

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดเชียงใหม่

Administrative Success Factors of Local Administrative
Organizations in Chiang Mai Province

ชัยรัตน์ นทีประสิทธิ์พร

Chairat Nateeprasittiporn

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
Department of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences,
Rajabhat Chiang Mai University
E-mail: chairat_tha@hotmail.com

(Received : February 21, 2020 Revised : May 14, 2020 Accepted : June 2, 2020)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จจนได้รับรางวัลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ สุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) จากหน่วยงานทั้ง 30 แห่งเข้าร่วมประชุมชี้แจง และทำกิจกรรมกลุ่ม (Focus group) ถูกแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านสุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อม 3) คุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ สตรีและครอบครัว 4) ด้านธุรกิจชุมชน และการท่องเที่ยว 5) ด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และไม่มีผู้เลือก 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) โครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านการจัดการการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า รางวัลที่หน่วยงาน ได้รับมากที่สุดคือด้านการบริหารจัดการหน่วยงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลในการบริหารงานทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านค่านิยมร่วม ด้านพนักงาน ด้านผู้นำ และด้านทักษะ นอกจากนี้ปัจจัยความสำเร็จสามารถแบ่งงานตามภารกิจออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่หน่วยงาน ต้องเป็นผู้ก่อตั้งและสนับสนุนให้เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มแรก ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านคุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ สตรี และครอบครัว และด้านที่ หน่วยงาน เข้าไปสนับสนุนในสิ่งที่มีอยู่แล้ว ซึ่งพื้นที่นั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่พร้อมอยู่แล้ว ได้แก่ ด้านธุรกิจ และท่องเที่ยว และด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญา นอกจากนี้ยังพบข้อแตกต่างจากงานวิจัยอื่นที่ว่าปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือการที่ หน่วยงาน นั้นมีทัศนคติต่อการจัดให้มีประกวดแข่งขัน หรือแม้กระทั่งการตรวจสอบจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนนั้น ไม่ใช่เป็นการตรวจสอบ แต่เป็นแรงกระตุ้นให้ หน่วยงาน ต้องตื่นตัวอยู่เสมอในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ของตน

บทความนี้มีข้อเสนอแนะว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดที่ต้องการประสบผลสำเร็จควรปฏิบัติ ดังนี้ 1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่นทั้งในระยะสั้น และระยะยาวโดยอิงกับยุทธศาสตร์ชาติ และ 2) ผู้บริหารท้องถิ่นในฐานะผู้นำต้องมีความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติงาน และบุคลากรได้บังคับบัญชาได้

คำสำคัญ: ปัจจัยความสำเร็จ การบริหารงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

Abstract

The objective of this qualitative research was to investigate the success factors for receiving administrative awards of Local Administration Organizations (LAOs) in Chiang Mai province. The simple random sampling method was applied to select the samples from 30 agencies to participate in the orientation and focus group activities. The activities were divided into five groups: administration; health and environment; life quality, the elderly, women and families; community enterprises and tourism; and arts & culture, traditions and local wisdom. Two groups were not selected, which were infrastructure and educational management.

The research results revealed that the awards most of the agencies received were on administration. The seven contributing success factors consisted of strategy, structure, system, shared values, staff, style, and skills. Moreover, the success factors based on their missions were categorized into two aspects. The first one was based on what LAOs initiated and supported from the beginning, which included administration, health and environment, and the quality of life, the elderly, women and families. The second one was based on available local resources that LAOs could support and promote, which comprised businesses, tourism, arts and culture, traditions, and wisdom. Another factor found in this study was the attitude of Organizations that competition or inspection from state and private sectors was not an examination but a stimulation to always be on guard and prepared for change and innovative creation in order to respond to the needs of people in their respective administrative areas. It is recommended from this study that LAOs wishing to become successful should define their short and long-term visions, missions and local development strategies based on the national strategies, and that local administrators as leaders must be able to translate the visions, policies and strategies of their organizations into practice for their subordinates to implement.

Keywords: Success factors, Administration, Local administration organizations in Chiang Mai

บทนำ

การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ถือเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการบริหารจัดการบ้านเมืองของรัฐ ในระบอบประชาธิปไตย โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ตั้งแต่ฉบับปี พ.ศ. 2540, 2550 และปัจจุบัน 2560 บัญญัติไว้ มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นให้มากขึ้น โดยมีเจตนารมณ์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ (Puang-ngam, Chatchawan & Aromlert, 2010) นอกจากนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นตามหลักการกระจายอำนาจการปกครองกล่าวคือ เป็นองค์กรที่รับมอบภารกิจบางอย่างจากรัฐมาดำเนินการจัดทำเอง โดยภารกิจที่จัดทำนั้น เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับท้องถิ่น และเป็นกิจการที่ท้องถิ่นสามารถจัดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่ารัฐ เนื่องจากเป็นกิจการที่มีลักษณะเฉพาะ ขึ้นอยู่กับสภาพความเป็นอยู่ของท้องถิ่นแต่ละแห่ง ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเข้าใจปัญหาและจัดทำภารกิจได้ดีกว่าส่วนกลาง มีอิสระในการบริหารจัดการ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากส่วนกลาง และภูมิภาคมีขอบเขตขึ้นอยู่กับรัฐเป็นผู้กำหนด อำนาจหน้าที่ของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้วัตถุประสงค์ของการใช้อำนาจหน้าที่เป็นเกณฑ์ (Prawprayarat, 2010) ซึ่ง ถูกกำหนดอยู่ในพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2552 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 (Tambon Council and Tambon Administrative Authority Act, 1994) และตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (Local Government Promotion Foundation, 1999) ตามภารกิจหลักของ หน่วยงาน ออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 4) ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 5) ด้านการพัฒนาการเมืองและการบริหาร 6) ด้านการส่งเสริมการศึกษา และ 7) ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

อย่างไรก็ตาม มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวนหนึ่งเท่านั้น ที่สามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ โดยพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของตนเอง (ดังจะเห็นได้จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านั้นได้รับรางวัลในการบริหารจัดการที่ดีจาก กระทรวงมหาดไทยและสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ในขณะที่เดียวกันก็มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ กล่าวคือ ยังไม่มีการพัฒนาการบริหารจัดการภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดีพอจึงส่งผล โดยตรงต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความพึงพอใจของประชาชนในท้องถิ่น (The Thailand Research Fund, 2010)

ในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประกอบกับการพัฒนาของ ประเทศได้ทำให้ท้องถิ่นมีความเจริญขึ้นเป็นลำดับ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบ การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยที่มีอยู่ ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ เปลี่ยนไป เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ สามารถ ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น เพราะกิจการบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะท้องถิ่นนั้นๆ ไม่

เกี่ยวกับท้องถิ่นอื่นซึ่งจะมีสภาพแตกต่างกันออกไป (Nokhunthod, 2013) ดังนั้นเมื่อหน่วยงานใดมีการบริหารจัดการที่ดี นำตนเองไปสู่การเป็นต้นแบบได้ จึงมีการให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งตอบแทน และเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในท้องถิ่นนั้น ๆ สำหรับจังหวัดเชียงใหม่ที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่เป็นอันดับ 1 ของภาคเหนือ และเป็นอันดับ 2 ของประเทศ มีองค์ปกครองส่วนท้องถิ่น 211 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 1 แห่ง เทศบาลนครจำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมืองจำนวน 4 แห่ง เทศบาลตำบลจำนวน 116 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 89 แห่ง ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการจึงมีความหลากหลายไปตามสภาพภูมิประเทศ และความต้องการของชุมชน แต่มีหน่วยงาน หลายแห่งที่มีการบริหารจัดการที่ดีจนได้รับรางวัลในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้นบทความนี้จึงนำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ โดยนิยามจากความสำเร็จคือการได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่นับเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของความสำเร็จ หรือความเป็นเลิศ ทั้ง 7 ด้านย้อนหลัง 10 ปี (พ.ศ. 2551-2560) โดยนำปัจจัยพื้นฐานด้านการบริหาร 7S's McKinsey (Waterman, Peters & Phillips, 1980) ซึ่งประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านค่านิยมร่วม ด้านพนักงาน ด้านผู้นำ และด้านทักษะ มาเป็นแนวทางในการศึกษาของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ตามเกณฑ์ที่ถูกกำหนดจากผู้พิจารณาหลากหลายหน่วยงาน โดยมีตัวชี้วัดในการให้รางวัล ตัวอย่างเช่น รางวัลพระปกเกล้า ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ที่มีตัวชี้วัดที่ค่อนข้างครอบคลุมการบริหารงาน ได้แก่ หลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจน นวัตกรรมส่งเสริมความโปร่งใสในการบริหารงาน การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล การตอบสนองปัญหาและความเดือดร้อนของประชาชน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการป้องกันทุจริตคอร์รัปชัน การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีความหมายในกระบวนการจัดทำและติดตามประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการริเริ่มและเสนอแนะโครงการ การมีส่วนร่วมของผู้ด้อยโอกาสในสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจการของสภาท้องถิ่น นวัตกรรมมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น ดังนั้นองค์กรที่ได้รับรางวัลเหล่านี้อาจเป็นต้นแบบให้ อปท. ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ต้องการพัฒนาการบริหารจัดการ และการตอบสนองความต้องการของประชาชนตามหลักการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้นได้

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) และวิเคราะห์ปัจจัยข้อมูลความสำเร็จในการบริหารงานโดยผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาดังนี้

ประชากรและตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประชากรของการศึกษาโดยกำหนดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งสิ้น 25 อำเภอ รวม 211 แห่ง

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของหน่วยงาน ใช้การคัดเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) ดังนี้

2.1 คัดเฉพาะ หน่วยงาน ที่ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ ในแต่ละด้านทั้ง 7 ด้าน จากการสำรวจโดยขอความอนุเคราะห์ผ่านสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ไปยังทุกท้องถิ่นทั้งจังหวัดเชียงใหม่ และจากข้อมูลปฐมภูมิในเว็บไซต์ของหน่วยงาน

2.2 จากข้อมูล หน่วยงาน ได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหมด 54 แห่งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551-2561 ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น รางวัลพระปกเกล้าทองคำ รางวัลพระปกเกล้า ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน รางวัล หน่วยงาน ที่มีการจัดการดีเด่น โครงการประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดการดี รางวัลพระปกเกล้าทางการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม เป็นต้น 2) ด้านสุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อม เช่น รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น ด้านการจัดระบบบริการสุขภาพ รางวัล หน่วยงาน ที่มีการจัดการดีเด่น โครงการโรงพยาบาลสร้างสุข 3 ดี 4 เส้า รางวัล หน่วยงาน ต้นแบบที่มีการจัดการขยะมูลฝอยอย่างเป็นระบบ รางวัลระดับดีเด่น ด้านการสร้างพื้นที่ปลอดโรคพิษสุนัขบ้า รางวัลศูนย์เด็กเล็กคุณภาพ – ปลอดโรค โครงการลดเมืองร้อนด้วยมือเรา รางวัลชนะเลิศการประกวด หน่วยงาน ปลอดการเผา เป็นต้น 3) คุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ สตรีและครอบครัว เช่น รางวัล หน่วยงาน ดีเด่น ด้านสตรีและครอบครัว รางวัล หน่วยงาน ที่ทำงานบูรณาการด้านสังคม โครงการศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุ รางวัลองค์กรต้นแบบจัดการปัญหาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ บุหรี่ และอุบัติเหตุ ระดับอำเภอ รางวัลต้นแบบโครงการส่งเสริมครอบครัวอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง ด้านเมืองสะอาดน่าอยู่และปลอดภัย รางวัล หน่วยงาน ที่ทำงานบูรณาการด้านสังคม โครงการศูนย์พัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมอาชีพผู้สูงอายุ รางวัลศูนย์พัฒนาสังคมแบบมีส่วนร่วม (CC) โครงการผู้สูงอายุ เป็นต้น 4) ด้านธุรกิจชุมชน และการท่องเที่ยว ได้แก่ รางวัลวิสาหกิจชุมชนดีเด่น รางวัลต้นแบบชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม รางวัลกองทุนดีเด่นที่มีศักยภาพสูงและเป็นศูนย์การเรียนรู้ 5) ด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ รางวัลศูนย์เรียนรู้ชุมชนดีเด่นระดับจังหวัด รางวัลหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในโครงการวัฒนธรรมสู่การท่องเที่ยว ต้นไม้ใหญ่ รุกขมรดกของแผ่นดินได้ร่มพระบารมี “นางนาศารภีศรีเชียงใหม่” โล่เกียรติคุณยกย่องเชิดชูเกียรติ ด้านการอนุรักษ์ฟื้นฟู ดูแลและสนับสนุนด้านทรัพยากรธรรมชาติในการสืบสานตำนานต้นไม้ และ 6) ด้านการจัดการศึกษา ได้แก่ รางวัลโล่เกียรติคุณ ผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จนทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน รางวัลสถานศึกษาที่จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาดีเด่น และรางวัล หน่วยงานที่มีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาดีเด่น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวอย่าง โดยการเชิญ หน่วยงานทั้งหมดเข้าร่วม ซึ่งในวันที่จัดการประชุมมีจำนวนหน่วยงานที่ยินดีเข้าร่วม Focus group 30 แห่ง ดังนั้นจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยให้หน่วยงานทั้ง 30 แห่งเป็นตัวแทน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกเทศมนตรี นายกองค้การบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล นักวิเคราะห์นโยบาย และแผน เป็นต้น เพื่อเข้าร่วมประชุมชี้แจง และทำกิจกรรมกลุ่ม (Focus group) ศึกษาปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จจนได้รับรางวัลด้านต่าง ๆ ในรอบ 10 ปี โดยการวิเคราะห์ SWOT analysis แบ่งกลุ่มตามแบบสำรวจที่ตอบกลับมาทั้ง 7 ด้าน โดยมี 2 ด้านที่ไม่มีผู้ใดเลือกอยู่ตามกลุ่ม ได้แก่ ทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน (ไม่มีหน่วยงานได้รับรางวัล) และการจัดการศึกษา (ไม่มีหน่วยงานได้รับรางวัล และให้ข้อมูลได้) จากนั้นนำผลจากการทำ SWOT analysis ทั้ง 5 กลุ่มมาแยกด้านตามแนวคิดของ The McKinsey 7S framework แล้วนำเสนอกลุ่มของตนเองให้อีก 4 กลุ่มฟัง จากนั้นผู้วิจัยสรุปชี้แจงผลการวิเคราะห์ให้ทุกกลุ่มฟังอีกครั้งหนึ่ง เพื่อทวนความถูกต้องของข้อมูล โดยจัดขึ้น ณ โรงแรมดิเอ็มเพลส จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็นดังนี้

1. แบบสำรวจศักยภาพที่โดดเด่น (แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ที่ได้รับรางวัลทั้ง 7 ด้านย้อนหลัง 10 ปี เพื่อให้ หน่วยงานต่าง ๆ ส่งกลับมาภายในระยะเวลาที่กำหนด
2. แบบวิเคราะห์ SWOT analysis โดยนำมาหาค่าเฉลี่ยร่วมกันในปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อสรุปเชิงสถิติสนับสนุนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสำรวจ และแบบตอบรับเข้าร่วมกิจกรรมไปยัง หน่วยงาน ทั้ง 211 แห่งในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ข้อมูลหน่วยงาน ที่เคยได้รับรางวัลกลับมา 54 แห่งคัดเฉพาะ อปท. ที่สนใจให้ข้อมูลและร่วมกิจกรรม 30 แห่ง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนรางวัลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับระหว่าง ปี พ.ศ. 2551-2561

ลำดับ ที่	ชื่อหน่วยงาน	การบริหารจัดการ อปท	สุขภาพอนามัย และ สิ่งแวดล้อม	คุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ สตรีและครอบครัว	ธุรกิจชุมชน และ การท่องเที่ยว	ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิ ...	โครงสร้างพื้นฐาน	จัดการศึกษา	รวม
1	อบต.ออนเหนือ			1					1
2	อบต.แม่ทา	1							1
3	ทต.ป่าแดด		1						1
4	ทต.เวียงฝาง		1	1					2
5	อบต.ห้วยทราย	1							1
6	อบต.กุดช้าง					1			1
7	ทต.เหมืองแก้ว		1						1
8	ทต.หนองป่าครั่ง		2	5					7
9	อบต.บ่อสลี		4						4
10	อบต.บ้านกลาง	4							4
11	ทต.สันป่าตอง		2	1					3
12	ทต.เวียงพร้าว		5	2					7
13	อบต.ดอนแก้ว	6	8	3		1			18
14	ทต.หนองผึ้ง	13	5		1				19
15	ทต.ไชยปราการ			1					1
16	ทต.จอมทอง	1							1
17	อบต.ช่วงเปา			1					1
18	ทต.เชิงดอย	1		1					2
19	ทต.ลวงเหนือ					1			1
20	ทต.ป่าไผ่			2					2
21	ทต.หนองควาย	1							1
22	ทต.ยางเนิ้ง	1							1
23	ทต.สุเทพ	1		1					2

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนรางวัลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับระหว่าง ปี พ.ศ. 2551-2561 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อ หน่วยงาน	การบริหารจัดการ อปท	สุขภาพอนามัย และ สิ่งแวดล้อม	คุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ สตรี และครอบครัว	ธุรกิจชุมชน และการ ท่องเที่ยว	ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิปัญญา	โครงสร้างพื้นฐาน	จัดการศึกษา	รวม
24	ทต.ริมเหนือ		1						1
25	ทต.เชียงดาว				1				1
26	อบต.ห้วยแก้ว				1				1
27	ทต.บ้านแหวน			1					1
28	ทต.แม่ท่าช้าง	1							1
29	ทต.สันผักหวาน	1							1
30	ทต.ยุหว่า	1							1
รวม		33	30	20	3	3	0	0	89

จากข้อมูลที่คัดโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) หน่วยงานที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Focus group) ทั้ง 30 แห่ง พบว่า มีหน่วยงาน หลายแห่งที่ได้รับรางวัลเดิมในหลายปีจนกลายเป็นจุดเด่นของ หน่วยงาน นั้น ๆ นอกจากนี้ยังมี หน่วยงานบางแห่ง ที่มีความโดดเด่นจนได้รับรางวัลในหลายด้านอีกด้วย เช่น อบต. ดอนแก้ว และ ทต. หนองผึ้ง ที่ได้รับรางวัลด้านต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ส่วนค่าเฉลี่ยในด้านที่ หน่วยงาน ได้รับรางวัลมากที่สุด และมีจำนวน หน่วยงาน ที่ได้รับรางวัลมากที่สุดถึงจำนวน 33 รางวัล คือ ด้านการบริหารจัดการ หน่วยงาน รองลงมาคือด้าน สุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อมจำนวน 30 รางวัล ส่วนด้านที่ หน่วยงาน ไม่ได้รางวัลใดเลยคือด้าน ทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดการศึกษา

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จ

ผลจากการศึกษาสรุปปัจจัยที่ทำให้ หน่วยงาน ประสบความสำเร็จสู่การได้รับรางวัลทั้ง 7 ด้านที่กลุ่มตัวอย่างได้ร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ Swot แล้วให้ค่าคะแนนตามความสำคัญ และจัดอันดับออกมาเป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาสู่การได้รับรางวัล และประสบผลสำเร็จโดยการทำกิจกรรมกลุ่ม (Focus group) ได้ดังนี้ คือ

1. ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลจากการวิจัยสรุปว่าปัจจัยที่ทำให้ หน่วยงาน ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการองค์กร ปัจจัยแรก คือ บุคลากร ทั้งในระดับผู้นำ และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าหากผู้นำมีแนวคิด นโยบายและวิสัยทัศน์ที่ดี มีการเชื่อมโยงที่ถูกต้อง ไม่เอาความคิดตนเองเป็นหลัก โดยฟังความคิดเห็นของผู้อื่น จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ ในส่วนของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่เป็นผู้สานต่อนโยบายการบริหารของผู้นำ ซึ่งหมายถึงบุคลากรท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ หากมีวิสัยทัศน์ ทศนคติในการทำงานที่ดี ไม่คิดลบท่อการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงานก็จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ปัจจัยที่ 2 ระบบการบริหารจัดการ กลุ่มตัวอย่างกล่าวว่า ถึงแม้ว่าจะมีบุคลากรที่ดีมากแค่ไหนถ้าหากว่าไม่มีระบบการบริหารจัดการที่ดี ก็ไม่สามารถก่อให้เกิดความสำเร็จได้ ในระบบการบริหารจัดการเป็นเรื่องของการแบ่งอำนาจหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การใช้ระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงาน แนวคิด กระบวนการในการทำงาน รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ที่จะต้องสอดคล้องเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ปัจจัยที่ 3 ชุมชนและเครือข่าย คือการมีส่วนร่วมของชุมชน และการให้ความร่วมมือของเครือข่ายไม่ว่าจะเป็น ภาคเอกชน หรือใน ส่วนของราชการ ต้องมีการปรับการเชื่อมโยงการให้ข้อมูล และเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานร่วมกัน ถึงจะเกิดผลสำเร็จ ปัจจัยที่ 4 งบประมาณ เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จได้ หรือหากไม่มี งบประมาณของ หน่วยงาน โดยตรง แต่สามารถขอรับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ บาง โครงการอาจต้องใช้งบประมาณที่มาก หน่วยงาน ดังนั้นควรหาวิธีการบูรณาการร่วมกัน ในเรื่องการขอรับ งบประมาณ ปัจจัยที่ 5 กฎหมาย / ระเบียบ / นโยบายรัฐ กลุ่มตัวอย่างมองว่ากฎหมาย ระเบียบ บางตัว สามารถช่วยให้งาน หรือองค์กรประสบความสำเร็จได้ หรือแม้กระทั่ง หน่วยงานตรวจสอบ ที่มีส่วนในการสร้าง ความสำเร็จให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย นอกจากเข้ามาควบคุมดูแลการทำงานของหน่วยงานแล้ว อีก หนึ่งยังยังเป็นแนวทางในการทำงานหรือบรรทัดฐานที่คอยกระตุ้นเสริมในหน่วยงาน ทำงานสำเร็จได้เช่นกัน

2. ด้านสุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อม

ผลจากการวิจัยสรุปว่าปัจจัยที่ทำให้ หน่วยงาน ประสบความสำเร็จในด้านสุขภาพอนามัย และ สิ่งแวดล้อม ปัจจัยแรก คือ วิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร ทิศทางนโยบายของ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับด้านนี้เพียงใด หากผู้บริหารให้ความสำคัญมากก็จะถูกกำหนดเป็นนโยบายลำดับ ต้น ๆ ปัจจัยที่ 2 คือบุคลากร ความสามารถและศักยภาพของบุคลากร การทำงานเป็นทีม ร่วมมือกัน ทำงานตามภารกิจหน้าที่ของตนในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยที่ 3 เรื่องของการมีส่วนร่วมของสมาชิกใน ชุมชน เป็นเรื่องของความร่วมมือของคนในชุมชนในการดูแลเรื่องสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมทั้ง อาสาสมัคร สาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) กลุ่มอาสาสมัครต่าง ๆ หรือสมาชิกในครัวเรือนต่าง ๆ ปัจจัยที่ 4 เรื่อง ทศนคติ เป้าหมายร่วมหรือประโยชน์ร่วมที่ทุกคนจะได้รับ การสร้างทศนคติให้ตรงกัน คิดไปทางเดียวกัน การ ร่วมกันคิดร่วมทำย่อมได้ประโยชน์ร่วมกัน ปัจจัยที่ 5 บริบทของพื้นที่ของผู้นำชุมชน เนื่องจากแต่ละชุมชนมี แขนงนำกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงสภาพพื้นที่มีทั้งที่ราบและพื้นที่สูง ทำให้บริบทของ ชุมชนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หากดึงผู้นำหรือแกนนำเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสภาพแวดล้อมชุมชนได้ก็

จะทำให้เกิดความร่วมมือได้ง่ายขึ้น ปัจจัยที่ 6 เรื่องความต่อเนื่องของการดำเนินกิจกรรม การติดตาม การให้คำแนะนำ หากโครงการ กิจกรรมที่ทำไปแล้วขาดความต่อเนื่อง ก็ทำให้งานนั้นมีปัญหาในการเข้าถึงชุมชนในครั้งต่อ ๆ ไป และที่สำคัญต้องทำความเข้าใจกับทุกบริบท ทั้งผู้ปฏิบัติงาน และชุมชน ว่าแต่ละคนมีบทบาทในชุมชนอย่างไรบ้าง

3. ด้านคุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ สตรีและครอบครัว

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในด้านผู้สูงอายุ ปัจจัยที่แรก ความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ ทั้งความร่วมมือภายในองค์กรคือภายใน เทศบาล หรือองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า การดำเนินการในเรื่องของคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ของตนจะต้องมีความร่วมมือกันก่อนถึงจะทำให้โครงการให้สำเร็จได้ รวมไปถึงหน่วยงานภายนอกที่สามารถขอการสนับสนุนในเรื่องโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุมากขึ้น เช่น สสส. พม. เพราะฉะนั้นในเรื่องของความร่วมมือจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ปัจจัยที่ 2 คือผู้บริหารที่ให้ความสำคัญ และมีนโยบายที่ชัดเจน ซึ่งหากผู้บริหารให้ความสำคัญ จะเป็นเหมือนแรงขับให้ผู้ได้บังคับบัญชาต้องกระตือรือร้นในการดำเนินโครงการและกิจกรรมไปด้วย ปัจจัยที่ 3 ความต่อเนื่องในการทำกิจกรรม หากการดำเนินกิจกรรมด้านผู้สูงอายุนั้นมีความต่อเนื่องมีงบประมาณสนับสนุนก็สามารถที่จะจัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างในปัจจุบันโรงเรียนผู้สูงอายุในหน่วยงาน หลายแห่งที่มีการดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพทำให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สามารถที่จะมาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ใช้ชีวิตในวัยเกษียณได้อย่างมีความสุข ปัจจัยที่ 4 แกนนำในชุมชน กลุ่มตัวอย่างกล่าวว่านอกจากความสำคัญข้างต้นทั้ง 3 ข้อที่กล่าวมาในเรื่องของแกนนำที่เข้มแข็งของแต่ละชุมชน ปฏิเสธไม่ได้ว่าคนจากหลายๆ พื้นที่ หลายๆกลุ่มที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นในเรื่องของกลุ่มผู้สูงอายุที่มักก็มีหัวหน้าหรือแกนนำในชุมชนนั้นๆ ที่จะดำเนินการด้านผู้สูงอายุมีส่วนสำคัญ ในการที่จะทำให้การดำเนินการด้านผู้สูงอายุนั้นประสบความสำเร็จ เพราะว่าการสร้างกลุ่มให้แข็งแรงก็สามารถที่จะผลักดันโครงการต่าง ๆ หรือกิจกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุในพื้นที่ให้ประสบความสำเร็จได้

4. ด้านธุรกิจชุมชน และการท่องเที่ยว

ในหน่วยงาน ที่ประสบความสำเร็จด้านธุรกิจชุมชนมีการนำเสนอว่า ปัจจัยแรก ในพื้นที่ของตนมีกิจกรรมที่หลากหลาย สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาด้วยผลิตภัณฑ์ และกิจกรรมที่หลากหลายเช่น ชี้อ่างท่องเที่ยว ล่องแพ น้ำตก แม่น้ำ ธรรมชาติ ป่า เขา และบางพื้นที่เป็นต้นกำเนิดประวัติศาสตร์เช่น ต้นเปาที่นำไปทำกระดาษสา เป็นต้น ประวัติศาสตร์อันเป็นต้นกำเนิดผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ของจังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้น ปัจจัยที่ทำให้ หน่วยงาน ประสบความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจชุมชนและการท่องเที่ยว คือความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นที่ หน่วยงาน จะต้องดึงศักยภาพตรงจุดนี้ให้เป็นที่รู้จักและเชื่อมโยงกับประวัติศาสตร์ ผลิตภัณฑ์ และแหล่งท่องเที่ยว ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือผู้บริหารท้องถิ่นที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดนโยบายที่สนับสนุนกิจกรรมภายในท้องถิ่นให้เป็นที่รู้จัก

5. ด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

ด้านสังคม วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว ปัจจัยความสำเร็จประการแรกคือ แต่ละท้องถิ่น หรือแต่ละหน่วยงาน มีอัตลักษณ์ มีความโดดเด่นเฉพาะของท้องถิ่น เช่น ทักษะฝีมือ วัฒนธรรม เครื่องแต่งกาย ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมที่สวยงาม สิ่งเหล่านี้จะทำให้ท้องถิ่นนั้นเป็นที่น่าสนใจ และสามารถเป็นจุดขายทั้งการท่องเที่ยว และแหล่งเรียนรู้ชุมชนได้ ปัจจัยที่ 2 การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน มีการรวมตัวเป็นกลุ่มเครือข่าย ก็จะทำให้การทำการกิจกรรมได้ง่ายขึ้น และมีความเชื่อมโยงกันทั้งภายใน และภายนอกชุมชน ปัจจัยที่ 3 มีการประชาสัมพันธ์ ในหลายช่องทาง จัดงานนิทรรศการท่องเที่ยวก็จะทำให้ชุมชนเป็นที่รู้จัก ปัจจัยที่ 4 เป็นศูนย์เรียนรู้ และแหล่งศึกษาดูงาน โดยจัดให้มีที่พัก มีอาหารครบวงจร

6. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ตามภารกิจของหน่วยงานที่ต้องดูแลด้านด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีภารกิจที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทาง 2) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 3) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 4) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 5) การสาธารณสุขและการก่อสร้างอื่น ๆ 6) การสาธารณสุข และการขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

ซึ่งหากพิจารณาจากภารกิจ และรางวัลที่ได้รับถูกจัดหมวดหมู่ไปกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ตัวอย่าง รางวัลพระปกเกล้า ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ และด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการที่หน่วยงานต่าง ๆ ไม่จัดให้มีรางวัลเฉพาะทางด้านนี้ อาจเนื่องมาจากความแตกต่างของแต่ละพื้นที่ ทั้งขนาด และงบประมาณที่ได้รับ ซึ่งจะมีผลต่อการเปรียบเทียบ และเกิดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ขึ้นได้ รวมทั้งอาจเกิดการแสวงหาผลประโยชน์จากฝ่ายบริหารในการหาเสียงก็เป็นไปได้ในการใช้งบประมาณกับการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน

7. ด้านการจัดการศึกษา

จากการศึกษาพบว่ากฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกฉบับได้ให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกรูปแบบในการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่น กล่าวคือ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มาตรา 50-57 บัญญัติว่าให้ราษฎรในเขตเทศบาลได้รับการศึกษาเป็นหน้าที่ที่ต้องทำของเทศบาลตำบล เทศบาลเมืองและเทศบาลนคร ส่วนการจัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษาเป็นหน้าที่ที่อาจจัดทำของเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร

จากการเก็บข้อมูลพบว่าในจังหวัดเชียงใหม่มีหน่วยงานบางแห่งเคยได้รับรางวัลในด้านนี้ เช่น รางวัลโล่เกียรตินิยม ผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนทางดงรัฐราษฎร์อุปถัมภ์ จนทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2550 หน่วยงานผู้มอบรางวัล จังหวัดเชียงใหม่ของเทศบาลตำบลน้ำแพร่พัฒนา อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2551 รวมถึงรางวัลสถานศึกษาที่จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาดีเด่น 2558 และรางวัลหน่วยงานที่มีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาดีเด่น ปีการศึกษา 2561 ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ซึ่งองค์กรดังกล่าวไม่สะดวกเข้าร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม ดังนั้น หน่วยงานที่ต้องการแบบอย่างการได้รับรางวัลหรือประสบความสำเร็จในด้านนี้อาจศึกษาดูงานจากหน่วยงานดังกล่าวเพื่อเป็นต้นแบบได้ แต่ทั้งนี้พบว่า

หน่วยงานที่ได้รับรางวัลด้านนี้ในรอบ 10 ปี น้อยมากอาจเนื่องจากรางวัลในการบริหารจัดการศึกษามักจัดขึ้น โดยกระทรวง หรือหน่วยงานทางการศึกษา รางวัลที่ได้รับ หรือการเข้าประกวดจึงเป็นรางวัลที่เฉพาะด้าน ไม่ได้ผ่านหน่วยงานส่วนท้องถิ่น และเป็นรางวัลส่วนบุคคล เช่น ครูต้นแบบ ประวัตินักเรียน แข่งขันกล่าวสุนทรพจน์ เป็นต้น ซึ่งจากการทำกิจกรรมกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มาจกส่วนท้องถิ่นไม่สามารถให้ความคิดเห็นทางด้านนี้ได้ ซึ่งหากต้องการศึกษาทางด้านนี้โดยเฉพาะต้องศึกษาไปที่โรงเรียนที่สังกัดส่วนท้องถิ่น

การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยปัจจัยแห่งความสำเร็จสู่การได้รับรางวัลในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีความสอดคล้องกับ Worakalyakun (2013) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จ.ปทุมธานี พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านระบบงาน ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านพนักงาน ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม และปัจจัยด้านทักษะ ผลจากการวิจัยยังพบว่าปัจจัยผู้นำเป็นปัจจัยหลักประการหนึ่งที่จะพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับการศึกษาของ Ta-in (2008) และ Taburan (2017) ที่พบว่าผู้บริหารท้องถิ่น เป็นผู้มีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา มีการกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในและการจัดระบบงานเพื่อรองรับภารกิจตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรในภาพรวมให้มีศักยภาพ บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน หากมีภาวะผู้นำที่ดี มีการวางแผนการจ้ดองค์การ การนำและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อปัจจัยในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั้นด้วย นอกจากนี้ยังมีงานที่กล่าวถึง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ Chatameena, Warasai & Jindapol (2008) ที่ศึกษาและถอดบทเรียนการบริหารงานของหน่วยงาน 2 แห่ง คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ และองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิษณุโลก โดยผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลให้การบริหารจัดการในระดับองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนา หน่วยงาน 2) การสร้างความรู้ความเข้าใจ และถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กรผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ 3) การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการ 4) ผู้บริหารท้องถิ่นมีภาวะความเป็นผู้นำผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะความเป็นผู้นำสูง 5) บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบต่อองค์กร 6) การบริหารงานมีความคล่องตัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานได้อย่างคล่องตัว โดยมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้สั้น และ 7) การรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ Thanchai, Jamkrajang & Samranwet (1999) ที่กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ ได้แก่ 1) การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ เพื่อให้ได้โครงการที่ประชาชนต้องการและพึงพอใจมากที่สุด 2) การร่วมมือกันทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมหรือให้ประชาชนจัดทำโครงการ เพื่อของบประมาณอุดหนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) การแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์สู่การ

ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง เพื่อนำมาสู่การปฏิบัติและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพ 4) การติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ5) ความเพียงพอของงบประมาณ ซึ่งการดำเนินงานจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า นอกจากนี้ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นแล้วจากงานวิจัยนี้ผู้ศึกษาค้นพบว่ายังมีอีกปัจจัยหนึ่งที่น่าสนใจอื่น ๆ ไม่ได้กล่าวถึงว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ หน่วยงาน คือ การที่ หน่วยงาน มีทัศนคติที่ว่าการให้มีโครงการจัดประกวด รวมถึงการตรวจสอบจากองค์กรต่าง ๆ เช่น จากสถาบันพระปกเกล้า คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช) คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) อาสาสมัครร่วมตรวจสอบการบริหารงาน (อสต.) หรือแม้กระทั่งจากประชาชนในพื้นที่สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้หน่วยงาน ต้องตื่นตัว พัฒนาตนเอง และคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้ และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการพิจารณารางวัลของผู้พิจารณา ควรคำนึงถึงผลที่มีต่อประชาชนในพื้นที่อีกด้วยว่าเมื่อได้รางวัลแล้วส่งผลอย่างไรกับชุมชน มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นหรือไม่ เพราะหากมีการบริหารจัดการในหน่วยงานที่ดีจนได้รับรางวัล แต่คุณภาพชีวิต และความสุขของคนในท้องถิ่นกลับไม่ดีขึ้นก็ไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ส่วนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดการศึกษา ที่ยังไม่มีที่ใดโดดเด่นหน่วยงานที่ต้องการประสบผลสำเร็จควรศึกษาดูงานจาก หน่วยงานอื่นที่ประสบผลสำเร็จเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรของตน เช่น จังหวัดอื่น ๆ หรือจากต่างประเทศ ต่อไป

บทสรุป

ผลการวิจัยพบว่าจำนวน หน่วยงาน ที่ประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลในจังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่รางวัลที่ได้รับคือด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรในด้านต่าง ๆ นั้นแสดงถึงการให้ความสำคัญทั้งของผู้ให้รางวัลเองซึ่งมักจัดขึ้นโดยสถาบันพระปกเกล้า (เป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นกลาง และน่าเชื่อถือระดับประเทศ) ที่มองว่าการบริหารงานของหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการบริการสาธารณะ เมื่อมีการบริหารจัดการภายในที่ดีแล้วก็จะสามารถบริหารจัดการงานอื่น ๆ ได้ราบรื่นขึ้น และสำหรับผู้ปฏิบัติเอง ที่พยายามพัฒนาองค์กรของตนให้มีความน่าเชื่อถือ ทนสมัย และถือเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรของตนให้เป็นที่รู้จักอีกด้วย

เมื่อนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้ หน่วยงาน ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านการบริหารจัดการ และด้านค่านิยมร่วม พบว่าปัจจัยที่หน่วยงาน แต่ละแห่งเห็นว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละด้านมากที่สุด ได้แก่ ในด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ที่เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นบังคับบัญชา การแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจะทำให้การทำงานนั้นง่ายขึ้น รวมถึงการที่ หน่วยงาน มีช่องทางในการเข้าถึงระบบบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูล และมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่องอีกด้วย และในประเด็นที่สำคัญเช่นกันคือค่านิยมร่วม (Shared values) การที่องค์กรมีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยให้คนในพื้นที่เข้ามามีส่วน

ร่วมในการทำโครงการและดำเนินกิจกรรม จะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกับความต้องการของคนในพื้นที่ ถัดมาเป็นรูปแบบการบริหารจัดการของผู้นำ (Style) คือการที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ให้ความสำคัญกับการพัฒนางานมองเห็นว่านโยบายใดสำคัญต่อพื้นที่จะเป็นแรงผลักดันให้โครงการ และกิจกรรมประสบผลสำเร็จได้ และด้านอื่น ๆ ที่มีความสำคัญรองลงมาในระดับเท่ากัน ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) กลยุทธ์ขององค์กรที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนกลาง โครงสร้างองค์การ (Structure) ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร บุคลากร (Staff) จัดการคน ทีมงานมีความสามัคคี ให้ความร่วมมือในการทำงาน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสุดท้าย (Skill) การที่มีบุคลากรมีความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะ เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบ

จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้ หน่วยงาน ประสบความสำเร็จในด้านต่าง ๆ แล้วสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ หน่วยงาน ต้องเป็นผู้ก่อตั้งและสนับสนุนให้เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มแรก ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านคุณภาพชีวิต ผู้สูงอายุ สตรี และครอบครัว เนื่องจากด้านต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นด้านที่ไม่สามารถเกิดขึ้นเองได้ หน่วยงาน มีหน้าที่ตามภารกิจที่จะต้องเป็นผู้ทำให้เกิด หรือดียิ่งขึ้นในพื้นที่ของตนเพื่อให้ประชาชนอยู่ดีกินดีอย่างยั่งยืน และด้านที่ หน่วยงาน ต้องเข้าไปสนับสนุน ซึ่งพื้นที่นั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรที่พร้อมอยู่แล้ว หน่วยงานจึงสามารถเข้าไปสนับสนุน ได้แก่ ด้านธุรกิจ และท่องเที่ยว และด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญา เนื่องจากด้านต่าง ๆ เหล่านี้ หน่วยงาน ไม่สามารถบังคับ ให้ทำธุรกิจ หรือสร้างศิลปวัฒนธรรมขึ้นมาเองใหม่โดยขาดการเริ่มต้นจากชุมชนได้ ดังนั้น หน่วยงาน จึงเป็นผู้เข้าไปสนับสนุน ด้านบุคลากร ความรู้ งบประมาณ ฯลฯ และเอื้อประโยชน์ตามระเบียบแบบแผน รวมถึงข้อกฎหมายอย่างถูกวิธีจึงจะเป็นการส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จได้

ข้อเสนอแนะ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดที่ต้องการประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดยอิงกับยุทธศาสตร์ชาติ
2. ผู้บริหารท้องถิ่นในฐานะผู้นำต้องมีความสามารถในการแปลงวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ ขององค์กรมาสู่การปฏิบัติงาน และบุคลากรใต้บังคับบัญชาได้
3. ประเด็นเรื่องความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาทางด้านนี้โดยเฉพาะ

องค์ความรู้ใหม่และผลที่เกิดต่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น

1. ได้ทราบปัจจัยที่เป็นต้นแบบแห่งความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการริเริ่มกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ และติดตาม ประเมินผลโครงการดังกล่าวได้อย่างใกล้ชิด

References

- Chatameena, W., Warasai, W. & Jindapol, R. (2008). *Factors of Accomplishment in Project Management and operation of Phrae provincial administration organization*. Bangkok: Thailand Research Fund. (In Thai)
- Local Government Promotion Foundation. (1999). *Act establishing plans and procedures for decentralization to local government organizations*. Bangkok: Pimlak. (In Thai)
- Nokhunthod, P. (2013). *Factors affecting management of legal government organization: A case study of Kham Nakhon Ratchasima Province*. (Thesis Construction and Infrastructure Management Institute of Engineering Suranaree University of Technology). (In Thai)
- Prawprayarat, K. (2010). Leadership behavior of administrators in local administrative organization Nong Khae District, Saraburi Province. (Thesis in Civil Engineering Graduate school Suranaree University of Technology).
- Puang-ngam, K., Chatchawan, S., & Aromlert, T. (2010). *Assessment report of selection project of the local administrative organizations with good governance for award year 2011*. Bangkok: Charansanitwong Printing. (In Thai)
- Taburan, N. (2017). Factors affecting management of legal government organization Ban Ta Khun district, Surat Thani Province. *Governance Journal*, 6(2), 415-430. (In Thai)
- Ta-in, R. (2008). *Factors affecting accomplishment of management of local administrative organization awarded good management: A case study of Donkaew local administrative organization, Mae Rim, Chiang Mai*. (Master Thesis of Public Administration. Chiang Mai: Chiang Mai University). (In Thai)

- Tambon Council and Subdistrict Administrative Organization Act B.E. 1994 Amendment to No. 6 B.E. 2552. (2009). *Royal Gazette*. Volume 126, section 84 Kor, dated 6 November 2009. (In Thai)
- Pathumthani Province. *Academic Service Journal*, 24(1), 144-158. (In Thai)
- Thanchai, W., Jamkrajang, K., & Samranwet, W. (1999). *Participation of the people in local government*. Research report, Bangkok: Thammasat University Democratic Study Center. (In Thai)
- The Thailand Research Fund . (2010). *Factors of success in the management of local government organization*. The Policy-Research Platform (PRP) Project. The Thailand Research Fund (TRF). Retrieved from <http://prp.trf.or.th/trf-policy-brief> (In Thai)
- Waterman, R. H., Peters, T.J. & Phillips, J. R.. (1980). Structure is not organization, *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Worakalyakun, M. (2013). Success in the management of Rangsit City Municipality,