในพื้นที่ตะโกละแมะนา คือการกำหนดนโยบายแบบบนลงล่างที่ผู้มีอำนาจเป็นผู้ตัดสินใจเอง โดยไม่ยึดความต้องการและการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นศูนย์กลาง ส่งผลให้นโยบายไม่ตรงกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของคนในพื้นที่ และทำให้การพัฒนาท้องถิ่นขาดประสิทธิภาพและความยั่งยืน ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้เพื่อพัฒนาในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโกละแมะนาที่มีต่อการบริหารจัดการ องค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโกละแมะนา

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

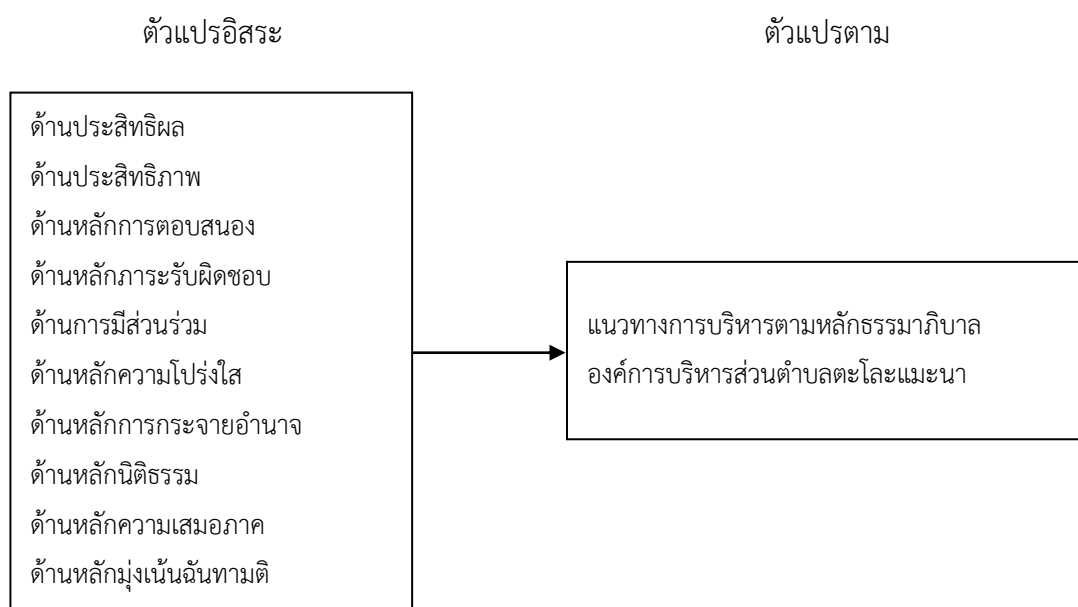
1. ทำให้ทราบถึงระดับทัศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโกละแมะนา ที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ซึ่งสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค และจุดแข็งของการบริหารงานในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ
2. ทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความคิดเห็นและมุมมองของบุคลากร อันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาแบบการบริหารจัดการให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลมากยิ่งขึ้น
3. ได้แนวทางหรือข้อเสนอแนะที่เป็นรูปธรรมในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโกละแมะนา ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

### กรอบแนวคิด

หลักธรรมาภิบาล เป็นภารกิจหลักประการหนึ่งของสำนักงาน ก.พ.ร. คือ การส่งเสริมให้ระบบราชการไทยนำ หลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี มาใช้ในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อประโยชน์สุขของประเทศชาติและประชาชน ตามเจตนารมณ์ของมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๕ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีประกอบด้วย ๑๐ หลัก ได้แก่ หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/ Value for money) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักนิติธรรม (Rule of Law)

อย่างไรก็ตาม อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๑๓ กันยายน ๒๕๕๔ ได้มีข้อสังเกตว่าหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๑๐ หลักดังกล่าว เป็นหลักที่จำยาก จึงควรจัดกลุ่มใหม่ (Regroup) โดยรวมเรื่องที่เกี่ยวข้องไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เป็นหลักการที่ง่ายต่อความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติ และให้นำเสนอต่อ ก.พ.ร. และคณะรัฐมนตรี เพื่อประกาศใช้ต่อไป



ภาพ 1 กรอบแนวคิด

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตำบลตะลอมพะเนา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งในบทนี้กล่าวถึงประเด็นที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้และการสร้างเครื่องมือ
3. การสร้างและการทดสอบเครื่องมือ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลหลัก

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในตำบล ตะโล๊ะแมะนา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี จำนวน 54 คน (ข้อมูลจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในตำบลตะโล๊ะแมะนา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี (วันที่ 18 มกราคม 2569)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอตำบล ตะโล๊ะแมะนา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี จำนวนทั้งหมด 54 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประชากรเป้าหมาย

กำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรขององค์การปกครองส่วน ท้องถิ่นในตำบลตะโล๊ะแมะนา อำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และลูกจ้าง รวมจำนวนทั้งสิ้น 54 คน

ขั้นตอนที่ 2 การแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย

ทำการแบ่งประชากรออกเป็น 3 กลุ่มตามตำแหน่งหน้าที่ ได้แก่

1. กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ นายก รองนายก เลขานุการ ประธานสภา และ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล
2. กลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้แก่ เจ้าหน้าที่กองคลัง กองสวัสดิการ กองช่าง สำนัก ปลัด และกองการศึกษา
3. กลุ่มลูกจ้าง ได้แก่ ลูกจ้างเหมาบริการ และลูกจ้างภารกิจ

ขั้นตอนที่ 3 การสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่ม

ดำเนินการสุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มย่อยด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้ได้ จำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมกับการศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างสุดท้าย

หลังจากการสุ่มในแต่ละกลุ่มย่อยแล้ว ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรองค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นในตำบลตะโล๊ะแมะนา จำนวน 44 คน ซึ่งใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเพื่อ การวิจัย

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามมีขั้นตอนดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามนำแบบสอบถามที่ผ่านการพัฒนาและปรับปรุงจนมีคุณภาพในระดับที่ยอมรับได้ไปดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และผู้ช่วยวิจัยซึ่งผู้วิจัยขอความร่วมมือจากผู้บริหารบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในตำบลตะโละแฉะ อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดปัตตานี ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยชี้แจงเกี่ยวกับรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอน และวิธีเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนแก่ผู้วิจัย
2. การขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม และทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยได้นำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลนำเสนอผู้บริหารบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในตำบลตะโละแฉะ อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดปัตตานี เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้
4. แจกจ่ายแบบกระดาษ และเก็บแบบสอบถามจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง
5. รับแบบสอบถามกลับคืน ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์แล้วไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ จากประชากร ซึ่งเป็นบุคลากรที่ทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโละแฉะ อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดปัตตานี โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล

ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และภูมิฐานะ และประเด็นการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล ด้านการตอบสนอง ด้านการระมัดระวัง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความโปร่งใส ด้านการกระจายอำนาจด้านนิติธรรม ด้านความเสมอภาค ด้านมุ่งเน้นฉันทามติ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 31 คน (ร้อยละ 70.5) ซึ่งมากกว่าเพศชายอย่างเห็นได้ชัด ในด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มวัยทำงานในช่วง อายุ 20-35 ปี และ 36-45 ปี ในสัดส่วนที่เท่ากัน (ร้อยละ 38.6) สะท้อนว่าเป็นองค์กรที่มีบุคลากรอยู่ในวัยแรงงานที่มีศักยภาพ ด้านการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 68.2) ซึ่งแสดงถึงความรู้ความสามารถพื้นฐานในการปฏิบัติงานราชการ ในส่วนของตำแหน่งงานพบว่า เป็นลูกจ้าง มากที่สุด

(ร้อยละ 79.5) และมีประสบการณ์การทำงานยาวนานมากกว่า 4 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 66.0) โดยส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตพื้นที่ ตะโละแมะนา (ร้อยละ 27.3)

**ส่วนที่ 2** ระดับความคิดเห็นทัศนคติทัศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล ตะโละแมะนาที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

ตาราง 1 ตารางสรุปการประเมินค่าเฉลี่ย

ประเด็น	$\bar{X}$	S.D.	แปรผล	อันดับ
1.ด้านประสิทธิผล	4.37	.493	มากที่สุด	10
2.ด้านประสิทธิภาพ	4.43	.474	มากที่สุด	6
3.ด้านหลักการตอบสนอง	4.53	.488	มากที่สุด	1
4.ด้านหลักความรับผิดชอบ	4.47	.479	มากที่สุด	3
5.ด้านการมีส่วนร่วม	4.43	.516	มากที่สุด	4
6.ด้านหลักความโปร่งใส	4.43	.506	มากที่สุด	5
7.ด้านการกระจายอำนาจ	4.40	.481	มากที่สุด	9
8.ด้านนิติธรรม	4.40	.507	มากที่สุด	8
9.ด้านความเสมอภาค	4.47	.494	มากที่สุด	2
10.ด้านมุ่งเน้นฉันทามติ	4.41	.514	มากที่สุด	7
รวม	4.43	.495	มากที่สุด	

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประเด็นทั้ง 10 ด้านอยู่ในระดับ "มากที่สุด" ในทุกรายการ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่ง ด้านหลักการตอบสนอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (4.53) รองลงมาคือ ด้านความเสมอภาค (4.47) และด้านหลักความรับผิดชอบ (4.47) ในส่วนด้านอื่น ๆ มีผลการประเมินลดหลั่นกันไป โดยมี ด้านประสิทธิผล (4.37) เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม ทั้งนี้ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ที่อยู่ในระดับต่ำ (.47-.51) สะท้อนให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างชัดเจน

### ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

1. ควรพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแล ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล อันจะช่วยเสริมสร้างความรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือขององค์กร

2. ควรส่งเสริมการดำเนินงานบนพื้นฐานของความสุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยมุ่งเน้นการบริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากสาธารณชนต่อหน่วยงานภาครัฐ

## สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของ อบต.ตะโละแมะนา พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง (ร้อยละ 70.5) ซึ่งอยู่ในวัยทำงานที่มีศักยภาพและมีประสบการณ์สูง แม้ส่วนใหญ่จะมีสถานะเป็นลูกจ้างแต่ก็สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีความเข้าใจบริบทในพื้นที่เป็นอย่างดี บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของผู้บริหารในระดับ “มากที่สุด” โดยโดดเด่นที่สุดในด้านการตอบสนองประชาชน ที่เข้าถึงปัญหาอย่างรวดเร็ว รองลงมาคือ ด้านความเสมอภาคและภาวะรับผิดชอบ ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารที่ให้โอกาสคนทำงานอย่างเท่าเทียมและโปร่งใส ผู้วิจัยเสนอแนะให้องค์กรยึดหลัก “กฎหมายคู่คุณธรรม” โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วม พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจแก่กลุ่มลูกจ้าง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความยั่งยืนและได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ผลการวิเคราะห์ระดับทัศนคติของเจ้าหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโละแมะนา ที่มีต่อการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับ “มากที่สุด” ( $\bar{X} = 4.45$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผ่านเกณฑ์ระดับมากที่สุดในทุกมิติ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ด้านหลักการตอบสนอง ( $\bar{X} = 4.53$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเฉพาะประเด็นเจ้าหน้าที่ให้บริการด้วยความเอาใจใส่ และพร้อมช่วยเหลือประชาชน ด้านความเสมอภาค และด้านหลักภาวะรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.47$ ) มีค่าเฉลี่ยที่รองมา โดยเฉพาะประเด็นบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถและให้โอกาสในการพัฒนาแก่บุคลากรอย่างเท่าเทียม ด้านการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.43$ ) มีค่าเฉลี่ยที่รองมา โดยเฉพาะประเด็นโดดเด่นในเรื่องการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างชัดเจน ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $\bar{X} = 4.41$ ) มีค่าเฉลี่ยรองลงมาโดยเฉพาะประเด็นที่เน้นการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านประสิทธิผล ด้านการกระจายอำนาจ และด้านนิติธรรม ( $\bar{X} = 4.37-4.40$ ) มีค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด โดยเฉพาะประเด็นด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จตามแผนงาน การให้อิสระในการทำงาน และการยึดระเบียบกฎหมายเป็นสำคัญ

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโละแมะนาการพัฒนา อบต.ตะโละแมะนา ให้ดีขึ้นเริ่มง่ายๆแค่เรายึดกฎหมายแต่ไม่ทิ้งน้ำใจ โดยเอาหลักธรรมและประเพณีท้องถิ่นมาใช้ ให้ทุกคนอยู่กันแบบพี่น้องสิ่งสำคัญคือ ความโปร่งใส ไม่ว่าจะเป็งานบริการหรือการใช้งบประมาณ ต้องประหยัด คุ่มค่า และตรวจสอบได้จริง ส่วนการเลือกคนทำงานก็ต้องเน้นคนเก่งที่เหมาะสมกับงานอย่างยุติธรรมสุดท้ายคือการ รับฟังกัน และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ แค่ว่าทุกคนช่วยกันทำหน้าที่ตัวเองให้เต็มที่และเปิดใจฟังความเห็นที่แตกต่าง องค์กรของเราก็จะพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน

## อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ทศนคติทัศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโละแมะนาที่มีต่อการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร พบว่า ด้านการบริการประชาชน ทำไม่ด้านการตอบสนองถึงได้คะแนนสูงที่สุด ได้เห็นว่าในบริบทของ อบต.ตะโละแมะนา ผู้บริหารได้วางระบบ "ใกล้ชิดราษฎร" เจ้าหน้าที่ไม่ได้ปฏิบัติงานแบบตั้งรับในสำนักงานเพียงอย่างเดียว แต่มีกลไกการรับเรื่องร้องเรียนที่เข้าถึงง่าย เมื่อประชาชนมีปัญหา เจ้าหน้าที่จะเข้าถึงพื้นที่อย่างรวดเร็วซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการสาธารณะที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของประชาชน การที่ค่าเฉลี่ยความเอาใจใส่สูงถึง (4.53) เป็นตัวบ่งชี้ว่าเจ้าหน้าที่มีจิตวิญญาณในการบริการสูงมาก ซึ่งสิ่งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นเอง แต่เกิดจากการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอแผนพัฒนา ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่างานที่ทำตอบโจทย์คนในชุมชนจริง ๆ ไม่ใช่งานที่ถูกบังคับมาจากส่วนกลาง

สอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2560) ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรีของผู้บริหารตามความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนนทบุรี ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ด้านความเสมอภาคและจริยธรรมองค์กร ในมิติของความเสมอภาคและภาระรับผิดชอบที่ได้คะแนนสูงเป็นอันดับ 2 อธิบายได้ว่า องค์กรแห่งนี้ก้าวข้ามข้อจำกัดเรื่อง "สถานะตำแหน่งงาน" แม้ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้างแต่กลับรู้สึกว่าได้ได้รับความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง ( $x = 4.48$ ) สิ่งนี้สะท้อนว่าผู้บริหาร อบต.ตะโละแมะนา มีภาวะผู้นำที่ทันสมัย ไม่เลือกปฏิบัติกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง สร้างบรรยากาศการทำงานแบบพี่แบบน้อง เมื่อคนทำงานรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับความเป็นธรรม ย่อมส่งผลให้เกิดความตระหนักใน "ภาระรับผิดชอบ" โดยอัตโนมัติ เจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นกลไกการกำกับดูแลตนเอง ที่ดีกว่าการใช้กฎระเบียบบังคับ

ซึ่งสอดคล้องกับ อิงสรารญ ศรีม่วง และคณะ (2565) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริตระดับหมู่บ้านในเขตอำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้นำหมู่บ้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันการทุจริตระดับหมู่บ้านของประชาชน

ด้านความโปร่งใสและนิติธรรม ด้านความโปร่งใสที่ได้รับคะแนนสูง (4.43) อธิบายได้ว่าเกิดจากนโยบาย "เปิดเผยเป็นหลัก ปกปิดเป็นข้อยกเว้น" การที่ประชาชนและบุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารงบประมาณได้อย่างชัดเจนและทั่วถึง ( $x = 4.50$ ) ช่วยลดช่องว่างของการระแวงสงสัย ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงในพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ความโปร่งใสนี้เองที่เป็นตัวส่งเสริม "หลักนิติธรรม" เมื่อทุกอย่างทำตามระเบียบกฎหมายและเปิดเผยได้ ผู้บริหารก็สามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดและมีเหตุผล สอดคล้องกับผลวิจัย

ที่ระบุว่า การตัดสินใจของผู้บริหารยึดหลักกฎหมายเป็นสำคัญ สิ่งนี้สร้างความเชื่อมั่นอย่างมหาศาลให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานว่าพวกเขาทำงานภายใต้ร่มเงาของความถูกต้อง

ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของสิทธิ หลีกภัย(2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารองค์กร โดยหลักธรรมาภิบาล (ภาคปฏิบัติ) พบว่าความโปร่งใสของ อบจ.ตรัง นั้น ได้แก่ การที่ อบจ. ตรัง นั้นสามารถถูกตรวจสอบได้จากหลายๆกลไกเช่นการตรวจสอบภายในการตรวจสอบโดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) การตรวจสอบโดยคณะกรรมการปราบปรามทุจริตคอร์รัปชันแห่งชาติ (ปชช.) การตรวจสอบโดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (สถ.) แต่การตรวจสอบที่ดีที่สุดมาจากประชาชนที่มีความรู้” โดยการไม่เลือกพวกที่หวังจะคดโกงเข้ามาดำรงตำแหน่งทางการเมืองนอกจากนี้ความโปร่งใสของ อบจ.ตรัง นั้นยังสามารถแสดงได้โดยการใช้สื่อของ อบจ.ตรัง เองไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ของ อบจ.ตรัง ที่ประกาศชื่อผู้เข้าประมูลและผู้ชนะการประมูลงานต่าง ๆ

ด้านความคุ้มค่าและสันติวิธี ในเชิงประสิทธิภาพ ผู้วิจัยพบว่าการใช้งบประมาณสอดคล้องกับผลงานและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (4.50) อธิบายได้ว่ามีการบริหารจัดการทรัพยากรที่เฉลียวฉลาด มีการลดขั้นตอนซ้ำซ้อนเพื่อความรวดเร็ว แต่สิ่งที่น่าสนใจที่สุด คือ "มุ่งเน้นฉันทามติ" อธิบายได้ว่าในตำบลตะโละแมะนา การบริหารงานไม่ได้ใช้แค่เสียงส่วนใหญ่ แต่ใช้ "ความเห็นชอบร่วมกัน" มีการแสวงหาจุดสมดุลระหว่างกลุ่มผู้เสียประโยชน์และผู้ได้ประโยชน์ สิ่งนี้คือการบริหารจัดการแบบสันติวิธี) ซึ่งช่วยให้โครงการต่าง ๆ เดินหน้าไปได้โดยไม่มีความขัดแย้งสะสมในชุมชน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภาคภูมิ นิยมวิทย์พนธ์ (2546) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องความเป็นธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลดงบังอำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดพิจิตร พบว่า ด้านความคุ้มค่า องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ได้ทำการจัดซื้อจัดจ้างต่ำกว่าราคากลางที่ตั้งไว้และได้จัดให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ โดยมีหลายฝ่าย เป็นผู้ตรวจสอบรวมทั้งการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณได้ตลอดเวลา

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลตะโละแมะนา พบว่า องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัดเพื่อแก้ไขปัญหาการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามข้อกำหนดเท่าที่ควร แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของเมตตาธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและเอื้ออาทรต่อกัน ประการสำคัญคือการดำเนินโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะงานด้านการศึกษาและงานบริการประชาชนจะต้องมีความโปร่งใส สามารถชี้แจงเหตุผลและตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน พร้อมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับภาระงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ นอกจากนี้ควรส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมผ่านการปรึกษาหารือที่ยอมรับเสียงส่วนใหญ่แต่ไม่ละเลยการรับฟังเสียงส่วนน้อยด้วยความจริงใจ ในขณะที่บุคลากรทุกคนต้องตระหนักในภาระรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง ตลอดจนต้องคำนึงถึงการใช้จ่ายงบประมาณ

ที่ได้รับให้เป็นไปอย่างประหยัดและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด เพื่อสร้างผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ประชาชนในพื้นที่ตำบลตะโละแะมาต่อไป

สอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตกานต์ สุธรรมดี (2563) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาฝาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาระบบการสนับสนุนจากการเมืองระดับชาติ และ (2) การเพิ่มแรงกดดันทางการเมืองจากภาคประชาชน ซึ่งทั้งสองประการมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันในเรื่อง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น การพัฒนาความเป็นเอกภาพของบุคลากร และการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร

1. องค์กรควรพัฒนาด้านขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี แม้ผลการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมาย แต่ควรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มความรวดเร็วใน "ด้านประสิทธิผล" และช่วยให้การกระจายข้อมูลข่าวสารใน "ด้านความโปร่งใส" เข้าถึงคนรุ่นใหม่ในพื้นที่ได้ง่ายขึ้น
2. องค์กรควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ลูกจ้าง เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งลูกจ้าง (ร้อยละ 79.5) องค์กรควรมีนโยบายส่งเสริมสวัสดิการหรือการพัฒนาทักษะเฉพาะทางอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานการทำงานในระดับ "มากที่สุด" นี้ให้คงอยู่ต่อไป
3. องค์กรควรเพิ่มช่องทางฉันทามติแบบออนไลน์ควรจัดทำแพลตฟอร์มรับฟังความคิดเห็นออนไลน์ เพื่อเพิ่มคะแนนในด้านการมีส่วนร่วมและมุ่งเน้นฉันทามติ ให้ครอบคลุมกลุ่มประชาชนที่ไม่สามารถเดินทางมาร่วมประชุมที่สำนักงานได้

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและประชาชนในพื้นที่ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อหาโมเดลต้นแบบในการบริหารงานที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

## เอกสารอ้างอิง

- โกวิท พวงงาม. (2563). *การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการ แนวคิด และมิติใหม่ในอนาคต* (พิมพ์ครั้งที่ 10). วิทยุชน.
- จินตกานต์ สุธรรมดี. (2563). แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนาผาย อำเภอเมือง จังหวัดชัยภูมิ. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 4(1), 131-142
- บุษอริ ยีหะมะ. (2560). *นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. (2537). *ราชกิจจานุเบกษา*.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. หน้า 1-15.
- สิทธิสิทธิ์กัย. (2550). *การบริหารองค์กรโดยหลักธรรมาภิบาล (ภาคปฏิบัติ)*. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: [http://dit.dru.ac.th/home/005/Exellent/Benjawan\\_saraban.doc](http://dit.dru.ac.th/home/005/Exellent/Benjawan_saraban.doc)(2557, 2 มีนาคม).
- เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). *การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- สุพจน์ บุญวิเศษ. (2561). *สภาพนวัตกรรมบริการสาธารณะและความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อนวัตกรรมบริการสาธารณะในเทศบาลเมืองในพื้นที่ จังหวัดชลบุรี*. ชลบุรี: คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อิงสรณัฐ ศรีม่วง, สันญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง และ จิตติ กิตติเลิศไพศาล. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการป้องกันการทุจริตระดับหมู่บ้านในเขตอำเภอบ้านม่วง จังหวัดสกลนคร. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 2(3), 197-216
- OECD. (2017). *The Strategic Use of Open Data in Southeast Asia*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
- United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. UNDP Policy Document