

## การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ\*

### THE DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE COMPETENCY MODEL TO SERVE THE BEST PRACTICE ORGANIZATION OF MUNICIPALITIES IN THE NORTHEASTERN REGION, THAILAND

ประสิทธิ์ ธนानันต์\*, สุเทพ เมยไธสง, จิราภรณ์ พันสว่าง

Prasit Thananant\*, Suthep Maythaisong, Jiraporn Phansawang

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ร้อยเอ็ด ประเทศไทย

Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus, Roi Et, Thailand

\*Corresponding author E-mail: prasit\_tha.@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร 2) คัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร และ 3) การสร้างแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 502 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบประเมินแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การทดสอบการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติและแบบขั้นบันได ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยหลักการบริหาร 7 ปัจจัย คือ 1.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1.2) การบริหารแบบเครือข่าย 1.3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 1.4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.5) การบริหารแบบทุนทางสังคม 1.6) การบริหารแบบโคเซ็น 1.7) การบริหารแบบโฮเร็นโซ 2) ปัจจัยคัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ 4 ปัจจัย จากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การบริหารแบบโคเซ็น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร และการบริหารแบบเครือข่าย 3) การสร้างแบบจำลองสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพัฒนาแบบจำลอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 3.1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การบริหารแบบโคเซ็น 3.2) ปัจจัยกระบวนการ ประกอบด้วย PDCA Model และหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 และ 3.3) ปัจจัยส่งออก ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง

**คำสำคัญ:** แบบจำลอง, สมรรถนะของผู้บริหาร, องค์กรสมรรถนะสูง

#### Abstract

This research article aims to 1) study the administrative competency, 2) select the administrative competency, and 3) to create a model and guidelines for enhancing the

administrative competency to serve the best practice organization as mentioned. This research is mixed-method research. The sample group was 502 municipal officials working in the Northeastern region. The research tools were questionnaires, interview forms, model assessment forms, and guidelines for building high-performance organizations. The statistics used in the research were percentage, mean, standard deviation. Confirmatory component analysis and tests for normal and ladder multiple regression analysis. The research findings were as follows: 1) The administrative competency factors and indicators for prediction to serve the best practice organization of Municipalities in The Northeastern Region, Thailand consist of seven factors: 1. 1) Human resource management. 1. 2) Network management. 1. 3) Organization-wide quality management. 1.4) Performance-based management. 1.5) Social Capital Management. 1.6) Kaizen Management and 1. 7) Horenzo Management. 2) The factors for selection of management administrative competency to serve the best practice organization of Municipalities could be categorized in four categories based on high to low values, namely, Kaizen management, performance-oriented management, organization-wide quality management and network management. 3) A model and approaches constructed for enhancing the administrative competency to serve the best practice organization consist of three parts: 3. 1) Input factors consisting of Kaizen management, 3. 2) Process factors consisting of PDCA model integrated with the four principles of Sangahavatthu in Buddhism and 3. 3) Output factors, i.e. high performance organizations and the guidelines for enhancing the organization to produce high performances.

**Keywords:** Model, Administrative Competency, Best Practice Organization

## บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์ จึงทำให้สังคมไทยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก อันเกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีและนโยบายการพัฒนาประเทศตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งองค์กรยุคใหม่จำเป็นต้องพัฒนาความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบงาน บุคลากร เครื่องมือ รวมถึงการจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุด เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงประชาชนและปัจจัยการผลิตได้สะดวกขึ้นภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากล ตามยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) เพื่อเป็นการสื่อสาร อันเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาช่วยประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานด้านต่าง ๆ โดยที่ข้อมูลสารสนเทศนั้นเป็นทรัพยากรหลักที่มีความรวดเร็วและช่วยให้องค์กรสร้างจุดยืนที่เข้มแข็ง โดยมีเป้าหมายการเจริญเติบโต และการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพในการดำเนินการให้เป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2553)

นอกจากเหตุผลดังที่กล่าวมาข้างต้น การที่จะเป็นองค์กรสมรรถนะสูงนั้น ผู้บริหารต้องสามารถดึงส่วนดีของบุคลากรมาใช้และรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยมีสมรรถนะ ที่สำคัญ ได้แก่ 1) เน้นการบริหารตนเองอย่างเป็นอิสระ มีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน มีการเรียนรู้ร่วมกัน 2) เน้นการปลูกฝังค่านิยมหลักและวัฒนธรรมองค์กรให้ซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณขององค์กร การสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) เน้นการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยความต้องการขององค์กรและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ของสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคลากรภายในองค์กร กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนและสังคมที่เกี่ยวข้อง และ 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานภายใต้การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการทำงาน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2561) ดังนั้น องค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภายใต้การมีส่วนร่วมการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำไปสู่การไปได้อย่างมีคุณภาพภายใต้บรรยากาศการทำงานที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

จากการศึกษาค้นคว้าการวิจัยในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่องค์กรสมรรถนะสูงของ เสน่ห์ จุ้ยโต พบว่า การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดย พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารความรู้ การบริหารกระบวนการ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2558) สอดคล้องกับ เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ปัจจัยที่มีปัญหาต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงเท่าทันสถานการณ์ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นเลิศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างโอกาสเพื่อความก้าวหน้าในราชการให้กับบุคลากรและวิธีการจัดกระบวนการลดขั้นตอนการทำงาน ตามลำดับ (เพ็ญศรี ลีสุวรรณกุล, 2560)

จากเหตุผลและปัญหาการวิจัยการพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาวิจัยถึงแบบจำลองและปัจจัยหรือตัวแปรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารตัวใดบ้างที่มีพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางให้เทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำไปใช้ในการพัฒนาการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความพร้อมที่จะรับและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทุก ๆ สถานการณ์และมีศักยภาพความพร้อมในการบริหารจัดการต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อคัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อสร้างแบบจำลองและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย ตามขั้นตอน ดังนี้

**ระยะที่หนึ่ง:** การกำหนดสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย การวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารและองค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง

**ระยะที่สอง:** การคัดสรรหรือคัดเลือกปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประจำปี พ.ศ.2564 - 2565 จำนวน 38 แห่ง จำนวน 2,508 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มีขนาดของตัวแปรจำนวนมาก (Multivariate) ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ขนาดของตัวอย่าง จำนวน 502 คน (Comrey, A. L., &

Lee, H. B., 1992) โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) และเลือกตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

**2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ 1)การสร้างองค์ประกอบ/ตัวแปร ผู้วิจัยอาศัยกรอบทฤษฎีเป็นหลักในการสร้าง (Theoretical Framework) 2) สำหรับตัวบ่งชี้หรือคำถาม รายการข้อคำถาม ผู้วิจัยจะอาศัยทั้ง แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการสร้าง 3) วิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร และองค์การสมรรถนะสูง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด 4)นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา ตรวจสอบความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามสมบูรณ์ยิ่งขึ้น 5)ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหาหรือความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาและความสอดคล้อง (Content Validity Index: CVI) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน และข้อคำถามแต่ละข้อมีค่าดัชนีความตรง (CVI) ไม่ต่ำกว่า 0.80 และข้อคำถามทั้งหมดมีค่าดัชนีความตรง (S-CVI) ไม่ต่ำกว่า 0.90 จากการวิเคราะห์ได้ค่า CVI เท่ากับ 0.83-1.00 และค่า S-CVI เท่ากับ 0.90 คุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งเป็นการวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) ของครอนบาช (Cronbach) แบบสอบถามได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96 - 0.98

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการติดต่อกับเทศบาลเมืองแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ถึงนายกเทศมนตรีแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งประสานงานทางโทรศัพท์ เพื่อส่งแบบสอบถามให้เทศบาลเมืองแต่ละแห่งที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลที่ได้ใช้ในการวิจัยเท่านั้น โดยการเสนอเป็นภาพรวม

**4. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่สอง** ผู้วิจัยคัดสรรปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร 2 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation Analysis: MCA) เทคนิคการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็นการแบ่งตัวแปรอิสระ ( $X_1, X_2, X_3 \dots X_n$ ) หรือตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรตาม ( $Y = Y_1, Y_2, Y_3 \dots Y_n$ ) หรือตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกพยากรณ์ ดังนั้น แต่ละชุดของตัวแปรดังกล่าวจึงมี 2 ลักษณะได้แก่ ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ จะต้องวิเคราะห์และสังเคราะห์หรือผู้วิจัยคัดสรรมาบนพื้นฐานทฤษฎี (Based on Theory) โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ต้องมีความสัมพันธ์กันแบบเพียร์สัน (Inter Correlation) ควรน้อยกว่า 0.70 (สำราญ มีแจ้ง, 2557) สำหรับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรถูกพยากรณ์หรือตัวแปร Y เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียว ถ้ามีหลายด้านต้องรวมคะแนนแต่ละด้านเข้าด้วยกันก่อน แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ โดยมีข้อตกลงว่าคะแนน Y ต้องกระจายเป็นโค้งปกติเท่านั้น

จากเหตุผลดังกล่าวจึงมีการตรวจสอบ Multicollinearity ของความสัมพันธ์ร่วมเชิงพหุของตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) โดยพิจารณาจากค่า Tolerance และค่า Variance Inflation Factor: VIF) โดยที่ค่า Tolerance มีค่าเข้าใกล้ 1 และ  $VIF < 10$  แสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) เป็นอิสระจากกัน (สำราญ มีแจ้ง, 2557)

สำหรับการคัดเลือกตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์เพื่อไปพยากรณ์ตัวแปรตามหรือตัวแปรถูกพยากรณ์ ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method) และแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method) (ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรพยากรณ์ซึ่งได้จากสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง หรือพยากรณ์องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง)

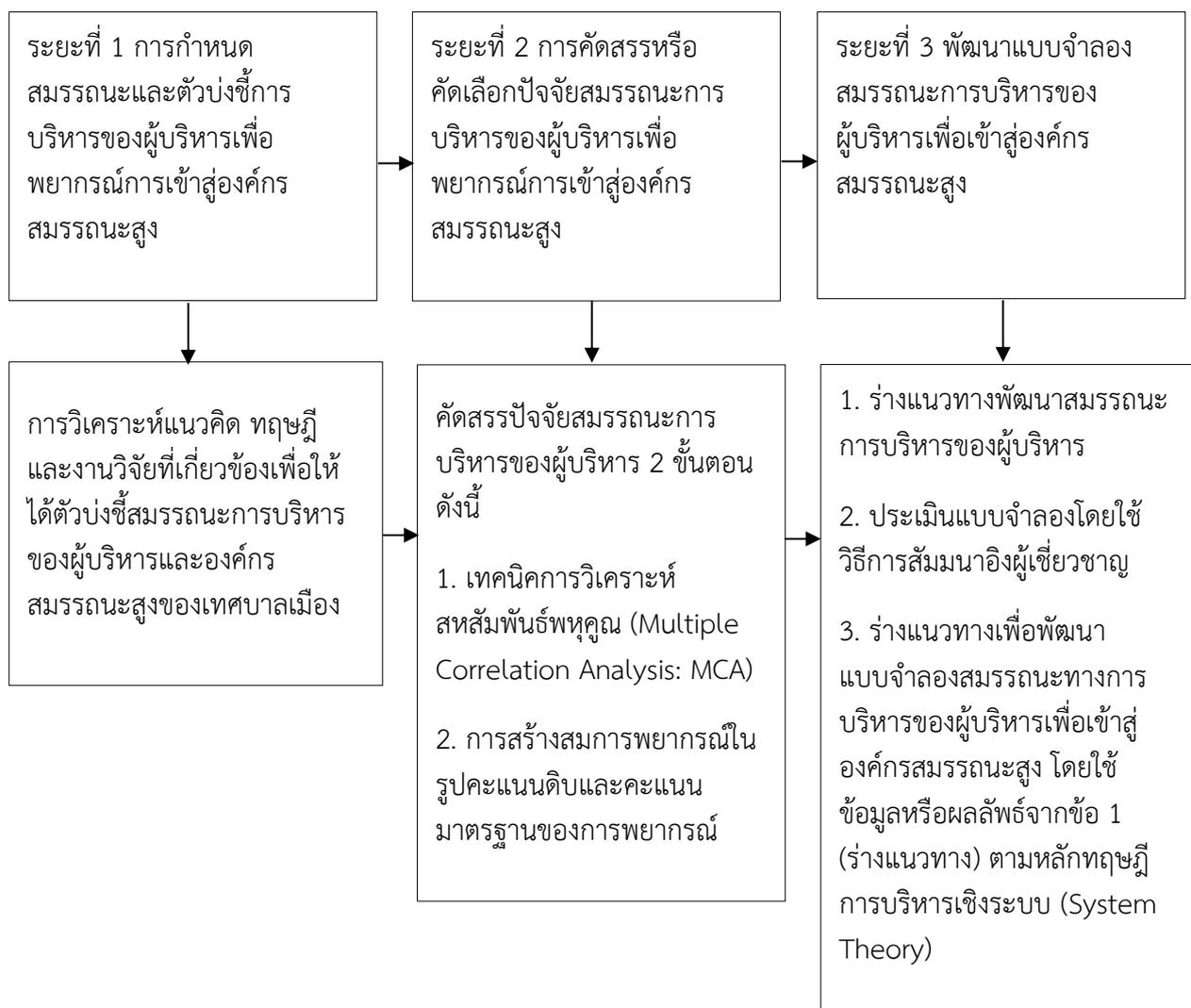
4.2 การสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานของการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7$$

$$z = \beta_1Z_1 + \beta_2Z_2 + \beta_3Z_3 + \beta_4Z_4 + \beta_5Z_5 + \beta_6Z_6 + \beta_7Z_7$$

**ระยะที่สาม:** พัฒนาแบบจำลองสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ร่างแนวทางพัฒนาสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง โดยใช้ผลลัพธ์จากข้อค้นพบของระยะที่ 2 ทั้ง 3 ขั้นตอน 2) ประเมินแบบจำลองโดยใช้วิธีการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน (Connoisseurship) 3) ร่างแนวทางเพื่อพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้ข้อมูลหรือผลลัพธ์จากข้อ 1 (ร่างแนวทาง) ตามหลักทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ (System Theory)

จากวิธีดำเนินการวิจัยผู้วิจัยสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 วิธีดำเนินการวิจัย

### ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยหลักการบริหาร 7 ปัจจัย คือ 1) การบริหารทรัพยากร



มนุษย์ 2) การบริหารแบบเครือข่าย 3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารแบบทุนทางสังคม 6) การบริหารแบบโคเซ็น 7) การบริหารแบบโฮเร็นโซ

การหาอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้หรือตัวแปรพยากรณ์หรือตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปร (ปัจจัย) โดยแยกได้ดังนี้

1. อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.343-0.515 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้
2. อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบเครือข่าย มีค่าอยู่ระหว่าง 0.248-0.612 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบเครือข่าย ได้จำนวน 19 ตัวบ่งชี้
3. อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีค่าอยู่ระหว่าง 0.327-0.584 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้
4. อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.311-0.632 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้จำนวน 20 ตัวบ่งชี้
5. อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบทุนทางสังคม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.299-0.644 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบทุนทางสังคม ได้จำนวน 15 ตัวบ่งชี้
6. อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบโคเซ็น มีค่าอยู่ระหว่าง 0.347-0.636 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบโคเซ็น ได้จำนวน 22 ตัวบ่งชี้
7. อำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้การบริหารแบบโฮเร็นโซ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.205-0.451 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปวัดการบริหารแบบโฮเร็นโซ ได้จำนวน 13 ตัวบ่งชี้

การหาอำนาจจำแนกของตัวบ่งชี้หรือตัวแปรถูกพยากรณ์ จำนวน 7 ตัวแปรหรือตัวแปรตาม โดยภาพรวมดังนี้

1. ภาวะผู้นำร่วมสมัย มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 16 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.212-0.447
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.201-0.540
3. การจัดการความรู้ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 10 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.328-0.521
4. การจัดการกระบวนการ มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 13 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.348-0.533
5. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 9 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.334-0.502
6. การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 8 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.334-0.554
7. การทำงานเป็นทีม มีตัวบ่งชี้ตามเกณฑ์ 14 ตัวบ่งชี้ มีค่าอำนาจจำแนก 0.328-0.514

สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแปรตามหรือปัจจัยที่ถูกพยากรณ์ จำนวน 7 ตัวแปร และมีตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 80 ตัวบ่งชี้ สำหรับวัดตัวแปรตามหรือตัวแปรถูกพยากรณ์

2. ผลการคัดสรรหรือคัดเลือกปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ประกอบด้วย

2.1 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Regression Method) และแบบขั้นบันได (Stepwise Regression Method) ได้ปัจจัยสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารของปัจจัยหรือตัวแปรที่ดีที่สุด 4 ตัวแปร (ปัจจัย) ได้แก่

2.1.1 การบริหารแบบโคเซ็น ( $b=0.248$ ,  $\beta=0.252$ )

2.1.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $b=0.217$ ,  $\beta=0.238$ )

2.1.3 การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร ( $b=0.212$ ,  $\beta=0.225$ )

2.1.4 การบริหารแบบเครือข่าย ( $b=0.204$ ,  $\beta=0.207$ )



ปัจจัยคัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากค่ามากไปน้อย ได้แก่ จากค่ามากไปน้อย ได้แก่ การบริหารแบบโคเซ็น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร และการบริหารแบบเครือข่าย

2.2 การสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานของการพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่

$$y = a + b_6x_6 + b_4x_4 + b_3x_3 + b_2x_2$$

$$y = 0.488 + 0.248x_6 + 0.217x_4 + 0.212x_3 + 0.204x_2$$

$$z = \beta_6z_6 + \beta_4z_4 + \beta_3z_3 + \beta_2z_2$$

$$z = 0.252z_6 + 0.238z_4 + 0.225z_3 + 0.207z_2$$

3. ผลการสร้างแบบจำลอง (Model) และแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร เพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพัฒนาแบบจำลอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) ประกอบด้วย การบริหารแบบโคเซ็น 2) ปัจจัยกระบวนการ ประกอบด้วย PDCA Model และหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 และ 3) ปัจจัยส่งออก ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ดังนี้

3.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบจำลอง (Model) เพื่อเกิดนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งได้ตั้งชื่อว่า 4P-KATN : Prasit Model มีส่วนประกอบ ดังนี้

3.1.1 P<sub>1</sub> = Product หมายถึง คุณภาพของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่

3.1.2 P<sub>2</sub> = Price หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพ

3.1.3 P<sub>3</sub> = Place หมายถึง จุดยืนที่ก้าวหน้าเพื่อเพิ่มมูลค่าทางสังคม

3.1.4 P<sub>4</sub> = Promotion หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ

3.1.5 K = การบริหารแบบโคเซ็น (Kaizen)

3.1.6 A = การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement)

3.1.7 T = การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality)

3.1.8 N = การบริหารแบบเครือข่าย (Network)

3.2 ปัจจัยกระบวนการ (Transformation Process)

เป็นการสร้างนวัตกรรมหรือแบบจำลอง (Model) โดยผู้วิจัยได้พัฒนาได้ 4P-KATN : Prasit Model โดยขับเคลื่อนจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีการบริหารจัดการวงจรคุณภาพเดมมิง PDCA ทฤษฎีหลักการบริหารการตลาด 4P Marketing-Mix และใช้หลักพุทธธรรมที่เรียกว่า หลักพรหมวิหาร 4 สำหรับบูรณาการเพื่อให้เกิดแบบจำลอง (Model)

3.3 ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output)

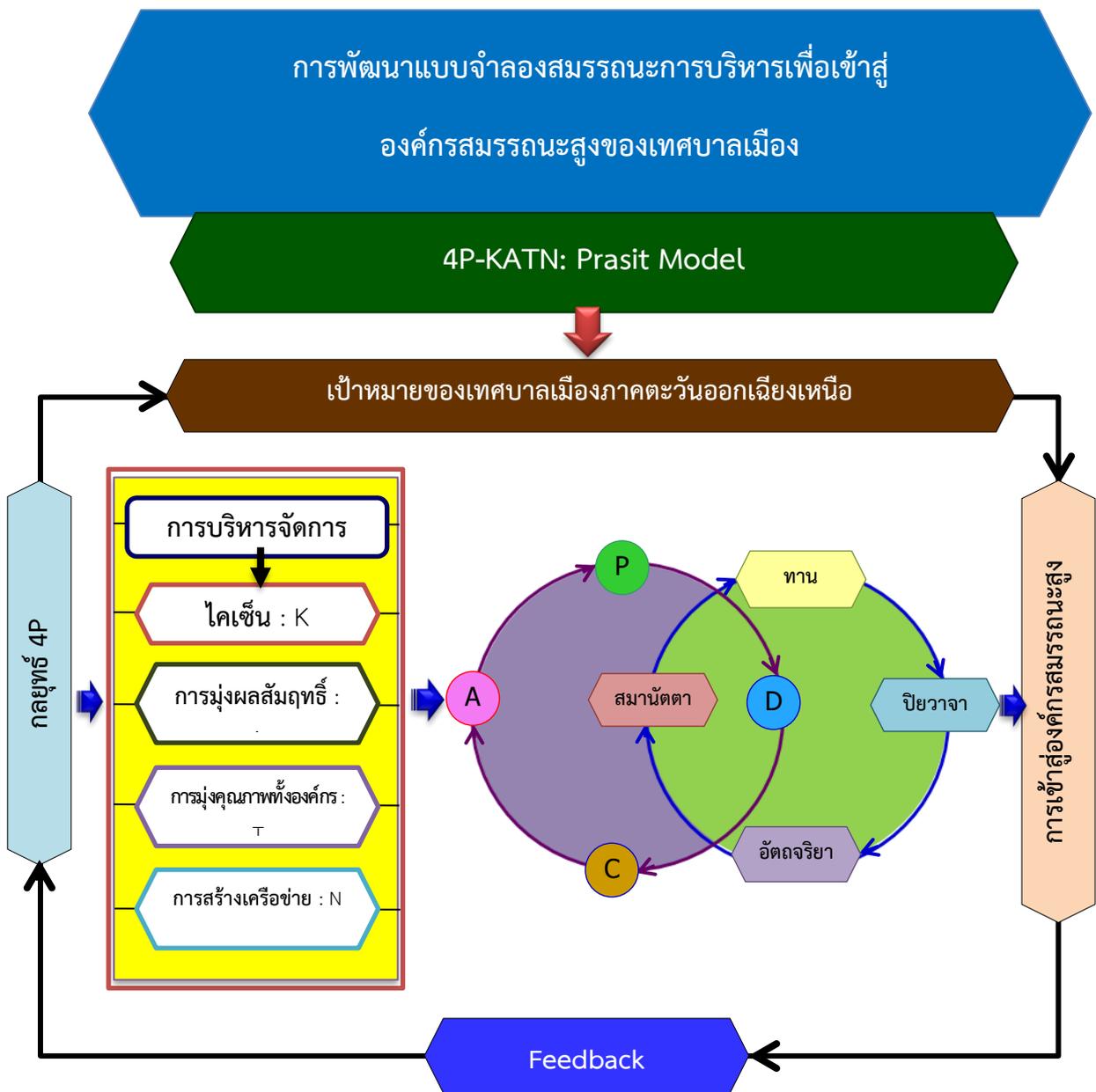
ระยะที่ 3 ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์แบบพหุตัวแปร (Multivariate Analysis) และเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เทคนิคสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ได้แบบจำลอง (Model) ที่เรียกว่า 4P-KATN: Prasit Model

## องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัยการพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้สร้างนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) โดยพัฒนาจากกลยุทธ์ 4P's โดยวิเคราะห์จากการพยากรณ์การยกระดับการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมือง ดังนี้ 1) P1 คือ คุณภาพของ



เจ้าหน้าที่ (Product) 2) P2 คือ การเพิ่มประสิทธิภาพ (Price) 3) P3 คือ จุดยืนที่ก้าวหน้าเพื่อเพิ่มมูลค่าทางสังคม (Place) 4) P4 คือ การสร้างแรงจูงใจ (Promotion) และผลของการวิจัยตามทฤษฎีการบริหารจัดการ ได้แก่ การบริหารแบบไคเซ็น (K) การบริหารแบบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (A) การบริหารแบบการมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (T) และการสร้างเครือข่าย (N) ทฤษฎีการบริหารวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) และหลักธรรมของพุทธศาสนา ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วย หลักธรรม 4 ประการ ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา จากหลักการบริหารการตลาด 4P's Marketing Mix ทฤษฎีการบริหาร 4 แบบ ทฤษฎีการบริหารวงจรคุณภาพของเดมมิง (PDCA) และหลักธรรมของพุทธศาสนาและการเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูง จึงนำมาสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้การพัฒนาแบบจำลองสมรรถนะของผู้บริหารเพื่อเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. จากผลการศึกษาสมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยหลักการบริหาร 7 ปัจจัย คือ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การบริหารแบบเครือข่าย 3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารแบบทุนทางสังคม 6) การบริหารแบบโคเซ็น 7) การบริหารแบบโฮเร็นโซ สอดคล้องกับ จิราภรณ์ ผันสว่าง ที่สรุปว่า การวางแผนในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่คนในองค์กร ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน สร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การการทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ การมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (จิราภรณ์ ผันสว่าง, 2562) สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา เจริญสุกใส และคณะ ได้ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรอาศัยแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง โดยการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการ เปิดเผยและเน้นการปฏิบัติ เน้นความยาวนาน พัฒนาต่อเนื่อง และคุณภาพบุคลากร เนื่องจากแนวคิดองค์การสมรรถนะสูง เป็นการพัฒนาการบริหารจัดการแบบบูรณาการในระยะยาว โดยการอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดค่าใช้จ่ายของประชาชน (พิทยา เจริญสุกใส และคณะ, 2566)

2. จากผลการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์และตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงตามลำดับตัวแปรพยากรณ์ที่สัมพันธ์กับการพยากรณ์จากสูงไปต่ำ ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

2.1 การบริหารแบบโคเซ็น มีค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ตัวแปรพยากรณ์เท่ากับ 0.252 ซึ่งมีค่ามากกว่าตัวแปรอื่น ๆ มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 22 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พนิดา หวานเพชร ได้ศึกษาเกี่ยวกับการใช้เทคนิคโคเซ็นของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พบว่า การเสริมสร้างจิตสำนึกและความพึงพอใจของบุคลากร (พนักงาน) แสดงถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดประสิทธิภาพของงานสูงขึ้น สรุปได้ว่าการบริหารแบบโคเซ็นเป็นตัวพยากรณ์ตัวแรกที่เข้าสู่สมการพยากรณ์เป็นตัวแปรอันดับที่ 1 (พนิดา หวานเพชร, 2555)

2.2 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์เท่ากับ 0.238 ซึ่งมีค่ารองลงมาจากการบริหารแบบโคเซ็น มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศักดิ์ดา แดงถิ่น และ สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของงานในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อสัมประสิทธิ์ภาพของการทำงานโดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางแผนดำเนินงาน 2) การกำหนดตัวบ่งชี้ 3) มุมมองขององค์กร 4) การให้รางวัลตอบแทน และ 5) กลยุทธ์การบริหารที่เหนือกว่า สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นตัวพยากรณ์ตัวที่สองที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ (ศักดิ์ดา แดงถิ่น, 2555); (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

2.3 การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร มีค่าน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์เท่ากับ 0.225 ซึ่งมีค่ารองลงมาจากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีตัวบ่งชี้เพื่อวัดการบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร จำนวน 20 ตัวบ่งชี้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ Williams, R. L ได้กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรเป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อมุ่งให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องและถาวร โดยมุ่งบรรลุเป้าหมายที่เป็นไปได้มากที่สุดของคุณภาพการผลิตและการบริการ (Williams, R.L., 1994) และ Oskland, J. S ได้กล่าวว่า การดำเนินงานเราจะไปมองข้ามความสำคัญในการสร้างคุณภาพขององค์กรไปไม่ได้เด็ดขาด เราบริหารจัดการเพื่ออนาคต (Oskland, J. S., 1993)

2.4 การบริหารแบบเครือข่าย มีน้ำหนักของสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์เท่ากับ 0.207 ซึ่งเป็นตัวแปรพยากรณ์ตัวสุดท้ายที่เข้าสู่สมการพยากรณ์ ทั้ง 4 ตัวแปรพยากรณ์ มีตัวบ่งชี้ที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ ประเวศ ะสี, Cohen, J.M., & Uphoff, N.T และ Wheatly, B ที่ พบว่า สรรพสิ่งทั้งหลายต่างก็มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการดำรงอยู่ร่วมกันเป็นสายใยแห่งความสัมพันธ์ ซึ่งจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม โดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การดำเนินการ การรับผลประโยชน์และมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน (ประเวศ ะสี, 2541); (Cohen, J.M., & Uphoff, N.T., 1980); (Wheatly, B., 1999)

3. การสร้างแบบจำลอง (Model) สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพัฒนาแบบจำลอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย การบริหารแบบไคเซ็น (Kaizen) 2) ปัจจัยกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย PDCA Model และหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 และ 3) ปัจจัยส่งออก (Output) ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง เพื่อเป็นการยืนยันความน่าเชื่อถือทางนวัตกรรมสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3.1) เอกลักษณ์และจุดเด่นของแบบจำลอง (Model) หรือนวัตกรรม 4P-KATN: Prasit Model ใช้หลักการขับเคลื่อนจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีการบริหารจัดการวงจรคุณภาพของเดมมิง PDCA ทฤษฎีหลักการการบริหารตลาด 4P Marketing-Mix และใช้หลักพุทธธรรม พรหมวิหาร 4 สำหรับบูรณาการเพื่อให้เกิดแบบจำลอง (Model) มีการตรวจสอบคุณภาพนวัตกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน ที่เรียกว่า การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) 3.2) ประโยชน์ที่จะได้รับจากนวัตกรรมโดยการสร้างทีมงาน (Team Building) ซึ่งมีความสำคัญต่อเทศบาลเมือง ตัวอย่างเช่น ทีมเพิ่มผลผลิต (Productivity Team) จะช่วยคิดค้นและออกแบบวิธีการทำงานที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทีมผู้บริหาร (Management Team) ช่วยตัดสินใจและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มงาน ช่วยให้สมาชิกของทีมเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามมติของทีมงาน การสร้างทีมยังช่วยให้กลุ่มสามารถเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ได้ สอดคล้องกับ Cummings, T.G. & Worley, C. G ที่สรุปว่า กิจกรรมการสร้างทีมงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมด้านการวินิจฉัย (Diagnostic Orientation) และกิจกรรมด้านการพัฒนา (Development Orientation) ดังนั้น กิจกรรมการสร้างทีมงานจำแนกได้ 6 ประเภท ดังนี้ 1) กิจกรรมด้านการวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องกับตัวสมาชิก 2) กิจกรรมด้านการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับตัวสมาชิก 3) กิจกรรมด้านการวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานและพฤติกรรมของกลุ่ม 4) กิจกรรมด้านพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานและพฤติกรรมของกลุ่ม 5) กิจกรรมด้านการวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทีมกับเทศบาลเมือง และ 6) กิจกรรมด้านการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างทีมกับเทศบาลเมือง (Cummings, T.G. & Worley, C. G., 2010)

## สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้ สรุปได้ว่า 1) สมรรถนะและตัวบ่งชี้การบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยหลักการบริหาร 7 ปัจจัย ได้แก่ 1.1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1.2) การบริหารแบบเครือข่าย 1.3) การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 1.4) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.5) การบริหารแบบทุนทางสังคม 1.6) การบริหารแบบโคเซ็น และ 1.7) การบริหารแบบโฮเร็นโซ 2) ปัจจัยคัดสรรสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ การบริหารแบบโคเซ็น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบคุณภาพทั้งองค์กร และการบริหารแบบเครือข่าย 3) การสร้างแบบจำลองสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารเพื่อพยากรณ์การเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงของเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยพัฒนาแบบจำลอง ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 3.1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย การบริหารแบบโคเซ็น (Kaizen) 3.2) ปัจจัยกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย PDCA Model และหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 และ 3.3) ปัจจัยส่งออก (Output) ได้แก่ องค์กรสมรรถนะสูง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรให้มีสมรรถนะสูง ข้อเสนอแนะเพื่อทำวิจัยครั้งต่อไปควรนำตัวแปรหรือปัจจัยด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบบูรณาการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารแบบพหุภาคี การบริหารแบบมีส่วนร่วม ฯลฯ มาวิเคราะห์เพื่อคัดสรรตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด ควรนำตัวแปรหรือปัจจัยทั้ง 6 ตัวแปรจากการวิจัยครั้งนี้ มาทำการวิจัยกับเทศบาลตำบลหรือเทศบาลนครของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และควรนำตัวแปรหรือปัจจัยทั้ง 6 ตัวแปรจากการวิจัยครั้งนี้ มาวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูงอื่น ๆ เช่น การวิเคราะห์เส้นทาง การวิเคราะห์จำแนกประเภท ฯลฯ เพื่อเปรียบเทียบผลลัพธ์ของการวิจัย

## เอกสารอ้างอิง

- เพ็ญศรี ลิ้วสุวรรณกุล. (2560). การพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะสูง: กรณีสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบุรี. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2558). การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จิราภรณ์ ผันสว่าง. (2562). ผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2561). องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 15(2), 11-36.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกกรอบสาม. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ประเวศ วะสี. (2541). ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจสังคมและศีลธรรม. กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน.
- พนิดา หวานเพ็ชร. (2555). การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น: กรณีศึกษา แผนกบัญชีค่าใช้จ่าย. ใน วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิชยา เจริญสุกใส และคณะ. (2566). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง. วารสาร Lawarath Social E-Journal, 5(1), 193-208.

- ศักดิ์ดา แดงเถิน. (2555). การบริหารงานโรงเรียนให้ใช้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง. สังกัดกรุงเทพมหานคร. ใน วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. (2556). แนวทางการบริหารหลักสูตร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำราญ มีแจ้ง. (2557). สถิติขั้นสูงสำหรับการวิจัยทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980). Participations Phase in Rural Development: Seeking Charity Through Specificity. New York: World Developments.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). A First Course in Factor Analysis. (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cummings, T.G. & Worley, C. G. (2010). Organization Development and Change. New York: World Developments.
- Oskland, J. S. (1993). Total Quality Management. New York: Heinemann, Oxford.
- Wheatly, B. (1999). Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World. (2nd ed.). San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Williams, R.L. (1994). Essentials of Total Quality Management. New York: American Management Association.