

Research Article

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต COMPETENCY FRAMEWORK DEVELOPMENT FOR LOCAL GOVERNMENT: KHUKHOT MUNICIPALITY

สืบบวงศ์ กาฬวงศ์^{1*} สุภารมย์ โลทะกะ² พินิจ แชมชะโปะ³ เกริญไกรยศ พันธุ์ไทย⁴ และ สันติเลิศ เพ็ชรอาภรณ์⁵
Suebwong Kalawong, Suparom Lotaka, Pinit Chamjapoo, Kirengkaiyot Panthai and Santilert Petch-arporn
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย^{1*}
เทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา ปทุมธานี ประเทศไทย^{2,3}
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย⁴
หลักสูตรนิติศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย⁵
Bachelor of Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Phranakhon Rajabhat University,
Bangkok, Thailand^{1*}
Khukhot Municipality, Lamluka, Pathumtani, Thailand^{2,3}
Provincial Electricity Authority, Bangkok, Thailand⁴
Bachelor of Law Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Phranakhon Rajabhat University Bangkok, Thailand⁵
suebwongkk@yahoo.com^{1*}

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต 2) เพื่อศึกษาปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต และ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต จังหวัดปทุมธานี ประยุกต์ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม ประกอบด้วย การวิจัยแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเอกสาร การวิจัยสำรวจเชิงปริมาณ ประชากรประกอบด้วย 3 กลุ่มได้แก่ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองคูคต ผู้บริหารเทศบาลเมืองคูคต บุคลากรของเทศบาลเมืองคูคต จำนวน 711 คน ใช้การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การสังเกต และแบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบความถูกต้องแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก 1) สมรรถนะบุคลากร 2) วัฒนธรรมองค์กร และ 3) การสื่อสารเพื่อสร้างศรัทธากับประชาชน โดยรวมทุกประเด็นมีศักยภาพในระดับสูง ยกเว้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสื่อสาร อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต 1) ระบบการประเมินผลสร้างความรู้สึกละเลยเป็นธรรม

2) การออกแบบงานไม่ส่งเสริมการเรียนรู้รับผิดชอบงาน 3) เน้นดูแลประชาชนในฐานะผู้รับบริการ 4) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยใช้การประนีประนอม และ 5) ขาดความเป็นรูปธรรมของเป้าหมายของการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต 1) การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การขยายบทบาทของชุมชนในกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ 3) การออกแบบงานเพื่อส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรและการปรับตัว 4) การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม 5) การปรับปรุงการจัดทำแผนโครงการพัฒนาเทศบาลเชิงยุทธศาสตร์

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพองค์กร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลเมืองคูคต

ABSTRACT

The purpose of this research is composed of three objectives which are 1). examine the organizational competency in Khukhot municipality 2). explore the problems that affected to the organization and 3). develop the organizational competency model for Khukhot municipality. This research uses a mixed method which is included Participatory Action Research (PAR) approach, documentary research, and quantitative method. A study of 711 populations was divided into three groups which are 1). executive officers in Khukhot municipality, 2). officers in Khukhot municipality, and 3). residents in Khukhot municipality. The study applied various data collection instruments including interviews, focus group, observations, and questionnaire. The descriptive statistic tool was for analyzing quantitative data while the combination between analytic induction and topology approach were for analyzing qualitative data.

The finding reveals that developing a model of organizational competency in Khukhot municipality consists of three domains. First, Khukhot municipality organizational competencies are considered by three attributes. To begin with, individual competencies. Next, the organizational culture. Last, communication that builds people's trust. In overall, the organizational competencies and organizational culture of Khukhot municipality are at a high level while communication attribute is at a moderate level.

Second, the organizational competency problems Khukhot municipality are comprised of five issues, namely, sensing of the unfairness evaluation system in an organization, employee learning and responsibility problems addressing by job design, compromising strategy to avoid an internal conflict, and unclear organizational development goal.

Third, a competency development model for Khukhot municipality is suggested to be focused on 1). a review of assessment system 2). ownership embodies of the community by enhancing their roles in communication process 3). adaptability and competency-based approach to job design 4). a clear goal in organizational development and 5). an adjustment in strategic planning of Khukhot municipality.

Keywords: organizational competencies development, local government, khukhot municipality

บทนำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาศักยภาพตนเองมากที่สุด คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ขยายตัวและกำลังขยายตัวเป็นเมือง ปัญหาจะเพิ่มความซับซ้อนมากขึ้น (Barney, 2006) จนกระทั่งแนวปฏิบัติเดิมที่เน้นการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด การประสานงานอย่างเป็นทางการ วัฒนธรรมแบบราชการ ความสามารถของบุคลากรที่ไม่ได้รับการขยายและพัฒนาให้สอดคล้องกับโจทย์การพัฒนาท้องถิ่นใหม่ ตลอดจนการสื่อสารไปยังประชาชนที่ขาดพลัง ส่งผลให้การจัดบริการในท้องถิ่นไม่สามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างคุ้มค่า และตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Haneda, Hashimoto & Tsuneyoshi, 2012) การรับมือกับสภาพของพื้นที่เมือง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องอาศัยการคิดเชิงยุทธศาสตร์และการมีองค์กรและบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง

ข้อมูลจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองคูคต สะท้อนปัญหาเกี่ยวกับความท้าทายของการส่งมอบบริการสาธารณะ สุภารมย์ โลทะกะ นายกเทศมนตรี เทศบาลเมืองคูคต

กล่าวว่า “คูคตเดิมเคยเป็นพื้นที่เกษตรกรรม แต่หลายปีที่ผ่านมามีประชาชนนิยมเข้าพักอาศัยเพิ่มมากขึ้น หมู่บ้านจัดสรรและชุมชนใหม่ขยายตัวรวดเร็ว เราเจอปัญหาจราจรติด ปัญหาขยะ ปัญหาน้ำเสียซึ่งพยายามแก้อย่างไรก็ไม่หมดงบประมาณ มีจำกัด คนมีน้อย แล้วปัญหาก็ไม่ได้เกิดจากพื้นที่เราทั้งหมด น้ำเสียก็คลองเดียวกันจากหลายที่ รถติดก็มาจากหลายที่แต่ต้องผ่านเรา ประชาชนกับน ก็ต้องแก้กันไป” (Lotaka, 2014)

ผลการประชุมเวทีระดมสมองเรื่อง การทบทวนสมรรถนะของเทศบาลเมืองคูคตในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สะท้อนว่าปัญหาหลักของสมรรถนะของเทศบาลเมืองคูคตคือเรื่องทรัพยากรมนุษย์ที่มีข้อจำกัดในการวางแผนบุคลากร การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมที่มีลักษณะที่ไม่เอื้อต่อการปรับตัว ซึ่งสะท้อนจากการพัฒนาโครงการใหม่มีไม่มาก และความท้าทายด้านการสื่อสารกับประชาชนที่ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่โอกาสและความท้าทายจากเวทีการระดมสมองทั้งสามเรื่อง และการถ่ายโอนภารกิจของราชการส่วนภูมิภาคเดิณามอบหมายงานมายังเทศบาลอย่างต่อเนื่อง ศักยภาพของ

เทศบาลเมืองคูคตในปัจจุบันเป็นอย่างไร และจะพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นได้อย่างไร ผลการวิจัยครั้งนี้นอกจากจะเป็นฐานความรู้สำคัญในการพัฒนาองค์กรปกครองท้องถิ่นอื่นอย่างเป็นระบบแล้ว ยังเป็นการเพิ่มศักยภาพต่อการส่งมอบบริการและศักยภาพการดำเนินงานของเทศบาลเมืองคูคตโดยตรง นั่นหมายความว่าประชาชนผู้อาศัยในพื้นที่เทศบาลคูคต จะได้รับบริการที่ตอบสนองความต้องการมากขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต
2. เพื่อศึกษาปัญหาที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ส่งเสริมศักยภาพการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลเมืองคูคตในการดำเนินการกิจให้สูงขึ้น

2. ส่งเสริมให้การกำหนดโครงการตามแผนพัฒนาเทศบาลเมืองคูคตได้รับความเชื่อมั่นและศรัทธาจากประชาชนมากขึ้น ด้วยการสื่อสารที่ตรงกลุ่มและมีประสิทธิภาพ

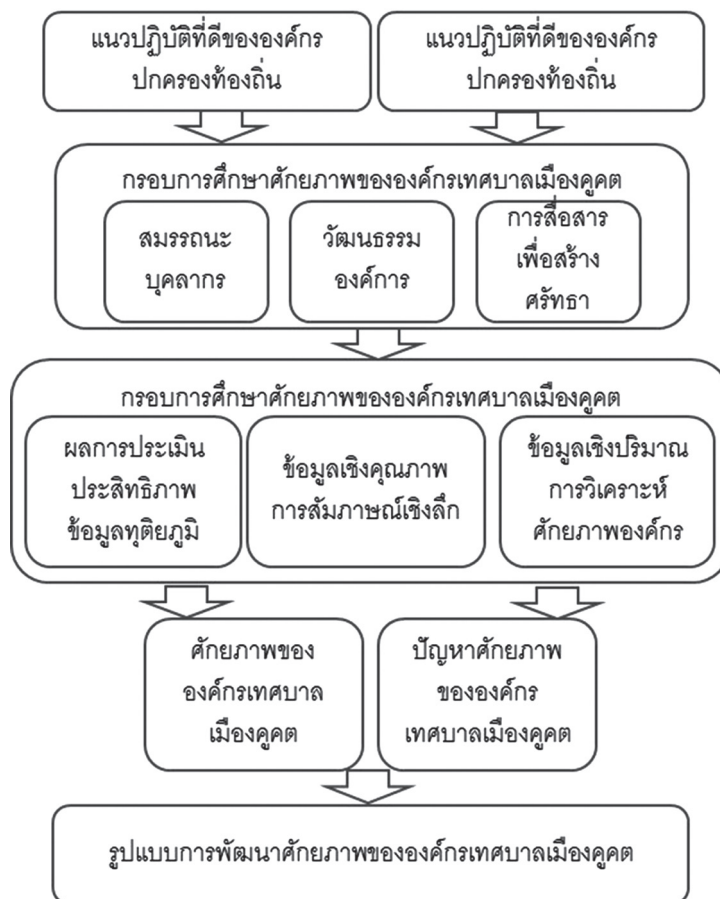
3. เป็นแนวทางในการสร้างศักยภาพให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่นอื่นๆ

4. สนับสนุนการดำเนินงานตาม พ.ร.บ. การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการปี พ.ศ. 2558

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองคูคต ผู้บริหารเทศบาลเมืองคูคต และบุคลากรของเทศบาลเมืองคูคต ครอบคลุมศักยภาพขององค์กรเทศบาลเมืองคูคต 3 ด้าน 1) สมรรถนะบุคลากร 2) วัฒนธรรมองค์กร และ 3) การสื่อสารเพื่อสร้างศรัทธาต่อประชาชน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต

การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย ประยุกต์หลักการทฤษฎีประสานภาคปฏิบัติ โดยการนำทฤษฎีมาเป็นแนวทางในกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย เป็นกรอบร่างในเบื้องต้นเพื่อให้เกิดการถกเถียง และนำไปสู่การคัดเลือกตัวแปร ประเด็นที่ใช้ในการศึกษา ตลอดจนการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งออกแบบให้ผู้บริหารเจ้าหน้าที่และประชาชนเป็นผู้ตรวจสอบความสอดคล้องกับบริบท ปรับการใช้ภาษา เสนอตัวแปรปรับลดตัวแปรหรือประเด็นเพิ่มเติมเพื่อกำหนด

กรอบในการศึกษา ซึ่งกลยุทธ์นี้จะช่วยลดจุดอ่อนของการวิจัยโดยใช้ทฤษฎีเป็นหลัก และจุดอ่อนของการสร้างองค์ความรู้จากปรากฏการณ์ สมรรถนะในการแข่งขัน จากนั้นคณะผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการวัดศักยภาพองค์กรของนักวิชาการและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างนักวิจัย ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลเมืองคูคตได้ทำการคัดเลือกตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของศักยภาพองค์กร ซึ่งครอบคลุม ศักยภาพองค์กรประกอบด้วย 3 ด้าน

ได้แก่ ด้านพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สอดคล้องกับข้อเสนอของ Chisthensen & Gazley (2008) และ Roghe, Toma, Kilmann, Dicke & Strack (2012) ด้านวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับข้อเสนอของ Chisthensen & Gazley (2008) และ (Roghe et al. (2012) และด้านการสื่อสารกับประชาชน สอดคล้องกับข้อเสนอของ Chisthensen & Gazley (2008), Forbes & Lynn (2006), Shigetomi (2006) และ Brinkerhoff (2005)

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการดำเนินงานวิจัย เป็นวิจัยแบบผสม โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพแนวทาง

การวิจัยแบบมีส่วนร่วม และการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อการสำรวจศักยภาพขององค์การของเทศบาล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้มีหน่วยการวิเคราะห์เป็นระดับองค์การ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สะท้อนศักยภาพของเทศบาลเมืองคูคต และสามารถนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของเทศบาลได้อย่างสอดคล้องกับบริบท ประชากรในการศึกษาค้นคว้านี้ประกอบด้วย 3 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจำแนกชั้นตามจำนวนชุมชนจำนวน 20 ชุมชน ชุมชนละ 20 ตัวอย่าง กลุ่มที่ 2 และ กลุ่มที่ 3 ใช้การสุ่มแบบเจาะจง ดังตาราง

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเมืองคูคต	46,074	400
2. ผู้บริหารเทศบาลเมืองคูคต	12	12
3. บุคลากรของเทศบาลเมืองคูคต	299	299
รวม	46,385	711

ข้อมูลเชิงปริมาณ

คณะผู้วิจัยพัฒนาแบบสอบถามเพื่อศึกษาประสิทธิผลของการดำเนินงานเทศบาลเมืองคูคต โดยออกแบบให้เป็นส่วนหนึ่งของแบบสอบถามในโครงการวิจัยย่อยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลอยู่ในส่วนที่ 3 โดยการศึกษาจำแนกองค์ประกอบประสิทธิผลเทศบาลไว้ 4 มิติ จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการวัดประสิทธิผลองค์การ ได้แก่

- 1) ด้านเป้าหมาย ด้วยคำถาม 5 ข้อ วัดตัวแปรด้วยมาตรฐานค่า
- 2) ด้านกระบวนการภายใน คำถาม 5 ข้อ วัดตัวแปรด้วยมาตรฐานค่า
- 3) ด้านระบบเปิด ด้วยคำถาม 5 ข้อ วัดตัวแปรด้วยมาตรฐานค่า
- 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้วยคำถาม 5 ข้อ วัดตัวแปรด้วยมาตรฐานค่า

คณะผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย โดยการ ส่งเครื่องแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นให้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่ม ผู้บริหาร และบุคลากรของเทศบาลเมืองคูคต เพื่อให้ได้สอบ ลักษณะของคำถาม พิจารณาความสอดคล้องของ ลักษณะภาษาที่ใช้ ความเข้าใจหลังจากอ่าน ข้อความ กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน

ทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น ของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ของครอนบาค ได้ค่า ทดสอบแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.91 ซึ่ง George & Mallery (2003) ระบุว่าหากค่าอัลฟาไม่ต่ำกว่า 0.9 หมายถึงระดับค่าความเชื่อมั่นในระดับยอดเยี่ยม

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามคณะผู้วิจัย ได้นำมา วิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา โดยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายการกระจายของข้อมูล และอธิบาย แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางของข้อมูล นำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจง และการวิเคราะห์ ประกอบการอธิบายตาราง

ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพคณะผู้วิจัย ได้ประยุกต์เครื่องมือการวิจัยดังต่อไปนี้ 1) การสัมภาษณ์กลุ่ม 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก 3) การสังเกต และ 4) การศึกษาเอกสาร

ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือการศึกษาเชิงคุณภาพประกอบด้วย การสัมภาษณ์กลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการศึกษาเอกสาร คณะผู้วิจัยมีขั้นตอนดำเนินการวิเคราะห์ ซึ่งได้ประยุกต์แนวคิดของ (Cresswell, 2014) ในการวิเคราะห์ ดังนี้ ขั้นที่ 1 การจัดทำข้อมูลเชิงคุณภาพ

ให้อยู่ในรูปแบบของเอกสาร ขั้นที่ 2 การค้นหา ประเด็น เป็นขั้นตอนของการอ่านวิเคราะห์และ ตีความ ข้อความด้วยเทคนิคการพิจารณาคำซ้ำ และการสรุปความหมาย ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ ความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของข้อมูล คณะผู้วิจัยใช้การตรวจสอบสามเส้า ด้วยการตรวจสอบจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง และเครื่องมือ หลายประเภท ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความถูกต้อง ด้วยกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นกระบวนการหลักที่ คณะผู้วิจัยได้ประยุกต์ในทุกขั้นตอน

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต สมรรถนะบุคลากรเทศบาลเมืองคูคต การศึกษาสมรรถนะสรุปว่า สมรรถนะของบุคลากร ที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ประกอบด้วย สมรรถนะ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การยึดหลักมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การยึดกฎหมายและจริยธรรม 3) ทักษะความรู้ในงาน 4) ภาวะผู้นำ 5) การวางแผนและการคิดเชิงระบบ และ 6) การทำงาน เป็นทีม พฤติกรรมที่โดดเด่น ประกอบด้วย การเป็น ผู้ที่มีวินัยของผู้ได้บังคับบัญชาสูง มีความรอบรู้และ เข้าใจงานที่รับผิดชอบ ได้เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีข้อสังเกตในเรื่องข้อจำกัดในการ เสนอความคิดใหม่ที่บุคลากรยังมีความกังวล และ การพัฒนาพนักงานตามภารกิจอย่างเป็นระบบ

วัฒนธรรมองค์การเทศบาลเมืองคูคต การ ศึกษาวัฒนธรรมองค์การสรุปว่า ประกอบด้วย 4 วัฒนธรรม คือ 1) วัฒนธรรมส่วนร่วม 2) วัฒนธรรม

เอกภาพ 3) วัฒนธรรมการปรับตัว และ 4) วัฒนธรรมพันธกิจ วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมที่สำคัญ คือ บุคลากรของเทศบาลเมืองคูคตมีความผูกพันกับเทศบาลสูง พร้อมอุทิศตนในการทำงาน การให้ความสำคัญกับวิถีและคุณค่าของการเคารพผู้อาวุโส และการเคารพผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการมีแบบแผนในการทำงานที่ชัดเจน เป็นจุดเด่นของวัฒนธรรมเอกภาพ แต่ในส่วนของสร้างกลไกการปรับตัวเชิงระบบ การตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร ตั้งอยู่บนฐานของความต้องการของประชาชนอย่างเด่นชัด เป็นรูปธรรม ในขณะที่บุคลากรเทศบาลยังรู้สึกถึงการไม่ให้ความสำคัญในฐานะผู้มีบทบาทในการขับเคลื่อนภารกิจ

การสื่อสารเพื่อสร้างศรัทธาต่อประชาชน สรุปว่าการสื่อสารเพื่อสร้างศรัทธาประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของชุมชน 2) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการสื่อสารของเทศบาลเมืองคูคต 3) การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมของเทศบาลเมืองคูคต และ 4) เนื้อหาเป็นประโยชน์ต่อชุมชน การสื่อสารของเทศบาลเมืองคูคตมีลักษณะเป็นการสื่อสารที่เน้นการแจ้งข้อความ ข่าวสารให้กับประชาชนเป็นหลัก ไม่ได้เน้นเรื่องของการสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักถึงความเป็นเจ้าของชุมชน จึงมีลักษณะที่เป็นการสื่อสารทางเดียว ช่องทางการสื่อสารมีความหลากหลาย แต่นิยมสื่อสารผ่านระบบเสียงตามสาย และการบอกผ่านประธานชุมชน นอกจากนี้ยังจำกัดการสื่อสารอยู่ในกลุ่มชุมชน ที่กรรมการเข้าร่วม แต่ยังไม่ค่อยมีการสื่อสาร

ไปยังประชาชนกลุ่มที่อาศัยอยู่ในหมู่บ้านจัดสรร รวมถึงหน่วยงานภายนอก

2. ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต

การสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยในแผนโครงการ และการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิพบว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรเทศบาลเมืองคูคต ประกอบด้วย 1) ปัญหาระบบการประเมินผลสร้างความรู้สึกละเลย 2) ปัญหาของการออกแบบงานของเทศบาล 3) การดูแลประชาชนในฐานะผู้รับบริการ แต่ยังไม่สามารถส่งเสริมประชาชนในฐานะพลเมืองที่มีหน้าที่พัฒนาท้องถิ่นอย่างเพียงพอ 4) การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยใช้การประนีประนอมเป็นหลัก และ 5) เป้าหมายของการพัฒนาขาดความเป็นรูปธรรม

3. รูปแบบการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต

การสังเคราะห์ประเด็นโดดเด่นและข้อจำกัดของศักยภาพของเทศบาลเมืองคูคต นำไปสู่พัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต 5 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้ 1) การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การขยายบทบาทของชุมชนในกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ 3) การออกแบบงานเพื่อส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรและการปรับตัว 4) การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และ 5) การปรับปรุงการจัดทำแผนโครงการพัฒนาเทศบาลเชิงยุทธศาสตร์

อภิปรายผลการวิจัย

1. ศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต

การศึกษาพบว่า สมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารเพื่อสร้างศรัทธาต่อประชาชนเป็นองค์ประกอบของศักยภาพของเทศบาลเมืองคูคต เช่นเดียวกันกับ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว ในฐานะแนวปฏิบัติที่ดีขององค์การปกครองท้องถิ่นในด้านศักยภาพองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อเสนอของ Chisthensen & Gazle (2008) Lado et al. (1992) และ Jomboonrueang (2010) ทั้งด้านสมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารเพื่อสร้างศรัทธา ซึ่งเสนอว่าองค์การที่มีศักยภาพจะต้องประกอบด้วย มิติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างพื้นฐานองค์การหรือเรียกว่าวัฒนธรรม และการสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นให้กับผู้เกี่ยวข้องภายนอก

สมรรถนะบุคลากรเทศบาลเมืองคูคต การศึกษาสมรรถนะสรุปว่า สมรรถนะของบุคลากรที่สามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ประกอบด้วย สมรรถนะ 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) การยึดหลักมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การยึดกฎหมายและจริยธรรม 3) ทักษะความรู้ในงาน 4) ภาวะผู้นำ 5) การวางแผนและการคิดเชิงระบบ และ 6) การทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับกรอบแนวคิดสมรรถนะในภาคราชการพลเรือน ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และการทำงานเป็นทีม (Office of the Civil Service Commission, 2009)

การเป็นผู้ที่มีวินัยของผู้ได้บังคับบัญชาสูง มีความรอบรู้และเข้าใจงานที่รับผิดชอบ ได้เข้ารับการพัฒนอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีข้อสังเกตในเรื่องข้อจำกัดในการเสนอความคิดใหม่ที่บุคลากรยังมีความกังวล พฤติกรรมองค์การลักษณะนี้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ Weber เรียกว่า วัฒนธรรมระบบราชการ (Boonchaluy, 2013) มีลักษณะสำคัญ 7 ประการคือ 1) การมีกฎระเบียบ 2) ความเฉพาะเจาะจงของงาน 3) ระบบคุณธรรม 4) ลำดับชั้นการบังคับบัญชา 5) การแยกทรัพย์สินองค์การกับส่วนตัว 6) ความไม่ลำเอียง และ 7) ความรับผิดชอบต่อผลงานและสังคม วัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้มีความเป็นทางการสูง เชื่อมโยงกันด้วยกฎระเบียบ ซึ่งวัฒนธรรมนี้ก็พบได้มากในหน่วยงานราชการ สอดคล้องกับ Parker & Bradley (2000) ที่เสนอว่าการศึกษาของเขพบหน่วยงานราชการ 4 จาก 6 แห่งในควีนแลนด์ มีวัฒนธรรมแบบราชการ ซึ่งองค์การลักษณะนี้จะมีจุดอ่อนเรื่องของการขาดความยืดหยุ่น และการปรับตัวในการพัฒนา นอกจากนั้นการเปลี่ยนวัฒนธรรมราชการยังทำได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ถูกฝังรากลึกมาพร้อมโครงสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรเทศบาลเมืองคูคต ประกอบด้วย 4 วัฒนธรรม คือ 1) วัฒนธรรมส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมเอกภาพ 3) วัฒนธรรมการปรับตัว และ 4) วัฒนธรรมพันธกิจ สอดคล้องกับการศึกษาของ Denison, Cho & Young (2000) ที่เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และ วัฒนธรรมพันธกิจ ซึ่งเขาได้เสนอว่าวัฒนธรรมเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับระดับ

ประสิทธิผลองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อบุคลากรของเทศบาลเมืองคูคต ให้มีลักษณะมีความผูกพันกับเทศบาลสูง พร้อมอุทิศตนในการทำงาน การให้ความสำคัญกับวิถีและคุณค่าของการเคารพผู้อาวุโส และการเคารพผู้บังคับบัญชา

การสื่อสารของเทศบาลเมืองคูคตมีลักษณะเป็นการสื่อสารที่เน้นการแจ้งข้อความข่าวสารให้กับประชาชนเป็นหลัก ไม่ได้เน้นเรื่องของการสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักถึงความเป็นเจ้าของชุมชน จึงมีลักษณะที่เป็นการสื่อสารทางเดียว ข้อค้นพบนี้เป็นภาพสะท้อนของการสื่อสารในกระบวนการทัศน์กระแสหลัก เน้นความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทของสื่อมวลชนในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารแบบทิศทางเดียว บนลงล่าง ซึ่งการสื่อสารเพื่อการพัฒนา และสร้างความเป็นชุมชนที่พึ่งพาตนเองได้ ควรเน้นที่ให้มีกระบวนการสนทนาตอบโต้ของสมาชิกในสังคมบนพื้นฐานความเท่าเทียมกัน โดยรัฐมีหน้าที่สนับสนุนฝึกอบรมให้ประชาชนเรียนรู้กระบวนการร่วมคิด ร่วมรับฟัง และตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ร่วมวิเคราะห์ปัญหาสังคม ร่วมค้นหาคำตอบและการตัดสินใจร่วมกัน

2. ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต

ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพองค์กรเทศบาลเมืองคูคต ประกอบด้วย ปัญหากระบวนการประเมินผลสร้างความรู้สึกล้มเหลว ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีความเสมอภาคที่อธิบายว่าบุคลากรจะมีพฤติกรรมอย่างไรขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคลากรว่า การทุ่มเท ประสิทธิภาพ สติปัญญา ความรู้ความสามารถ ของเขาเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรอื่นเป็นอย่างไร หากผู้ปฏิบัติงาน

รับรู้ถึงความทุ่มเท และคุณลักษณะอื่นของเขา มีข้อเด่นมากกว่าบุคลากรอื่น การให้ผลตอบแทนเท่ากันจะส่งผลให้แรงจูงใจของบุคลากรท่านนั้นลดลง แม้เมื่อพิจารณาผลตอบแทนที่เขาได้รับจริงจะเท่ากับบุคลากรอื่น แต่เขาจะรู้สึกว่าเขาได้รับน้อย ไม่เสมอภาค เพราะเขาทุ่มเทและมีลักษณะเด่นที่ดีกว่า (Gill & Stone, 2010)

ปัญหาของการออกแบบงานของเทศบาลซึ่งมีลักษณะของการมอบอำนาจตามสายการบังคับบัญชา ไม่ได้ออกแบบงานให้บุคลากรได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย หรือ เป็นการออกเป็นงานที่ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีอิสระในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการพัฒนาสิ่งใหม่ รวมถึงการสร้างความรู้สึกร่วมใจ ซึ่งมีผลสำคัญมาจากวัฒนธรรมระบบราชการซึ่งเน้นการรับผิดชอบงานเฉพาะตามบทบาทหน้าที่ตนเอง

ปัญหาการดูแลประชาชนในฐานะผู้รับบริการ แต่ยังไม่สามารถส่งเสริมประชาชนในฐานะพลเมืองที่มีหน้าที่พัฒนาท้องถิ่นอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับหลักการบริการภาครัฐใหม่ (new public service) ที่เสนอว่าการจัดบริการสาธารณะที่ดี ควรพิจารณาว่าประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตย ประชาชนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดบริการในฐานะพลเมืองไม่ควรให้ภาครัฐจัดบริการในฐานะลูกค้า ทั้งในทรัพยากรเองซึ่งภาครัฐมีอย่างจำกัด การจัดบริการในฐานะลูกค้าย่อมไม่สามารถบริการได้อย่างทั่วถึง (Kalawong, 2012)

ปัญหาการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยใช้การประนีประนอมเป็นหลัก ส่งผลให้บุคลากรเลี้ยงที่จะเสนอความคิดเห็น นอกจากจะกังวลเรื่องการปฏิเสธแล้ว ยังส่งผลให้ความทุ่มเทต่อองค์กร

ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Achua & Lussier (2010) ที่เสนอว่าจุดอ่อนของการใช้แนวทางประนีประนอมคือ การสร้างความเห็นแก่ตัว และเห็นช่องทางในการแสวงหาประโยชน์

ปัญหาเป้าหมายของการพัฒนาขาดความเป็นรูปธรรม ซึ่งการกำหนดเป้าหมายที่ขาดความชัดเจนอาจเกี่ยวข้องกับความรู้และความเข้าใจของผู้บริหาร ถึงความสำคัญของการจัดการที่ต้องคำนึงถึงบริบทและวิธีการบรรลุเป้าหมายภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jomboonrueang (2010) ที่ได้พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีสมรรถนะองค์การด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะด้านการเปลี่ยนแปลง ค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูงเป็นนักการเมืองท้องถิ่นที่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์มากนัก รวมถึงอาจเกี่ยวข้องกับการที่เทศบาลยังขาดเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ส่งผลให้การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาจึงยังไม่มีความเป็นรูปธรรม

3. รูปแบบการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต

การสังเคราะห์ประเด็นโดดเด่นและข้อจำกัดของศักยภาพของเทศบาลเมืองคูคต นำไปสู่พัฒนารูปแบบการพัฒนาศักยภาพองค์กรของเทศบาลเมืองคูคต 5 ประเด็นดังต่อไปนี้ 1) การปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การขยายบทบาทของชุมชนในกระบวนการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ 3) การออกแบบงานเพื่อส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรและการปรับตัว 4) การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

และ 5) การปรับปรุงการจัดทำแผนโครงการพัฒนาเทศบาลเชิงยุทธศาสตร์

ข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาศักยภาพขององค์กรเทศบาลเมืองคูคต สอดคล้องกับองค์ประกอบศักยภาพองค์การของ Chisthensen & Gazley (2008), Lado et al. (1992), EscrigTena, & Bou-Llusar (2005) และ Jomboonrueang (2010) โดยการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการมุ่งเน้นปรับปรุงสมรรถนะด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับปรุงระบบให้เกิดความเป็นธรรม การขยายบทบาทชุมชนในการสื่อสารเพื่อให้ประชาชนให้การยอมรับศรัทธา สอดคล้องกับศักยภาพด้านการผลิตของ Escrig-Tena & Bou-Llusar (2005) นอกจากนั้นการออกแบบงานเพื่อส่งเสริมสมรรถนะบุคลากรและการปรับตัวยังเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการปรับตัวของ Chisthensen & Gazley (2008) รวมถึงการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาและการปรับปรุงการจัดทำแผนและโครงการ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Jomboonrueang (2010) ซึ่งพบว่าสมรรถนะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นสมรรถนะที่มีความพร้อมน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรพิจารณาปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถกระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจ และก่อให้เกิดการขยายสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ แม้กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่นจะได้มีระเบียบเกี่ยวกับการบริหารบุคคลไว้เป็น

แนวทางแนวกีตาม แต่การออกแบบระบบการบริหารงานบุคคลให้มีความเฉพาะเจาะจงกับบริบทของเทศบาลก็มีความสำคัญ เช่น การพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนคุณค่าที่เทศบาลยึดถือ การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดระบบบัญชีการพัฒนาบุคลากร การออกแบบระบบการมอบหมายงานเพื่อสร้างทักษะที่มีความหลากหลาย

2. การสร้างตัวแบบทางวัฒนธรรมสืบเนื่องจากวัฒนธรรมของเทศบาลเมืองคูคต ยังมีลักษณะที่เป็นวัฒนธรรมระบบราชการในสัดส่วนที่ไม่เอื้อต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก แม้กรมส่งเสริมจะกำหนดระเบียบและแนวทางปฏิบัติไว้จำนวนมาก รวมถึงแม้จะมีหน่วยงานตรวจสอบจำนวนมาก แต่ท้องถิ่นก็ต้องซ้ำให้พันวัฒนธรรมระบบราชการ โดยการมีต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรทั่วไป โดยเฉพาะวัฒนธรรมด้านเป้าหมายที่มีประเด็นเรื่องของกลยุทธ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งระดับนโยบายและระดับโครงการ คิดและดำเนินการอย่างมียุทธศาสตร์

3. การพัฒนาเยาวชนคนรุ่นใหม่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่คูคต เป็นการระดมพลังของประชาชน เทศบาลเมืองคูคตเป็นพื้นที่ซึ่งมีประชาชนที่มีความรู้ความสามารถพักอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก การได้ความคิดที่หลากหลาย การร่วมกระบวนการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ย่อมก่อให้เกิดพลัง และทำให้จังหวะของการพัฒนาพื้นที่ไม่สะดุดหยุดลง

4. การวางแผนเส้นทางอาชีพให้แก่พนักงานจ้างตามภารกิจ ซึ่งอยู่เป็นจำนวนมาก และเป็นกำลังสำคัญของเทศบาล อย่างไรก็ตาม บุคลากรกลุ่มนี้ยังมีสภาพการจ้างงานที่ไม่แน่นอน การเสนอเส้นทางอาชีพ รวมถึงการเพิ่มทักษะการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมย่อมจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ซึ่งแนวทางนี้ก็ไม่ได้ขัดแย้งกับระเบียบเดิมหรือไม่จำเป็นต้องเพิ่มงบประมาณสามารถออกแบบผ่านกระบวนการทำงานประจำวัน

5. การสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น แม้ตามภารกิจเทศบาลเมืองคูคต อาจจะมุ่งเน้นเฉพาะการให้บริการประชาชนในพื้นที่ อย่างไรก็ตามการเชื่อมโยงกิจกรรม หรือเป้าหมายของการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีภารกิจในพื้นที่เดียวกัน หรือภารกิจร่วมกัน ย่อมจะทำให้เกิดการระดมทรัพยากรระหว่างหน่วยงานได้ง่ายขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์มุมมองการพัฒนา ซึ่งจะก่อให้เกิดแนวทางนวัตกรรมในการบริการประชาชนเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ดำเนินการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยนำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพเทศบาลเมืองคูคตไปทำการทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง เพื่อยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบ

2. ขยายกลุ่มประชากรให้ครอบคลุมหลายท้องถิ่น เพื่อเปรียบเทียบสภาพ อุปสรรค ตลอดจน รูปแบบการพัฒนาศักยภาพขององค์กรปกครองท้องถิ่นซึ่งมีขนาดและเงื่อนไขแตกต่างกัน

REFERENCES

- Achua, C.F. & Lussier, R.N. (2010). **Effective leadership**. 4th edition. Canada; South-Western.
- Barney, C. (2006). Urbanization in developing countries: current trends, future projections, and key challenges for sustainability. **Technology in Society**. 28(1-2), 63-80.
- Boonchaluy, P. (2013). **Organizational culture, learning organization and organizational effectiveness of the court of justice: structural equation modeling**. Doctor of Social Development and Environmental Management. National Institute of Development Administration. (in Thai)
- Brinkerhoff, J.M. (2005). Digital diasporas and semi-authoritarian states: the case of the Egyption Copts. **Public Administration and Development**. 25(3) (August), 193-204.
- Chisthensen, R.K. & Gazley, B. (2008). Capacity for public administration: analysis of meaning and measurement. **Public Administration and Development**. 28(4) (August), 265-279
- Creswell, J. W. (2014). **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** 4th edition. CA: Sage.
- Denison, D.R., Cho, H.J. & Young, J. (2000). **Diagnosing organizational culture: validating a model and method**. Working serie no.2000-9 in the collection of international Institute for Management Development. laussane, Switzerland.
- Escrig-Tena, A.B. & Bou-Llusar, J.C. (2005). **A model for evaluating organizational competencies: an application in the context of a context of a quality management initiative**. Decision Sciences, 36(2), 221-257.
- Forbes, M. & Lynn, L.E.Jr. (2006). **Public Management and Government Performance: An International Review.**" In Boyne, George, A., Meier, K. J., O'Toole, L. J. Jr., & Walker, R. M. Public Services Performance: Perspectives on Measurement and Management. CA: Cambridge University Press.
- George, D., & Mallery, P. (2003). **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference**. 11.0 update edition. Boston: Allyn & Bacon.
- Gill, D, & Stone, R. (2010). Fairness and desert in tournaments. **Games and Economic Behavior**. 69: 346–364.
- Haneda, S., Hashimoto, A., & Tsuneyoshi, T. (2012). Evaluating administrative efficiency change in the post-merger

- period: a study on Ibaraki prefecture (1979–2004). **International Regional Science Review**. 35, 2, 237–262.
- Jomboonrueang, P. (2010). **The organizational competencies model for Tambol Administration Organization (TAO)**. Doctor of Public Administration. National Institute of Development Administration. (in Thai)
- Kalawong, S. (2012). The new public management Thaksin's government: successful and failure. **Aacademic Journal Bangkokthonburi University**. Vol.1 November 2012-April 2013; 62-82. (in Thai)
- Lado, A. A., Boyd, N.G. & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. **Journal of Management**. 18 (March): 77-91.
- Lotaka, S. Mayor of Khukhot Municipality. Interviewed on March 15, 2014. (in Thai)
- Office of the Civil Service Commission. (2009). **Core competency handbook description and behavior indicators examples**. P & E Co., Ltd. Nonthaburi: Prachumchang. (in Thai)
- Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations". **International Journal of Public Sector Management**, 13(2). 125 -141.
- Roghe, F., Toma, A., Kilmann, J., Dicke R., & Strack, R. (2012). **Organization of the future-designed to win: organizational capabilities matter**. Retrieved June 7, 2014, from https://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/english_report.pdf.
- Shigetomi, S. (2006). **Organizational capability of local societies in rural development: a comparative study of microfinance organizations in Thailand and the Philippines**. ID E Discussion Paper. Retrieved June 7, 2014, from https://www.researchgate.net/profile/Shinichi_Shigetomi/publication/5141212_Organizational_Capability_of_Local_Societies_in_Rural_Development_A_Comparative_Study_of_Microfinance_Organizations_in_Thailand_and_the_Philippines/links/57306cbe08aee022975c3a23/Organizational-Capability-of-Local-Societies-in-Rural-Development-A-Comparative-Study-of-Microfinance-Organizations-in-Thailand-and-the-Philippines.pdf