



# Local วารสารการบริหารท้องถิ่น Administration Journal

Volume 13 • Number 3 • July – September 2020  
ISSN (Print) 1906-103X • ISSN (Online) 2730-1834  
[www.localadminjournal.com](http://www.localadminjournal.com)



# Local วารสารการบริหารท้องถิ่น Administration Journal

**Volume 13 • Number 3 (July - September 2020)**

**ปีที่ 13 • ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2563)**

**The Local Administration Journal (LAJ)** has been the flagship open-access journal of the College of Local Administration, Khon Kaen University, Thailand since 2008. LAJ serves as a forum for scholars, researchers, public administrators, students, and the general public, both domestic and international, to disseminate their latest scholarly and empirical work on local governance. LAJ's mission is to provide, on a regular and sustainable basis, a high quality scholarly journal for reporting empirical and comparative study findings, topical issues, theoretical concerns, and reviews on local governance and its related fields of study. LAJ also publishes high quality review and research articles in the fields of public administration, political science, economics, management, social sciences, and other disciplines related to local governance.

LAJ is published quarterly and provides immediate open access to its content on the principle that making research freely available to the public supports a greater global exchange of knowledge. LAJ is indexed by the Thai-Journal Citation Index (TC) and Google Scholar.

To ensure the highest quality of the journal, all research, review, and academic articles will undergo a double-blind peer-review process in which the authors and reviewers do not know each other's identity. At least two reviewers will be assigned to review an article. The opinions expressed in LAJ are those of the individual author or authors, and not necessarily those of the editorial staff or the College of Local Administration.

**Honorary Editor-in-Chief:** Assoc. Prof. Dr. Peerasit Kamnuansilpa

**Editor-in-Chief:** Prof. Dr. Hirofumi Ando

**Editors:** Asst. Prof. Dr. Grichawat Lowatcharin and Dr. Sirisak Laochankham

**Editorial Staff Member:** Ms. Nattaya Srihanarm

**Editorial Board Members:**

Dr. Bruce Gilley, Portland State University, USA

Dr. Allen Hicken, University of Michigan, USA

Dr. Weerasak Krueathep, Chulalongkorn University, Thailand

Dr. Kealeboga Maphuny, University of South Africa, South Africa

Dr. Charles E. Menifield, Rutgers University, USA

Dr. Masashi Nishihara, Research Institute for Peace and Security, Japan

Dr. Oraon Pooncroen, Chiang Mai University, Thailand

Dr. Keiko Osaki-Tomita, Tokiwa University, Japan

Dr. Emmanuel Kojo Sakyi, University of Ghana, Ghana

Dr. Maria Fe Villamejor-Mendoza, University of the Philippines, Philippines

Dr. Xiaodong Xu, Huazhong University of Science and Technology, China

**ISSN (Print) 1906-103X • ISSN (Online) 2730-1834**

Copyright © 2020 College of Local Administration, Khon Kaen University



**Local Administration Journal**

College of Local Administration, Khon Kaen University

123 Mittraphap Road, Mueang, Khon Kaen 40002 Thailand

Phone: +66-4320-3124 • Email: [cola.laj@gmail.com](mailto:cola.laj@gmail.com) • Website: [www.localadminjournal.com](http://www.localadminjournal.com)

# Contents

## RESEARCH ARTICLE

- Sunflower Production and its Potential for Improving Income of Smallholder Producers in the Tanzania** 223  
Batimo D. Sebyiga

## ACADEMIC ARTICLE

- The Roles of Local Governments in Protecting Rights of Older People: The Case of Intergenerational Self-help Club in Vietnam** 235  
Thanh-Long Giang, Viet-Nga Chu and Bich-Thuy Tran

## RESEARCH ARTICLES

- Assessing Service Quality of Sub-District Health Promotion Hospitals (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province, Thailand** 249  
Kittisak Sangthong, Jintana Lerdsakul, Putwimon Chotchara, Ornnucha Usakun, and Napaporn Tepraksa
- The Process of Transformation into a Smart City: A Case Study of Khon Kaen Municipality** 267  
Charuwan Prawanne
- Waste Management Capability of Local Administrative Organizations in Ranong Province** 285  
Pariwat Changkid

## ACADEMIC ARTICLE

- Leadership and Organizational Success** 303  
Podcharapol Sroithong, Aroon Ractham, Somporn Fuangchan and Sutep Chaowalit

# สารบัญ

## บทความวิจัย

- Sunflower Production and its Potential for Improving Income of Smallholder Producers in the Tanzania** 223  
Batimo D. Sebyiga

## บทความวิชาการ

- The Roles of Local Governments in Protecting Rights of Older People: The Case of Intergenerational Self-help Club in Vietnam** 235  
Thanh-Long Giang, Viet-Nga Chu and Bich-Thuy Tran

## บทความวิจัย

- Assessing Service Quality of Sub-District Health Promotion Hospitals (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province, Thailand** 249  
Kittisak Sangthong, Jintana Lerdsakul, Putwimon Chotchara, Ornnucha Usakun, and Napaporn Tepraksa

- กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ : กรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น** 267  
จารุวรรณ ประวันเน

- ศักยภาพการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนอง** 285  
ปรีวัฒน์ ช่างคิด

## บทความวิชาการ

- ภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร** 303  
พชรพล สร้อยทอง อรุณ รักธรรม สมพร เพ็ญจันทร์ และ สุเทพ เขาวลิต

# **Sunflower Production and its Potential for Improving Income of Smallholder Producers in the Tanzania**

**Batimo D. Sebyiga, Ph.D.**

Professor, Department of Finance and Economics,  
St. John's University of Tanzania

---

## **Abstract**

Sunflower is one of the three most important oilseed crops grown in the central agricultural zone of Tanzania. Local demand for sunflower oil, which is cholesterol free, is increasing and its potential of improving income of smallholder producers is also rising. This study was conducted in Kongwa and Singida Rural Districts where a total of 60 respondents were involved. Data were collected through Focus Group Discussions (FDGs) and direct interviews using semi-structured questionnaire. Statistical Package for the Social Sciences software (SPSS V20) was used for data analysis. Results show that sunflower production improved the income of smallholders' income in the study areas. Furthermore, it was found that there is not yet a formal contract farming system developed in the Singida rural district. Nevertheless, some informal kinds of arrangements whereby smallholder farmers accept some money from traders in exchange for sunflower selling to the same trader during harvests was observed, although still immature. Generally, the study has shown that sunflower production in the area has potential for improving the income of smallholder producers in the Central Agricultural Zone of Tanzania and hence its promotion is recommended. In addition, given the increasing prevalence of contractual arrangements in production and marketing of sunflower, it is proposed that there is a need for further research on the effects of contract farming on sunflower farmers' production and income.

---

## **Keywords**

Sunflowers production, Income, Smallholder producers, Tanzania

## **CORRESPONDING AUTHOR**

Batimo D. Sebyiga, Department of Finance and Economics, St John's University of Tanzania,  
Dar es Salaam, 23409 Tanzania. Email: bsebyiga@sjut.ac.tz

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

## 1. Introduction

Sunflowers in Tanzania has historically only been a traditional crop without any significant commercial value. Recently, however, sunflower as an oilseed crop is becoming important because of its growing monetary value associated with its relatively low cost of production. Local demand for sunflower oil, which is cholesterol free is increasing and its potential of becoming a major agricultural commodity for export is also rising, (RLDC, 2008; ARI Ilonga, 2008). Government documents (URT, 2015; ARI Ilonga, 2008) show that the total amount produced has steadily increased, from an average of 80,000 tons per year in 2000/2001 to about 2,625,000 tons per year by 2015/2016 as presented in the annual national budget speech (URT). According to URT, vegetable oil consumption in Tanzania is estimated at 350,000 tonnes in 2016, of which 40%, (140,000 tonnes) is supplied from sunflowers. Increase in sunflower production is said to be accelerated by the introduction of relatively inexpensive oil expellers and filtering machines from China, in addition to extension work provided by government offices, NGOs such as Rural Livelihood Development Company (RLDC), the Netherland Development Agency (SNV, 2012), and the private sector, for the cultivation and quality seed introduction (JICA, 2014).

Worldwide, about 87% of the world sunflower crop is produced in Russia, Ukraine, Argentina, European Union, India, China, and the USA. Others of some significance are Romania, Bulgaria, South Africa, Turkey, and Canada. Only 13% is produced by the rest of the world (FAO, 2014). Traditional large markets for edible oil are in Europe, the Middle East, and the USA. Worldwide, the demand for edible seed oils is increasingly exceeding supply, and new market opportunities are developing. China and India are the major emerging markets in addition to the existing global markets (KPMG, 2011).

Sunflower is a hardy crop that requires little fertilizer. It grows in well-drained loam soils and is tolerant to low rainfall and suited to regions with moderate rainfall (FAO, 2014). In Tanzania sunflower grows well in many parts of the country and, as such, tends to be widely dispersed across a range of localities. A significant amount of sunflower however, is produced in the Central Agricultural Zone of Tanzania, comprising the three administrative regions of Singida, Dodoma, and Manyara, (Table 1). The Singida region remains the most productive region and leads in total annual volume produced with an average annual growth of 32% for the 2006/07 agricultural season to 2010/2011 season.

Under the *Kilimo Kwanza* initiative (TNBC, 2009), Singida has given the crop a priority and sunflower has become a leading cash crop in the region. The regional administrative authority has promoted wide involvement of private sector actors. Private companies interested in the development of the crop include private sunflower oil processing firms and facilitating companies like RLDC, and are valued and accorded support for their activities. As a result, there is an increase in overall production in the region.

Producers are mainly smallholder farmers owning small farms with sizes ranging from one to three-and-a-half acres. Sunflower production is generally fragmented, involving more than 350,000 smallholder producers nationwide (RLDC, 2008). Most sunflower farmers are independent producers who sell their products individually and have little bargaining power over buyers and product markets due to a lack of strong formal organization. Sunflower producers lack access to quality and reliable extension services and face limited availability and access to inputs (e.g. higher-yielding seed and tilling machines) often due to financial constraints. Smallholders have limited access to financing that would enable them to invest in production assets. Private sector role in the sunflower sub-sector is still marginal. Smallholders are not an attractive market because of their fragmentation and resulting high costs of distribution that increase retail prices of inputs and financial services (RLDC, 2008).

## **2. Objectives of the study**

This study is intended to assess the potential of sunflower production in enhancing incomes of smallholder farmers by examining the scale of production and profitability of the sunflower production business in the Central Agricultural Zone of Tanzania by examining the districts of Kongwa and Singida Rural. One of the specific objectives included the investigation of sunflower production and its potential for improving income of smallholder producers in the study area. This objective was the core for this paper.

## **3. Methods and materials**

The study intended to establish factors, actors, channels and dynamics in the sunflower sub sector in the study area of Kongwa District (two villages of Suguta and Ihanda with 30 respondents) and one village in Singida Rural District (Mpipiti village with 30 respondents). Selection of these villages was based on the record that these villages have undergone different experiences where production and marketing is organized along arrangements which are similar to known contract farming arrangements (RLDC, 2008). It is argued and held in literature that one of the approaches that has potential of dealing with many of the challenges facing smallholder farmers in production and marketing processes in a liberalized economy is Contract Farming (Eaton & Shepherd, 2001).

Data for this study were collected in the agricultural season of 2011/12 through questionnaires that were distributed to randomly selected sunflower farmers in Kongwa and Singida rural districts. Direct interviews using semi-structured questionnaires were also conducted with selected key resource persons, including District Agricultural and Livestock Officers in Kongwa and Singida rural Districts, the manager at Mtinko government farm in Mtinko village, in Singida rural District, and the manager of Mount Meru Millers (MMM) Ltd. in Singida. In addition,

Focus Group Discussions (FGDs) were also held in all villages visited to supplement information. Through these discussions, a follow-up was made on critical issues related to factors in production and the marketing and value additions.

## 4. Results and Discussion

### 4.1 Production issues in Singida Rural District, Mpipiti Village

#### *(a) Production Issues*

It was revealed that sunflower is one of the top three crops grown in Singida rural district in terms of monetary value, the other two cash crops are cotton and onions. Sunflower is grown on small holdings; about 90 percent of all farmers in the district grow the crop. Farmers own on average between 1 and 3.5 acres, while yield per acre ranges between 8-10 bags, each with 65 kilograms (URT, 2015). Its contribution to household income ranges between 10 percent and 25 percent, equivalent to an amount of money ranging between TZS 250,000 (or USD 109) and TZS 500,000 (or USD 217.4) per year. Sunflower fetched a higher price of TZS 830 per kilogram in the period covered by this study (2011/12), compared to TZS 350 per kilogram offered in the previous agricultural season of 2010/2011. The higher price was attracting more investment in the sunflower sub-sector as indicated by the increasing number of sunflower producers, increasing acreages allocated for sunflower production, and the resulting increased annual output as indicated in Table 2.

**Table1.** Sunflower production in Singida district in thousands of tons

2006/7	2007/8	2008/9	2009/10	2010/11
28.111	30.205	58.922	47.358	83.1

Source: Singida regional agricultural statistics July, 2012

There has also been an increase in sunflower processing plants. There were about 17 small processing plants in addition to the large refinery plant established by Mount Meru Millers, the Arusha based private company dealing with processing of sunflower seeds and sunflower cakes. This company is finalizing establishment of a second plant that will do double refining. The company produces for both local and external markets.

#### *(b) Marketing System of the Crop*

The existing system and pattern of marketing has two methods. One entails farmers selling their produce through their primary cooperative societies. Farmers sell to their cooperatives at the initial agreed price (first price) and produce is stored to wait for a better price in the market. Upon selling later at the higher price, the cooperatives are obliged to make second



payments to the farmers from the differences in revenue resulting from increased price. There are seven cooperative societies financed by CRDB and NMB banks, which have capacity to buy all sunflower produced in the district. Buyers of produce of the cooperatives are individual traders and companies within Singida and traders from other regions like Arusha, Mwanza, Dar es Salaam, and Nairobi in Kenya. The other marketing system entails free buying from individual farmers by private buyers including the MMM Ltd. The coming of this company has strengthened market competition for sunflower production. As a result, the price has tended to rise continuously. In this season, for example, it has risen from TZS 410 per kilogram at the beginning of season (June) to TZS 830 per kilogram by the end of July 2012. The general manager of MMM Ltd. expresses concern that the supply of the crop might not meet the actual demand. MMM Ltd. has invested a lot in processing machines and he is afraid there might not be enough produce to keep his machines running long enough to realize any profit.

Seed cakes have a ready market within the area as it is widely used as livestock feed by pig keepers. Each bag of raw sunflower produces about 5 kilograms of seed cake and each kilogram fetches at least TZS 280. Seed cake is also bought by MMM Ltd. and some traders from Kenya who are said to have technology to carry out solvent extraction using high-tech machines. Using this equipment, it is reported that an additional five liters are obtained from the cake per bag of raw sunflower processed. This puts total extraction of oil at an average of 25-27 liters per bag of sunflower, which is higher than the usual average amount of oil experienced by local processors at between 20-22 liters per bag.

#### (c) Contract Farming

There is no formal contract farming system in the Singida rural district. Field findings however, indicate a few informal kinds of arrangements whereby some smallholder farmers accept some money from traders in exchange for pre-harvest sunflower, which is a still immature sunflower on the farm. The practical problems associated with this approach have been that some farmers refuse to deliver their produce when time for paying back comes, but instead do side-selling. The reason is that the mature sunflower has more value, and commands a higher price and increased revenue than what they received earlier. This has resulted in serious conflicts between farmers and traders, as found in Mpipiti village. Against this experience, the possibility of contract farming being formalised into popular method of organising production and marketing looks uncertain.

Table 2. Profitability sensitivity analysis at farm level in Mpipiti village

	Scenario1	Scenario2	Scenario3	Scenario4	Scenario5	Scenario6	Scenario7
No of bags	12	49	35	105	6	90	50
Price per bag	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Total revenue	600,000	2,450,000	1,750,000	5,250,000	300,000	4,500,000	2,500,000
Total cost	398,000	724,500	517,500	1,525,500	199,000	2,985,000	1,015,000
Profit	211,000	1,725,500	1,232,500	3,724,500	101,000	1,515,000	1,485,000

NB: USD 1= TZS 2,345 as of July, 2018

Source: Singida regional agricultural statistics July, 2012

The analysis shows that in Singida sunflower is a lucrative commodity for farmers, a farmer in Mpipiti village can make a minimum profit of TZS 101,000 or maximum profit of TZS 3,724,000 per season, with price and yield-per-acre determining the size of the profit. Farmers can sell their entire crop, and good price and high revenues accrue from sunflower crop. Rainfall is the major factor influencing the size of output. This picture suggests that there are no losses associated with sunflower production in the village and the district at large.

## 4.2 Production issues in Kongwa District

### *(a) Production Issues in Suguta Village*

Sunflowers have been grown commercially in Kongwa district since 1999. By the year 2011/12 the crop was considered a very important cash earning crop in both villages of Suguta and Ihanda.

Suguta is the one village studied in Iduo ward. The village has 540 households with 3540 people. About 90% of the people cultivate a sunflower crop. Production of sunflower has been expanding since 1999. Many farmers have specialized farms for sunflower and, unlike in the past, farmers no longer intercrop. The reason given is that they have more confidence in the crop now than before.

The minimum farm size owned by a household is two acres; usually the size ranges from 2-20 acres. Reasons for the increased production per household as explained by farmers include:

(a) Presence of local market for sunflower products. Many people in the village like and use sunflower oil in their daily cooking, instead of traditional cooking oil extracted from groundnuts. Besides, many people are increasingly making chewing raw sunflower seed their habit. This is an added market, in the past it was roast ground nuts that were usually chewed;

(b) Expanded external market. The number of processing/crushing machines has increased in the area. Suguta village has one privately owned seed crushing mill, but there are many more mills (3) in the neighborhood in Mlali about four kilometers and more than 10 mills in Kibaigwa, about 25 kms away. Kibaigwa and Mlali are urbanized rural centers with significant concentrations of people and businesses. Farmers sell their produce to processors and traders or middlemen in these centers. The market has also expanded by attracting traders from as far as Zanzibar, Dar es Salaam, and Mbeya who collect both raw sunflower seeds in bags and filtered sunflower oil; and

(c) Increasing demand for sunflower seed cakes. There are many people keeping pigs, these provide market for seed cakes, farmers gain income from oil and the by-product, the seed cakes.

### ***(b) Productivity***

Farmers employ family labor; farm implements used include hand hoes, animals, and tractors for tilling the land. Animals (in ox-driven plows) are the common means of tilling the land. Few farmers use animal manure in their farms. The minimum farm size owned by a household is 2 acres, usually the size ranges from 2-20 acres. Farm preparation is usually done in January and the harvest in June. One acre produces between 4 and 5 bags of 60 kilograms each, while in bad years only 2 to 3 bags are harvested per acre. One bag of 60 kgs produces 20-22 liters of filtered oil and 5 kgs of seed cake.

### ***(c) Contract farming in Suguta Village***

Some elements of contract farming were observed in the area. The initiator was one processor, Uncle Milo Sunflower Trading Company, based in Dodoma town who organized a seminar for the villagers in November 2010. The company presented and discussed a contract farming scheme for sunflower crops in the area. The meeting was well attended and each participant was facilitated by token payment of TZS 2000. The information that came out of the seminar inspired the villagers, and many registered to join the scheme. The scheme started with 40 smallholder farmers

Terms of contracts

The contractor promised to support farmers in production of sunflower:

(a) He would facilitate timely availability of improved seeds to farmers at a cost; and (b) he would provide anything farmers needed on condition that payments would be made later in terms of sunflower produce. Items included bicycles, mattresses, motorcycles, plows, and power tillers. Farmers on the other hand would be obliged to sell their sunflower produce to the company at the going market price after harvest.

However, in the field we observed the following concerning contracts:

(i) Contractual arrangements seemed to be a new idea in the area. (ii) Contracts seemed to be one-sided; they were designed and submitted to farmers by the buyers or traders. (iii) Farmers only read and accepted or rejected the conditions. (iv) Contracts were short term, seasonal, and informal and the contract was not formally known by the District Authority nor formalized by any lawyer. (v) The Local Government Authority at the district level was not explicitly involved. (vi) There were no known ways of enforcing such contract agreements and arrangements, especially in time of defaults between farmers and contractors. (vii) They were open contracts where prices were left to be determined by the market after harvest.

**Table 3: Profitability sensitivity analysis at farm level in Suguta village**

	Scenario1	Scenario2	Scenario3	Scenario4	Scenario5	Scenario6	Scenario7
No of bags	9	15	20	6	8	15	6
Price/bag in TZS	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000	42,000
Total revenue	370,000	630,000	840,000	252,000	336,000	630,000	252,000
Total cost	171,000	285,000	290,000	168,000	224,000	177,000	168,000
Profit	191,000	345,000	550,000	84,000	112,000	453,000	84,000

Source: Dodoma Region Agricultural Statistics, 2012

The analysis shows that a farmer in *Suguta* village can make a minimum profit of TZS 84,000 or maximum profit of TZS 550,000, with price and yield per acre determining the size of the profit, and rainfall being the major determinant of yield. This picture suggests that there are no losses associated with sunflower production in the village.

#### ***(d) Production issues in Ihanda Village***

Ihanda is another village in which the sunflower crop is widely grown. About 90% of people in the village cultivate the crop. It is the second most important crop after maize and contributes up to about 50% of the income of most of the households in the village. Each household owns at least two acres of sunflower with a few individuals owning up to 20 acres. There is increasing market for sunflower products that includes traders and processors from Mlali, Kibagwa, and other places like Dodoma, Dar es Salaam, and Zanzibar.

### **(e) Contract Farming**

Two companies, RLDC and RIG Investment, are working in the village as contractors. There are 280 farmers in contracts in four groups of 70 members each. Farmers were inspired by the contractors through seminars which began in 2008. During the first seminar, the two contractors, operating jointly, presented to the farmers the contract farming system. RLDC was to form the farmer groups and RIG Investment was to buy all the sunflower crop produced. The contractors promised to: (a) establish a sunflower marketing center in the village; (b) facilitate formation of farmer groups; (c) buy all sunflowers produced at the going market price; (d) facilitate and finance farmers' field classes; (e) extend appropriate knowledge through seminars on sunflower and contract farming; (f) provide credit of 5% of that the farmer would need, such as tilling of land, fertilizers; and (g) provide production inputs such as improved seeds.

Farmers, on the other hand, would be required to produce more sunflower oil seeds and sell to RIG Investment. They would also be required to keep all other agreements. A warehouse with a capacity of storing 1000 bags a time was constructed in the village for selling and buying of sunflower. Farmers received seminars three times a year on improved methods of sunflower production, and about four villagers received detailed training to become trainers in the village. These coach farmers distributed improved seeds from contractors and collected back the seeds after harvest. Two demonstration farms were established and maintained continuously in the village except for year 2011, when the farms remained idle because contractors did not provide funds to run the one-acre farm. The farmers usually paid for the land rent, seeds, and manure, which is usually the cow dung available in the village, and its transport cost for the animal carts (mkokoteni). The demonstration farm produced between 7-10 bags compared to 3-4 bags per local acre produced by individual farmers. Farmers were supplied with the improved sunflowers seeds '*record*,' although not to the satisfaction of every farmer. There were complaints over high price charged for the seed supplied. Each kilogram cost TZS 2000, but the local variety cost just TZS 500. Credits limited to 5 percent were rejected by many farmers as being inadequate and a nuisance, as they could not help them afford costs of many inputs, for example hiring a tractor.

Like the experience in Suguta village, in Ihanda village observations included contractual arrangements being a new idea in the area, and contracts seem to be one-sided. They were designed and submitted to farmers by RLDC and RIG Investment, with farmers just being takers of the contracts. They only read and accepted or rejected the conditions on an individual basis. Contracts were short term or seasonal and informal and were not known by the District Authority. The companies had been working with the government extension officer. There were no known ways of enforcing agreements, especially in time of default between farmers and

contractors, and there was no contract price. Price is left to be determined by the market after harvest.

Contractual arrangements influenced a price rise, with the price increasing from TZS 25,000 per bag in the preceding season to TZS 450,000 in the season covered by the study, while in the neighboring center of Kibaigwa, a bag fetched up to TZS 50,000. Prospects were that by the end of the year 2012, the price increased to 60,000 and above per bag of 65 kilograms. There seems to be little trust between contractors and farmers, contractors are willing to extend credit to a very low level to avoid risk if farmers default the contracts.

**Table 4: Profitability sensitivity analysis at farm level in Ihanda village**

	Scenario1	Scenario2	Scenario3	Scenario4	Scenario5	Scenario6	Scenario7
No of bags	8	9	4	12	9	6	6
Price per bag	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000	44,000
Total revenue	352,000	396,000	176,000	528,000	396,000	264,000	264,000
Total cost	168,000	252,000	166,000	174,000	252,000	168,000	168,000
Profit	184,000	144,000	10,000	354,000	144,000	96,000	96,000

NB: Scenario means different farmers interviewed

Source: Dodoma Region Agricultural Statistics, 2012

The analysis above shows that a farmer in *Ihanda* village can make a minimum profit of TZS 10,000 or maximum profit of TZS 354,000, with price and yield per acre determining the size of the profit and rainfall being the major determinant of yield. This result suggests that there are no losses associated with sunflower production in the village.

## Conclusion and Implications

One of the potential outlets for sunflower seeds is the growing sunflower oil market. The increase in sunflower use as cooking oil has expanded moderately in the study area due to increasing interest by many consumers of organic products including sunflower oil which is grown free of harmful chemicals. Sunflower oil is used in cooking food, in bread making, and in wide range of food products made by street food vendors such as *mandazi*, *chapati* and soup.

Most sunflower processing firms are small-scale factories in towns and in urbanised rural centres such as Kibaigwa. The MMM Ltd facility recently established in Singida Town is the only large and modern factory in the area. Few processing firms or seed crushing facilities are set up in rural areas of the sunflower growing districts.

One major constraint facing the sunflower processing industry is the limited availability of a regular supply of sunflower seeds for processing. In many areas seed crushing industries

actively operate for not more than four months after harvest. In processors' views, the high instability of raw material supplies makes maintenance of sustained production of oil difficult.

On the other hand, it shows that there is a huge, unsatisfied market for sunflower produce, therefore an opportunity for sunflower farmers in the area. Farmers should be encouraged to go into production of this crop, which has the potential of increasing their incomes.

Given the increasing prevalence of contractual arrangements in production and marketing of sunflower, it is proposed that there is a need for further research on the effects of contract farming on sunflower farmers' production and income.

## References

- ARI Ilonga (2008). *Survey on the status of sunflower production in selected Regions of Tanzania, Agricultural Research Institute, Ilonga Tanzania 2008*. Dodoma, Tanzania: Dodoma Region Agricultural Statistics, 2012.
- Eaton, C., & Shepherd, A. (2001). *Contract Farming Partnership for Growth*. FAO Agricultural Services Bulletin 145, Rome. FAO.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome (FAO). (2014). *The State of Food and Agriculture Innovation in family farming*. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Japan International Cooperation Agency (JICA). (2014). *Data Collection Survey on Promotion of Agro-industry and Industrial Human Resource Development in Tanzania: FINAL REPORT*. International Development Centre of Japan Inc.
- KPMG International (2011). *Tabora, Tanzania: Potential opportunities for investment*. Retrieved from <http://www.kpmg.com/Global/en/WhoWeAre/CorporateCitizenship/GlobalDevelopment/Documents/tabora-potential-opportunities-for-investors.pdf>
- Rural Livelihood Development Company (RLDC). (2008). *Sunflower Sector, Market Development Strategy*. Dodoma: Rural Livelihood Development Company.
- International Netherlands Development Agency (SNV). (2012). *Edible Oil Subsector in Tanzania*. The Hague: The Netherlands Development Agency.
- Tanzania National Business Council (TNBC). (2009). *Kilimo Kwanza; Towards Tanzania Green Revolution*. Dar es Salaam: Singida Regional Agricultural Statistics.
- United Republic of Tanzania (URT). (2013). *Ministry of Agriculture, Food Security, and Cooperatives Development. Budget for the Ministry for Financial Year 2013/2014*. Dodoma, Tanzania: United Republic of Tanzania
- United Republic of Tanzania (URT). (2014). *Ministry of Agriculture, Food Security, and Cooperatives Development. Budget for the Ministry for Financial Year 2014/2015*. Dodoma, Tanzania: United Republic of Tanzania

- United Republic of Tanzania (URT). (2015). *Ministry of Agriculture, Food Security, and Cooperatives Development. Budget for the Ministry for Financial Year 2015/2016*. Dodoma, Tanzania: United Republic of Tanzania
- United Republic of Tanzania (URT). (2015). *The Tanzania Five Year Development Plan 2011/2012-2015/2016; Budget for the Financial Year 2015/2016*. Planning Commission, Dar es Salaam: President's office.



# **The Role of Local Government in Protecting the Rights of Older People: The Case of Intergenerational Self-help Clubs in Vietnam**

**Thanh-Long Giang**

National Economics University,  
Hanoi, Vietnam,  
Oxford Institute of Population Ageing,  
the University of Oxford, United Kingdom

**Viet-Nga Chu**

Help Age International Vietnam,  
Hanoi, Vietnam

**Bich-Thuy Tran**

Help Age International Vietnam,  
Hanoi, Vietnam

---

## **Abstract**

This article, using data and information from different sources such as those from Help Age Vietnam (HAV), Vietnam Association of the Elderly (VAE) and Vietnam Women's Union (VWU), provides an overview on the function and activities of the Intergenerational Self-Help Clubs (ISHC) for older people in Vietnam, through which the role of local government is discussed in order to show how they have contributed to protecting rights for older people in various aspects such as income security, health care, and social care. As community-based organizations with three main characteristics (multiple activities, community ownership, and strong connection with local government), ISHC showed their importance in protecting rights for older people at the local level, in which active involvement and actions of local government have facilitated these functions significantly. Given the increasing number of older people due to the rapidly-aging population, expansion of ISHC would facilitate more protection of rights for older people and, as such, the role of local government should be more important than ever.

---

## **Keywords**

Aging, intergenerational self-help clubs, local government, older people, rights, Vietnam

## **CORRESPONDING AUTHOR**

Thanh-Long Giang, National Economics University, Hanoi 11616, Vietnam,  
Oxford Institute of Population Ageing, the University of Oxford, United Kingdom. Email: longgt@neu.edu.vn  
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

## Introduction

Aging is an emerging issue in the 21st century as a significant milestone in human history and a big challenge at the same time (UNFPA and HAI, 2013). An aging population results from continuous decreases in mortality and fertility rates and increases in life expectancy for both men and women. The older population (aged 60 years or older) has been increasing rapidly in both absolute and relative terms. In 2019, the number of older persons was about 4.2 times higher than the total in 1950, while the older population accounted for 8 percent and about 13 percent of the world's population in 1950 and 2019, respectively. By 2050, the older population is expected to be about 2.3 billion, representing one in five (22 percent) living humans (United Nations, 2017). If we define older people as those age 65 years or older, UN-DESA (2019) showed that, by 2050, one in every six people in the world will be an older person, which is up from one in every 11 people in 2019. Along with an aging population, protecting the rights for older people has become an emerging issue.

For several decades, specific protections for older people have received only tangential recognition with no comprehensive commitments to the rights of older people (Gardiner, 2018). Only since 1982 have there been a number of initiatives, global commitments, and national laws to protect older people, such as the Vienna International Plan of Action on Ageing (VIPAA) in 1982; the UN Principles for Older Persons in 1991; the General Comment No.6 on the Economic, Social and Cultural Rights of Older Persons in 1995; and the Political Declaration and Madrid International Plan of Action on Ageing (MIPAA) in 2002. For Asia in particular, there have been the Macao Plan of Action on Ageing for Asia and the Pacific in 1999; the Shanghai Regional Implementation Strategy on Ageing in 2002; the Brunei Darussalam Declaration on Strengthening Family Institution - Caring for the Elderly in 2010; the Kuala Lumpur Declaration on Ageing - Empowering Older Persons in ASEAN in 2015; and the ASEAN Plus Three Statement on Active Ageing in 2016 (Gardiner, 2018).

Vietnam is also experiencing this seismic demographic trend, as the population projections by the General Statistics Office (GSO, 2016) show that older people -- as a percent of the total population -- will rapidly increase from 8.7 to 16.7, and then 26.1 in 2009, 2029, and 2049, respectively. It will take less than 20 years for the proportion of people age 65 years or older in the total Vietnamese population to double, i.e., from 7 to 14 percent, compared to 115 years for France, 26 years for China, and 21 years for Japan and Thailand (UNFPA, 2011; World Bank, 2016). Also, feminization of aging is clear in Vietnam, as the data from Population and Housing Census in 2019 show that the sex ratio between women and men for groups age 60-69, 70-79, and 80 years or older were 124, 146 and 191, respectively (GSO, 2020).

For decades, Vietnam has improved its policies and regulations to protect rights and confer more benefits to older people. Vietnam has approved or supported many international and national policies and programs directly or indirectly related to older people, such as the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW) in 1979; the United Nations' Principles for older people in 1991; the Madrid International Plan of Action on Ageing (MIPAA) in 2002; the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities in 2007; the UN Sustainable Development Goals (SDGs) for 2030 in 2015; the World Health Organization's Global Strategy and Action Plan on Ageing and Health in 2016; and the ASEAN Kuala Lumpur Declaration on Ageing - Empowering Older Persons in ASEAN in 2016.

At the national level, Vietnam passed the Law of the Elderly in 2009 and, since then has enacted about 50 related legal documents for older people in all socio-economic and health aspects. In 1995, the Vietnam Association of the Elderly (VAE) was established to represent the voice of older people and protect their rights. There have been many campaigns to promote welfare for Vietnamese older people, such as "Bright eyes for the elderly", "Warm clothes for the elderly", "Older people's participation in environment protection and new rural program", and "Older people excel in livelihood". Vietnam's policies for older people are quite comprehensive, and the protection of rights for older people has expanded substantially.

At the same time, there are significant gaps which may pose obstacles to Vietnam's ability to continue to protect the rights of older people. These gaps include the following: (i) Lack of detailed guidelines and resource allocation for implementation. The policies are still general, and not applicable to the actual situation. Plus, there is no clear monitoring and evaluation mechanism. These gaps have occurred because ageing and older people's issues are cross-cutting, relate to different departments, and vary with the local situation. One older person can be subject to different policies at same time. (ii) Policies have been not equally implemented. The quality of implementation varies across policies, areas and subjects, and largely depend on local authority and related sectors' resources, ability and coordination. (iii) There are negative stereotypes of older people and ageism, leading to policies which focus more on care of older people rather than promotion of their productive role in society. There are programs that recognize the role of older people but lack support mechanisms to promote older people's participation and contribution. (iv) Lack of personnel, e.g., there is no Vietnam National Committee on Ageing (VNCA) secretariat, no separate staff to be in charge of older people-related issues, and there is subordination of older persons' issues with the Fatherland Front. (v) Lack of quality data and evidence-based policy analyses and studies. Such policies that do exist are quite *ad hoc*, focusing on narrow aspects of the rights of older people.

A number of reports (e.g., Dam *et al.*, 2010; VWU, 2012; Giang *et al.*, 2020) have showed that community-based activities are important to protect the rights of older people in their homes, communities, and society at large. Among various rights, protecting health, income, and social participation is extremely important. To do so, initiatives from local government authorities are crucial to convert plans into reality.

The objectives of this article are as follows: (i) To provide an overview of the community-based organizations which support older people in Vietnam, namely Intergenerational Self-Help Clubs (ISHC), with their activities for promoting rights of older people in Vietnam; (ii) To analyze how local/provincial governments have played an important role in guaranteeing older people's rights via supporting ISHC; and (iii) To suggest policies to local government in order to further promote rights for older people via ISHC.

To pursue these objectives, we utilized secondary data and information to-date which were collected and compiled by Help Age Vietnam (HAV) and other relevant organizations such as Vietnam Women's Union (VWU) and Vietnam Association of the Elderly (VAE). In the next section, we provide an overview about ISHC in Vietnam, including their history and development. In the third section, we discuss how local government has contributed to promoting rights of older people via ISHC. The last section offers conclusions of the study.

## **Intergenerational Self-Help Clubs (ISHC) in Vietnam**

The aforementioned gaps expose the need for a greater role of community-based organizations to mobilize support personnel and resources, and act as a monitoring body in communities so that older people do not only passively receive but are active agents of change. In late 2005, the ISHC model was initiated by VAE and VWU with technical support from Help Age International (HAI). ISHC are a community-based development model led by older people with the aim of improving the well-being of older people (particularly the disadvantaged groups) and their communities. ISHC are self-managed, sustainable, and comprehensive. Starting with only 60 piloted clubs in Thai Nguyen province in early 2006, there are now approximately 1,900 ISHC nationwide in 60/63 provinces/cities (VAE, 2019).

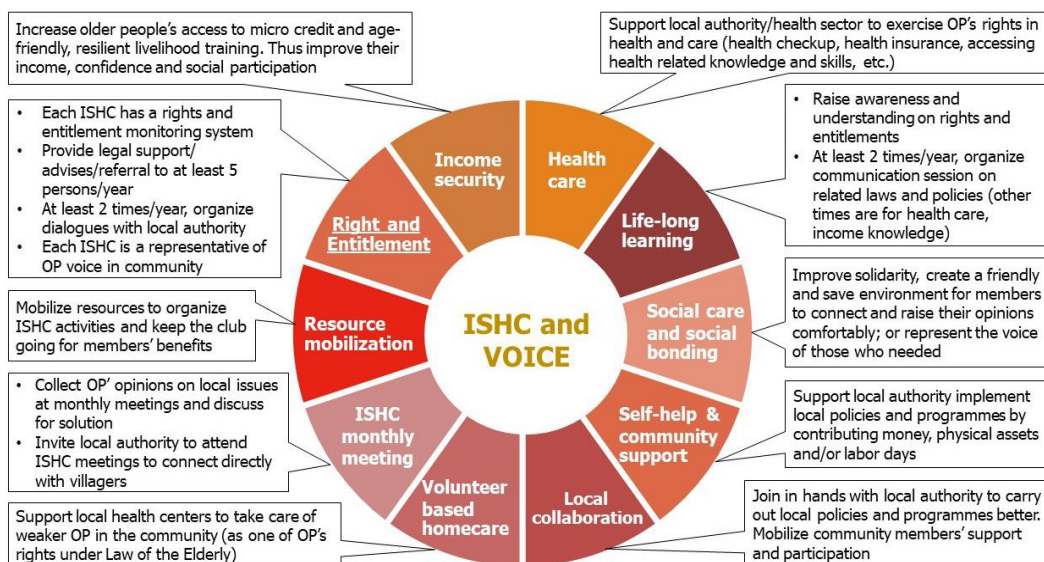
ISHC have three outstanding characteristics that help promote older people's rights effectively: multiple activity areas, community ownership, and strong collaboration with local government.

### **Multiple activity areas**

A standard Intergenerational Self-Help Club has at least eight activity areas, namely: (i) life-long learning, (ii) rights and entitlements, (iii) livelihood, (iv) social care, (v) health care, (vi) volunteer-based home care, (vii) self-help and community support, and (viii) resource

mobilization (Help Age Vietnam – HAV, 2019). These activity areas encompass the rights of older people for income security, health care, and social care. It is more convenient for older people to claim their lawful benefits through one single channel. Moreover, all activity areas are linked with each other and contribute in different ways to create a comprehensive impact.

Through ISHC's various activities, older people are supported to exercise their rights to health care, social care, and income security in accordance with national law and policies (Figure 1).



**Figure 1:** ISHC activities to ensure that older people (OP) have a voice and exercise their rights

Source: Authors' schematic based on ISHC's design and practical activities

For example, according to Circular No.96/2018/TT-BTC dated 18 October 2018 by the Ministry of Finance on primary health care, longevity celebration, credit incentives, commendations, and rewards, the local health commune centers must send doctors to houses of older people who are sick and living alone. Nevertheless, while the demand is very high, the number of available doctors is limited (at remote areas, the ratio is one doctor per 10,000 people), and there are limitations of local budget and resources. ISHC support community-based health monitoring and health care services. The clubs send home-care volunteers to help at least three times per week. The volunteer reminds the older person to take prescribed medicine and/or provides simple personal care. If the older person's condition worsens, local health workers will be notified. In this way, ISHC help to reduce the workload of health workers. If volunteers receive training from authorized organizations and ISHC are connected closely with the local health sector, the quality of care will be improved.

From another perspective, to help implement the Ministry of Health's Health Care Plan for Older Persons (2017-25), ISHC host daily physical exercise sessions, monthly blood pressure and weight checks, and quarterly self-care communication. ISHC also coordinate with the health sector to organize at least two health check-ups for older persons per annum. Since all the above services are provided at the village level, they are highly accessible for older people and assist the health sector to manage community health more efficiently (VAE, 2019).

In terms of income security, older people face a number of challenges. Data from a 2019 national survey on older persons (forthcoming) showed that about 7 percent of older people lived in poor households, and only 13 percent had savings. About 27 percent of older people have a contributory pension (Vietnam Social Security – VSS, 2018) while 25 percent have a social pension (MOLISA, 2018). The minimum monthly cash transfer for disadvantaged older people is currently 270,000 VND (or 12 \$US) per beneficiary, which is quite low as it is equivalent to only 40% of the rural poverty line and 30% the urban poverty line. On the other hand, more than 60 percent of older people age 60-69 years are still working, apart from the fact that they do not receive adequate social assistance benefits. The Vietnamese Prime Minister's Decision 971/2015/QĐ-TTg, dated 1 July 2015, on livelihood training excludes all learners over age 60 years. Also, in the financial credit system, many older people find it hard to access loans because of age discrimination. Even though the Law of the Elderly states that older people should receive a favorable interest rate for their loans, detailed guidelines for implementation are not available yet.

In order to address income insecurity, ISHC provide age-friendly livelihood training to older members four times per year. Based on the design, each club sets up a group of economic volunteers to help five persons in need every month, especially the poor and the near-poor. Rather than using age, gender, or any other criterion, any member who wants to borrow money from ISHC will be considered based on his/her business model and needs. The lending procedure is simple and quick. However, ISHC need the local authority's validation of a member's loan proposal. Additionally, through coordination with the local authority, ISHC can connect with other sources of micro-credit in the village and/or Agriculture Extension Department and, thus, better meet the needs of members. Local leaders assign staff to train ISHC on suitable livelihood models and market demand.

### **Community ownership**

Resource mobilization is a notable contribution by the ISHC. While ISHC are established to take care of and promote the role of older people, a club must first have the ability to sustain itself. ISHC can generate their own income through collecting a membership fee, accruing revolving loan fund interest, mobilizing local donations (namely, "golden-

heart” book), and a running an income-generating collective. By funding its own activities, the ISHC can independently represent the interests of its members. With its mobilized resources, ISHC are also able to organize monthly activities and provide support to needy older persons. Members decide independently how to spend the funds, and a financial report is presented at the monthly club meeting. A club’s fund usually increases over time and, as such, it can maintain long-lasting services for older people and their communities. The ISHC concentrate on increasing older people’s knowledge so that they can manage their own finances and be as self-reliant as possible. At least twice a year, the club organizes educational sessions on practical topics such as the Law on the Elderly and related national and local policies.

In terms of ownership, the ISHC are operated by older people and disadvantaged groups, and this ensures that their voice is heard. Each club has about 50-70 members, which are divided into 5-6 sub-groups; 1-2 members are then assigned to be group leaders. Group leaders help club members organize ISHC activities and, more importantly, monitor and care for every member in their group, making sure no one is left behind. Moreover, about 70 percent of club members are age 55 years or older. As such, the ISHC do not target older people exclusively as a stand-alone group in society but, instead, as an integral demographic segment with other age groups. Since each life cycle is accompanied by different skill sets and needs, this integrated approach boosts understanding and support between the generations. For example, younger members joining the club have a chance to understand their rights and entitlements for the time when they are older; that helps them to prepare or simply support other senior members of their family. Also, valuing the life experiences of older people enriches the design and implementation of policies.

In terms of gender and background, the ISHC welcome all interested persons without discrimination. In fact, the ISHC create more opportunity for disadvantaged groups since 70 percent of club members are female and 70 percent are in a vulnerable situation (e.g., poor, near-poor, living alone, living only with other disadvantaged family members, being the main caregiver, having weak health, having a disability, being a victim of abuse, or living in a family affected by HIV/AIDS).

### **Strong collaboration with local government**

There are many channels (such as newspapers, local news boards, television, and community public address systems) that local government can utilize to deliver information about rights of older people. However, the ISHC are one of the most accessible and age-friendly channels in which older people can propose specific subjects they want to learn more about, and the selection of topics is made based on learners’ knowledge gaps and needs.

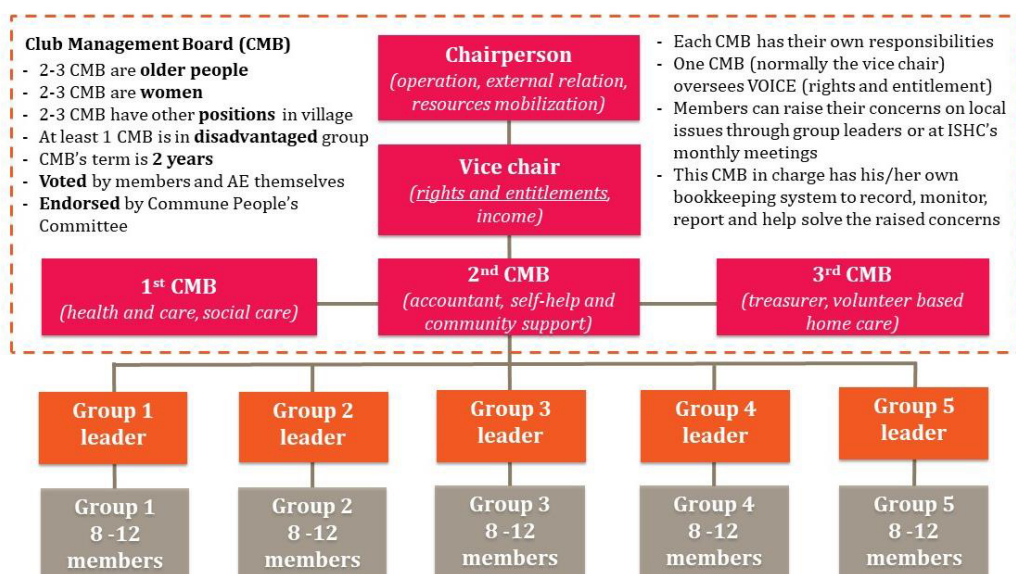
The approach used by the ISHC is based on adult learners' preferences. Real-life connections, encouragement, and healthy competition are critical factors in the success of the ISHC. Furthermore, knowledge exchange is not only limited within the club; each member – by ISHC regulations – is encouraged to share what they have learned with at least two family members and/or neighbors. Along with providing knowledge, ISHC motivate older people and their host community members to monitor, identify, and notify the club about the local situation – both favorable and undesirable – so that positive examples can be replicated and problems can be resolved. Once every month, each club holds a meeting where members freely share opinions about matters within their neighborhood. All participants have an equal chance to speak, and members are encouraged to discuss within their group before reporting any issues. Such an arrangement ensures that information goes through at least one round of verification (to limit baseless complaints). Many members may also feel more comfortable discussing issues in a smaller group first before addressing all participants.

ISHC also increase older people's confidence to claim their rights. This is done through ISHC social care and community support activities. The clubs offer a safe and friendly environment for older people to gather and share their experiences freely. At least one club meeting and one public duty event (such as cleaning village roads, planting flowers) are held every month. In addition, older persons in difficult circumstances are regularly identified and supported, either by cash, gifts, technical assistance, or labor. Those who are sick, bed-ridden, or home-bound are visited by club members and volunteers on a weekly basis or whenever needed, ensuring that essential needs are attended to and all voices are heard. These activities remove social barriers, strengthen local solidarity and highlight people's sense of public responsibility. When having more chance to join a social movement, older people's role and rights are recognized more and, thus, they are more fully encouraged and supported to exercise their rights (VAE, 2019).

The membership of the ISHC leadership boards is also highly diverse. Each club has five club management boards (CMB), in which 2-3 members are women and at least one has economic and/or social difficulty (Figure 2). This helps ensure there is a variety of perspectives. The CMB members are selected by votes of club members and the local Association of the Elderly (AE), and endorsed by local authorities. The CMB members have the trust of the local community and can help deal with most problems. The five CMB members share power and responsibilities among themselves, and this ensures that decision-making power is not controlled by one person and the workload is evenly shared. The CMB oversee ISHC on the basis of ISHC regulations which are agreed upon by all members at the time of the club's establishment. For this reason, the ISHC operations are transparent and democratic. Among the five CMB members, one is a spokesperson and must be familiar with



local regulations and have a willingness to help older persons. This member manages activities such as monitoring the implementation of local policies/programs; collecting members' feedback; facilitating a dialogue with local authorities/service providers; providing legal support or referring cases to authorized personnel; and raising members' knowledge of their own rights and entitlements. Usually, two or three CMB members are persons who hold other positions in the village (such as village head, chairwoman of the local Women's Union, or village health worker). This means that the CMB will be up-to-date on local policies/programs as they are enacted, and that helps them to communicate details to ISHC members. If members have any issues, they can efficiently relay those opinions to the village management board.



**Figure 2:** ISHC's organizational structure representing the voice of different groups

Source: Authors' schematic, based on ISHC design and practical activities

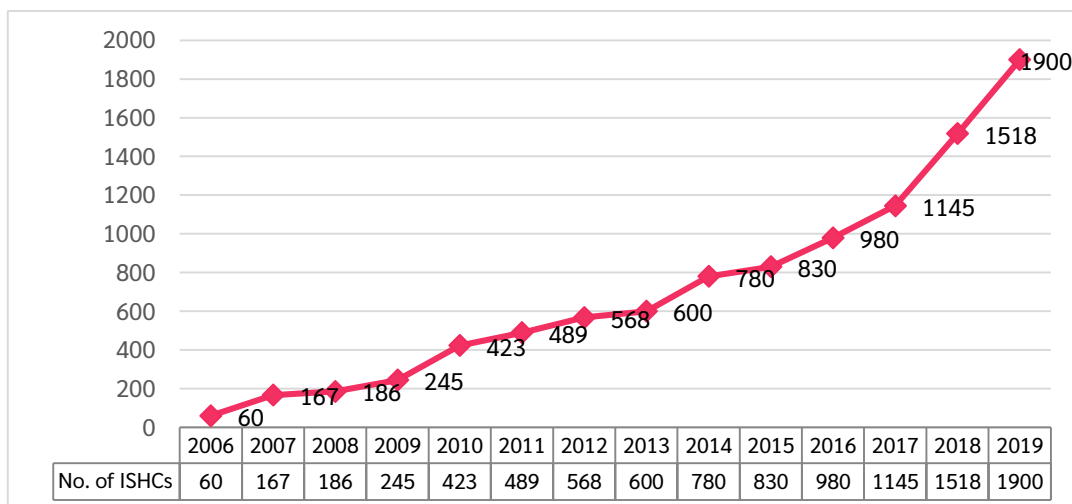
To ensure that older people's rights are respected, each club has a monitoring and support mechanism. Foremost, a focal point is appointed among the five CMB. S/he manages a log that records members' concerns – either raised by members themselves or through surveys. This tracking system is updated frequently to document what kind of support is needed, update the status of problem-solving, and identify which person(s) is(are) in charge. The monthly meetings are another opportunity to collect feedback on local issues. Local authority representatives also attend such events to listen directly to older people's opinions or present new government programs. At least twice per year, an informal forum is convened between ISHC and local leaders on shared concerns. For instance, in Ninh Ngoai village (in

Hoa Binh province), after hearing from ISHC about the degradation of the village cultural house and its sanitation facilities, the local authority took immediate action, and as a result, forty million VND (~1.700 \$US) was allocated from the New Rural Program budget to renovate the facilities and plant shade trees (with the host community also contributing cash and/or labor) (VAE, 2019).

### **Protecting rights of older persons: The role of local government via ISHC**

To run all the activities described above, support from the relevant local authorities is indispensable. In terms of establishing the ISHC, a club cannot be recognized and integrated into the host community's development plan without the endorsement of local government. The Institute of Social and Medical Studies (ISMS) and Indochina Research and Consulting (IRC) (ISMS & IRC, 2011) conducted an evaluation, using qualitative data from different communes in Thai Nguyen province to assess the first 60 piloted clubs, and found that participation of the local authorities was crucial to the success of the clubs. In particular, once the Party committees and local authorities were interested in the ISHC, they would facilitate conditions to set up the clubs, and direct activities of relevant stakeholders to produce optimal results for the local older persons.

The green light to establish ISHC is given by the commune's People's Committee. After the Prime Minister issued Decision 1533/QĐ-TTg (dated 2 August 2016) on national replication of ISHC, the number of clubs increased significantly, from 980 in 2016 to 1,145, 1,518, and 1,900 in 2017; 2018; and 2019, respectively (Figure 3). In addition, more provinces and cities allocated their own budget to invest in ISHC to supplement the host community's contribution. As a result, more quality ISHC were founded, and this significantly expanded the benefits of the clubs for Vietnamese older people (VAE, 2019).



**Figure 3: Number of ISHC, 2006-2019**

Source: Authors' compilation, using VAE and HAV reports (various years)

ISHC have the target to provide legal support to at least five persons a year (whether they are club members or not). Activities include providing consultation, identifying needy cases, helping to complete paperwork, or reporting issues to a higher authority. Local government works closely with ISHC to ensure that eligible older persons receive social security and benefits (ISMS & IRC, 2011; World Bank, 2019).

Local authorities also support ISHC operations directly. When a consensus issue is identified at the monthly club meeting, the matter is then forwarded to the authorized level through dialogue or official letter. Consultations are held at least twice a year by inviting local government leaders to the ISHC meeting to listen directly to members' opinions, and these are organized through the Association of the Elderly (AE) or club leaders (Figure 4).

Local authorities also provide support by sending capable resource persons (e.g., legal staff or other specialists) to make clear and concise presentations to the ISHC or CMB. The goal of these presentations is not only to deliver the technical content on law and policies, but to explain how these impact on older people's lives and how to access local support mechanisms. As legal knowledge can be difficult to absorb, the method of presentation is very important. ISHC have developed an elder-friendly and participatory education method, which ensures that the audience is not simply lectured to. Instead, the participants are frequently engaged in short quizzes, role play, group discussion, etc. Bonus points are given each time someone shares an opinion or poses a question, without any need to be concerned about being right, wrong, judged, or criticized. At the end, the group with the highest point total receives a token gift of appreciation.

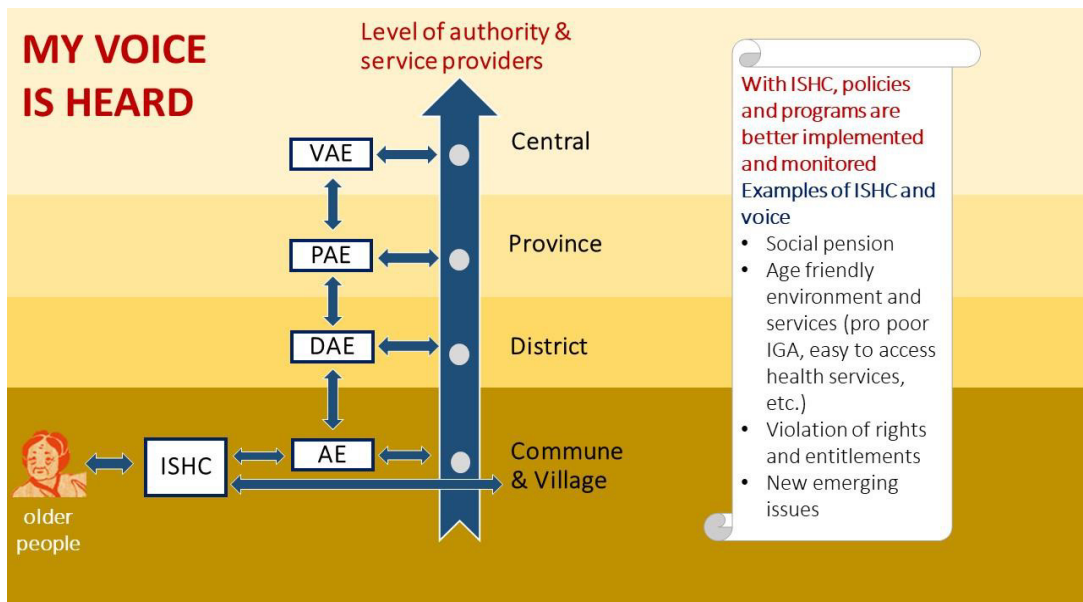


Figure 4: ISHC has amplified the voice of older people at the local and national levels

Source: Authors' illustration, based on ISHC design and practical activities

Notes: ISHC – Intergenerational Self-Help Club; AE – Association of Elderly; DAE – District Association of Elderly; PAE – Provincial Association of Elderly; VAE – Vietnam Association of Elderly; IGA – Income-Generating Activities

## Concluding remarks

Like many other countries in Asia, the Vietnamese population is aging quickly, resulting in an increasing number and proportion of older persons. Thus, protecting rights for older people has become more important than ever. This article showed that the government of Vietnam is actively protecting the interests of older people, especially the disadvantaged groups, by investing in community-based organizations such as ISHC, which have emerged as a comprehensive and effective model. ISHC are helping build capacity of host communities by engaging older residents in decision-making, and ensuring that their opinions are considered. Once older people are informed and empowered, they are not only able to take care of themselves, but also contribute to the socio-economic development of their own communities. Local government is playing an important role in facilitating the legal and practical support of ISHC in protecting rights of older people. However, given the limited resources, there is a mounting unmet demand for more sustainable solutions, in both financial and managerial dimensions, so as to provide a comprehensive package of benefits for older persons. To achieve this vision, along with the leadership from the central government in developing ISHC, the active role of local government is paramount to

mobilizing and coordinating enough resources to meet the needs of all older persons in the community.

## References

- Dam, H.D., Pham, D.N.T., Nguyen, T., Nguyen, H.H., Nguyen, T.H.H., Tran, H.T., & Tran, T.T. (2010). *Social welfare policies and the development of social services for the elderly under socialist-oriented market economy* (in Vietnamese). Hanoi: MOLISA
- Gardiner, C.M (2018). The Human Rights of Older Peoples in Asia'. In: Fernand de Varennes and Christie M. Gardiner (eds.), *Routledge Handbook of Human Rights in Asia*. Routledge Taylor & Francis.
- General Statistics Office, Vietnam (GSO). (2016). *Population Projections for Vietnam, 2014-2049: Key Findings*. Hanoi: GSO. (In Vietnamese).
- General Statistics Office, Vietnam GSO. (2020). *Population and Housing Census 2019: Selected key indicators* Hanoi: GSO. (In Vietnamese).
- Giang, T.L., Nguyen, T.T., and Nguyen, T.N. (2020). "Social Support and Self-Rated Health among Older Men and Women in Vietnam". *Journal of Population Ageing*. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s12062-020-09283-6>
- Help Age International in Vietnam (HAV). (different years). *HAV Annual Report*. Hanoi: Help Age International in Vietnam. (In Vietnamese).
- Help Age Vietnam (HAV). (2019). *Introduction of the Intergenerational Self-help Clubs*. Hanoi: Help Age Vietnam. (In Vietnamese).
- Institute of Social and Medical Studies (ISMS) & Indochina Research and Consulting (IRC). (2011). *Evaluation of ISHC in protecting and improving rights of the most vulnerable older people in Vietnam* Report submitted to Vietnam Women Union for the Project VIE14. (In Vietnamese).
- MOLISA (Ministry of Labour, War Invalids, and Social Affairs, Vietnam). (2018). The Current Situation of Social Insurance System in Vietnam (in Vietnamese). Hanoi: MOLISA.
- United Nations. (2017). *World Population Prospects: 2017 Revision*. New York: UN
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN-DESA) (2019). *World Population Ageing 2019*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- United Nations Population Fund (UNFPA). (2011). *The Ageing Population in Vietnam: Current Status, Prognosis, and Possible Policy Responses*. Hanoi: United Nations Population Fund
- UNFPA (United Nations Population Fund) and Help Age International (HAI). (2013). *Ageing in the Twenty-First Century: A Celebration and A Challenge*. New York & London: UNFPA & HAI.
- Vietnam Association of the Elderly (VAE). (2019). *VAE Annual Report 2019* (in Vietnamese). Hanoi: VAE.

- Vietnam Social Security (VSS). (2018). *VSS Annual Report 2018*. Hanoi: Vietnam Social Security.
- Vietnam Women's Union (VWU). (2012). *Vietnam Aging Survey: Key Findings*. Hanoi: Women Publishing House.
- World Bank. (2016). *Live Long and Prosper: Aging in Asia and Pacific*. Washington DC: World Bank.
- World Bank. (2019). *Assessing the Current Situation and Directions for the Elderly Care System in Vietnam* (unpublished report). Hanoi: World Bank.

# **Assessing Service Quality of Sub-District Health Promotion Hospitals (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province, Thailand**

## **Kittisak Sangthong**

Lecturer, Faculty of Management Technology  
Rajamangala University of Technology  
Srivijaya, Nakhon Si Thammarat Campus,  
Thailand

## **Putwimon Chotcharat**

Researcher, Luangpusong Jantasaro for  
Research Foundation, Chumphon, Thailand

## **Siriluk Nootong**

Lecturer, Faculty of Management Technology  
Rajamangala University of Technology  
Srivijaya, Nakhon Si Thammarat Campus,  
Thailand

## **Jintana Lerdsakul**

Lecturer, Faculty of Management Technology  
Rajamangala University of Technology  
Srivijaya, Nakhon Si Thammarat Campus,  
Thailand

## **Ornnucha Usakun**

Lecturer, Faculty of Humanities and Social  
Sciences, Southern College of Technology,  
Thailand

---

## **Abstract**

This paper delineates service user satisfaction in assessing service quality, focusing on sub-district health promotion hospital (SDHP) at two zones in Nakhon Si Thammarat Province, Thailand. The remaining dimensions of service quality will be included in the study to compare service users' perceptions with expectations. The qualitative data taken from 670 respondents were analyzed of the mean and t-tests made. It was found that the expectation was higher than the real perceptions in every aspect in both zones. It can be shown that the service of SDHP had less quality than the satisfaction expected by service users.

---

## **Keywords**

Assessment, Service Quality, Sub-District Health Promotion Hospital, Primary Health Care

## **CORRESPONDING AUTHOR**

Kittisak Sangthong, Faculty of Management Technology Rajamangala University of Technology  
Srivijaya, Nakhon Si Thammarat Campus, 80110 Thailand. Email: Singhanakhon\_1@hotmail.com  
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

## Introduction

“Primary Health Care” was from Alma Ata declaration by the World Health Organization (WHO) in 1978. This declaration aims to drive the world communities to rush to develop the health service system of each country to be able to protect and promote the health of all populations in the world equally based on the development which is linking with the development of economy and society of each country. Besides, the definition of health is not only without diseases but also covers the state of happiness and completeness in all physical, mental, and social aspects. Furthermore, being taken care to have good health is considered as the basic right of human beings (WHO, 1978). According to the declaration mentioned above, it is found that the World Health Organization defines the meaning of Primary Health Care which covers the organizing of services at the first stage or primary level to offer the services which respond the communities and people’s needs. Therefore, it makes the policy of Primary Health Care become the most important strategy through the health development not only clarify the orientation of the health development the most but also clarify the social ideology that it is not the privilege for someone of some groups only (Cueto, 2004). The management methods according to this policy in all countries are different. For Thailand, the principles and methods of Primary Health Care have been applied as strategies for developing health since 1978 and it has been developing consistently and respectively. This is because the highest goal under the principles of Primary Health Care focuses on the good health of everyone, concordant with the slogan of “Health for All in 2000 (B.E. 2543)”, by using the existing service unit engaged at the first stage in each area, which is, public health station. The major role of the station is to provide people with low incomes, including those who live in the rural areas, access to necessary health services. The management of the public health station has been successful, but it has also encountered problems and obstructions. It has been changing according to the contexts of society, economy, politics, and culture. The clearest change occurred on 29 December 2008 by the government team led by then Prime Minister Abhisit Vejjajiva. They emphasized the improvement of the public health service system to have more quality and efficiency by raising the public health station to become the Sub-District Health Promotion (SDHP). The SDHP encouraged local citizens to become public health personnel in order to return and work in the locality, including developing Village Health Volunteers (VHV). Hence, 9,970 Sub-District Health Promotions have been established throughout the country (Ministry of Public Health, 2015).

Therefore, Sub-District Health Promotion is regarded as a type of essential Primary Care Unit (PCU) of the Ministry of Public Health, throughout the provinces in order to strengthen the health service. This is considered the heart of helping people access health service equally, thoroughly, qualitatively, and in accordance with their financial situation. Furthermore, the service providers themselves find their work rewarding. The primary service system, therefore, is



known as “near home and near heart”, which is accepted by people and society. Its major mission is to inclusively maintain health and enhance people’s capacity to maintain their own` health and that of their family and community, with a standard of quality in accordance with the appropriateness of each area’s environment. The personnel in the primary service system have to treat the health of people in their area of responsibility continually and holistically, be capable of integrating the treatment in terms of health enhancement, disease protection, first aid for any diseases or health problems which are frequently found in the management areas for chronic patients, the invalid, or the dependent persons in the communities, as well as to treat patients during their last hours to die peacefully and deserve their dignity of human beings, and the service has to be based on caring by humanized heart (Starfield et al., 2005). Hence, service quality is concerned as a key and taken an important role for the Sub-District Health Promotion in order for being the primary care unit near home and near heart. Donabedian (1980) divides the service quality of hospitals into 3 main components. Structure is the characteristics of physicians and hospitals such as the sufficiency of resources, instruments, and other equipment, qualifications of physicians or health personnel, hospital status, including the type of management, budget, and structure. These can be compared as the necessary input factors of health service. Second is Process. Process consists of interactive components among physicians or other medical personnel, patients or clients, etc. that combines the activities within the group or among the groups of service providers. Finally, is Outcome. This is the users’ health conditions, changes of health conditions, both present and future, including the mental and social changes which might be factors of health conditions, as well as community impacts. The Canadian Council on Health Facilities Accreditation (CCHFA, 1999) defines service quality as “a measure of the extent to which the team delivers service in accordance with expressed or implied promises to its clients.”

There have been no literature reviews of the service quality measurement for the Sub-District Health Promotion in Thailand. Furthermore, there has been no empirical information over the last ten years identifying the service quality development indicating that the SDHP is a primary service unit close to patients, family, and community. Moreover, it perceives or acknowledges contexts, limitations, and environments which might affect the health conditions of the patients in the community. These are the crucial factors regarding advantages of whether patients’ health care is superior to the government hospital in the city or private hospitals with more potential. Thus, the researcher is interested in assessing the service quality of the SDHP affecting the decisions on service selection.

The study was carried out in Nakhon Si Thammarat province because it has the most SDHPs in the southern region, covering 23 districts and 165 sub-districts and is responsible for a total of 1,580,687 people (Nakhon Si Thammarat Public Health Office, 2017). In addition, this research compares areas of the SDHP are situated both in densely and sparsely populated areas

(divided according to urban and rural areas). The Service Quality Model (SERVQUAL) created by Parasuraman et al. (1998) was used as the instrument for measuring the service quality. SERVQUAL includes five dimensions for service quality measurement: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy.

The research results were applied in the strategic plan for developing the service quality according to the density of the SDHP. In view of the fact that most SDHP hospitals are located in urban areas with a large population, they have received government funding that does not correspond to the cost of providing services. This causes losses and a lack of liquidity. In contrast, SDHP hospitals in sparsely populated areas result in higher cost of services per population. These problems contributed to difficulty in arranging services (Tungkasemsamran, 2015). Since medical care is an important factor for quality of life, the government is responsible for providing equality of service and equal access to public health services.

## **Research Objectives**

1. To assess the factors of service quality for the Sub-District Health Promotion (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province, according to the area density of hospitals; and
2. To compare the perceptions and expectations of the service users toward the service quality of the Sub-District Health Promotion (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province, according to the area density of hospitals.

## **Concepts and Theory**

### **Concepts and Theory About Service**

Service is defined as activities or operations for facilitation. It is activities that are done as an individual or a group to respond to others' needs (Kotler & Keller, 2012). Service is similar to a product, consisting of delivery side and receiving side. However, services are different from products because they are: 1) Intangible; 2) Heterogenous, dependent on each individual's service provider and service users' needs; 3) Inseparable, the production and consumption occur simultaneously; and 4) Perishable (Sabine, 2012).

The service users can make a decision on the quality of service during the time of service or after the service has been delivered because the production and consumption occur simultaneously (Gronroos, 2001).

### **Concept of Service Quality**

For the concept of service quality according to the perspectives of Gronroos (1997) and Zeithaml et al., (2003), the provision of services happens between the service provider and service user. While Parasuraman et al. (1985) identify service quality as a result between the perception

and expectation of the service users since service is considered intangible, which makes the assessment of service quality more difficult than the assessment of product quality. Service quality happens during the time of delivering the service. The service quality in customers' perception is from the process of customers' assessment by comparing the perception of service delivery and the customers' expectation, whereas the concept of Buzzell and Gale (1987) indicates that service quality is an issue as mentioned above. Service quality is complicated, depending on the perspectives of the consumers, often referred to as customers. Service quality is the ability to respond to the needs of service business. Service quality is regarded as most crucial for being superior to a competitor's business. Offering service quality in accordance with the service users' expectations is critical. Service users will be satisfied with if what they receive is in accordance with what they expect or need.

Thus, service quality can be used in assessing the concept of the service users by comparing the expected service to the perceived service from the service users. If service providers can give the service in accordance with the service users' needs or can create the service which has a higher level than expected by the service users, the service users will be satisfied with the service (Parasuraman et al., 1988; Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2004; Kotler & Anderson, 1987).

### **Theory of Expected Service**

Parasuraman et al. (1988) found four factors affecting the expectations toward service quality: 1) individual need; the service users' needs as individuals; 2) verbal communication; opinions of the service quality gained from friends, relatives, or acquaintances who have used the service; 3) previous experience; it might be either satisfactory or unsatisfactory experiences; and 4) external communication; advertising and public relations, media news and information relating to the products in order to persuade and motivate the behaviors of service users or news receivers.

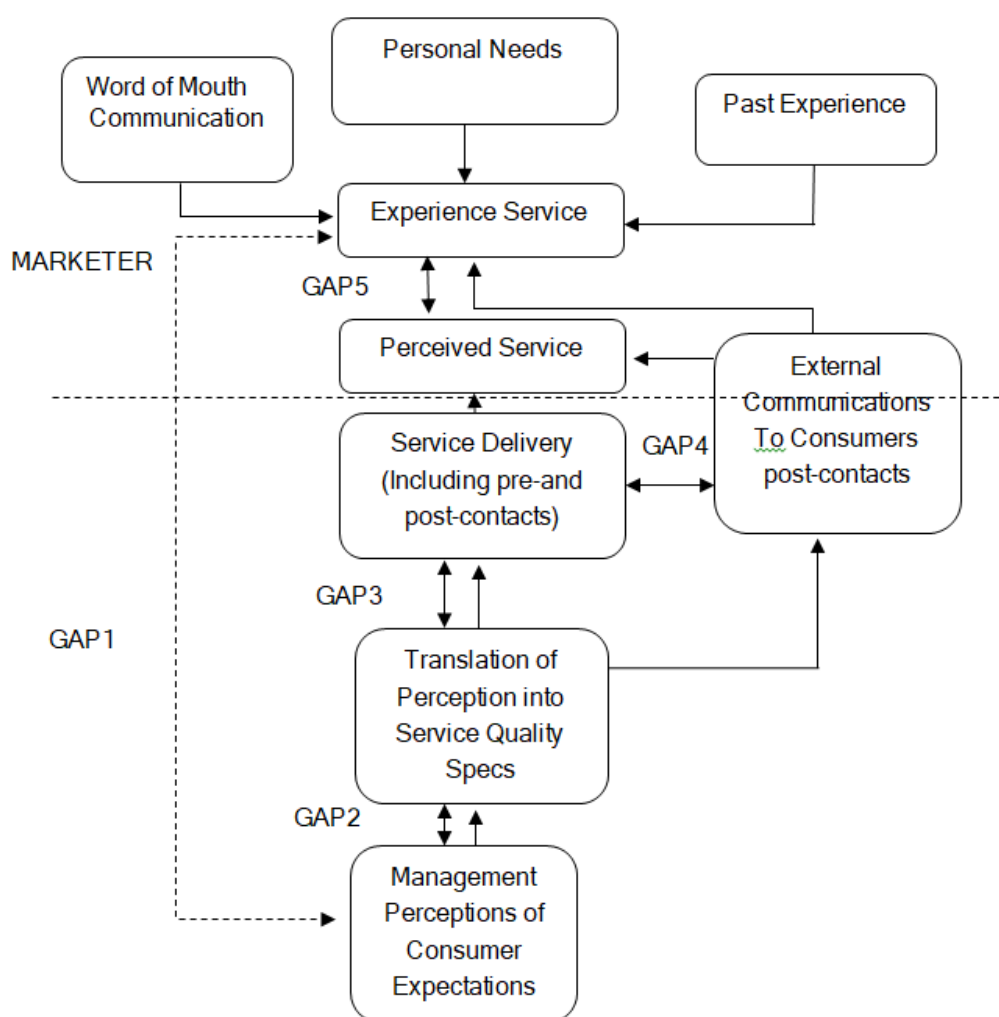
### **Perception Theory of Service Quality**

The researchers studied and applied the theories of academics who have defined the meaning of service quality perception by linking with the suitable service quality. Antioned and Van Raaij, (1988) suggest that the perception of quality comes from the customers' expectations. The products or services will reach high quality whenever the customers' needs are concordant with their expectations. For the perception of high quality of products or services, customers will consider the appropriateness of use, durability, safety, convenience, trust, and frequency of service. The considerations will be qualitative when the customers have compared the real perception with the expectation toward that product or service. Moreover, Gronroos (1997) argues that the service quality perception consists of two characteristics; technical characteristics or results and duty characteristics or relationship of the process. For the technical quality, customers will consider which techniques the service providers use to satisfy the customers basic needs. The

perception of good quality occurs when the customers' needs are concordant with the perception they have experienced before. If the customers' expectations of a product or service are high, the expectation toward that product or service is influenced by marketing communication, word-of-mouth communication, organizational image, or the customers' need. The duty characteristics will be based on if the service is as good as the previous experiences of the customers.

## Methodology of the Study

Service quality (SERVQUAL) is an evaluation form developed in 1985 by Parasuraman et al. as a service quality assessment. The quality of the difference between the expectations of the user and the perception of the service is measured. The concept comes from the marketing theories of Gap Model or Gap Analysis Model, as shown in Figure 1.



**Figure 1.** SERVQUAL health quality assessment model

There are five gaps occurring in each stage:

Gap 1-Positioning gap; it is the difference between the service users' expectations and the perception of the service providers about the service users' expectations toward the service quality. The service providers might not realize the crucial factors. The gap affects the assessment of service users toward service quality.

Gap 2-Specification gap; this is the difference between the service providers' perception toward the service users' expectation and the service users' needs toward the service quality regarding regulations and standards about the service quality. This gap affects the service quality in the service users' perspectives.

Gap 3-Delivery gap; this is a gap occurring from the service providers between the regulations and standards relating to service quality and real service given to the service users. This gap affects the service quality and real service given to the service users. According to the service users' standpoint, this gap affects service quality.

Gap 4-Communication gap; it is a gap occurring from the service providers who provide the service to the service users and communication with the service users in terms of the service. The external communication affects the service users' expectations. This gap affects the service quality from the service users' standpoints.

Gap 5-Perception gap; this is the difference between the internal perception of the service users and the service expectation, which explains the difference between the service needed by the service users and the real service received by the service users. From the factors affecting all four gaps above.

The gap of quality (Gap 5) is regarded as the major principle of service quality. The difference between the service users' expectation to get the best service and the real service they receive is considered as the crucial concept of this SERVQUAL assessment model. The narrower the gap, the better the service quality. Therefore, the service users have to reduce Gap 5 to as little as possible in order to provide excellent services to the users.

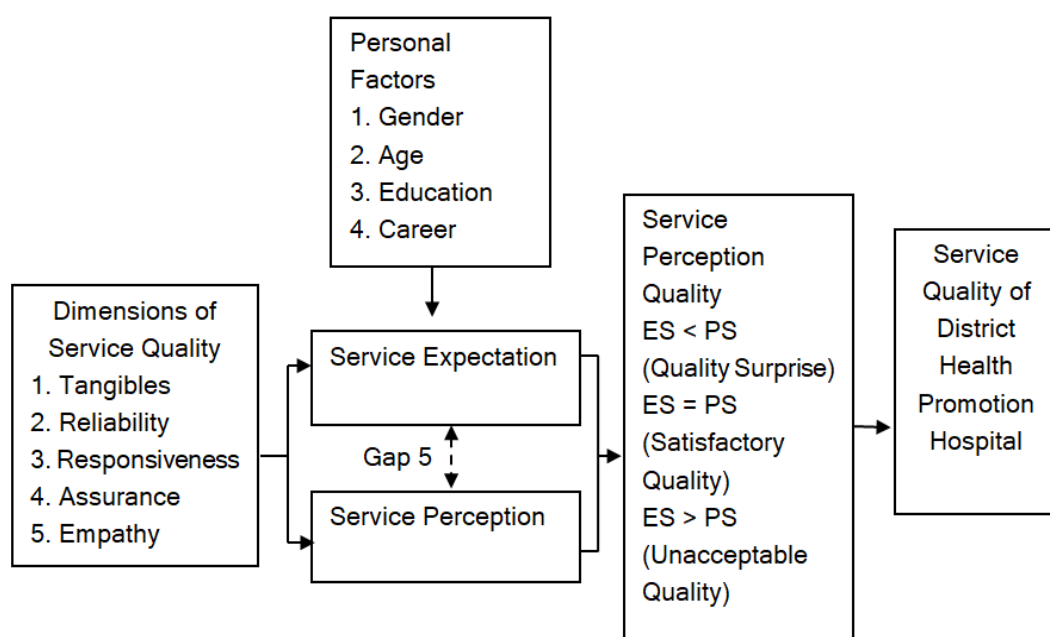
The service quality from the service users' perspective can be considered from the expectation and perception of the service. SERVQUAL was developed in 1988 by Parasuraman et al. It has been widely accepted and used to assess service quality. Assessing service quality according to the concept of SERVQUAL is divided into two parts, which include service expectation and service perception. Previously, service quality consisted of ten aspect, with the number later decreased to five aspects, which are: 1) Tangibility; the external aspects that can be seen by the service users such as facilities, equipment, and instruments, or surroundings where the services are provided; 2) Reliability; services without any errors, in line with the promises given by the service providers; 3) Responsiveness; speed of response, willingness to offer service, and

capability of solving problems quickly; 4) Assurance; resulting from service providers who are knowledgeable and have the potential to give service, giving service politely, and the ability to communicate with the service users effectively; and 5) Empathy; interest in and caring about the service users' needs. The SERVQUAL depends on two parts; customers' expectations and customers' perceptions. The data from the questionnaires were used to show the level of service quality, which is the difference between expectations and perceptions toward the service (gaps in service quality):

Service Quality = Score of Perception Service – Score of Expectation Service

[Service Quality = PS – ES]

If the scores of services perception is higher than the scores of services expectation, or the scores result of service quality becomes positive ( $PS > ES$ ), it can be interpreted that the service quality is at a good level or the service users are satisfied. If the scores of services perception is equal to the services expectation ( $PS = ES$ ), it can be interpreted that the service quality is at a moderate level. Furthermore, if the scores of services perception is less than the scores of services expectation, or the scores of service quality become negative ( $PS < ES$ ), it can be interpreted that the service quality is at a low level or the service users are unsatisfied. The SERVQUAL is useful for assessing all service qualities such as the services of hotels, restaurants, banks, health providers (e.g., overall services of hospitals), etc. Applying the SERVQUAL to assess service quality helps the service providers realize the Gap-5 according to the Service Quality Model used to explain the service quality. It can be used to adjust, improve, or develop service qualities to be better and able to give service in accordance with the service users' expectations. The structure of the conceptual framework is to study the service quality of the Sub-District Health Promotion (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province from the synthesis of the concept and theory of Parasuraman et al. (1988), as shown in Figure 2.



**Figure 2.** Research Framework

## Data Collection and Sampling

Data collection and sampling in this study was carried out using a cross-sectional method. The population was 67 Sub-District Health Promotion Hospitals (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province, consisting of 147 hospitals in 14 districts. The sample group was selected by using Multi - Stage Cluster method as follows:

Stage 1; This was organized by district areas, categorized into two aspects, which included the districts that had abundant Sub-District Health Promotion Hospitals, which was defined as more than 20 hospitals (3 districts) and rare Sub-District Health Promotion Hospitals, which were less than 10 hospitals (11 districts), for a total of 70 hospitals.

Stage 2; These were randomized according to the distribution proportion of the sample group to cover every area in each district by using the Stratified Random Sampling method. The criterion used for stratification was a number of hospitals in each district, with 50% of all hospitals located in each district selected.

Stage 3; Simple Random Sampling of each district by drawing lots in order to get the abundant Sub-District Health Promotion Hospitals of the 3 districts, which consisted of 35 hospitals, and the rare Sub-District Health Promotion Hospitals, consisting of 11 districts and 32 hospitals. This provided a total sample of 67 hospitals.

Stage 4; The researcher selected the Purposive Sampling method by determining the sample group in the Sub-District Health Promotion Hospitals, 10 persons each, for a total of 670 participants.

Stage 5; The researcher used the Accidental Sampling method with the people who used the service at the Sub-District Health Promotion Hospitals during the time of data collection. The details are shown in Table 1.

**Table 1.** The details of Sub-District Health Promotion Hospitals (SDHP) in Nakhon Si Thammarat province

Areas of Sub-District Health Promotion Hospitals	Population Size		Sample Group Size	
	Hospital	Population (person)	Hospital	Population (person)
Dense	77 (from stage 2)	545,414	35 (from stage 3)	350 (from stage 4)
Sparse	70 (from stage 2)	358,714	32 (from stage 3)	320 (from stage 4)
Total	147	904,128	67	670

The instrument used was a questionnaire using the concept of service quality developed by the researcher, by adjusting information from the relevant literature with the instrument of service quality assessment from SERVQUAL. The questions covered all five dimensions used for determining the service quality; Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy. The contents were adjusted as appropriate, and the quality of instrument was found out by examining the content validity by having the questionnaire examined by experts before the actual data collection. Finally, the language and content coverage were considered, as well as calculating the questions by the Index of Item Objective Congruence (IOC) method. Questions that had the value of  $IOC > 0.5$  (Kline, 2011) were selected. The results from the Item Objective Congruence (IOC) revealed that it had values between 0.66 - 1.00. The researcher then tested the adjusted questionnaire to analyze the reliability to find out the  $\alpha$ -coefficient. The value should have been between 0.60 - 1.00. It was found that the reliability of perception was equal to .75, .75, .74, .80, and .81, whereas the reliability value of the expectation was equal to .82, .80, .85, .88, and .86. The overall reliability of this questionnaire was .95. There was internal concordance and its reliability was at a high level, which could be used with the real sample group (Cronbach, 1990). The statistics used for data collection included frequency, percentage, mean, standard deviation, and paired t-test. The data collection was between April and June 2019.



## Research Results

The analysis results of mean and standard deviation of the real perception toward the service quality factors of the Sub-District Health Promotion Hospitals (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province in each aspect, by categorizing according to the degree of density of hospitals, it was found that the service users had the real perception of service quality at a high level through both areas. Table 2 shows that the Sub-District Health Promotion Hospitals located at the dense areas ( $\bar{X}$  = 3.89, S.D. = 0.642) had a perception of service quality lower than the Sub-District Health Promotion Hospitals located in the sparse areas ( $\bar{X}$  = 3.92, S.D. = 0.587). The details are shown in Table 2.

**Table 2.** Mean and standard deviation of real perception toward the service quality factors of the categorized by health dimensions and the density of hospitals.

Health Dimensions	Dense Zone			Sparse Zone		
	( $\bar{X}$ )	(S.D)	Perceptions	( $\bar{X}$ )	(S.D)	Perceptions
1. Tangibility	3.68	0.502	High	3.95	.509	High
2. Reliability	3.86	0.649	High	3.60	.546	High
3. Responsiveness	3.94	0.709	High	3.94	.659	High
4. Assurance	3.94	0.729	High	4.00	.650	High
5. Empathy	4.04	0.625	High	4.13	.571	High
Average SERVQUAL Score	3.89	0.642	High	3.92	.587	High

In Table 3, the results of the analysis of mean and standard deviation of the expectation level toward the service quality factors of the SDPHs, according to the density of the hospitals, it was found that the service users had the expectation toward service quality at high levels through both areas. The Sub-District Health Promotion Hospitals located in the dense areas ( $\bar{X}$  = 4.78, S.D. = 0.398) had expectation of service quality higher than the Sub-District Health Promotion Hospitals located in the sparse areas ( $\bar{X}$  = 4.70, S.D. = 0.447). The details are shown in Table 3.

**Table 3.** Mean and standard deviation of the expectation level for the service quality factors categorized by health dimensions and the density of hospitals.

Health Dimensions	Dense Zone			Sparse Zone		
	( $\bar{X}$ )	(S.D)	Perceptions	( $\bar{X}$ )	(S.D)	Perceptions
1. Tangibility	4.79	0.398	Highest	4.66	.490	Highest
2. Reliability	4.78	0.412	Highest	4.63	.459	Highest
3. Responsiveness	4.81	0.387	Highest	4.75	.418	Highest
4. Assurance	4.82	0.372	Highest	4.73	.434	Highest
5. Empathy	4.74	0.424	Highest	4.73	.437	Highest
Average SERVQUAL Score	4.78	0.398	Highest	4.70	.447	Highest

Comparing the difference between the real perception and the expectation of the service quality factors of the SDHPs in each health dimension, by categorizing according to the density of hospitals, it was found that the SDHPs located in the dense and sparse areas had the difference of the mean between the real perception and expectation as in each aspect as a whole equal to -0.89 and -0.76 respectively. When considering the service quality factors in each aspect of the SERVQUAL, it was found that the SDHPs located in the dense and sparse areas had the mean of real perception less than the expectation (PS < ES). It can be shown that the service of the SDHPs had less quality than the satisfaction expected by service users. The service users of SDHPs located in the dense areas had the satisfaction less than the service users of the SDHPs located at the sparse areas. The details are shown in Table 4.

**Table 4.** The difference between the real perception (PS) and the expectation (ES) on the service quality factors by categorizing according health dimensions to the density of hospitals

Health Dimensions	Dense Zone			Sparse Zone		
	(PS)	(ES)	(PS-ES)	(PS)	(ES)	(PS-ES)
1. Tangibility	3.68	4.79	-1.11	3.95	4.66	-0.71
2. Reliability	3.86	4.78	-0.92	3.60	4.63	-1.03
3. Responsiveness	3.94	4.81	-0.87	3.94	4.75	-0.81
4. Assurance	3.94	4.82	-0.88	4.00	4.70	-0.67
5. Empathy	4.04	4.74	-0.70	4.13	4.73	-0.60
Average SERVQUAL Score	3.89	4.78	-0.89	3.93	4.69	-0.76

The question items of each aspect which had high gap in order to show that the Sub-District Health Promotion Hospitals in Nakhon Si Thammarat province have to improve their service quality in each aspect in order to improve, as shown in Table 5.

**Table 5.** The improvement of their service quality which classify by sparse zone and dense zone of hospitals

Dimension (Sparse Zone)	Difference
1. Tangibility	
1.1 Sub-District Health Promotion has up-to-date instruments and equipment;	-1.50
1.2 Sub-District Health Promotion has sufficient facilities (such as seats, water, and equipment used for health care, etc.)	-1.22

**Table 5.** The improvement of their service quality which classify by sparse zone and dense zone of hospitals (Cont.)

Dimension (Sparse Zone)	Difference
2. Reliability	
2.1 The personnel of the Sub-District Health Promotion give the standardized and good treatment and correctly according to the academic principles;	-1.30
2.2 Sub-District Health Promotion has entirely services and is in line with the health problems.	-1.23
3. Responsiveness	
3.1 The numbers of personnel of the Sub-District Health Promotion are sufficient for the services;	-1.31
3.2 The personnel of the Sub-District Health Promotion give the services on time according to the appointment.	-0.78
4 Assurance	
4.1 The patients feel safe and sure that getting treatment at the Sub-District Health Promotion can relieve their symptoms;	-1.27
4.2 The personnel of the Sub-District Health Promotion can explain the symptoms, causes, methods, steps duration, and treatment alternatives, as well as the practices after getting treatment, which make the patients feel confident through the treatment.	-0.72
5. Empathy	
5.1 The personnel of the Sub-District Health Promotion give service with polite words and manner, including calm and friendly;	-0.81
5.2 The personnel of the Sub-District Health Promotion pay attention, respect, and give precedence.	-0.73
1. Tangibility	
1.1 Sub-District Health Promotion has up-to-date medical instruments and equipment;	-1.43
1.2 The internal environments of the Sub-District Health Promotion are appropriate for giving treatment to the patients (such as cleanliness, ventilation).	-1.08
2. Reliability	
2.1 Sub-District Health Promotion has entirely services and in accordance with health problems;	-1.15
2.2 The personnel of the Sub-District Health Promotion give skillful services and can inform/answer the questions clearly.	-0.97
3. Responsiveness	
3.1 The personnel of the Sub-District Health Promotion have the readiness and help patients with quickness and correctness;	-1.00
3.2 The personnel of the Sub-District Health Promotion give services on time according to the appointment.	-0.97

**Table 5.** The improvement of their service quality which classify by sparse zone and dense zone of hospitals (Cont.)

Dimension (Sparse Zone)	Difference
4. Assurance	
4.1 The patients feel safe and sure that when they get treatment at the Sub-District Health Promotion, their symptoms will get relief.	-0.98
4.2 The personnel of the Sub-District Health Promotion can describe the symptoms, causes, methods, steps, duration, and alternatives of treatments, as well as the practice after getting treatment, which makes the patients feel confident to the treatment.	-0.95
5. Empathy	
5.1 The personnel of the Sub-District Health Promotion give opportunities to ask the questions and they are willing to reply to all those questions;	-0.89
5.2 The personnel of the Sub-District Health Promotion pay attention and give precedence.	-0.88

Table 6 shows that in terms of the testing results of research hypothesis by using the Paired Simple t-test method, it indicated that the service users of the Sub-District Health Promotion Hospitals (SDHP) in Nakhon Si Thammarat province had the real perception and expectation toward the service quality differently. The expectation was higher than the real percept in every aspect, in both the sparse and dense areas. This is in accordance with the hypothesis with a statistical significance at .001 level.

**Table 6.** Hypotheses testing of mean differences between dense and sparse zones

Dimensions (Sparse Zone)	Perceptions		Expectation		t- value	p
	( $\bar{X}$ )	(S.D)	( $\bar{X}$ )	(S.D)		
1. Tangibility	4.04	0.352	4.66	0.301	29.787***	.000
2. Reliability	3.60	0.267	4.63	0.238	55.156***	.000
3. Responsiveness	3.94	0.417	4.75	0.365	28.015***	.000
4. Assurance	4.02	0.411	4.73	0.391	25.417***	.000
5. Empathy	4.13	0.362	4.73	0.392	21.944***	.000
Dimensions (Sparse Zone)	Perceptions		Expectation		t- value	p
	( $\bar{X}$ )	(S.D)	( $\bar{X}$ )	(S.D)		
1. Tangibility	3.68	0.307	4.79	0.352	47.372***	.000
2. Reliability	3.86	0.414	4.78	0.365	37.258***	.000
3. Responsiveness	3.94	0.508	4.81	0.364	29.856***	.000
4. Assurance	3.94	0.542	4.83	0.322	28.217***	.000
5. Empathy	4.02	0.310	4.75	0.352	27.444***	.000

\* p value = .001

## Discussion and Conclusion

The typical service users at the Sub-District Health Promotion (SDHP) in Nakhon Si Thammarat province: most were female, ages between 41 – 50 years old, graduated high school, worked in agriculture, and had monthly income of between 5,001 - 10,000 baht. The analysis results of the Mean and Standard Deviation of the level of the real perception toward the factors of service quality in the hospitals both in terms of service users' dense areas and sparse zones in each aspect, revealed that the perception of the service quality was at a high level in both areas. For the Sub-District Health Promotion located at the sparse zones, the service users perceived overall service quality at the highest mean. Mean and Standard Deviation of the expectation level of the factors of service quality in the hospitals in both dense and sparse zones of the service users in each aspect found that the level of expectation toward the service quality at the highest level for both dense and light areas. For the Sub-District Health Promotion located at the dense zones, the service users had the expectation of the overall service quality at the highest mean. The service users of both zones had the expectation that the Sub-District Health Promotion should have up-to-date medical instruments and equipment the highest level (Gap 1.43, 1.50; Table 5). When comparing the real perception to the expectation toward the service quality of the Sub-District Health Promotion for both areas, both dense and light areas had the difference of real perception and overall expectation of -0.89 and -0.46, (Table 4), respectively. When comparing the service quality of each item of the SERVQUAL, the Sub-District Health Promotion for both areas had all five aspects of service quality, with a Mean of real perception less than the expectation ( $PS < ES$ ) (Table 4). It indicates that both dense and light areas had service quality lower than the satisfaction expected by the service users (Table 5). This is because the trend of health service needs has been increasing according to the changing numbers and structures of populations, including the one and all health insurance system. However, most of the Sub-District Health Promotions had the limitation of potentials and effective mechanisms on management, which made them unable to give service proactively in order to provide health care effectively, including sufficient and effective nursing services. This is because the Sub-District Health Promotion has to give services to people of all ages, in nursing homes, private homes, and in the community, as well as patients of all ages. Thus, it makes for a large number of service users. The Ministry of Public Health has improved the services for public health by investing to developing the government health system in all standardized levels and to develop the network of delivery to reach efficiency that can link both government and private sectors. The health insurance system is not sufficient to meet the service users' needs, not reaching a sufficient and thorough quality, including having various alternatives. For this kind to happen, the government has to increase the potential of the Sub-District Health Promotion to develop the public health system in order to offer the qualitative services that people can access, including being able to respond

the people's expectations until it leads to the satisfaction and participation in managing health according to the standards of a modern public health service system. This is in accordance with the concepts of Lewis and Booms (1983); Gronroos (1997), and Voon (2006) who agreed that service quality is what the customers expect to receive from services. If the service can respond the service users' needs, it will cause the service users to be satisfied with, feel loyal to, appreciate, and return to use the services repeatedly. According the research results, the service users had the real perception less than the expectation toward the service quality. This is not in accordance with the concept of Parasuraman et al. (1985) and Reichheld and Sasser (1990), who said that service quality was a result of service users who were satisfied. Good service quality would rely on the realization of the service users received exactly what wanted and perceived that it was better than expected. For this concept of good service quality, the service users had to have the real perception higher than their expectation.

These results were accordance with Anbari and Tabaraic (2013), who studied service quality in an Iran hospital, using the concept of SERVQUAL, confirming that patients had real perceptions less than expectations. These results were similar to Prapha and Atapha (2014), who assessed patient satisfaction using SERVQUAL model in a study of Sunyani regional hospital, Ghana. Papanikolaou and Zygiaris (2014) studied service quality perceptions in primary health care centers in Greece. Moreover, the results are also similar to AlFraih, Famco, and Latif (2016), who studied measurements of quality of hospital service via SERVQUAL model. Regarding the above researchers, all indicated that the service quality of the hospitals was at a low level or the service users felt unsatisfied. This is regarded as assessing service quality of the service users in a negative way. Hence, it is necessary that the Sub-District Health Promotion increase the service quality in order to get a positive result from the service users through the quality assessment, which will lead to good results, satisfaction, loyalty, and repeated use of the service. This can reduce the congestion of service use in city hospitals and reduce the burdens of the service users from the travel expenses and time wasted due to travel.

## Recommendations

Assessing service quality of the Sub-District Health Promotion (SDHP) in Nakhon Si Thammarat province by using the SERVQUAL model found that it had lower service quality than expected by the service users in every aspect ( $PS < ES$ ) throughout both areas. The highest expectation was wanting the Sub-District Health Promotion to have up-to-date instruments and equipment. Hence, to increase the potential of service, it has to build a good health service system, increase the confidence of the service users about equality of access to the technologies of medical instruments and equipment, which includes medicines, medical products, vaccines, and medical technologies that are qualitative, safe, effective, and efficient. The Ministry of Public

Health has to organize up-to-date and suitable instruments and equipment because the structures of Sub-District Health Promotion have been expanding the services increasingly. It is necessary to survey the requirements for medical durable articles, including the medical supplies and medicine, in order that the health care can be entirely covered. This will aid in making the Sub-District Health Promotion reach potentials of service users' health care, which is increasingly complicated. The goal is to allow all people to be able to access health care quickly, on time, and safely, which will result in a reduced rate of illness, including the death and disability rates. This makes the citizens have a good and healthy and live in a happy society.

## References

- Al Fraihi, K. J., Famco, D. & Latif, S. A. (2016). Evaluation of outpatient service quality in Saudi Arabia: Patient's expectation and perceptions. *Saudi Medical Journal*, 37(4), 402-412.
- Anbari, Z. & Tabaraic, Y. (2013). Measurement of quality of hospital service via SERVQUAL model. *Bulletin of Environmental, Pharmacology and Life Sciences*, 30(1), 51-56.
- Antioned, G. & Van Raaij, W., F. (1988). *The satisfaction of customers: A global managerial approach*. Chicago: Irwin/McGraw-Hill.
- Buzzell, R., D. & Gale, B., T. (1987). *The PIMS Principle: Linking strategy to performance*. New York: The Free Press.
- Canadian Council on Health Facilities Accreditation (CCHFA). (1999). *Quest for quality in Canadian health care: Continuous quality improvement*. Ottawa: CCHFA.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- Cueto. (2004). The origins of primary health care and selective primary health care. *American Journal of Public Health*, 94(2), 1864-1874.
- Donabedian, A. (1980). *Explorations in quality assessment and monitoring: Vol. I. the definition of quality and approaches to its assessment*. Ann Arbor, MI: Health Administration Press.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2004). *Service management: Operations, strategy and information technology* (4<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/ Irwin.
- Gronroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(1), 407-419.
- Gronroos, C. (2001). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. Chichester: Willey.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: The Guilford Press.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Edinburgh Gate: Pearson Education.
- Kotler, P., & Anderson, A., R. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lewis, R. C., & Booms, B. (1983). The marketing aspects of service quality. AMA proceeding. *American Marketing Association Chicago*, 12(1)99-104.

- Ministry of Public Health. (2015). *Handbook of Service for sub-district Health Promotion Hospital*. Nonthaburi: The Printing Office of War Veterans Organization of Thailand. (In Thai)
- Nakhon Si Thammarat Province Provincial Public Health Office. (2017). *Official document of the ministry-level round 1 for Annual 2018*. Nakhon Si Thammarat: Paper Print, Ltd. (In Thai)
- Papanikolaou, Y. & Zygiaris, S. (2014). Service quality perceptions in primary health care centers in Greece. *Health Expectation*, 17(2), 197-207.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(1), 44.-59.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Reichheld, R., & Sasser, W. E., Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68(3), 105-110.
- Sabine, K. (2012). *MKT 301: Strategic marketing & marketing in specific industry contexts*. Mannheim, Germany: University of Mannheim.
- Starfield, B., Shi, L. & Macinko, J. (2005). Contribution of primary care to health systems and health. *The Milbank Quarterly*. 83(3). 457-502.
- Tungkasemsamran, K. (2015). Development hospital in remote areas. *Kawmai Journal*, 8(40), 1-20.
- Voon, B. H. (2006). Linking a service-driven market orientation to service quality. *Managing Service Quality*, 16(6), 595-619.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (4<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.



# **The Process of Transformation into a Smart City: A Case Study of Khon Kaen Municipality**

**Charuwan Prawanne**

Student of Master of Education Program in Social  
Studies, Rajabhat Maha Sarakham University,  
Thailand

---

## **Abstract**

The objectives of this study were to study the transformation process and the potential effects of being a smart city in Khon Kaen Municipality and the adaptation of citizens in a transforming to a smart city. The author adopted a qualitative research design. Thirty key informants who were representatives of the project executive, business persons, community leaders, civil society leaders, citizens, and sociology and social studies scholars were selected using purposive sampling. Data were analyzed via a content analysis technique. The author found that the transformation process of being a smart city began in 2013, with the development focusing on seven aspects: (1) smart people, (2) smart living, (3) smart education, (4) smart environment, (5) smart economy, (6) smart mobility, and (7) smart governance. The key informants perceived that being a smart city would have positive effects, including people having more opportunities to learn, the use of modern technology in controlling pollution, power saving from having clean energy, reducing expenses, as well as adjusting the townscape for a better quality of life for people. Most of the young to middle-aged people have adapted to technologies that have been developing in various fields and are prepared for being the smart citizens in the future.

## **Keywords**

The Process of Transformation, Smart City, Khon Kaen Municipality

## **CORRESPONDING AUTHOR**

Charuwan Prawanne, Rajabhat Maha Sarakham,  
Muang, Maha Sarakham, 44000, Thailand. Email: ar-miw@hotmail.com  
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมือง อัจฉริยะ : กรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น

## จารุวรรณ ประวันเน

นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสังคมศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ศึกษาผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ และศึกษาการปรับตัวของประชาชนให้เข้ากับการเป็นพลเมืองอัจฉริยะ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารโครงการ นักธุรกิจ ผู้นำชุมชน ภาคประชาสังคม ภาคประชาชน และนักวิชาการด้านสังคมวิทยาและสังคมศึกษา รวม 30 คน ซึ่งได้มาแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบทเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะเริ่มเมื่อ พ.ศ. 2556 โดยการพัฒนาเน้น 7 ด้าน ได้แก่ 1) พลเมืองอัจฉริยะ 2) การดำรงชีวิตอัจฉริยะ 3) การศึกษาอัจฉริยะ 4) สิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ 5) เศรษฐกิจอัจฉริยะ 6) การคมนาคมขนส่งอัจฉริยะ และ 7) การบริหารจัดการอัจฉริยะ สำหรับผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยพบว่าหากโครงการดำเนินการได้สำเร็จจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น กล่าวคือประชาชนมีโอกาสในการเรียนรู้มากขึ้น ประหยัดพลังงาน ทำให้ได้พลังงานที่สะอาด ลดค่าใช้จ่าย และภูมิทัศน์เมืองที่สวยงามยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สำหรับการปรับตัวของประชาชน ขณะนี้ประชาชนส่วนใหญ่ที่อยู่ในช่วงวัยรุ่นและวัยกลางคน ได้มีการปรับตัวในวิถีชีวิตความเป็นอยู่ให้เข้ากับยุคสมัยและเทคโนโลยีที่กำลังจะพัฒนาในด้านต่าง ๆ เตรียมความพร้อมที่จะเป็นพลเมืองอัจฉริยะในอนาคต

### คำสำคัญ

กระบวนการเปลี่ยนแปลง, เมืองอัจฉริยะ, เทศบาลนครขอนแก่น

### บทนำ

ในปัจจุบัน เมืองอัจฉริยะ (Smart City) เป็นกระแสที่กำลังมีการพัฒนาทั่วโลก แนวคิดนี้จะทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสาธารณะของเมืองได้อย่างรวดเร็ว โดยการเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันเพื่อช่วยพัฒนาระบบบริการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สร้างความรู้สึกว่าปลอดภัยได้มากขึ้น แต่แนวคิดในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาเมืองให้มีความอัจฉริยะนั้น จะต้องมีความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐกิจ รัฐบาล รวมถึงประชาชนในพื้นที่ร่วมกันพัฒนาเมือง ซึ่งในหลายประเทศก็ได้มีการลงทุนร่วมกันระหว่างภาครัฐ และภาคธุรกิจ เช่น สิงคโปร์ เกาหลีใต้ สเปน เป็นต้น โดยมีบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำระดับโลกได้เข้ามาร่วมมือกับรัฐบาลในการนำเอาเทคโนโลยี ICT เข้ามาช่วยบริหารจัดการเมือง และชุมชนให้มีความเป็นอัจฉริยะมากขึ้นจนประสบความสำเร็จในการเป็นต้นแบบให้กับประเทศอื่น ๆ

สำหรับประเทศไทย การประกาศนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy) ที่จะเน้นการผลักดันเมืองอัจฉริยะ ให้เป็นกลไกที่จะสร้างโอกาสในการขยายตัวของเศรษฐกิจในระดับพื้นที่ให้ดีขึ้น (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2560) แต่มีคำถามต่าง ๆ ตามมาว่า การที่จะผลักดันให้มีความสำเร็จและเกิดความยั่งยืนได้เช่นเดียวกับประเทศที่พัฒนาเมืองอัจฉริยะมาแล้ว เมืองค์ประกอบอะไรบ้าง วิธีการจะเป็นอย่างไร และควรจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้างจึงจะเหมาะสม และสอดคล้องกับวิถีความเป็นไทย การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ ถือเป็นแผนการพัฒนาเมืองที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ “Thailand 4.0” เพื่อให้เป็นที่ยู่ออาศัยในอนาคต โดยคำนึงถึงมิติเรื่องคุณภาพชีวิต สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ตลอดจนถึงความสะดวกสบาย และความปลอดภัย มีการจัดการเรื่องการประหยัดพลังงาน เป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา และแหล่งความรู้ที่สำคัญ มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อบริหารจัดการทรัพยากร และบริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต ตัวอย่างของโครงการนำร่องที่อยู่ระหว่างการดำเนินการก็คือโครงการภูเก็ตสมาร์ทซิตีของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคมที่ร่วมมือกับภาคเอกชน และโครงการพัฒนาเมืองและนิคมอุตสาหกรรม สู่เมืองอัจฉริยะของกระทรวงพลังงานกับภาคเอกชน เป็นต้น (อารยะปรีชาเมตตา, 2561)

จังหวัดขอนแก่นมีประชากรถึง 1.8 ล้านคน (ปี 2559) มีอัตราการเติบโตของประชากร 2.09% ต่อปี นับเป็นจังหวัดที่มีขนาดประชากรมากที่สุดในอันดับ 4 ของประเทศ อีกทั้งด้วยที่ตั้งของจังหวัดขอนแก่นที่อยู่ตรงกลางของภาคอีสาน ทำให้ขอนแก่นมีบทบาทของเมืองเป็นศูนย์กลางการพัฒนาด้านการศึกษา การแพทย์ และเศรษฐกิจของภาคอีสาน ด้วยเหตุผลเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยดึงดูดให้มีประชากรเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งตัวเลขอัตราการเติบโตของขอนแก่นนั้นถือว่าสูงมากเมื่อเทียบกับจังหวัดอื่น ๆ ของประเทศ ซึ่งการเติบโตของเมืองที่รวดเร็ว (Rapidly Growing City) ทำให้เกิดปัญหาภายในเมืองตามมา เช่น มลพิษ, จราจร, ขนส่งมวลชน, ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงโอกาสทางสังคม และช่องว่างของรายได้ของประชากร ลำพังเพียงงบประมาณจากภาครัฐที่มักเป็นการกระจายงบประมาณแบบรวมศูนย์ ไม่เพียงพอสำหรับการแก้ไขปัญหาได้ ในปี 2556 นักธุรกิจในจังหวัดขอนแก่น ได้รวมกลุ่มกันเพื่อจัดตั้งบริษัท ขอนแก่นพัฒนาเมือง จำกัด (Khon Kaen Think Thank: KKTT) โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาเมืองขอนแก่นให้เติบโตอย่างมีศักยภาพ โดยระดมทุนร่วมกันจำนวน 200 ล้านบาท ก่อตั้งกองทุนพัฒนาเมือง บริหารเงินกองทุนโดย บริษัท ขอนแก่นพัฒนาเมือง จำกัด ได้เป็นตัวหลักสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบขนส่งมวลชนรถไฟฟ้ารางเบา (Light Rail Transit system: LRT) ได้รับเงินสนับสนุนในการทำการศึกษาระบบรางที่เหมาะสมโดย สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่ง และจราจร (สนข.) เกิดเป็นแผนแม่บทการพัฒนาขนส่งมวลชนของจังหวัดขอนแก่นขึ้นมา จำนวน 5 สาย พาดผ่านพื้นที่ 5 เขตเทศบาล โดยรัฐบาลนำโดย พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้ลงนามอนุมัติให้จัดทำสายท่าพระ-สำราญ เป็นเส้นทางแรกเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2558 ต่อมาเดือนมีนาคม 2560 กระทรวงมหาดไทยอนุมัติให้ 5 เทศบาลในจังหวัดขอนแก่นจดทะเบียนจัดตั้ง บริษัท ขอนแก่นทรานซิสเต็ม จำกัด (KKTS) เพื่อบริหารจัดการ และจัดเก็บรายได้ระบบขนส่งมวลชนสาธารณะ (ขอนแก่นพัฒนาเมือง, 2560)

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะกรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่นว่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการต่อไป ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ของเทศบาลนครขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ของเทศบาลนครขอนแก่น
3. เพื่อศึกษาการปรับตัวของประชาชนให้เข้ากับการเป็นพลเมืองอัจฉริยะ ของนครขอนแก่น

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

สุริชัย หวันแก้ว (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของระบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และระหว่างส่วนประกอบของสังคมนั้น ๆ ในขณะที่ สัญญา สัญญา วิวัฒน์ (2547: 5) ได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงทางสังคม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การทางสังคม (Social Organization) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องขนาดขององค์การสังคม (Size) คือใหญ่ขึ้นหรือลดลง, ประเภทขององค์การสังคม (Kind) เช่น จากกลุ่มเพื่อนไปเป็นครอบครัว จากครอบครัวเป็นชุมชน เป็นต้น

แนวโน้มในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่สังคม และวัฒนธรรมได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างมาก นั้น มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้ (ณัฐวุฒิ ทรัพย์อุบลัมภ์, 2558)

1. กระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเมือง (Urbanization) นับตั้งแต่ศตวรรษที่ 16 เป็นต้นมา
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความทันสมัย (Modernization) ภายหลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่สอง แนวคิดในการฟื้นฟู และพัฒนาประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกต่างพากันมุ่งไปสู่ความทันสมัย
3. การเปลี่ยนไปสู่ความเป็นอุตสาหกรรม (Modernization) การเปลี่ยนไปสู่ความเป็นอุตสาหกรรม คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีหรือด้านเครื่องจักรต่าง ๆ
4. การเปลี่ยนไปสู่ระเบียบบริหารแบบราชการ (Bureaucratization) การเปลี่ยนไปสู่ระเบียบบริหารแบบราชการนี้ เป็นกระบวนการของการต่อเนื่องการที่เกิดมีระเบียบบริหารราชการเกิดขึ้นนี้ เนื่องจากการพัฒนาเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม จำเป็นต้องมีรูปแบบของการบริหาร และติดต่อซึ่งเกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์หรือกฎหมายอย่างมีเหตุผลและผล

### แนวคิดการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ

#### แนวคิดหลักในการสร้างสมดุลในการพัฒนาเมือง

การพัฒนาระบบกายภาพของเมืองทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ประกอบกับปัจจัยทั้งด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถสรุปแนวคิดในการพัฒนาเมืองใหม่จากแนวคิด EQO City ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผสมผสานความสมดุลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้แก่เมืองเพื่อให้เกิดการพัฒนาพื้นที่เมืองที่มีความยืดหยุ่นสูง และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การผสมผสานพื้นที่ทางธรรมชาติในพื้นที่เมืองการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อส่งเสริมให้เกิดสุขภาวะที่ดีสำหรับคนในเมือง สร้างพื้นที่เมืองที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของคน (พนิต ภูจันดาและยศพล บุญสม, 2559)

## ความหมายของเมืองอัจฉริยะ

นรากร นันทไตรภพ (2561) กล่าวว่า เมืองอัจฉริยะ หมายถึง เมืองที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลหรือนวัตกรรมที่ทันสมัย และชาญฉลาดในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การบริหารจัดการเมือง การลดค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากร การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเมือง ในขณะที่กัตติญู กลัปสุวรรณ์ (2561) เสนอว่า เมืองอัจฉริยะ คือ เมืองที่ได้รับการออกแบบโดยให้ความสำคัญในองค์ประกอบหลักคือการพัฒนา รูปแบบโครงสร้างของเมืองที่สอดคล้องกับแนวคิดของเมืองอัจฉริยะ การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน ประกอบการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลมาช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรของเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า เมืองอัจฉริยะ หรือ Smart City หมายถึง เมืองที่ได้รับการออกแบบโดยให้ความสำคัญในองค์ประกอบหลักคือการพัฒนา รูปแบบโครงสร้างของเมืองที่สอดคล้องกับแนวคิดของเมืองอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การบริหารจัดการเมือง และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเมือง

## องค์ประกอบของระบบเมืองอัจฉริยะ

ISO/IEC UTC1 ได้ให้ความหมายของเมืองไว้ว่า เมืองคือระบบที่มีเอกลักษณ์ทางประวัติศาสตร์ ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อม และบริบททางสังคมที่เฉพาะเจาะจง โดยระบบต่าง ๆ ของเมืองต้องทำงานร่วมกันผ่านการใช้ทรัพยากรเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหา และโอกาสที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

ความฉลาดของเมือง (Smartness of a City) คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ยังหมายถึงระบบเมืองที่แตกต่างกันทั้งผู้คน องค์กร การเงิน และโครงสร้างพื้นฐานที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ซึ่งทำให้แต่ละส่วนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะบูรณาการ และเชื่อมโยงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ ๆ (เอกชัย สุมาลี และคณะ, 2560)

## ลักษณะเฉพาะของเมืองอัจฉริยะ

เมืองอัจฉริยะ มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

- มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการขยายตัวของเมือง
- ข้อมูลของเมืองควรมาจากหลายแหล่ง และระบบเมืองควรง่ายต่อการรวมกันเพื่อที่จะได้ทราบความเป็นไปของเมือง
- ควรมีการเสนอข้อมูลของเมืองในหลากหลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับเนื้อหา และบุคคลนั้น ๆ หรือระบบเทคนิคที่ต้องการทำให้สามารถมองเห็น เข้าใจ และเข้าถึงได้ง่ายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- รายละเอียด มาตราวัด การรับรู้แบบทันเวลา (Real-Time Knowledge) ที่เกี่ยวกับเมืองที่สามารถนำไปใช้ได้ในทุกระดับเพื่อให้เข้าถึงบุคคลหรือระบบทางเทคนิคแบบไหนก็ตามได้ง่ายขึ้น และสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้บริบทโดยรวมของเมือง
- การวิเคราะห์ (Analytics) และระบบการตัดสินใจ (Decision-Making Systems) จะถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทั้งจากนักการเมือง นักวางแผนเมือง และประชาชน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ณ ขณะนั้นและในอนาคต

- มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสม น่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ และปราศจากการแทรกแซงของบุคคลโดยตรง
- มีโครงข่ายของการใช้พื้นที่ร่วมกัน เพื่อให้ชุมชนเกิดความหลากหลาย กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ นวัตกรรม การเติบโต และเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน
- การทำงานร่วมกันระหว่างกายภาพ และโลกดิจิทัลจะทำให้กระบวนการตัดสินใจเปิดกว้าง และครอบคลุมโดยประชาชน ผู้กำหนดนโยบาย และนักธุรกิจสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการคุณภาพชีวิตเพื่อประโยชน์สาธารณะ

### **แบบจำลองเมืองอัจฉริยะ**

โดยทั่วไปแบบจำลองเมืองอัจฉริยะ (Smart City Models) มี 2 รูปแบบ ได้แก่

แบบจำลองอย่างง่าย (Simple Models) มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายเมืองในมุมมองเฉพาะที่มีความชัดเจน และเป็นพื้นฐานที่ดีในการแสดงความแตกต่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่ต้องทำงานร่วมกัน โดยแบบจำลองนี้พยายามอธิบายให้เห็นถึงกระบวนการทำงานของเมือง จัดหมวดหมู่จากความแตกต่างด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งแต่ละองค์กรมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน รูปแบบไม่แน่นอน

แบบจำลองที่ซับซ้อน (Complex Models) มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของระบบเมือง ทั้งหมดลงไปในส่วนย่อย ทั้งผู้มีส่วนได้เสีย รูปแบบกิจกรรม ความสัมพันธ์ และผลลัพธ์อื่น ๆ ของเมืองที่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับเมืองอัจฉริยะ ตัวอย่างเช่น แบบจำลองความรู้หลักการเฉพาะปัญหา (Domain Knowledge Model) มีจุดเริ่มต้นมาจากความต้องการในการพัฒนารูปแบบการดำรงอยู่ของเมืองที่สามารถนำมาใช้ได้ในระบบทุกเมือง และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้อาจใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างง่ายดาย และกว้างขวางมากขึ้น (เอกชัย สุมาลี และคณะ, 2560: 1-26)

### **ระเบียบวิธีวิจัย**

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (Case Study)

#### **ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้บริหารโครงการ จำนวน 5 คน นักธุรกิจ จำนวน 5 คน ผู้นำชุมชน จำนวน 5 คน ภาคประชาสังคม จำนวน 5 คน ภาคประชาชน จำนวน 5 คน และนักวิชาการด้านสังคมวิทยา จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purpose Sampling) โดยทำสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยเลือกจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วมการประชาสัมพันธ์โครงการเมืองอัจฉริยะ รวมถึงนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญที่มีผลงานทางวิชาการ เพื่อทำให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะของเทศบาลนครขอนแก่น

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เพื่อนำไปวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษาเอกสาร ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้ (1) จัดกลุ่มประเด็นข้อความ (Word Grouping) (2) ทำการอธิบาย

ขยายความ (Explanation) โดยเรียบเรียงถ้อยคำขึ้นใหม่จากข้อมูลที่ให้มา (3) ทำการตีความ (Interpretation) บางประโยคหรือบางถ้อยคำที่ผู้สนทนากลุ่มให้มาจำเป็นต้องตีความหรือแปลความหมายแฝง ผู้วิจัยก็จะทำการตีความถ้อยคำ ดังกล่าวโดยอาศัยบริบทของการสนทนามาสนับสนุนการตีความ และ (4) ทำการพรรณนาความ (Description) เป็นการร้อยเรียงถ้อยคำ โดยการจัดระบบการเกิดขึ้นก่อน-หลังของเนื้อหาสาระจากการวิเคราะห์ พร้อมกับการพรรณนาเชื่อมโยงแต่ละเนื้อหาเหตุการณ์ให้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน โดยการนำเสนอเป็นความเรียง การนำเสนอข้อมูล โดยแบบตาราง โครงสร้าง แผนภาพ การบรรยาย และภาพประกอบเอกสาร

## ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ กรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น” เป็นการศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกในเรื่องของผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ กรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาวิธีตามลำดับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ดังต่อไปนี้

### กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะของเทศบาลนครขอนแก่น เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ

ตัวเมืองขอนแก่นมีการขยายตัวเร็วแบบก้าวกระโดด แม้จะยังไม่เห็นเป็นรูปธรรมมากนัก แต่ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาเมือง ซึ่งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในการร่วมพัฒนาเมือง ซึ่งได้รับความร่วมมือจากหลายส่วน และจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกในปัจจุบันได้ส่งผลต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้น แนวคิดเรื่องการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมให้เข้ากับบริบทของการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเริ่มต้นที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานจึงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาเมือง ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“จากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกในปัจจุบันก็ส่งผลต่อความต้องการของประชาชนเช่นกัน ดังนั้นการนำแนวคิดเรื่องการใช้เทคโนโลยี การพัฒนานวัตกรรมให้เข้ากับบริบทของการปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อนำมาเทียบเคียงกับวิสัยทัศน์ และการพัฒนาสมาชิกให้เข้าใจว่า Smart City คืออะไร และปัจจุบันเมืองขอนแก่นก็มีการพัฒนาเมืองไปอย่างมาก มีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น”

(ธีระศักดิ์ ชีมายุพันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2562)

“เป็นการพัฒนาตามสภาวะการณ์ การเมือง หน่วยงานราชการ กลุ่มเอกชน รวมทั้งนักวิชาการช่วยกันหาแนวทางเพื่อพัฒนาเมือง โดยรัฐคิดเองทำเองให้ประชาชนเป็นผู้กระทำ จึงส่งผลให้ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะเป็นการสั่งการมากกว่ามีส่วนร่วม ดังนั้น เทศบาลจึงสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจ ความโปร่งใสในการบริหารจัดการ เพื่อให้เทศบาล มีความใกล้ชิดกับประชาชน โดยการให้ข้าราชการเห็นคุณค่า รับฟังความคิดเห็นของประชาชนมากขึ้น ทำให้ประชาชนตัวใหญ่ขึ้นมีสิทธิในการกำหนดสิทธิหน้าที่”

(จุลนพ ทองโสภิต, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 กุมภาพันธ์ 2562)

## กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ

ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า เมืองอัจฉริยะว่า เป็นรูปแบบการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล หรือ ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของบริการชุมชน โดยให้ความสำคัญในสามองค์ประกอบหลัก คือ การพัฒนารูปแบบและโครงสร้างของเมืองที่สอดคล้องกับแนวคิดของเมืองอัจฉริยะ การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน เพื่อช่วยในการลดต้นทุน และลดการบริโภคของประชากร ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“รูปแบบของเมืองที่ได้รับการออกแบบโดยให้ความสำคัญในสามองค์ประกอบหลัก คือ การพัฒนารูปแบบ และโครงสร้างของเมืองที่สอดคล้องกับแนวคิดของเมืองอัจฉริยะ, การส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน และสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทน ประกอบกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลมาช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรของเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ระบบบริหารจัดการเครือข่ายพลังงานอัจฉริยะ ที่เรียกว่า Smart Grid ระบบมิเตอร์อัตโนมัติ ระบบควบคุมการจราจรอัจฉริยะ ระบบควบคุมอาคารอัจฉริยะ และระบบตรวจวัดมลภาวะ ซึ่งหากมองรวม ๆ แล้วนั้น Smart City คือ การพัฒนาเมืองทั้ง 7 ด้าน”

(สุรเดช ทวีแสงสกุลไทย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2562)

## ความเป็นมาของโครงการพัฒนาเมืองอัจฉริยะของเทศบาลนครขอนแก่น

ตามที่เทศบาลนครขอนแก่นได้วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ พร้อมกับกำหนด วิสัยทัศน์นำมาเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่ Thailand 4.0 เพื่อให้เมืองมีความเป็นสากล ซึ่งผลจากการประชุมผ่านเวทีสภาเมือง อันประกอบด้วย เทศบาลนครขอนแก่น นักการเมืองท้องถิ่น ภาคประชาชน ภาคเอกชน ได้ข้อสรุปร่วมกันว่า การดำเนินการหากจะใช้งบประมาณของรัฐเพียงอย่างเดียวจะทำให้แผนพัฒนาจังหวัดขอนแก่นเพื่อบูรณาการสู่เมืองอัจฉริยะไม่สามารถเป็นได้หรือเป็นไปได้ช้า จึงทำให้มีการร่วมกันก่อตั้งบริษัทขอนแก่นพัฒนาเมือง จำกัด หรือ KKTT ที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มธุรกิจชั้นนำของจังหวัดขอนแก่นทั้งหมด 20 บริษัท ร่วมกันจดทะเบียนเป็นบริษัทด้วยทุนจดทะเบียน 200 ล้านบาท พร้อมความร่วมมือกับภาครัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และกลุ่มเอกชนอื่น 8 องค์กรเศรษฐกิจ มูลนิธิขอนแก่นทศวรรษหน้า 24 องค์กรจีน และมหาวิทยาลัยขอนแก่น มาร่วมกันพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของจังหวัดในเชิงออกแบบ และพัฒนาเมือง ให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อให้เมืองขอนแก่นเติบโตอย่างถูกทิศทางอย่างเหมาะสมที่จะก้าวเป็นเมืองศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียนและเมืองในอนาคต และเพื่อเตรียมตัวก่อนเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งประเด็นที่ศึกษาเพื่อให้เมืองขอนแก่นพร้อมที่จะเป็นเมืองอัจฉริยะ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) พลเมืองอัจฉริยะ 2) การดำรงชีวิตอัจฉริยะ 3) การศึกษาอัจฉริยะ 4) สิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ 5) เศรษฐกิจอัจฉริยะ 6) การคมนาคมขนส่งอัจฉริยะ และ 7) การบริหารจัดการอัจฉริยะ โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 ระยะแรกเป็นการนำกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมมาใช้ในการพัฒนา ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 เริ่มสร้างกระบวนการให้ภาคประชาชนได้นำไปใช้ คณะสถาปัตยกรรม เทศบาลนครขอนแก่น ได้ร่วมมือกันสร้างกระบวนการพัฒนาเมืองมาถึงปี พ.ศ. 2560 ร่วมกับรูปแบบกิจกรรมที่เน้นคนพื้นที่ และการใช้เทคโนโลยี ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เริ่มจากกลุ่มเรารักขอนแก่น (กลุ่มคนรุ่นใหม่ + กลุ่มที่เป็นที่ปรึกษา) ได้ทำการปรึกษาหารือกันผ่านเวทีสภาเมืองเกิดเป็นแนวคิดที่อยากจะพัฒนาจังหวัดขอนแก่น ซึ่งได้สอดคล้องกับ



นโยบายของรัฐบาลที่ต้องให้มีจังหวัดอัจฉริยะนำร่อง 3 จังหวัด ซึ่งขอนแก่นก็เป็นจังหวัดที่ถูกเลือกให้เป็นจังหวัดนำร่อง จึงมีการรวมกลุ่มของภาคเอกชนจัดตั้งบริษัทที่เรียกว่า KKTT (กลุ่มบริษัทที่จัดตั้งขึ้นโดยไม่หวังผลทางธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์คือต้องการพัฒนาเมืองโดยเฉพาะ) และร่วมมือในการพัฒนาเมืองกับภาครัฐ คือ เทศบาลทั้ง 5 เทศบาล และจังหวัดขอนแก่น จัดทำแผนพัฒนาเมืองขอนแก่นที่ได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์จังหวัดขึ้น”

(พิสุทธิ อนุตรธัญกร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 กุมภาพันธ์ 2562)

### **แนวทางการพัฒนาเมืองอัจฉริยะของเทศบาลนครขอนแก่น**

การพัฒนาเมืองขอนแก่นจะต้องดำเนินการในทุกด้าน ๆ ให้สำเร็จตามแผนพัฒนาเมืองควบคู่กันไป แต่สิ่งสำคัญที่สุด คือ การสร้างการเรียนรู้ให้กับประชาชนให้รับรู้ถึง แนวทางที่กำลังทำอยู่คืออะไร เพราะประชาชนมักจะตั้งคำถามว่า ทำไปทำไม ทำไปเพื่ออะไร ทำแล้วจะเกิดผลอย่างไร และจะต้องสร้างความเชื่อมั่นว่า ทิศทางที่กำลังทำอยู่นั้นถูกต้อง รวมทั้งยังต้องพัฒนาเรื่องระบบการศึกษา ให้คนรุ่นใหม่รู้จักคิดเป็น มีทักษะชีวิต โดยการกำหนดลักษณะอันพึงประสงค์ 5+1 และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยี ซึ่งเนื้อหาสำคัญที่จะต้องสร้างการรับรู้ คือ ขณะนี้หลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ และเอกชน ได้ร่วมดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันที่จะเอื้อต่อการพัฒนาเมืองอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้น สิ่งที่ต้องทำการพัฒนาอันดับแรก คือ “คน” เพื่อให้คนที่เป็

ชวเมืองได้ร่วมพัฒนาวิถีชีวิตของตนไปพร้อมกับการบริหารรัฐในรูปแบบประชาธิปไตย เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ ดังตัวอย่างคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การพัฒนาเมืองขอนแก่นจะต้องเริ่มพัฒนาประชาชนเป็นอันดับแรกจากการสร้างองค์ความรู้ สร้างความรู้ ความเข้าใจ ปลุกฝังจิตสำนึกที่ดีให้ประชาชนเห็นคุณค่าของการพัฒนา และการพัฒนาเมืองตามแผนแม่บทที่ได้วางกรอบเอาไว้ให้สามารถดำเนินต่อไป โดยเมืองอัจฉริยะที่ได้วางทั้ง 7 ด้าน จะต้องมีการส่งเสริม และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง”

(ธวัชชัย วณิทธิพิทักษ์กุล, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 มีนาคม 2562)

### **สภาพปัจจุบันของการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ**

สภาพปัจจุบันของการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ปัจจุบันมีความคืบหน้าทั้ง 7 ประเด็นอัจฉริยะ คือ 1) การจัดทำเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดขอนแก่น 2) ลงละเอียดของ Smart มีโครงการ/กิจกรรม ไคบ้างที่รองรับ ยกตัวอย่างเช่น โครงการรถไฟฟ้ารางเบาที่เป็นทั้งสิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ การคมนาคมขนส่งอัจฉริยะ และ เศรษฐกิจอัจฉริยะ โครงการคนขอนแก่นไม่ทอดทิ้งกัน ที่นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกในระบบการให้บริการที่เป็นการดำรงชีวิตอัจฉริยะ

โครงการขอนแก่นเมืองอัจฉริยะ เริ่มต้นด้วยการพัฒนาระบบขนส่งมวลชน ภายใต้โครงการรถไฟฟ้าระบบรางเบา สายเหนือ-ใต้ คือ สำราญ-ท่าพระ ระยะทาง 26 กิโลเมตร โดยความร่วมมือจากจังหวัดขอนแก่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เทศบาลนครขอนแก่น เทศบาลเมืองศิลา เทศบาลตำบลเมืองเก่า เทศบาลตำบลสำราญ เทศบาลตำบลท่าพระ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และกลุ่มเอกชนขอนแก่น ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการโครงการ

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาเมืองอัจฉริยะประสบความสำเร็จ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา สรุปได้ดังนี้

- 1) ทุกหน่วยงาน ควรทำความเข้าใจกับประชาชน ให้ประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง เพราะการดำเนินงานใดให้สำเร็จผล ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน
- 2) ควรมีการกำหนดกฎระเบียบ เพื่อให้ประชาชนมีระเบียบวินัยในการดำเนินชีวิต อยู่ร่วมกัน และเห็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากขึ้น
- 3) การพัฒนาจะต้องร่วมมือกันทุกส่วน จะต้องไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ต้องขยับให้ จังหวัดอื่น ๆ พัฒนาด้วย เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ร่วมกัน กระจายรายได้ และนอกจากจะพัฒนาเมือง แล้วจะต้องพัฒนาจิตใจของคนด้วย
- 4) ภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาเมือง และอยากให้มีการ กระจายความเป็นเมืองอัจฉริยะให้ทั่วทั้งจังหวัดขอนแก่น

“โครงการ Khon Kaen Smart City ระยะที่ 1 เริ่มต้นด้วยการพัฒนาระบบขนส่งมวลชน ด้วยโครงการรถไฟฟ้าระบบรางเบา สายเหนือ-ใต้ คือ สำราญ-ท่าพระ ระยะทาง 26 กิโลเมตร ด้วยความร่วมมือจากจังหวัดขอนแก่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เทศบาลนครขอนแก่น เทศบาลเมืองศิลา เทศบาลตำบลเมืองเก่า เทศบาลตำบลสำราญ เทศบาลตำบลท่าพระ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มเอกชนขอนแก่น ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการโครงการ แต่ชาวเมืองขอนแก่นมีรถเมล์แอร์ หรือ Smart Bus ก่อนแล้ว คือ Khon Kaen City Bus สาย 24 (บขส.3 เมืองขอนแก่น) ฟรี Wifi ค่าโดยสารจ่ายแบบหยอดเหรียญ ซึ่งต่อไปจะเปลี่ยนเป็นระบบการ์ดทั้งหมด อัตราค่าโดยสาร 15 บาท ตลอดสาย สำหรับเด็ก/นักเรียน ค่าโดยสาร 10 บาท จัดทำได้เร็วโดยทุนของบริษัทขอนแก่นพัฒนาเมือง KKTT พร้อมกับได้รับความร่วมมือจากสมาคมผู้ประกอบการรถสองแถว และเทศบาลนครขอนแก่น โดยวางแผนจะเปลี่ยนเป็น Smart Bus ให้บริการทุกสายทั่วเมืองขอนแก่นในอนาคตด้วย”

(สุรเดช ทวีแสงสกุลไทย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2562)

## **ผลที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะของเทศบาลนครขอนแก่น**

ผลที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ทั้งด้านบวกและด้านลบ สรุปได้ดังนี้

### **ผลด้านบวก**

1. ด้านบุคคล การใช้ชีวิตของประชาชนมีความสะดวกสบายมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการนำเทคโนโลยีมาช่วยอำนวยความสะดวก ยกกระดานการใช้ชีวิต ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น คนมีความสะดวกสบายจากการให้บริการในด้านต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การขนส่ง
2. ด้านเศรษฐกิจ ทำให้เศรษฐกิจดีขึ้น มีการวางแผนเพื่อต่อยอดในเรื่องของเศรษฐกิจ ทำให้เมืองมีความก้าวหน้าด้านเศรษฐกิจ กลายเป็นเมืองศูนย์กลางที่พัฒนาระบบเมือง ส่งผลดีต่อเมืองสร้างรายได้ สร้างอาชีพ และสร้างความเชื่อมั่น และเกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่อง
3. ด้านสังคม มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติไปในทิศทางที่ดีขึ้น คนคิดบวกมากขึ้น ทำให้คนเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น สามารถแก้ปัญหาได้เร็ว มีความโปร่งใส มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทุกคนเข้าถึงได้
4. ด้านสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี ทำให้บ้านเมืองน่าอยู่ยิ่งขึ้น ประหยัดพลังงาน ลดค่าใช้จ่าย ลดมลภาวะ ลดมลพิษ

## ผลกระทบด้านลบ

ด้านบุคคล การเรียนรู้ไม่เท่าทันจึงเป็นปัญหาในการใช้เทคโนโลยี และความไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงสำหรับคนยุคเก่าหรือผู้สูงอายุ

“ด้านบุคคล ผลกระทบด้านบวก ตอบโจทย์กับการใช้ชีวิตสำหรับประชาชนที่มีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น จากการนำเทคโนโลยีมาอำนวยความสะดวก ส่วนผลกระทบด้านลบ เกิดความไม่เข้าใจสำหรับคนยุคเก่า เพราะเห็นว่ามี ความซับซ้อน และความเข้าใจเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน”

(ธีระศักดิ์ ฑีฆายุพันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 28 กุมภาพันธ์ 2562)

ด้านเศรษฐกิจ อาจก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจมากขึ้น

“ด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบด้านบวก การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาจัดการความต้องการของประชาชน ส่วนผลกระทบด้านลบ มองผลประโยชน์ด้านบวก มากกว่าด้านลบ เพราะการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนาเมืองจะช่วยแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ”

(วิฑิต ทองโสภิต, การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 กุมภาพันธ์ 2562)

ด้านสังคม เกิดปัญหาในเรื่องที่อยู่อาศัยของคนไร้บ้าน และการกระจายรูปแบบของงาน อาจเข้าไม่ถึงทุกคนในสังคม ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของคนในสังคมลดลง

“ด้านสังคม ผลกระทบด้านบวก สังคมกลายเป็นชุมชนเมืองมากยิ่งขึ้น ทำให้วิถีชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ส่วนผลกระทบด้านลบ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนลดลง ขาดความเชื่อมโยงและการติดต่อของเมืองกับชุมชน”

(มณฑา ชุ่มสุคนธ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 มีนาคม 2562)

ด้านสิ่งแวดล้อม เกิดปัญหาฝุ่นละอองในอากาศ ในขณะที่มีการก่อสร้าง ซึ่งหากใช้ทรัพยากรมากเกินไปเกินความจำเป็นก็จะส่งผลเสียตามมาได้

“ด้านสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านบวก มีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการขยะ น้ำ ฝุ่นละออง และภูมิทัศน์ของเมือง ส่วนผลกระทบด้านลบ เกิดปัญหาเรื่องมลพิษจากฝุ่นละออง และการจราจร เพราะการขยายตัวของเมือง”

(ชัยณรงค์ พัฒนพีระเดช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 มีนาคม 2562)

## การปรับตัวของประชาชนให้เข้ากับการเป็นพลเมืองอัจฉริยะของนครขอนแก่น

การปรับตัวของประชาชนให้เข้ากับการเป็นพลเมืองอัจฉริยะ สามารถสรุปได้ ดังนี้

ด้านบุคคล ขณะนี้ประชาชนส่วนใหญ่ที่อยู่ในช่วงวัยรุ่น วัยกลางคน ได้มีการปรับตัวในวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ให้เข้ากับยุคสมัย และเทคโนโลยีที่กำลังจะพัฒนาในด้านต่าง ๆ ปัจจุบันประชาชนเตรียมความพร้อมที่จะเป็นพลเมืองอัจฉริยะในอนาคต ทางภาครัฐมีการกระตุ้นการรับรู้ให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเมืองขอนแก่น

“ด้านบุคคล ขณะนี้ประชาชนส่วนใหญ่ที่อยู่ในช่วงวัยรุ่น วัยกลางคน ได้มีการปรับตัวในวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ให้เข้ากับยุคสมัย และเทคโนโลยีที่กำลังจะพัฒนาในด้านต่าง ๆ”

ด้านเศรษฐกิจ ประชาชนต้องเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของเมือง ด้วยการแสวงหาช่องทางในการดำเนินธุรกิจหรือมีการเรียนรู้ในการพัฒนาอาชีพของตนเองให้มีความทันสมัย ดูตลาดว่ามีความต้องการอะไรและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในจังหวัดขอนแก่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สร้างแรงงานให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

“ด้านเศรษฐกิจ มีการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของเศรษฐกิจ ดูตลาดว่ามีความต้องการอะไร และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในจังหวัดขอนแก่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สร้างแรงงานให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี”

(มานะ แก่นศักดิ์ศิริ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 มีนาคม 2562)

ด้านสังคม ประชาชนจะเปิดใจเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ตนอาศัยอยู่ วิถีความเป็นอยู่ ต้องศึกษารูปแบบการใช้ชีวิตในเมืองเทคโนโลยีและเรียนรู้การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ประชาชนเรียนรู้ในการปรับตัวให้สามารถอยู่กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันเป็นสังคม โดยรู้จักมองผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลง

“ด้านสังคม ประชาชนในสังคมเรียนรู้วิถีชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามเทคโนโลยี แต่ต้องไม่ลดความสัมพันธ์ของคนในชุมชน ในทางกลับกันจะต้องร่วมมือกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”

(ประจักษ์ แก้วกล้าหาญ, การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 มีนาคม 2562)

ด้านสิ่งแวดล้อม ประชาชนต้องตระหนักและเห็นคุณค่าของสิ่งแวดล้อม เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมร่วมกัน รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและมีความคุ้มค่า และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มจากตนเองก่อน และไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับสิ่งมีชีวิตอื่น เช่น ต้นไม้ สัตว์ เป็นต้น ช่วยกันสร้างให้เมืองน่าอยู่ จัดการเมืองให้ประชาชนมีวิถีชีวิตที่ดีขึ้น เป็นมิตรกับสังคมมากกว่าการทำลายสิ่งแวดล้อม (การลดการใช้รถส่วนตัวมาใช้รถจากขนส่งสาธารณะ) เพื่อให้ประชาชนมีอายุยืนและสุขภาพดีขึ้น

“ด้านสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้ประชาชนปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และปลูกจิตสำนึกให้ประชาชนรักษาสิ่งแวดล้อมร่วมกับการคิดหาแนวทางในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้น่าอยู่”

(มณฑา ชุ่มสุนทร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 มีนาคม 2562)

## สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ กรณีศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น อภิปรายผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ

การพัฒนาของเทศบาลนครขอนแก่น ในปัจจุบันพบว่า การพัฒนาในปัจจุบันมีการขยายตัวแบบก้าวกระโดด กล่าวคือ เทศบาลฯ มีการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด เทศบาลฯ ได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจ ความโปร่งใสใน

การบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่น (2560) ที่ว่า การพัฒนาเมืองขอนแก่นได้รับการวางรากฐานจากอดีตสู่ปัจจุบัน ภายใต้การขยายตัวที่รวดเร็วของเมือง เกิดความเจริญรุดหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ไม่ว่าจะเป็นความเจริญทางด้านวัตถุ โครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคมและการขนส่ง (Logistics) เศรษฐกิจ การค้าขาย การเมือง สังคม ประเพณีวัฒนธรรม การศึกษา สิ่งแวดล้อม

ความเข้าใจของคำว่า “เมืองอัจฉริยะ” ผู้วิจัยเห็นว่า เป็นเมืองที่มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและสนองความต้องการของประชาชน ทำให้ประชาชนเกิดความสะดวกสบาย และประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้ ด้วยการนำรูปแบบการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับการศึกษาของ เสมอ นิ่มเงิน (2560) กับ นรากร นันทไตรภพ (2561) ที่กล่าวว่า เมืองอัจฉริยะ เป็นรูปแบบการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล หรือข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร ซึ่งมีนวัตกรรมที่ทันสมัย ขาดแคลน มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การบริหารจัดการ การเมือง การลดค่าใช้จ่าย และการใช้ทรัพยากร ประชาชนสามารถอยู่อาศัยได้ในคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งเมืองอัจฉริยะ เป็นโครงการที่หลายเมืองทั่วโลกพยายามพัฒนาให้เข้ากับยุค 4.0 โดยการเอาเทคโนโลยีมาผสมผสานกับการใช้ชีวิตประจำวันของประชาชน

ความเป็นมาของโครงการพัฒนาเมืองอัจฉริยะของเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า เริ่มจากรวมตัวกันของกลุ่มเรารักขอนแก่น ซึ่งประกอบด้วย นักการเมืองท้องถิ่น นักธุรกิจ และสมาชิกจากเทศบาล มีการพูดคุยปรึกษาหารือกันผ่านเวทีสภาเมืองจนกระทั่งเกิดเป็นความคิดที่อยากจะพัฒนาจังหวัดขอนแก่น โดยเทศบาลนครขอนแก่นเป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อค้นหาปัญหา สาเหตุและแนวทางในการพัฒนาเมือง และได้นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เพื่อเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่ไทยแลนด์ 4.0 (Thailand 4.0) ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องให้มีจังหวัดอัจฉริยะนำร่อง 3 จังหวัด ซึ่งขอนแก่นก็เป็นจังหวัดที่ถูกเลือกให้เป็นจังหวัดนำร่องเพราะจังหวัดขอนแก่นเป็นศูนย์กลาง (Center) ของภาคอีสานตอนบน และมีความพร้อม อันได้แก่ มีสถาบันการศึกษา ขนาดใหญ่ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความเจริญเติบโตทางด้านสภาพเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาจากรายงานประจำปี 2560 ของเทศบาลนครขอนแก่น (2560) ที่ได้สรุปไว้ว่า จุดแข็งเมืองขอนแก่น คือ ทุนที่ดิน ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นตำแหน่งที่ตั้งของเมือง และลักษณะทางภูมิประเทศ โดยในแง่ของตำแหน่งที่ตั้งนั้น เมืองขอนแก่นเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญระหว่างพื้นที่ภาคกลาง และพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากเป็นเส้นทางผ่านของถนนสายหลัก คือ ถนนมิตรภาพ

การพัฒนาเมืองอัจฉริยะของเทศบาลนครขอนแก่น สิ่งสำคัญที่สุดคือการสร้างองค์ความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชน รู้ว่าแนวทางที่กำลังทำอยู่คืออะไร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่า ทิศทางที่กำลังดำเนินไปนั้นถูกต้อง และปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีให้ประชาชนเห็นคุณค่าของการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่น (เทศบาลนครขอนแก่น, 2560) ที่ว่า ในการที่จะนำพาและก้าวสู่ความเป็นเมืองที่มีความพร้อมรอบด้านนั้น เพื่อให้สอดคล้องและนำไปสู่ความยั่งยืนในการพัฒนาเมือง การกำหนดทิศทางการพัฒนาเมืองในอนาคต เทศบาลนครขอนแก่นจึงควรให้ความสำคัญที่จะขับเคลื่อนพัฒนาเมืองด้วยความ “รวดเร็ว สะดวก สมาร์ท คัมค่า และยั่งยืน”

## **ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ**

1) ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ด้านบุคคล พบว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ก็จะส่งผลกระทบทางบวกมากกว่าทางลบ ทำให้ประชาชนมี

โอกาสในการเรียนรู้มากขึ้นและเกิดความสะดวกสบายอันเป็นผลมาจากการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nygren (1999) ซึ่งได้ศึกษาความรู้ท้องถิ่นในฐานะความรู้ที่คนท้องถิ่นใช้ประโยชน์เพื่อการยังชีพ พบว่า ในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง การผลิตความรู้เป็นผลมาจากการบวนการต่อรองทางสังคม ที่เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มอำนาจอันหลากหลายที่เกิดขึ้นในความสัมพันธ์เชิงอำนาจอันซับซ้อน ความรู้จึงเป็นเรื่องของความเปลี่ยนแปลงในการปรับตัว และมีพลวัตที่ขับเคลื่อนไปข้างหน้า

2) ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ในด้านเศรษฐกิจจะส่งผลไปทิศทางที่ดียิ่งขึ้น เอื้อผลประโยชน์ให้ทุก ๆ ฝ่าย เพราะมีการวางแผนต่อยอดด้านเศรษฐกิจ เปิดโอกาสทางธุรกิจมากขึ้น มีการขยายตลาดการค้า และตลาดแรงงาน เกิดการเชื่อมต่อกับคนต่างจังหวัด และชาวต่างชาติ ซึ่งสอดคล้องกับ โครงการสนับสนุนการออกแบบเมืองอัจฉริยะ (2559) เศรษฐกิจอัจฉริยะว่า เมืองอัจฉริยะก่อให้เกิดการจ้างงานจากการเพิ่มขึ้นของที่อยู่อาศัยใหม่จากการพัฒนาแนวคิดพื้นที่รอบสถานีขนส่งมวลชน (Transit-Oriented Development หรือ TOD) และระบบขนส่งสาธารณะ ยังเชื่อมโยงสู่การเกิดของธุรกิจใหม่ ๆ ในย่านเมืองเก่า และการพัฒนาแนวคิดพื้นที่รอบสถานีขนส่งมวลชน (TOD) เป็นการดึงดูดนักลงทุน ให้มาลงทุนในจังหวัดขอนแก่น

3) ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ด้านสังคม พบว่า สังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากการขยายตัวของเมือง การใช้ชีวิตของประชาชนเปลี่ยนไปตามยุคสมัย มีความสะดวกสบายมากขึ้น การเชื่อมโยงการใช้ชีวิตระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมยุคเทคโนโลยีได้ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายเทศบาลนครขอนแก่น (2560) ที่มีนโยบายการพัฒนาเมืองในปัจจุบัน ตามที่สำนักงานนโยบายแผนจราจร และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เสนอแนะให้ใช้ระบบขนส่งสาธารณะทั้ง 5 เส้นทางเพื่อแก้ปัญหาการจราจร ลดการกระจุกตัวของประชาชน ประชาชนเปลี่ยนวิธีการเดินทางจากการใช้รถส่วนตัวเป็นการเดินทางโดยใช้ระบบขนส่งสาธารณะมากขึ้น

4) ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า สิ่งแวดล้อมมีการพัฒนามากไปในทิศทางที่ดี เนื่องจากมีการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยรวมดีขึ้น โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาควบคุมเรื่องมลภาวะ มีการประหยัดพลังงานทำให้ได้พลังงานที่สะอาด ลดค่าใช้จ่าย ลดมลพิษ รวมทั้งการปรับปรุงทัศนียภาพ ทำให้กลายเป็นเมืองที่น่าอยู่ และน่ามอง ส่งผลให้บ้านเมืองได้รับการยอมรับด้านบวกมากกว่าด้านลบ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่น (2560) ในส่วนของสิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ ที่ยึดหลักการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งสร้างระบบพื้นที่สีเขียวที่สัมพันธ์กับการระบายน้ำฝน และมีการเปลี่ยนเมืองให้เป็นเมืองขั้วน้ำด้วยการออกแบบอาคารโดยใช้วัสดุที่ทำให้น้ำซึมผ่าน เพื่อลดปัญหาน้ำท่วมเมือง ในส่วนของการจัดการของเสียจะเน้นการจัดการที่ต้นทางในระดับอาคาร และเปลี่ยนของเสียให้เป็นพลังงานหมุนเวียน ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน

### **การปรับตัวให้เข้ากับการเป็นพลเมืองอัจฉริยะ**

1) การปรับตัวด้านบุคคล ประชาชนต้องเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม รู้จักเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ติดตามข้อมูลข่าวสาร และทำความเข้าใจกระบวนการพัฒนาเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องทำความเข้าใจกับผู้สูงอายุ ภาครัฐหรือผู้บริหารโครงการต้องทำการสื่อสารให้ประชาชนเข้าใจ และสร้างความตระหนักให้กับประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาลนครขอนแก่นให้เห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงเมือง ซึ่งสอดคล้องกับ เทศบาลนครขอนแก่น (2560) ที่ว่าเมื่อคุณภาพชีวิตของผู้คนดีขึ้นจะส่งผลให้สามารถ

บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม หรือสัมผัสกับวัฒนธรรมในการใช้ชีวิตได้มากยิ่งขึ้น

2) การปรับตัวด้านเศรษฐกิจ ประชาชนจะต้องเรียนรู้ และพัฒนาระบบการขยายตัวของเศรษฐกิจ มองโอกาสในการพัฒนาขยายธุรกิจ ให้สามารถตอบโจทย์กับการตลาดที่จะเกิดขึ้น พัฒนาแรงงานให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อประกอบอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป ตลาดมีความต้องการอะไร และรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในจังหวัดขอนแก่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สร้างแรงงานให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และต้องรู้จักวางแผนในการประหยัดพลังงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ทั้งนี้องค์กร 8 องค์กรด้านเศรษฐกิจจะเป็นตัวเชื่อม ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายของเทศบาลนครขอนแก่น (2560) ที่ระบุว่าเศรษฐกิจอัจฉริยะ เป็นการเชื่อมโยงสู่การเกิดขึ้นของธุรกิจใหม่ ๆ ในย่านเมืองเก่า และการพัฒนาแนวคิดพื้นที่รอบสถานีขนส่งมวลชน (TOD) เป็นการดึงดูดนักลงทุนเข้ามาลงทุนในจังหวัดขอนแก่นตามแผนแม่บท 30 ปี

3) การปรับตัวด้านสังคม ประชาชนจะต้องเปิดใจเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ตนอาศัยอยู่ เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันกับสังคม ด้วยการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตให้เข้ากับสังคมที่เปลี่ยนแปลง วิถีความเป็นอยู่ ต้องศึกษารูปแบบการใช้ชีวิตในเมืองด้วยเทคโนโลยี โดยเรียนรู้การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี และการสร้างปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนในสังคม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำเชื่อมความสัมพันธ์ของประชาชนให้เกิดความรัก ความสามัคคี โดยภาครัฐจะต้องคอยกำกับดูแลสุขภาพจิตใจของกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายของเทศบาลนครขอนแก่น (2560) จากการนำสมาร์ทโซลูชัน (Smart Solution) มาปรับใช้กับการพัฒนาให้ขอนแก่นเป็นเมืองน่าอยู่ ซึ่งต้องพิจารณาทั้งในมิติของการแก้ไขปัญหาคุณภาพชีวิตตกต่ำอันเนื่องมาจากการขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่องของประชากรในพื้นที่เทศบาลนครขอนแก่นซึ่งเป็นการลดจุดอ่อน – ก้าวข้ามอุปสรรค และในมิติของการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนให้เมืองมีความ “น่าอยู่” โดดเด่นกว่าพื้นที่อื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งเสริมสร้างโอกาสของเมือง ด้วยเหตุนี้สมาร์ทโซลูชัน (Smart Solution) ที่ควรหยิบมาใช้จึงเป็นสมาร์ทโซลูชัน (Smart Solution) ในกลุ่มของการดำรงชีวิตอัจฉริยะ (Smart Living)

4) การปรับตัวด้านสิ่งแวดล้อม ประชาชนจะต้องระลึกถึงความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและคุ้มค่า ปฏิบัติตนให้ประชาชนรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อม ร่วมกับการคิดหาแนวทางในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mendoza and Prabhu (2004) ได้ค้นหารูปแบบการวางแผนความร่วมมือของชุมชนในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ พบว่า ก่อนที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมการจัดการทรัพยากรธรรมชาตินั้น ต้องอาศัยเวทีชาวบ้าน ซึ่งประกอบในหลายขั้นตอน หลายเวที ขบวนการเริ่มต้นด้วยการออกสำรวจภูมิประเทศ และความเข้าใจในทัศนคติของการมีส่วนร่วมความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1) การขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นเมืองอัจฉริยะจะต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัดให้สามารถดำเนินตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

2) การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ ส่งผลกระทบทางบวกมากกว่าผลกระทบทางลบ แต่เมื่อเกิดผลกระทบทางลบจะต้องมีการบริหารจัดการเยียวยา แก้ไข เพื่อไม่ให้ผลกระทบเชิงลบส่งผลกระทบต่อโครงการ

3) การปรับตัวให้เข้ากับการเป็นพลเมืองอัจฉริยะจะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ ทั้ง 4 ด้าน เพราะการปรับตัวของประชาชนด้านบุคคล ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมมีความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกัน ทำให้โครงการสามารถเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะได้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาการรับรู้ของประชาชนในระดับชุมชนกับการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ
- 2) ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพในการเปรียบเทียบการรับรู้ของประชาชนกับการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ
- 3) ควรมีการศึกษาความพึงพอใจของประชาชนในเขตเทศบาลนครขอนแก่นต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ

### เอกสารอ้างอิง ภาษาไทย

- กัตัญญ กัลป์สุวรรณ์. (2561). การบริหารเมืองอัจฉริยะแบบเสมือนจริงร่วมกับความมั่นคงปลอดภัยแห่งชาติแบบครบวงจรเพื่อนำประเทศก้าวสู่ ไทยแลนด์ 4.0. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2560). พล.อ.อ. ประจินฯ และ ดร.พิเชฐฯ ร่วมสัมมนาแผนแม่บทการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ. สืบค้นจาก <https://goo.gl/F8LLFX>.
- ขอนแก่นพัฒนาเมือง. (2560). ขอนแก่นพัฒนาเมือง SMART CITY ที่เอกชนเอาใจจริง. สืบค้นจาก <http://www.smartgrowththailand.org/khonkaen-smart-city-lrt/>.
- จังหวัดขอนแก่น. (2562). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเมืองอัจฉริยะ. สืบค้นจาก <http://www.khonkaen.go.th/khonkaenfileDir/proGen/20190621-DOC24june621.pdf>
- จุลนพ ทองโสภิต. (2562). รองนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น. สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2562.
- ชัยณรงค์ พัฒนพีระเดช. (2562). กรรมการบอร์ดบริหารแฟรี่ฟลาซ่า และแฟรี่วราสิริ. สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2562.
- ณัฐฐา ทรัพย์อุบลรัตน์. (2538). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. (พิมพ์ครั้งที่ 3). จันทบุรี: สาขาวิชาการพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- เทศบาลนครขอนแก่น. (2560). รายงานการปฏิบัติงานเทศบาลนครขอนแก่น 4.0. ประจำปี 2560. สืบค้นจาก <http://www.kkmuni.go.th/pdf-download/smart-city-60.pdf>.
- ธวัชชัย วนาพิทักษ์กุล. (2562). ผู้อำนวยการส่วนการโยธา เทศบาลนครขอนแก่น. สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2562.
- ธีระศักดิ์ ฑีฆายุพันธุ์. (2562). นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น. สัมภาษณ์, 28 กุมภาพันธ์ 2562.
- นรากร นันทไตรภพ. (2561). เมืองสิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ. บทความวิชาการ สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สืบค้นจาก <https://th.city/Q2azGJz>.
- ประจักษ์ แก้วกัลยา. (2562). อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม และอดีตนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น. สัมภาษณ์, 7 มีนาคม 2562.
- พนิต ภูจันดา และ ยศพล บุญสม. (2559). แนวคิดการพัฒนาเมืองต้นแบบ. เจ-ดี : วารสารวิชาการการออกแบบสภาพแวดล้อม, 3(1), 21-43.
- พิสุทธิ อนุตรอังกูร. (2562). นายกเทศมนตรีตำบลท่าพระ. สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2562.
- มณฑา ชุ่มสุคนธ์. (2562). อาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สัมภาษณ์, 19 มีนาคม 2562.



- มานะ แก่นศักดิ์ศิริ. (2562). กรรมการ สภาอุตสาหกรรมจังหวัดขอนแก่น. *สัมภาษณ์*, 15 มีนาคม 2562.
- วิฑิต ทองโสมิต. (2562). นายกเทศมนตรีตำบลเมืองเก่า. *สัมภาษณ์*, 1 กุมภาพันธ์ 2562.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2551). *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน (สนพ.) กระทรวงพลังงาน. (2559). *โครงการสนับสนุนการออกแบบเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities - Clean Energy)*. สืบค้นจาก <http://www.thailandsmartcities.com/join.html>.
- สุรเดช ทวีแสงสกุลไทย. (2562). รองคณบดีฝ่ายบริหาร วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *สัมภาษณ์*, 28 กุมภาพันธ์ 2562.
- สุริชัย หวันแก้ว และกนกพรณ อยู่ชา. (2549). *ความเข้าใจในสิทธิมนุษยชน: คู่มือการศึกษาสิทธิมนุษยชน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนา สังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- เสมอ นิ่มเงิน. (2560). เมืองอัจฉริยะ (Smart City) คืออะไร และจะเกิดขึ้นได้อย่างไร. สืบค้นจาก [http://www.prd.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid= 210471& filename=expert](http://www.prd.go.th/ewt_dl_link.php?nid= 210471& filename=expert).
- อารยะ ปรีชาเมตตา. (2561). เมืองอัจฉริยะกับความสามารถในการครอบคลุมที่อยู่อาศัย. สืบค้นจาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/ detail/642391>.
- เอกชัย สุมาลี และคณะ. (2560). *โครงการ การวิจัยเชิงนโยบายเพื่อเสนอแนะแนวทางการยกระดับอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ และอิเล็กทรอนิกส์ภายใต้กรอบของ Internet of Thing และ Smart City*. (รายงานวิจัย) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).

## ภาษาอังกฤษ

- Anja, N. (1999). Local knowledge in the Environment-Development Discourse: From dichotomies to situated knowledges. *Critique of Anthropology*, 13(3), 267-288.
- Mendoza, P. & Prabhu, S. (2004). *Model for Collaborative Planning of Community-managed Resources Based on Qualitative Soft Systems Approach*. Bogor Indonesia: Faculty of Forestry, Bogor Agriculture University.

## Translated References

- Anudtarangkul, P. (2019). Mayor of Tha Phra District. *Interview*, 1 February 2019. (In Thai)
- Chumsukhon, M. (2019). Khon Kaen University Lecturer. *Interview*, 19 March 2019. (In Thai)
- Energy Policy and Planning Office (EPPO), Ministry of Energy. (2016). *Smart Cities - Clean Energy Design Project*. Retrieved from <http://www.thailand smartcities.com/join.html>. (In Thai)
- Glaewglahan, P. (2019). Former Deputy Minister of Transport and Former Mayor of Nakhon Khon Kaen *Interview*, 7 March 2019. (In Thai)
- Kaensaksiri, M. (2019). Board, The Federation of Khon Kaen Industry. *Interview*, 15 March 2019. (In Thai)
- Khon Kaen Municipality. (2017). *Khon Kaen Municipality Performance Report 4.0. Year 2017*. Retrieved from <http://www.kkmuni. go.th/pdf-download/smart-city-60.pdf>. (In Thai)
- Khon Kaen Provincial. (2019). *Guide for making smart city development plans*. Retrieved from <http:// www.khonkaen.go.th/ khonkaenfileDir/proGen/20190621-DOC24june621.pdf>
- Khon Kaen Urban Development. (2017). *Khon Kaen Urban Development SMART CITY Individual Strictly*. Retrieved from <http://www.smartgrowth thailand.org/khonkaen-smart-city-lrt/>

(In Thai)

- Klubsuwan, K. (2018). Smart Virtual City Management integrated with Complete Intelligence National Security to bring Thailand into Thailand 4.0. *The Report of National Defense Course (Science and Technology Field)*: National Defense College of Thailand. (In Thai)
- Ministry of Digital Economy and Society. (2017). “Gen. Prajin and Dr. Pichet join the seminar on smart city development master plan”. Retrieved from <https://goo.gl/F8LLFX>. (In Thai)
- Nim-ngurn, S. (2017). *What is Smart City and how will it happen?*. Retrieved from [http://www.prd.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=210471&filename=expert](http://www.prd.go.th/ewt_dl_link.php?nid=210471&filename=expert). (In Thai)
- Nuntatripob, N. (2018). Intelligent Environment City. *Information Library of the Legislative Institute*. Retrieved from <https://th.city/Q2azGJz>. (In Thai)
- Phattanaphiradet, C. (2019). Board, Fairplaza company and Fairy Warasiri Company. *Interview*, 15 March 2019. (In Thai)
- Preechametta, A. (2018). *Intelligent city with the ability to occupy housing.*, Retrieved from <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/642391>. (In Thai)
- Pujinda, P. & Boonsom, Y. (2016). Urban Design Guideline for Specific Purposed Towns”, *JOURNAL OF ENVIRONMENTAL DESIGN*, 3(1), 21-43. (In Thai)
- Sanyawiwat, S. (2008). *Social development theory and strategy*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House. (In Thai)
- Sub-upatham, N. (1995). *Theory and Principle of Community Development*. (3<sup>rd</sup> ed): Chanthaburi: Community Development Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Rambhai Barni Rajabhat University. (In Thai)
- Sumalee, A. et al., (2017). *Policy research to suggest ways to upgrade the software and electronics industry under the framework of Internet of Thing and Smart City*. (Research Report). Bangkok: The Thailand Research Fund (TRF). (In Thai)
- Taweesaengsakulthai, S. (2019). Associate Dean for Innovation and Corporate Relations, The College of Local Administration Khon Kaen University. *Interview*, 28 February 2019. (In Thai)
- Thikhayuphan, T. (2019). Mayor of Nakhon Khon Kaen. *Interview*, 28 February 2019. (In Thai)
- Tongsopit, J. (2019). Deputy mayor of Nakhon Khon Kaen. *Interview*, 1 February 2019. (In Thai)
- Tongsopit, V. (2019). Mayor of Muangkao District. *Interview*, 1 February 2019. (In Thai)
- Wanaphithakkun, T. (2019). Director of Civil Affairs, Khon Kaen Municipality. *Interview*, 7 March 2019. (In Thai)
- Wungaeo, S. & Yucha, K. (2006). *Understanding of human rights: A guide to studying human rights*. Bangkok: Ministry of Social Development and Human Security. (In Thai)

# **Waste Management Capability of Local Administrative Organizations in Ranong Province**

**Pariwat Changkid**

Local Government Program

Ranong Community College, Thailand

---

## **Abstract**

This research aimed to explain the waste management problem in Ranong province as a border town and to analyze the waste management potential of local governments in Ranong in four dimensions: personnel, budget, management, and materials. Using field research, the author collected data via observations, document research, and in-depth interviews with 15 key informants from the local governments in Ranong and 10 citizens in the area. The author used content analysis, triangulation technique, and descriptive interpretation to analyze data and present the findings. The research found that the waste management problem is common in border towns and Ranong also has this problem. Local governments in Ranong province have the potential for waste management in terms of personnel, budget, and materials, but still lacks an effective management system. This study reflects the need for a unique form of waste management for the area and recommends the establishment of an agency to research and develop innovative waste management in all border towns.

---

## **Keywords**

Border town, waste problem, waste management, local government

## **CORRESPONDING AUTHOR**

Pariwat Changkid

Ranong Community College, Ranong, 85000, Thailand. Email: changkid.p2@gmail.com

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# ศักยภาพการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดระนอง

ปรีวัฒน์ ช่างคิด

สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น

วิทยาลัยชุมชนระนอง

---

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอปัญหาขยะพื้นที่จังหวัดระนองในฐานะเมืองชายแดน และศักยภาพการจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านบุคลากร มิติงบประมาณ มิติการจัดการ และ มิติด้านวัสดุอุปกรณ์ โดยใช้การวิจัยภาคสนาม เก็บข้อมูลด้วยการสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนอง จำนวน 15 คน และประชาชนในพื้นที่ จำนวน 10 คน และการวิจัยเอกสาร ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า และนำเสนอโดยวิธีการพรรณนา ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาขยะเป็นปรากฏการณ์ที่สำคัญของเมืองชายแดน โดยระนองเป็นหนึ่งในจังหวัดที่ประสบปัญหานี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระนองมีความพร้อมต่อการจัดการขยะด้านบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ แต่ยังขาดระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทความนี้สะท้อนให้เห็นว่า เมืองชายแดนจำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการขยะที่มีลักษณะเฉพาะสำหรับพื้นที่นั้น ๆ และเสนอแนะให้มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการความรู้และพัฒนานวัตกรรมด้านการจัดการขยะทุกเมืองชายแดน

---

## คำสำคัญ

เมืองชายแดน, ปัญหาขยะ, การจัดการขยะ, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## บทนำ

ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ไร้พรมแดน พื้นที่ชายแดนได้รับความสนใจในฐานะพื้นที่ที่มีศักยภาพด้านเศรษฐกิจ สามารถสร้างความได้เปรียบของการแข่งขันระหว่างประเทศ โดยถูกให้ความหมายว่าเป็นพื้นที่ที่มีทรัพยากร แรงงาน และอื่น ๆ ซึ่งภาครัฐให้ความสำคัญและส่งเสริมให้เกิดการลงทุน โดยใช้พื้นที่ชายแดนสร้างความได้เปรียบในแง่เศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง สำหรับประเทศไทยพื้นที่ชายแดนมีศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ดังเห็นได้จากมูลค่าการค้าระหว่างประเทศและการค้าชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน (มาเลเซีย - เมียนมา - สปป.ลาว - กัมพูชา) ปี 2557 – 2559 ที่สัดส่วนการค้าชายแดนมีมูลค่าเกินกว่าครึ่งเมื่อเทียบกับการค้าระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดต่อกันทั้ง 4 ประเทศ กล่าวคือปี 2557 พบว่ามีมูลค่ารวม 1,428,473.52 ล้านบาท เฉพาะการค้าชายแดนมีมูลค่ารวม 990,349.69 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 69.33 ปี 2558 มีมูลค่ารวม 1,392,694.61 ล้านบาท เฉพาะการค้าชายแดนมีมูลค่ารวม 1,006,278.14 ล้านบาท สัดส่วนร้อยละ 72.25 และปี 2559 การค้าระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ มีมูลค่ารวม 1,357,408.65 ล้านบาท ขณะที่มูลค่าการค้าชายแดนรวม 1,013,389.20 ล้านบาท และสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 74.66 ดังตาราง

**ตาราง ที่ 1. มูลค่าการค้าระหว่างประเทศและการค้าชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ปี 2557 – 2559**  
หน่วย: ล้านบาท

รายการ	2557	2558	2559
มูลค่ารวม	1,428,473.52	1,392,694.61	1,357,408.65
ส่งออก	821,710.39	793,591.33	787,548.02
นำเข้า	606,763.13	599,103.28	569,860.63
การค้าชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน 4 ประเทศ			
รายการ	2557	2558	2559
มูลค่ารวม	990,349.69 (69.33)	1,006,278.14 (72.25)	1,013,389.20 (74.66)
ส่งออก	590,604.60 (71.88)	589,127.64 (74.24)	605,445.38 (76.88)
นำเข้า	399,745.09 (65.88)	417,150.50 (69.63)	407,943.82 (71.59)

หมายเหตุ. ตัวเลขในวงเล็บ ( ) คือ สัดส่วนร้อยละของมูลค่าการค้าชายแดนไทยต่อการค้าระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน

ที่มา: ปรับปรุงจากตารางสถิติการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทยปี 2557 – 2559 กองความร่วมมือการค้าและการลงทุน กรมการค้าต่างประเทศ

ด้วยปัจจัยด้านเศรษฐกิจและปัจจัยอื่น ๆ ยุคปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่ามุมมองพรมแดนรัฐชาติเปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง จากเดิมที่มีความยากลำบากในการเดินทางติดต่อ/สื่อสาร เกิดการเปลี่ยนแปลงแทนที่ด้วยการเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนของผู้คนระหว่างรัฐชาติมากขึ้นเป็นทวีคูณ เพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ เช่น การข้ามพรมแดนเพื่อแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ขยายแรงงาน การศึกษา หรือแม้แต่ใช้ชีวิตในวัยเกษียณ “เมืองชายแดน” จึงขยายตัวอย่างรวดเร็ว เกิดเป็นชุมชนที่มีความหลากหลายของผู้คน มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเมืองอย่างรวดเร็ว ปัญหาที่เกิดขึ้นจึงมีเป็นเงาตามตัว โดยเฉพาะปัญหาขยะที่ทุกเมืองใหญ่ประสบจนรัฐบาลต้องกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ

ข้อมูลจาก Thaipublica (2014, ออนไลน์) ระบุในปี 2556 กรมควบคุมมลพิษสำรวจปริมาณขยะมูลฝอยทั่วประเทศจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 7,782 แห่ง พบว่า ประเทศไทยมีปริมาณขยะมูลฝอยรวม 26.77 ล้านตัน โดยขยะมูลฝอยร้อยละ 46 มาจากองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ร้อยละ 38 มาจากเทศบาล และร้อยละ 16 มาจากกรุงเทพฯ แบ่งเป็นปริมาณขยะมูลฝอยที่ถูกนำไปกำจัดแบบถูกต้อง จำนวน 7.2 ล้านตัน (ร้อยละ 27) ปริมาณขยะมูลฝอยที่กำลังจัดเก็บไม่ถูกต้อง 6.9 ล้านตัน (ร้อยละ 26) ปริมาณขยะมูลฝอยที่ไม่ได้เก็บขนทำให้ตกค้างในพื้นที่ 7.6 ล้านตัน (ร้อยละ 28) และปริมาณขยะมูลฝอยที่นำกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ 5.1 ล้านตัน (ร้อยละ 19) นอกจากนั้น ยังระบุผลการสำรวจของกรมควบคุมมลพิษ พบว่า ทุกจังหวัดของไทยมีปัญหาวิกฤติเรื่องการจัดการขยะมูลฝอยโดย 20 อันดับแรกที่มีปัญหามากที่สุด ได้แก่ สงขลา สมุทรปราการ กาญจนบุรี นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี ราชบุรี เพชรบุรี แพร่ ปราจีนบุรี พระนครศรีอยุธยา ระนอง นครพนม ปัตตานี ฉะเชิงเทรา ร้อยเอ็ด ลพบุรี อ่างทอง ขอนแก่น บุรีรัมย์และชุมพร ตามลำดับ และจังหวัดที่มีปัญหาขยะมูลฝอยสะสม 20 อันดับแรก ได้แก่ สงขลา สมุทรปราการ กาญจนบุรี นครศรีธรรมราช เพชรบุรี สุราษฎร์ธานี ราชบุรี ขอนแก่น พระนครศรีอยุธยา ปราจีนบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ชลบุรี นครราชสีมา ลำปาง แพร่ ลพบุรี ชัยนาท นครปฐม เพชรบูรณ์ และระนองตามลำดับ

จากข้อมูล 20 จังหวัดแรกที่มีปัญหาวิกฤติเรื่องการจัดการขยะมูลฝอยมากที่สุดพบว่า เป็นจังหวัดที่มีอาณาเขตติดกับประเทศเพื่อนบ้านถึง 8 จังหวัด และจังหวัดที่มีปัญหาขยะมูลฝอยสะสม 20

อันดับแรกมี 4 จังหวัดที่อาณาเขตติดกับประเทศเพื่อนบ้าน ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าจังหวัดที่มีอาณาเขตติดกับประเทศเพื่อนบ้านหรือเมืองชายแดน กำลังประสบกับปัญหาขยะที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน บทความนี้มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ปัญหาขยะบนพื้นที่จังหวัดระนองในฐานะเมืองชายแดนที่มีปัญหาวิกฤติการจัดการขยะมูลฝอยและปัญหาขยะมูลฝอยสะสม ด้วยการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อการแก้ปัญหาอย่างครบวงจร

สำหรับระนองซึ่งเป็นจังหวัดชายแดนที่มีพรมแดนติดกับประเทศเพื่อนบ้าน สามารถเดินทางข้ามไป – มา ได้สะดวกทั้งทางบกและทางทะเล ประกอบกับเกิดปรากฏการณ์ข้ามถิ่นมาอย่างยาวนาน มีผู้คนจากหลากหลายพื้นที่เข้ามาอาศัย แม้ตามทะเบียนราษฎรประชากรของจังหวัดระนองมีเพียง 189,154 คน (สำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง, 2560, ออนไลน์) แต่พื้นที่แห่งนี้มีประชากรแฝงไม่น้อยกว่า 74,730 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2553, 7) และปัจจุบันคาดว่าจำนวนสูงกว่านี้มาก ส่งผลให้ประสบกับปัญหาขยะมากจนเกินความสามารถในการจัดการ โดยจังหวัดระนองมีปริมาณขยะมากกว่า 130 ตัน/วัน (สำนักประชาสัมพันธ์เขต 5, 2559, ออนไลน์) จนหลายฝ่ายหันมาให้ความสนใจและตระหนักถึงผลกระทบอย่างจริงจัง โดยมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด พร้อมด้วยหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำชุมชน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนอง จำนวน 120 คน ร่วมประชุมหาแนวทางการบริหารจัดการขยะอันตรายจากชุมชนพื้นที่จังหวัดระนอง โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานในพิธีเปิดการประชุม (สำนักข่าวทีนิวส์, 2560, ออนไลน์) และก่อนหน้านี้ปัญหาขยะเป็นหนึ่งในปัญหาของจังหวัดระนองที่ถูกหยิบยกมาพูดคุยหรือกันอย่างต่อเนื่องดังข่าวที่มีการนำเสนอในสื่อต่าง ๆ เช่น

“จังหวัดระนองผีนึก 30 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำแผนการกำจัดขยะมูลฝอยของจังหวัด หลังพบกำลังวิกฤติ หวันทำลายภาพลักษณ์เมืองท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ”  
(หนังสือพิมพ์ คม ชัด ลึก, 1 กันยายน 2552)

“ระนองนำ อปท. กำจัดขยะก่อนขึ้นวิกฤติ-วันกระทบเมืองท่องเที่ยว”  
(หนังสือพิมพ์ คม ชัด ลึก, 12 กุมภาพันธ์ 2556)

“ปัญหาขยะของจังหวัดระนอง เข้าขั้นวิกฤติ ถ้าไม่มีการบริหารจัดการ ล่าสุดมีปริมาณขยะวันละมากกว่า 130 ตันต่อวัน”  
(สำนักประชาสัมพันธ์เขต 5, 26 เมษายน 2559)

“พ่อเมืองระนองเดินหน้าลุยแก้ปัญหาการจัดการขยะชุมชน เน้นย้ำองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ช่วยกันแก้ปัญหากันอย่างจริงจัง”  
(สำนักข่าวทีนิวส์, 23 พฤษภาคม 2560)

จากการนำเสนอข่าวของสื่อในช่วง 8 – 10 ปี ที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าระนองเป็นจังหวัดที่ประสบกับปัญหาขยะมาอย่างยาวนานและปัจจุบันยังไม่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ การแก้ปัญหาจึงต้องหาวิธีใหม่ ๆ ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องต้องพิจารณาและทำความเข้าใจกับการสิ้นไหลและยอมรับความเป็นพลวัตของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยความรู้ความจริงที่ว่า สภาวะปัจจุบันมีเทคโนโลยี การสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว ทำให้ผู้คนเกิดการย้ายถิ่น ข้ามถิ่นและเดินทางได้อย่างง่าย ส่งผลให้เกิดการถ่ายเท

ทรัพยากร วัฒนธรรม รวมถึงกิจกรรมบางอย่างที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัญหาขยะจึงมีเป็นเงาตามตัว ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการขยะภายใต้บริบทสังคมหลังสมัยใหม่ต้องปรับตัวเพื่อสามารถรับมือและแก้ปัญหาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระนองเป็นจังหวัดชายแดนของไทยกับประเทศเมียนมา ประกอบด้วย 5 อำเภอ 30 ตำบล 280 หมู่บ้าน และมีองค์กรปกครองท้องถิ่นทั้งสิ้น 30 หน่วย เป็นเมืองที่มีประวัติอันยาวนานนับตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา เดิมเป็นหัวเมืองเล็ก ๆ มีฐานะเป็นเมืองขึ้นของเมืองชุมพร เป็นพื้นที่ที่มีแหล่งแร่จำนวนมาก ดังคำขวัญที่ว่า “คอคอดกระ ภูเขาหญ้า กาหยูหวาน ธารน้ำแร่ มุกแท้เมืองระนอง” แม้ปัจจุบันการทำเหมืองแร่มีไม่มากนักเหมือนสมัยก่อน แต่ระนองยังมีแหล่งน้ำแร่ที่มีคุณภาพ มีสถานที่ทางธรรมชาติและสถานที่เชิงประวัติศาสตร์หลายแห่ง ส่งผลให้เกิดการท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นทุกปี ดังเห็นได้จาก ปริมาณนักท่องเที่ยวที่เข้ามาจังหวัดระนอง โดยในปี พ.ศ. 2558 มีจำนวน 682,360 คน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2557 ถึงร้อยละ 4.30 ซึ่งมีจำนวน 654,223 คน (กรมการท่องเที่ยว, 2558, ออนไลน์) แสดงให้เห็นศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัดระนองและสอดคล้องกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์จังหวัดที่เน้นการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ดังปรากฏในวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดระนอง ซึ่งกำหนดไว้ “เป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศฝั่งอันดามัน ที่ดำรงไว้ซึ่งการเป็นเมืองท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและสิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่” ส่งผลให้ระนอง เป็นจังหวัดที่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติต้องการมาท่องเที่ยวโดยเฉพาะเกาะพยาม ซึ่งนักท่องเที่ยวให้สมญานามว่า “มัลดีฟเมืองไทย”

ด้านการค้าระนองในฐานะเมืองชายแดนมีมูลค่าการค้าสูงเป็นลำดับสองของจังหวัดชายแดนไทยกับเมียนมา มูลค่าการค้าชายแดนของจังหวัดระนองปี 2557 จำนวน 20,245.93 ล้านบาท ปี 2558 จำนวน 18,531.83 ล้านบาท และปี 2559 จำนวน 19,526.38 ล้านบาท (กรมการค้าต่างประเทศ, 2559) ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ระนองเป็นเมืองชายแดนที่มีศักยภาพด้านเศรษฐกิจระดับต้น ๆ ของประเทศ และคงไม่แปลกที่การเติบโตของเมืองชายแดนแห่งนี้เป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะเป็นแหล่งทรัพยากรทั้งทางบกและทางทะเล โดยเฉพาะทรัพยากรทางทะเลถือเป็นแหล่งผลิตอาหารทะเลอันดับต้น ๆ ของไทย โดยมีจำนวนผู้ประกอบการแพปลาถึง 67 แห่ง และมีสถานประกอบการอุตสาหกรรม จำนวน 305 แห่ง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2559, ออนไลน์) แสดงให้เห็นถึงความต้องการแรงงานจำนวนมากของภาคอุตสาหกรรมในจังหวัด จึงไม่น่าแปลกที่ระนองในฐานะจังหวัดชายแดน ประสบกับปัญหาหลายมิติ ทั้งปัญหาอาชญากรรม ยาเสพติด หรือแม้แต่ปัญหาด้านวัฒนธรรม แต่ปัญหาหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อผู้คนและเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตประจำวันในปัจจุบัน คือ “ปัญหาขยะ” ที่ถือว่ามีความซับซ้อน ทำลายต่อการแก้ปัญหาของภาครัฐ เนื่องจากเงื่อนไขของปัญหานี้มีความแตกต่างจากในอดีตเป็นอย่างมาก ความล้มเหลวในการแก้ปัญหาจึงเป็นภาพสะท้อนปกติให้เห็นได้ในปัจจุบัน ความรวดเร็วในการแก้ปัญหาของรัฐบาลคาดหวังจากทุกภาคส่วน และเป็นแรงกดดันให้รัฐต้องปรับตัว ดังนั้น ปัญหาที่มีความซับซ้อนในยุคนี้หากใช้วิธีคิด วิธีแก้ปัญหาเหมือนอดีตก็สำเร็จได้ยาก เพราะปัจจุบันอำนาจของรัฐบาลลดลงอย่างมาก ดังที่สมเกียรติ วันทะนะ (2558, 138) กล่าวถึงอำนาจของรัฐบาลโลกาภิวัตน์ว่าเป็นภาวะที่อำนาจสูงสุดเด็ดขาดหรืออำนาจอธิปไตยของชาติไม่สูงสุดเด็ดขาดอีกต่อไป ความล้มเหลวในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของรัฐส่งผลกระทบโดยตรงต่อชุมชนทำให้ชุมชนอ่อนแอขาดภูมิคุ้มกันในการรับมือและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วถึง และนำไปสู่ปัญหาที่รุนแรงกว่าเดิมจนยากที่จะแก้ไข เช่นเดียวกับปัญหาขยะที่ประสบอยู่ในขณะนี้

ข้อมูลจากสำนักงานสถิติแห่งชาติระบุปริมาณขยะมูลฝอยจังหวัดระนองปี 2556 จำนวน 199 ตัน/วัน ปี 2557 จำนวน 196 ตัน/วัน ปี 2558 จำนวน 199 ตัน/วัน มีสถานที่กำจัดขยะ จำนวน 6 แห่ง คือ

(1) สถานที่บำบัดและกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณ หมู่ที่ 1 ตำบลกะเปอร์ อำเภอกะเปอร์ จังหวัดระนอง จัดการขยะโดยวิธีฝังในหลุมฝังกลบตามหลักสุขาภิบาล ดำเนินการโดยเทศบาลตำบลกะเปอร์ร่วมกับเทศบาลเมืองระนอง (2) สถานที่บำบัดและกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณ หมู่ 2 ตำบลหวาง อำเภอมืองระนอง จังหวัดระนอง จัดการโดยกองบนพื้นแล้วเผา และฝังในหลุมไถกลบเป็นครั้งคราว ดำเนินการโดยเทศบาลตำบลหวางร่วมกับเทศบาลเมืองระนอง (3) สถานที่บำบัดและกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณถนนเพิ่มผล ตำบลเขานิเวศน์ ภายในเขตเทศบาลเมืองระนอง จัดการโดยกองบนพื้นแล้วเผาจากนั้นไถกลบฝังในหลุมทุกวัน ดำเนินการโดยเทศบาลเมืองระนอง (4) สถานที่บำบัดและกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณ หมู่ที่ 4 ตำบลน้ำจืด อำเภอกะบุรี จังหวัดระนอง จัดการโดยกองบนพื้นแล้วเผา ดำเนินการโดยเทศบาลตำบลน้ำจืด (5) สถานที่บำบัดและกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณหมู่ 5 ตำบลละอุ่นใต้ อำเภอละอุ่น จังหวัดระนอง จัดการโดยกองบนพื้น เผาและฝังกลบ ดำเนินการโดยเทศบาลตำบลละอุ่น และ(6) สถานที่บำบัดและกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณหมู่ที่ 1 ตำบลปากน้ำ อำเภอมืองระนอง จังหวัดระนอง จัดการโดยกองบนพื้นแล้วเผาและฝังในหลุมไถกลบทุกวัน ดำเนินการเทศบาลตำบลปากน้ำ

เมื่อพิจารณาสถานที่กำจัดขยะในจังหวัดระนองทั้ง 6 แห่ง ข้อเท็จจริงกลับพบว่า ทุกแห่งมีขยะที่รอการจัดจำนวนมากหรือกล่าวได้ว่าเกินศักยภาพที่รองรับได้ซึ่งถือว่ามิศักยภาพดำเนินการ น้อยมาก เมื่อเทียบกับขนาดพื้นที่และปริมาณขยะที่ถูกผลิตในแต่ละวัน ประกอบกับบางพื้นที่กำลังจะหมดสัญญาการใช้พื้นที่ ส่งผลให้ประชาชนส่วนใหญ่คัดค้านการต่อสัญญาหรือแม้แต่การขอใช้พื้นที่ใหม่ ๆ ก็ถูกคัดค้านจากประชาชนเช่นกัน ดังนั้นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลบางแก้ว อำเภอละอุ่น จังหวัดระนอง ระบุว่า

“...ผมเป็นคณะกรรมการเกี่ยวกับการบริหารจัดการขยะของจังหวัดระนองต้องยอมรับว่าเรื่องพื้นที่จัดการขยะหายากมาก ผมเลยจะขอทำประชาคมกับพี่น้องตำบลบางแก้วเพื่อเสียสละให้ใช้พื้นที่ในตำบลเป็นพื้นที่คัดแยกขยะ แต่ไม่ว่าชาวบ้านจะยอมไหมเพราะถ้าทุกพื้นที่ปฏิเสธหมด แล้วจะเอาขยะไปไหน ปัญหาเรื่องพื้นที่กำจัดขยะมีมานานมากสำหรับระนอง...”

(สัมภาษณ์นายเจษฎา ชูชาติ, 2560)

ปัญหาพื้นที่จัดการขยะยังรอการแก้ไข โดยเฉพาะกรณีของเทศบาลเมืองระนองซึ่งเป็นท้องถิ่นที่มีปริมาณขยะมากที่สุดและพื้นที่ในเขตเทศบาลเองก็ไม่พอสำหรับรองรับกับปริมาณขยะที่มีอยู่จึงพยายามหาพื้นที่รอบนอกเพื่อเป็นสถานที่กำจัดขยะแต่ก็ถูกปฏิเสธจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนอง

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวคิดเมืองชายแดน

มุมมองเกี่ยวกับเมืองชายแดนสามารถแบ่งได้เป็น 2 กรอบคิดหลัก ได้แก่ มมองเมืองชายแดนเป็นพื้นที่ทางไกลความเจริญ และมองเมืองชายแดนในฐานะพื้นที่เศรษฐกิจใหม่



กรอบคิดเมืองชายแดนเป็นพื้นที่ทางไกลความเจริญ มองว่าเมืองชายแดนไม่ค่อยได้รับความสนใจจากผู้คน อีกทั้งยังถูกมองว่าเป็นพื้นที่แห่งปัญหา เนื่องจากการควบคุมและการบังคับใช้กฎหมายยังไม่มีความเข้มข้นมากพอ พื้นที่ชายแดนจึงไม่ได้รับความสนใจจากผู้คนทั่วไปมากนัก หรือแม้แต่ภาครัฐเองก็ยังมองพื้นที่ชายแดนในมิติความมั่นคงเป็นหลัก การทำความเข้าใจพื้นที่ชายแดนส่วนใหญ่จึงยึดโยงกับขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น กรอบคิดนี้เป็นการมองเมืองชายแดนในอดีต ดังเช่น บทความเรื่อง อาณาบริเวณชายแดนไทยของขจิต จิตตเสวี (2551, 7 - 13) กล่าวถึงประเด็นและปัญหาชายแดนไทยกับประเทศเพื่อนบ้านทั้งสี่ประเทศ ได้แก่ เมียนมา ลาว กัมพูชา และมาเลเซีย ระบุปัญหาชายแดนที่ทุกชายแดนมีร่วมกัน 8 ปัญหา คือ (1) เขตแดน (2) การลักลอบนำเข้าสินค้าหนีเสียภาษี (3) อาชญากรรม (4) ยาเสพติด (5) การค้าบริการทางเพศ (6) การผ่านแดน การตรวจคนเข้าเมือง (7) คนสองสัญชาติ/คนไร้สัญชาติ และ(8) สาธารณสุข โรคระบาด โรคติดต่อข้ามแดน การศึกษาดังกล่าวยืนยันได้เป็นอย่างดีถึงมุมมองการทำความเข้าใจพื้นที่ชายแดนช่วงก่อนหน้า

กรอบคิดเมืองชายแดนในฐานะพื้นที่ทางเศรษฐกิจใหม่ เป็นการทำความเข้าใจเมืองชายแดนบนพื้นฐานของศักยภาพและโอกาสของเมืองชายแดน งานศึกษากลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับการค้นหาศักยภาพด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาการบริหารจัดการเมืองเศรษฐกิจชายแดน:เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้วของอภาพร น่วมถนอม (2562) พบว่า นโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ชายแดนจังหวัดสระแก้วเป็นนโยบายของรัฐบาลส่วนกลางที่ใช้โอกาสจากศักยภาพที่มีอยู่เดิมของพื้นที่เมืองชายแดนมากำหนดเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษเพื่อต่อยอดโอกาสการพัฒนาเศรษฐกิจ การศึกษาศักยภาพและปัญหาการท่องเที่ยวของจังหวัดกาญจนบุรีในฐานะเมืองชายแดนของรัฐทิยา หิรัญยหาท และกนก กานต์ แก้วนุช (2562) เป็นอีกตัวอย่างที่แสดงให้เห็นศักยภาพเมืองชายแดนด้านการท่องเที่ยว สะท้อนให้เห็นการให้ความสำคัญกับเมืองชายแดนได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบันพื้นที่ชายแดนได้รับความสนใจจากหลายภาคส่วนทั้งนักวิชาการที่มีมุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับชายแดน รวมถึงภาครัฐที่ให้ความสนใจและพัฒนาพื้นที่ชายแดนเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้พื้นที่ชายแดนซึ่งเดิมไม่ได้รับความสนใจมากนัก เกิดการพัฒนาจนกลายเป็นเมืองที่มีความหลากหลายและน่าสนใจมากขึ้น

### **การบริการสาธารณะด้วยจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

อำนาจหน้าที่การจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและเมืองพัทยา มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้ “... (17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง (18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย ซึ่งภารกิจเกี่ยวกับการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ยังปรากฏในแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ไว้ในข้ออื่น ๆ เมื่อพิจารณาแล้วจะเกี่ยวข้องกับภารกิจจัดการขยะ ได้แก่ (7) (8) (12) (13) (19) และ(27) นอกจากนั้นภารกิจจัดการขยะยังปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งท้องถิ่นในจังหวัดระนองแต่ละรูปแบบ มีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ องค์การบริหารส่วนตำบล พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติมกำหนดภารกิจ

ด้านการจัดการขยะไว้เป็นภารกิจที่ต้องทำภายในเขตขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังปรากฏในมาตรา 67 ซึ่งระบุไว้ว่า “...(2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล...” กรณีเทศบาลกำหนดภารกิจด้านการจัดการขยะไว้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543) มาตรา 50 ระบุไว้ว่า “...(3) รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล...” ขณะที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนดภารกิจด้านการจัดการขยะไว้ในมาตรา 17 ไว้ดังนี้ “...(11) กำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลรวม...” องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นหน่วยงานหลักของการบริหารการสาธารณะด้านการจัดการขยะและเป็นหน่วยงานที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่ายกว่าราชการส่วนอื่น ๆ

จะเห็นได้ว่า ภารกิจด้านการจัดการขยะถูกกำหนดให้เป็นหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหลายองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถเป็นต้นแบบให้กับท้องถิ่นอื่น ๆ ได้ ตัวอย่างเช่น เทศบาลนครเชียงรายเป็นหนึ่งในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการขยะบนพื้นที่เมืองชายแดน ที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำและรางวัลพระปกเกล้า ปี 2555 ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ โดยเน้นแนวคิดการพัฒนาเมืองให้เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการพัฒนาเมือง โดยเทศบาลนครเชียงรายต้องประสบกับปัญหาปริมาณขยะมูลฝอยที่เพิ่มขึ้นในพื้นที่ และขยะจากนอกเขตพื้นที่ที่ลักลอบนำมาทิ้งในเขตเทศบาล รวมถึงปัญหาขยะตกค้างในพื้นที่ที่กำจัดไม่หมดในแต่ละวันจึงร่วมกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นข้างเคียง จำนวน 19 แห่ง จัดทำโครงการความร่วมมือระหว่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการขยะมูลฝอยรวมเมืองเชียงรายขึ้น เพื่อเป็นเครือข่ายหลักในการบริหารจัดการขยะให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน ลักษณะการดำเนินงานใช้เครือข่ายเป็นกลุ่มขับเคลื่อนในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และข้อมูลในการบริหารจัดการขยะของแต่ละพื้นที่ด้วยการพูดคุยถึงปัญหา แนวโน้มสภาวะปัจจุบัน การวางแผนการลดการใช้ขยะ กำหนดแนวทางบริหารจัดการระหว่างเครือข่าย การศึกษาดูงาน การบริหารจัดการทั้งในและต่างประเทศ แม้การสร้างความร่วมมือระหว่างเครือข่ายเป็นเรื่องยาก แต่เทศบาลนครเชียงรายสามารถสร้างความโดดเด่นในการเป็นผู้นำที่ริเริ่ม และเป็นผู้นำหลักในการผลักดันโครงการให้เกิดความร่วมมือระหว่างเครือข่ายเหล่านี้ นับว่าสร้างประโยชน์ในการแบ่งปันปัญหาการจัดการขยะให้แก่ง่ายยิ่งขึ้น รวดเร็วขึ้น เพราะมีแนวทางในการจัดการขยะที่ต้นทางร่วมกันแล้วปัญหาขยะล้น ขยะตกค้างและขยะข้ามเขตก็เกิดขึ้นน้อยมาก การสร้างความร่วมมือระหว่างเครือข่ายอันประกอบไปด้วยภาครัฐ กลุ่ม ชุมชน ประชาสังคมในพื้นที่เหล่านี้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป็นการใช้ปัญหาขยะที่ทุกพื้นที่ประสบมาเป็นโจทย์หลักในการดึงดูด ภาคส่วนต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมกันสะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาขยะซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ในพื้นที่ ผลจากการดำเนินงานทำให้เทศบาลนครเชียงราย ได้รับการคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 4 “เทศบาลนำร่อง” ของประเทศไทยในการถอดแบบตัวอย่างที่ดีสู่การปฏิบัติภายใต้โครงการความร่วมมือเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการจัดการเมืองและสิ่งแวดล้อม สำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ Partnership for Democratic Local Governance in Southeast Asia (DELGOSEA) ดำเนินการโดยสถาบันสิ่งแวดล้อมไทยร่วมกับอีก 3 หน่วยงาน ได้แก่ Konrad Adenauer Stiftung, UCLG-ASPEC และ Local Government Development Foundation (LOGODEF) ภายใต้การสนับสนุนจากสหภาพยุโรป (European Union) (สถาบันพระปกเกล้า, 2558 หน้า 347 - 350)

และด้วยการขับเคลื่อนงานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งสามารถจัดการขยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น เทศบาลตำบลแม่จัน อำเภอแม่จัน และเทศบาลตำบลหางาว อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีด้านการจัดการขยะ ประจำปี 2560 จากสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2560 หน้า 74 - 93) แสดงให้เห็นถึงพลังของการสร้างเครือข่ายและการขับเคลื่อนงานอย่างต่อเนื่องจนนำมาสู่ความสำเร็จจนสามารถเป็นต้นแบบได้เป็นอย่างดี

## ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยภาคสนาม (Field Research) กำหนดพื้นที่ศึกษา คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนอง ผู้ให้ข้อมูลหลักเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการขยะและมีผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม จำนวน 15 คน และแกนนำประชาชนที่ทำงานกิจกรรมด้านการจัดการขยะในจังหวัดระนอง จำนวน 10 คน เก็บข้อมูลด้วยการสังเกตทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อยกระดับข้อเท็จจริงเป็นมโนทัศน์ ด้วยการทำให้ข้อมูลที่มีอยู่อย่างหลากหลายและมีความหมายมากพอที่จะบอกได้ว่าปรากฏการณ์ที่เรารับรู้ นั้นหมายถึงอะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูล โดยอาศัยหลักการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มาจากรายการต่าง ๆ มีความถูกต้องและสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร จากนั้นจึงนำเสนอข้อมูลโดยใช้วิธีการพรรณนา

## ผลการวิจัย

### องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนองกับศักยภาพการจัดการขยะ

จังหวัดระนองมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งสิ้น 30 หน่วย แบ่งตามรูปแบบการปกครองท้องถิ่น ดังนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 หน่วย เทศบาล 8 หน่วย และองค์การบริหารส่วนตำบล 21 หน่วย เมื่อพิจารณาตามเขตอำเภอ ดังตาราง

#### ตารางที่ 2. แสดงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนอง

องค์การบริหารส่วนจังหวัด	เทศบาล	องค์การบริหารส่วนตำบล
(1) อบจ. ระนอง อำเภอเมืองระนอง	(1) เทศบาลเมืองระนอง (2) เทศบาลเมืองบางริ้น (3) เทศบาลตำบลหางาว (4) เทศบาลตำบลปากน้ำ (5) เทศบาลตำบลปากน้ำท่าเรือ (6) เทศบาลตำบลบางนอน	(1) อบต. หาดส้มแป้น (2) อบต. ทวายแดง (3) อบต. หางาว (4) อบต. เกาะพยาม

องค์การบริหารส่วนจังหวัด	เทศบาล	องค์การบริหารส่วนตำบล
(7) เทศบาลตำบลราชครูด		

## ตารางที่ 2. แสดงองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนอง (ต่อ)

องค์การบริหารส่วนจังหวัด	เทศบาล	องค์การบริหารส่วนตำบล
อำเภอกระบุรี	(1) เทศบาลตำบลน้ำจืด (2) เทศบาลตำบลจร.	(1) อบต. น้ำจืดน้อย (2) อบต. มะมู (3) อบต. ปากจั่น (4) อบต. บางใหญ่ (5) อบต. ลำเลียง (6) อบต. น้ำจืด
อำเภอกะเปอร์	(1) เทศบาลตำบลกะเปอร์	(1) อบต. กะเปอร์ (2) อบต. ม่วงกลวง (3) อบต. บางหิน (4) อบต. บ้านนา
อำเภอละอุ่น	(1) เทศบาลตำบลละอุ่น	(1) อบต. บางแก้ว (2) อบต. บางพระเหนือ (3) อบต. ละอุ่นเหนือ
อำเภอสุขสำราญ	(1) เทศบาลตำบลกำพวน	(1) อบต. นาคา

### ศักยภาพการจัดการขยะขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนอง

ด้านบุคลากร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังมีบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการขยะในองค์การบริหารส่วนตำบลจะสังกัดสำนักงานปลัด และท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลมีกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม แต่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งยังไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรงและมอบหมายให้ตำแหน่งอื่น ๆ รับผิดชอบภารกิจด้านการจัดการขยะแทน เช่น นักพัฒนาชุมชน หัวหน้าสำนักปลัด นักวิชาการศึกษา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผู้รับผิดชอบที่ไม่ใช่ตำแหน่งโดยตรงเหล่านี้ก็ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการขยะอยู่เสมอ รวมถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอย่างต่อเนื่องและมีการส่งไปศึกษาดูงานอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่าบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อมในการให้บริการสาธารณสุขด้านการจัดการขยะในระดับที่สามารถปฏิบัติงานได้

ด้านงบประมาณ พบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ตั้งงบประมาณสำหรับภารกิจด้านการจัดการขยะสูงถึงถึง 19,700,000 บาท ขณะที่องค์การปกครองขนาดเล็กบางแห่ง ตั้งงบประมาณไว้เพียง 30,000 บาท และบางท้องถิ่นยังไม่มี การจัดสรรงบประมาณไว้ในภารกิจด้านการจัดการขยะไว้โดยตรง แต่จะตั้งไว้ในรูปแบบอื่น เช่น ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์การบริหารส่วน

ตำบลที่อยู่ในรอบนอก ดังที่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง กล่าวไว้

“...อบต.ทรายแดงไม่ได้ตั้งงบเกี่ยวกับการจัดการขยะโดยตรง แต่ตั้งเป็นค่าน้ำมันไว้ 30,000 บาท เอาไว้ชดเชยให้กับชาวบ้านเพราะแต่ละบ้านมีพื้นที่เป็นของตัวเอง เราอยู่ในชนบท เราไม่ต้องซื้อรถเก็บขยะ เงินที่ตั้งไว้เป็นค่าน้ำมันรถชุด สำหรับไปชุดและฝังกลบเมื่อเต็ม และอบต. ก็รณรงค์ให้มีการคัดแยก อันไหนที่ขายได้จะส่งเสริมให้เขาเก็บไว้เมื่อมีมากก็ขาย ผมมีแผนที่จะประสานงานกับร้านรับซื้อของเก่ามารับซื้อเดือนละครั้งที่อบต.นี้แหละ ทำเป็นตลาดนัดขยะ...”  
(สัมภาษณ์นายสมชาย คล้ายสี, 2560)

งบประมาณที่ตั้งไว้ส่วนใหญ่เพียงพอต่อการดำเนินงาน แต่สำหรับบางท้องถิ่นต้องใช้งบประมาณสูงโดยเฉพาะเทศบาลในเขตเมืองซึ่งเป็นไปตามปริมาณของขยะด้วย

ด้านการจัดการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เน้นการจัดการขยะในขั้นตอนการกำจัด ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการขยะ แม้จะพบว่าหลายท้องถิ่นพยายามจัดกิจกรรมรณรงค์การคัดแยกขยะตั้งแต่ระดับครัวเรือน ชุมชน แต่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในเขตเทศบาลเมืองระนองมีการรณรงค์ให้ชุมชนคัดแยกขยะแต่ไม่ประสบความสำเร็จ ข้อมูลที่ได้พบว่า ส่วนใหญ่คนไทยให้ความร่วมมือในช่วงที่มีการรณรงค์เท่านั้น ขณะที่แรงงานต่างด้าวกลับไม่ให้ความร่วมมือและถือเป็นประชากรส่วนใหญ่ในเขตเทศบาลด้วย ดังที่ ผู้นำชุมชนสะท้อนว่า

“...เรื่องขยะนี้ผมมองว่าถ้าเทศบาลรณรงค์ให้ต่อเนื่องจะช่วยลดขยะจากครัวเรือนคนไทยได้ เพราะเท่าที่ผ่านมาเมื่อมีโครงการ เช่น ขยะแลกไข่ครอบครัวคนไทยโดยเฉพาะเด็กก็นำขยะมาแลกกัน แต่ปัญหาขยะในเมืองระนองนะมาจากพวกแรงงาน ต่างด้าวเป็นส่วนใหญ่ พวกนั้นนะไม่มีระเบียบบอกว่าแต่คัดแยกเลยให้มันเอามาใส่ถังยังไม่ทำเลย สะดวกทิ้งตรงไหนก็โยนตรงนั้นเลยพวกนั้น และก็อยู่กันหลายคนเห็นห้องเล็ก ๆ นะ บางทีอยู่กันเกือบ 10 คน ผมว่าถ้าจะจัดการเรื่องขยะต้องเน้นกลุ่มนี้ด้วยเพราะขยะมาจากเขามากกว่าและพอเอาไปทิ้งในพื้นที่ไหนคนไทยเราก็มารู้จักและทะเลาะกันเองตลกมาก...”  
(สัมภาษณ์นายวิกรม โชติรัตน์, 2560)

ในฐานะที่เป็นเมืองชายแดนการจัดการขยะของระนองกำลังถูกท้าทายหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักอย่างองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะออกแบบจัดการปัญหานี้อย่างไร แน่นนอนคงใช้รูปแบบ/วิธีการเดิม ๆ หรือที่ประสบความสำเร็จจากพื้นที่อื่นมาแล้วไม่ได้เพราะเมืองชายแดนระนองมีความหลากหลายของผู้คน เชื้อชาติ ขณะที่การจัดการขยะเกี่ยวข้องกับสำนึกรับผิดชอบส่วนบุคคลเป็นหลัก ดังเห็นได้จากการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในกรณีโครงการก่อสร้างระบบผลิตน้ำประปาของการประปาส่วนภูมิภาค สาขาระนองที่ประชาชนในพื้นที่ต้องการมีส่วนร่วมโดยเฉพาะการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของรัฐ (ปรีวัฒน์ ช่างคิด, 2559, 135 - 160)

ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลเมืองจะมีรถเก็บขยะมากที่สุด เนื่องจากเป็นเขตเมืองและมีปริมาณขยะมาก ขณะที่เทศบาลตำบลจะมีรถเก็บขยะเพียง 1 - 2 คัน/เทศบาล ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่ยังไม่มีรถเก็บขยะแต่จะมีรถชุดเพื่อบริการชุด

หลุมให้แก่ประชาชนในเขตบริการ สำหรับถึงขยะนั้นเกือบทุกท้องถิ่นมีไว้บริการโดยตั้งไว้ในเขตชุมชน และมีเพียงท้องถิ่นเดียว คือ องค์การบริหารส่วนตำบลทรายแดง อำเภอเมือง จังหวัดระนอง ไม่จัดบริการถึงขยะไว้ซึ่งผู้บริหารให้เหตุผลว่า

“...อบต.ผมไม่จัดถึงขยะให้เพราะถ้ามีถึงขยะก็จะเอาทุกอย่างมาใส่ถังไม่คัดแยก อะไรที่ไม่ต้องการก็ใส่ถัง แต่จะขุดหลุมให้แต่ละบ้านซึ่งทำให้เขาคิดได้เองว่าถ้าทิ้งใส่หลุมทุกอย่าง หลุมก็เต็มเร็วและเป็นภาระในบ้านตัวเองเป็นการสร้างความรับผิดชอบระดับครัวเรือน และเราก็ไปบอกเขาว่าให้ลดปริมาณขยะ เช่น ไปซื้อของก็ไม่ต้องใส่ถุงมากหรือพาตะกล้าไปใส่ซึ่งช่วยได้ดีกว่า แต่นั่นแหละทรายแดงไม่ได้อยู่ในเขตเมืองจึงทำได้...”

(สัมภาษณ์นายสมชาย คล้ายสี, 2560)

แหล่งกำจัดขยะถือเป็นประเด็นปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนองและคงเป็นเช่นนี้ในทุกจังหวัดเพราะไม่มีพื้นที่ใดต้องการ ดังปรากฏการณ์ในจังหวัดระนองที่มีการประท้วงเมื่อทราบว่าพื้นที่ใดกำลังจะเป็นพื้นที่สำหรับกำจัดขยะ ดังที่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คนหนึ่งกล่าวว่า

“...พื้นที่ผมมีปอขยะซึ่งบริษัทเอกชนมาสัมปทานและขออนุญาตใช้พื้นที่ตอนนี้มีกลุ่มชาวบ้านรวมตัวกันร้องเรียนว่าขยะส่งกลิ่นเหม็น อันที่จริงขยะก็มีมานานแต่ต้องยอมรับว่าประเด็นขยะตอนนี้กำลังดัง มันมีผู้ได้และผู้เสียผลประโยชน์ แต่บางทีปัญหาที่ว่าก็มีจริง พุดง่าย ๆ ถ้าผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายดำเนินการจริงจังปัญหาไม่เกิด นี่ทำแบบมีช่องว่างให้โจมตีได้ไง...”

(สัมภาษณ์นายสันติภาพ พวงสุวรรณ, 2560)

หากพิจารณาการจัดบริการสาธารณะด้านการจัดการขยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดระนองทั้งด้าน บุคลากร งบประมาณ การจัดการและด้านเครื่องมือและเทคโนโลยีนั้น จะพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการเป็นปัจจัยที่มีความท้าทายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากที่สุด ดังเห็นได้จาก สภาพปัญหาขยะที่เกิดขึ้นและยังไม่สามารถแก้ไขได้ อย่างไรก็ตาม แม้อื่น ๆ มีความพร้อมในระดับหนึ่ง แต่ก็ควรปรับปรุงด้านการบริหารจัดการ ประกอบกับระนองในฐานะเมืองชายแดนที่มีความซับซ้อนของปัญหา ดังนั้น การดำเนินการจำเป็นต้องเข้าใจบริบทของชุมชนอย่างแท้จริง การมีบุคลากร งบประมาณ หรือแม้แต่อุปกรณ์ที่เพียงพออาจไม่เกิดผลสำเร็จได้

## สรุปและอภิปรายผล

ท่ามกลางบริบทความเป็นเมืองชายแดนที่มีความหลากหลายของผู้คนและมีลักษณะเฉพาะด้าน สังคม วัฒนธรรม รวมถึงเป็นพื้นที่กำลังเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและการขยายตัวของความเป็นเมือง เมืองชายแดนจึงประสบกับปัญหาขยะที่มีปริมาณเกินกว่าความสามารถในการกำจัด นับเป็นหนึ่งในปัญหาที่เมืองชายแดนต้องประสบ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภารกิจด้าน การจัดการขยะ ซึ่งความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละท้องถิ่นนั้นมีความแตกต่างกัน ท้องถิ่นที่อยู่ในเขตชนบทใช้วิธีการจัดการขยะด้วยการฝังกลบและสามารถจัดการกับปริมาณขยะที่ผลิตในเขตพื้นที่ของตนเองได้ แต่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเมืองมีพื้นที่จำกัดและพื้นที่ส่วนใหญ่ถูกใช้เป็นอาคารบ้านเรือน พื้นที่

ในการจัดการขยะจึงไม่เพียงพอกับปริมาณที่ผลิตในแต่ละวัน จำเป็นต้องหาพื้นที่รอบนอก เพื่อเป็นสถานที่จัดการแต่กลับถูกต่อต้านจากประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ โดยมองว่าไม่ควรนำขยะจากพื้นที่อื่น ๆ มาทิ้งหรือกำจัดในชุมชน ดังนั้นท้องถิ่นในเขตเมืองจึงประสบปัญหาด้านการจัดการขยะและไม่สามารถดำเนินการได้ เมื่อพิจารณาในมิติด้านกฎหมาย กลับพบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดสถานที่กำจัดขยะได้โดยตรงและพบว่ามักเกี่ยวข้องกับกฎหมายที่หลายหน่วยงานดูแล เช่น กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรแบ่งขั้นตอนการทำงานเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ (1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์อย่างแท้จริง (2) การสร้างและการพัฒนากิจกรรม/วิธีการอย่างหลากหลาย (3) การขับเคลื่อนงานด้านการจัดการขยะอย่างต่อเนื่อง และ (4) การประเมินผลของการดำเนินงานชุดกิจกรรมและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทบทวนภารกิจด้านการจัดการขยะให้มีหน่วยงานรับผิดชอบเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นการสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนในระดับชุมชนหันมาลดปริมาณขยะด้วย “การทำให้ขยะเป็นสินค้า” ถือเป็นทางเลือกที่ทำได้ง่ายและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องสร้างและดำเนินการอย่างเป็นระบบ ด้วยการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการความรู้และพัฒนานวัตกรรมจัดการขยะขึ้นในพื้นที่

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะต่อการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาขยะบนพื้นที่เมืองชายแดน

เพื่อให้การจัดการขยะบนพื้นที่เมืองชายแดนมีโอกาสประสบผลสำเร็จ ผู้เขียนเสนอแนะแนวทางปฏิบัติแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ประการแรก การทำความเข้าใจรวมถึงการหาทางออกของปัญหาขยะอย่างเป็นระบบซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยนำแนวคิดประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือว่าด้วยประเด็นปัญหาขยะในชุมชนทำความเข้าใจปัญหาได้อย่างถ่องแท้และหาทางออกร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและการพัฒนากิจกรรม/วิธีการอย่างหลากหลายเป็นการออกแบบกิจกรรม/วิธีการ ด้านการจัดการขยะทุกมิติโดยอาศัยข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 รวมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติการ โดยเฉพาะกลุ่มพลังทางสังคมเพื่อแสวงหาแนวคิดและแนวทางจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลจัดให้มีกิจกรรมที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่

ขั้นตอนที่ 3 การขับเคลื่อนงานด้านการจัดการขยะ เป็นการนำชุดกิจกรรม/วิธีการที่สร้างขึ้นไปใช้จริง ทั้งนี้อาจสร้างแกนนำเพื่อขับเคลื่อนงานให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยเฉพาะผู้นำระดับชุมชนที่จำเป็นต้องมีบทบาทมากขึ้นเพื่อให้การขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล เป็นการประเมินผลการดำเนินงานชุดกิจกรรม/วิธีการที่กำหนดขึ้น โดยเน้นประเมินด้าน (1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขยะและการจัดการขยะ (2) ทศนคติต่อกระบวนการจัดการขยะอย่างถูกวิธีในชุมชน และ (3) ความพึงพอใจต่อกิจกรรม/วิธีการที่ดำเนินการ

ประการที่สอง กำหนดบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบให้ชัด การดำเนินการจัดการกับปัญหาขยะดังกล่าวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบมีศักยภาพ ไม่เท่ากัน ควรมีบทบาทแตกต่างกัน ดังนี้

องค์กรบริหารส่วนจังหวัด ในฐานะที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัดและมีศักยภาพด้านทรัพยากรที่จำเป็นทั้งงบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ควรจะทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักที่ดำเนินการบูรณาการทรัพยากรดังกล่าว เพื่อให้การจัดการขยะประสบผลสำเร็จซึ่งอาจเชื่อมโยงกับเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบลที่กระจายอยู่ทุกอำเภอ ผู้เขียนเสนอให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดตั้งคณะทำงานเพื่อทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ ค้นหารูปแบบที่เหมาะสมและบูรณาการทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินการจัดการขยะสอดคล้องกับบริบทของแต่ละจังหวัด

เทศบาลส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชุมชนเมืองที่มีผู้คนอาศัยอยู่หนาแน่นและเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นพื้นที่ผลิตขยะปริมาณมากกว่าพื้นที่ส่วนอื่น ๆ องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพจึงควรหาพื้นที่เหมาะสมนอกเขตชุมชนเป็นแหล่งกำจัดขยะ ควบคู่ไปกับการรณรงค์การลดปริมาณขยะทุกรูปแบบ รวมถึงการออกเทศบัญญัติเพื่อควบคุมปริมาณขยะด้วย เทศบาลขนาดเล็กอาจปรับบทบาทมาเน้นการรณรงค์และสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดและท้องถิ่นใกล้เคียง

องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งส่วนใหญ่มีพื้นที่นอกเขตชุมชนเมืองและมีอาณาบริเวณกว้าง การจัดการขยะสามารถดำเนินการได้โดยการคัดแยกและฝังกลบ อย่างไรก็ตาม สามารถมีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายของการดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อระบบการจัดการขยะโดยร่วมมือกับหน่วยงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือเทศบาลสร้างระบบการกำจัดขยะในพื้นที่ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลจะได้รับประโยชน์จากการเป็นเจ้าของพื้นที่ สามารถสร้างงานสร้างอาชีพให้กับคนในพื้นที่ รวมถึงการเป็นหน่วยงานปฏิบัติการทำหน้าที่สร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนเห็นถึงความจำเป็นและภารกิจที่สำคัญของการจัดการขยะ

ประการที่สาม กำหนดเป้าหมายให้ชัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบควรกำหนดสัดส่วนหรือกำหนดตัวชี้วัดด้านการดำเนินการจัดการขยะที่ครอบคลุมทั้งการรณรงค์ป้องกัน การสร้างความตระหนักแก่ประชาชน และการกำจัดที่สอดคล้องกับสภาพชุมชน โดยเฉพาะการสร้าง ความตระหนักให้แก่แรงงานข้ามชาติที่ท้องถิ่นควรดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง หรือการออกมาตรการบางอย่างในท้องถิ่นเพื่อลดปริมาณขยะถือเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการอย่างจริงจัง

ประการที่สี่ ข้อเสนอแนะสำหรับจังหวัดระนองในฐานะเมืองชายแดนซึ่งมีความหลากหลายของผู้คน การสร้างระบบการจัดการขยะควรดำเนินการในลักษณะบูรณาการร่วมเช่นเดียวกับกรณีของเทศบาลนครเชียงรายที่สร้างเครือข่ายจัดการขยะจนดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการยกย่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ระนองจึงจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายการทำงานในลักษณะนี้ด้วยและต้องเป็นเครือข่ายที่มีลักษณะแบบแนวนราบ กล่าวคือ มีความเท่าเทียมซึ่งกันและกัน สามารถเสนอแนวคิดและต่อรองได้จะทำให้เกิดความคิด ริเริ่ม ในการจัดกิจกรรม โดยมีหน่วยงานหลักที่เป็นแม่ข่ายที่คอยประสาน และเชื่อมโยงทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ร่วมกัน และการขับเคลื่อนงานจำเป็นต้องน้อมนำแนวปฏิบัติ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 มาใช้เป็นแนวปฏิบัติ เนื่องจากพื้นที่แห่งนี้มีความหลากหลายของผู้คน ซึ่งการดำเนินการด้วยความเข้าใจข้อจำกัดของสภาพ



ชุมชนจะมีโอกาสประสบผลสำเร็จได้ อย่างไรก็ตาม การตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดการความรู้และพัฒนานวัตกรรม การจัดการขยะก็ควรดำเนินการควบคู่ไปด้วย โดยอาจกำหนดหน่วยงานที่มีอยู่เดิมหรือสร้างภารกิจนี้ในหน่วยงานใหม่ในพื้นที่ก็ได้ อนึ่ง หน่วยงานในลักษณะนี้ควรเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับจากชุมชนถึงความสามารถเชิงวิชาการและวิชาชีพ รวมถึงมีความเป็นกลางในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพราะต้องเสนอแนะให้ข้อคิดเห็นเพื่อการดำเนินการและพัฒนาวัตกรรมการจัดการขยะที่มีความเกี่ยวข้องกับหลากหลายมิติ

### **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการแก้ปัญหาขยะบนพื้นที่เมืองชายแดน**

ปัญหาขยะที่เกิดขึ้นผู้เขียนเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการจัดการอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ประการแรก การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการผลิตขยะระดับครัวเรือน/ชุมชนของแรงงานข้ามชาติ เมืองชายแดนเป็นตำแหน่งแห่งที่ของความหลากหลาย เนื่องจากการข้ามพรมแดนเข้ามาอาศัย โดยเฉพาะแรงงานข้ามชาติจำนวนมากซึ่งมีไม่น้อยกว่า 63,889 คน (สำนักงานจัดหางานจังหวัดระนอง , 2559, 62) ดังนั้น ความหลากหลายดังกล่าวส่งผลโดยตรงกับพฤติกรรมการจัดการขยะส่วนบุคคล ครอบครัว รวมถึงชุมชน ซึ่งความพยายามของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการรณรงค์ให้มีการคัดแยกนั้น ไม่อาจประสบผลสำเร็จหากไม่ครอบคลุมถึงแรงงานข้ามชาติเหล่านั้นด้วย ภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบนพื้นที่เมืองชายแดนเกี่ยวกับการจัดการขยะ จำเป็นต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่อย่างจริงจังครอบคลุมถึงแรงงานข้ามชาติด้วย

ประการที่สอง ภารกิจด้านการกำจัดขยะซึ่งกฎหมายกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการแต่ในปัจจุบันความซับซ้อนของปัญหาขยะมีเพิ่มขึ้น ทั้งสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การจัดการในรูปแบบเดิม ๆ อาจไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเสนอให้มีการทบทวนภารกิจด้านการกำจัดขยะ กำหนดให้แต่ละหน่วยงานมีส่วนร่วมดำเนินการ โดยบูรณาการแผนการทำงานร่วมกัน เนื่องจากข้อมูลหลายประการแสดงให้เห็นว่าแม้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีความพร้อมเพียงใด แต่ไม่สามารถจัดการกับปัญหาขยะได้ตามภารกิจ เช่น ไม่สามารถก่อสร้างหรือขุดหลุมฝังกลบขยะได้หากประชาชนไม่ต้องการ ซึ่งในความเป็นจริงเมื่อพูดถึงหลุมฝังกลบขยะ หรือเตาเผาขยะไม่ว่าชุมชนใดก็มักปฏิเสธ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงกฎหมายและมีหน่วยงานร่วมรับผิดชอบให้เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ด้วย

ประการที่สาม การลดปริมาณขยะตั้งแต่ครัวเรือนมีความสำคัญต่อการลดปริมาณขยะของชุมชน ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนอกจากใช้กลยุทธ์ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันแล้วยังต้องสร้างความหมายให้ประชาชนเห็นว่า “ขยะมีค่า” โดยเฉพาะการ “ทำให้ขยะเป็นสินค้า” และส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มจากขยะซึ่งเป็นช่องทางช่วยลดปริมาณขยะตั้งแต่ครัวเรือนได้มากขึ้น

ประการที่สี่ ภาครัฐจำเป็นต้องออกกฎหมายเพื่อควบคุมการผลิตขยะตั้งแต่ต้นทาง กล่าวคือ จำเป็นต้องออกกฎหมายเพื่อควบคุมผู้ผลิตสินค้าให้ลดปริมาณขยะ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ลดการกลายเป็นขยะ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์สินค้าราคาแพง/ฟุ่มเฟือยที่มักมีบรรจุภัณฑ์ที่เป็นขยะและย่อยสลายยากกว่าสินค้าทั่วไป หรือร้านสะดวกซื้อที่มักให้ถุงพลาสติกสำหรับบรรจุสิ่งของเกินกว่าความจำเป็นซึ่งหากมีกฎหมายควบคุมได้จะช่วยลดขยะได้ตั้งแต่ต้นทาง ดังนั้นกระทรวงมหาดไทยในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดระดับกระทรวง ควรมีบทบาทการประสานงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานระดับ

กระทรวงอื่น เนื่องจากการจัดการขยะมีความเกี่ยวข้องกับหลายกระทรวง โดยเฉพาะกรณีมีปัญหาเกี่ยวกับสถานที่การกำจัดขยะซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายหลายฉบับ ทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม กฎหมายเกี่ยวกับที่ดิน หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับป่าไม้ เป็นต้น และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่มีอำนาจบังคับใช้กฎหมาย ผู้เขียนเห็นว่าเกินศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งที่จะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบัน ปัญหาขยะถูกกำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติ เหตุเพราะหลายพื้นที่กำลังประสบอยู่ และยังไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากปัญหานี้มีความละเอียดอ่อนต่อความรู้สึกของประชาชน โดยเฉพาะพื้นที่ที่ถูกกำหนดให้เป็นสถานที่กำจัดขยะ จึงต่อต้านการดำเนินการและมักอ้างว่า ไม่ควรนำขยะจากที่อื่นมากำจัดในชุมชน ดังนั้น ควรทำความเข้าใจกับภาคชุมชน ประชาสังคม ถึงความจำเป็นต้องดำเนินการด้วยและการดำเนินการควรเป็นไปอย่างมียุทธศาสตร์ มีแผนบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นรูปธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยบทบาทนี้ควรเป็นภารกิจระดับกรมหรือกระทรวง ซึ่งในภารกิจนี้กระทรวงมหาดไทยในฐานะกระทรวงต้นสังกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงาน และควรมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐาน รวมถึงวางแผนปฏิบัติ ในการกำหนดและประกาศ “พื้นที่ประสบภัยพิบัติด้านขยะ” โดยภารกิจด้านการจัดการขยะในพื้นที่ประสบภัยพิบัติด้านขยะ ต้องดำเนินการในลักษณะพื้นที่ประสบภัยที่เน้นให้เกิดความคล่องตัวในการจัดการ และยืดหยุ่นเกี่ยวกับระเบียบบางประการเพื่อให้การจัดการขยะเชิงพื้นที่มีโอกาสประสบผลสำเร็จได้

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมการค้าต่างประเทศ. (2559). สถิติการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทยปี 2557 – 2559. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการข้อมูลการค้าและการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้าน กองความร่วมมือการค้าและการลงทุน กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.
- กรมการท่องเที่ยว. (2558). สถิตินักท่องเที่ยว. สืบค้นจาก <http://www.tourism.go.th/home/details/11/221/24333>
- กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2559). สถิติแรงงานข้ามชาติ. กรุงเทพฯ: กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- ขจิต จิตตเสวี. (2551). อาณาบริเวณชายแดนไทย. *จุลสารความมั่นคงศึกษา*, 37, 7 - 13.
- จักษิข สังขมณี. (2551). พรหมแดนศึกษาและมานุษยวิทยาชายแดน: การเปิดพื้นที่ สร้างเขตแดน และการข้ามพรหมแดนของความรู้. *วารสารสังคมศาสตร์*, 20(2), 209 - 265.
- ปรีวัฒน์ ช่างคิด. (2559). การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนกรณีโครงการก่อสร้างระบบผลิตน้ำประปาของการประปาส่วนภูมิภาคสาขารนอง. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 33(2), 135 - 160.
- รัฐติยา หิรัญยหา และกนกกานต์ แก้วนุช. (2562). ศักยภาพและปัญหาการท่องเที่ยวของจังหวัดกาญจนบุรี ในฐานะเมืองชายแดน. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 13(2) 101-112.
- ศูนย์บริการการค้าและการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้าน. (2559). สถิติการค้าชายแดนและการค้าผ่านแดนของประเทศไทยปี 2557 - 2559. กรุงเทพฯ: กรมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์.

- สถิตธ ธานินธิโชติและวิชุดา สาธิตพร. (2557). การพัฒนานโยบายสาธารณะโดยกระบวนการประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ: แนวคิด รูปแบบ และข้อสังเกตบางประการ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 12(2), 1 - 14.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2558). *บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สมเกียรติ วันทะนะ. (2558). กำเนิดและความย้อนแย้งของเสรีประชาธิปไตย. *สังคมศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 45(2), 138.
- สำนักข่าวออนไลน์ ThaiPublica. (2014). สถานการณ์ขยะของไทย วิฤติขยะ 26 ล้านตัน กำจัดได้อย่างถูกต้องแค่ 7.2 ล้านตัน. สืบค้นจาก <https://thaipublica.org/2014/09/thailands-garbage-crisis/>
- สำนักประชาสัมพันธ์เขต 5. (2559). ปัญหาขยะของจังหวัดระนอง เข้าชั้นวิกฤติ ถ้าไม่มีการบริหารจัดการล่าสุดมีปริมาณขยะวันละมากกว่า 130 ตันต่อวัน. สืบค้นจาก [region5.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=28134](http://region5.prd.go.th/ewt_news.php?nid=28134)
- สำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง.(2560). ประกาศจำนวนประชากร. สืบค้นจาก [http://stat.bora.dopa.go.th/stat/y\\_stat59.htm](http://stat.bora.dopa.go.th/stat/y_stat59.htm)
- สำนักข่าวทีนิวส์. (2560). พ่อเมืองระนองเดินหน้าลุยแก้ปัญหาการจัดการขยะชุมชนแน่นยำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ช่วยกันแก้ปัญหากันอย่างจริงจัง. สืบค้นจาก <http://www.tnews.co.th/contents/321727>
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2558). *รายงานประชากรแฝงปี 2553*. กรุงเทพฯ: กลุ่มสถิติประชากรสำนักสถิติสังคม สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_ ( 2560) . ส ต ธิ อู ต ส า ห ก ร ร ม จั ง ห ว้ ด ระ น อ ง ปี 2 5 5 9 . สืบ คั น จ า ก [http://ranong.old.nso.go.th/nso/project/search/result\\_by\\_department.jsp](http://ranong.old.nso.go.th/nso/project/search/result_by_department.jsp)
- สำนักงานแรงงานจังหวัดระนอง. (2559). รายงานสถานการณ์แรงงานจังหวัดระนองไตรมาส 2/2559.
- หนังสือพิมพ์คม ชัด ลึก. (2556). ระนองนำ อบท.กำจัดขยะก่อนชั้นวิกฤติ-หวั่นกระทบเมืองท่องเที่ยว. สืบค้นจาก [http://www.en.mahidol.ac.th/thai/news/envi\\_news\\_fullv2.php?id=1582](http://www.en.mahidol.ac.th/thai/news/envi_news_fullv2.php?id=1582)
- หนังสือพิมพ์คม ชัด ลึก. (2552). จังหวัดระนองผนึก 30 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำแผนการกำจัดขยะมูลฝอยของจังหวัด หลังพบกำลังวิกฤติ หวั่นทำลายภาพลักษณ์เมืองท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ. สืบค้นจาก <http://www.komchadluek.net/news/local/26783>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2559). *เอกสารประมวลสถิติด้านสังคม*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.
- สันติภาพ พวงสุวรรณ. (26 เมษายน 2560). ปัญหาขยะในพื้นที่. สัมภาษณ์. รองนายกเทศมนตรีตำบลปากน้ำท่าเรือ อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง.
- อาภาพร น่วมถนอม. (2562). การบริหารจัดการเมืองเศรษฐกิจชายแดน:เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ จังหวัดสระแก้ว. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 11(1), 209-230.

## Translated References

- Changkid, P. (2016). Hearing Public Opinion of the Water Supply System Construction Projects of Ranong Provincial. *Waterworks Authority*, 33(2), 135 - 160. (In Thai)
- Central office Department of Provincial Administration. (2017). Announcement of population. Retrieved from [http://stat.bora.dopa.go.th/stat/y\\_stat59.htm](http://stat.bora.dopa.go.th/stat/y_stat59.htm). (In Thai)

- Department of Foreign Trade. (2016). *Statistics of border trade and border trade in Thailand 2014-2016*. Bangkok: Information and Trade Center for Neighboring Countries, Trade and Investment Cooperation Division Department of Foreign Trade Ministry of Commerce. (In Thai)
- Department of Tourism. (2015). *Statistics of tourists*. Retrieved from <http://www.tourism.go.th/home/details/11/221/24333>. (In Thai)
- Hirunyaharb, R. & Kaewnuch, K. (2019). Potentials and Issues of Kanchanaburi tourism in case of border town. *NRRU Community Research Journal*, 13(2) 101-112. (In Thai)
- Jittasevi, K. (2008). The Thai border area. *Journal of Security Studies*, 37, 7 - 13. (In Thai)
- King Prajadhipok's Institute (2015). *Memoirs of outstanding stories, King Prajadhipok's Award*. Bangkok: King Prajadhipok's Institute. (In Thai)
- Kom Chad Luek Newspaper. (2013). Ranong takes local authorities to eliminate waste before crisis - dreaded affect tourist cities. Retrieved from [http://www.en.mahidol.ac.th/thai/news/envi\\_news\\_fullv2.php?id=1582](http://www.en.mahidol.ac.th/thai/news/envi_news_fullv2.php?id=1582). (In Thai)
- Kom Chad Luek newspaper (2009). *Ranong province joins 30 local government organizations. Make a waste disposal plan for the province. After having encountered a crisis Dreaded the image of a health tourism city*. Retrieved from <http://www.komchadluek.net/news/local/26783>. (In Thai)
- Ministry of Social Development and Human Security. (2016). *Statistics of migrant workers*. Bangkok: Ministry of Social Development and Human Security. (In Thai)
- National Statistical Office. (2015). *Latent Population Report 2010*. Bangkok: Population Statistics Group, Bureau of Social Statistics National Statistical Office. (In Thai)
- National Statistical Office. (2017). Industrial statistics of Ranong province 2016. Retrieved from [http://ranong.old.nso.go.th/nso/project/search/result\\_by\\_department.jsp](http://ranong.old.nso.go.th/nso/project/search/result_by_department.jsp). (In Thai)
- Noumtanom, A. (2019) The Management of Economic Border Town: Special Economic Zone in Sa-keaw Province. *Journal of Politics, Administration and Law*, 11(1) 209-230. (In Thai)
- Office of the Permanent Secretary for Social Development and Human Security (2016). *Social Statistical Documents*. Bangkok: Information Technology and Communication Center. (In Thai)
- Public Relations Office Region 5 (2016). *Waste Problems in Ranong Province Critical If there is no management The latest waste is more than 130 tons per day*. Retrieved from [region5.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=28134](http://region5.prd.go.th/ewt_news.php?nid=28134). (In Thai)
- Ranong Provincial Labor Office. (2016). Report of Labor Situation in Ranong Province, Quarter 2/2016. Ranong: Ranong Provincial Labor Office. (In Thai)
- Sangkhamanee, C. (2008). Frontier Studies and Border Anthropology: Boundary Opening and Cross-border Knowledge. *Social Sciences*, 20 (2), 209 - 265. (In Thai)
- Trade and investment service center with neighboring countries. (2016). *Statistics of border trade and border trade in Thailand 2014-2016*. Bangkok: Department of Foreign Trade. Ministry of Commerce. (In Thai)

- Thanithichot, S. and Sathitporn, W. (2014). Public Policy Development through Consultative Democratic Process: Some Concepts, Forms and Observations. *Journal of Modern Management*, 12(2), 1 - 14. (In Thai)
- Thai Publica online news agency. (2014). Thai garbage situation, 26 million tons of garbage crisis, only 7.2 million tons can be eliminated correctly. Retrieved from <https://thaipublica.org/2014/09/thailands-garbage.-crisis>. (In Thai)
- TNews Agency. (2017). Leader Mueang Ranong proceeded to solve the problem of community waste management, emphasizing local administrative organizations in the area to help solve the problem seriously. Retrieved from <http://www.tnews.co.th/contents/321727>. (In Thai)
- Wanthana, S. (2015). The origin and controversy of liberal democracy. *Social Sciences, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University*, 45(2), 138. (In Thai)

# Leadership and Organizational Success

## **Podcharapol Sroithong**

Student of Doctor of Public Administration  
Program, Rajamangala University of  
Technology Rattanakosin, Thailand

## **Aroon Ractham**

Professor, College of Innovative Management  
Rajamangala University of Technology  
Rattanakosin, Thailand

## **Somporn Fuangchan**

Associate Professor, College of Innovative  
Management  
Rajamangala University of Technology  
Rattanakosin, Thailand

## **Sutep Chaowalit**

Professor Emeritus, Independent Scholar

---

### **Abstract**

This research aimed to study the concepts of leadership and leadership styles that make a successful organization. By analyzing relevant documents, the authors found that for any organization, whether government or private, factors that help drive the organization to be successful are leaders who are capable of high quality work, are concerned for their employees, and are adaptable to change. However, for an organization to have a leader with the right leadership skills when it is needed is not an easy task, especially in the midst of complexity and uncertainty, because there is no leader who has complete knowledge and is good at everything in every situation. Understanding the concepts of leadership is, therefore, crucial for organizations that need to develop and nurture the best and most prepared leadership for the needs of the organization. Organizations have also become more complex: they do not have the freedom to operate without being affected by external factors. Every part of the organization is affected by economic, social, political, and cultural factors. There is no system within the organization that will be independent, not relying on nor being involved with external factors. In addition, the success of the organization must also rely on leaders who are competent and have good management skills.

---

### **Keyword**

Leadership

### **CORRESPONDING AUTHOR**

Podcharapol Sroithong, Rajamangala  
University of Technology Rattanakosin, Phutthamonthon Sai 5 Road, Salaya, Phutthamonthon,  
Nakhon Pathom, 73170 Thailand, Email: podcharapol@gmail.com  
© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# ภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร

## พชรพล สร้อยทอง

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

## อรุณ รักธรรม

ศาสตราจารย์, หลักสูตรวิทยาลัยนวัตกรรมการ  
จัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

## สมพร เพื่องจันทร์

รองศาสตราจารย์, หลักสูตรวิทยาลัยนวัตกรรมการ  
จัดการ  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

## สุเทพ เชาวลิศ

ศาสตราจารย์ เกียรติคุณ, นักวิชาการอิสระ

---

### บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เพื่อทราบตัวแบบภาวะผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ใช้วิธีการศึกษาผ่านการวิเคราะห์เอกสาร ผู้เขียนพบว่าองค์กรใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรจากภาครัฐหรือภาคเอกชน แน่ใจว่าสิ่งที่คอยช่วยเหลือและผลักดันให้องค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งเป็นผลพวงมาจากการที่องค์กรนั้นมีผู้นำที่ดีและมีคุณภาพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารการเปลี่ยนแปลง จนสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังที่มุ่งหวังไว้ได้ แต่การที่องค์กรจะมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำในเวลาที่ต้องการ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนำพาองค์กรสู่การบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ท่ามกลางความซับซ้อนและความไม่แน่นอนกลับไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะไม่มีผู้นำคนไหนที่รู้ทุกเรื่องในทันทีและเก่งทุกอย่างในทุกสถานการณ์ องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาและบ่มเพาะผู้นำ เพื่อหล่อหลอมความเป็นผู้นำให้ดีที่สุดและพร้อมที่สุด ซึ่งภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่องค์กรควรมีความเข้าใจในภาพรวม จะได้พัฒนาผู้นำได้ตรงตามความต้องการและตอบเจตยขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังมีความซับซ้อนมากขึ้นด้วย องค์กรไม่ได้มีความเป็นอิสระที่จะดำเนินการเองโดยไม่ถูกระบบกระเทือนจากปัจจัยที่อยู่ภายนอก ในทุกส่วนขององค์กรจะต้องได้รับจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ไม่มีระบบงานใดในองค์กรที่จะเป็นอิสระโดยไม่พึ่งพาหรือไม่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก อีกทั้งความสำเร็จขององค์กรยังต้องอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี

---

### คำสำคัญ

ภาวะผู้นำ

### บทนำ

ผู้นำนับเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จที่สามารถนำพาองค์กร ไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรปรารถนาและนำพาองค์กรเดินทางไปในทิศทางที่ต้องการ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีความพร้อมในการเป็นผู้นำ เพื่อจะได้มาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร หลาย ๆ องค์กรเห็นความสำคัญของการ

พัฒนาภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก และพยายามค้นหาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อพัฒนาผู้นำให้สามารถสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยคาดหวังว่าการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะช่วยสร้างผู้นำที่มีความเก่งด้านบริหารงาน ด้านบริหารคนและด้านบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะผลลัพธ์ทางบวกที่ได้จากการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและมีคุณภาพนั้นมีมากมาย ซึ่งคงไม่มีองค์กรไหนยอมเสี่ยงกับการปล่อยให้ผู้นำไม่เก่งขึ้นมาบริหารแล้วสร้างความเสียหายให้กับองค์กรเป็นแน่ (พิชรา วาณิชชิติน, 2560)

ในแต่ละสังคมตั้งแต่ระดับครอบครัวไปจนถึงสังคมโลก ย่อมมีการจัดระเบียบกันอยู่แล้ว ไม่ว่าสมาชิกในสังคมนั้นตระหนักรู้หรือไม่ก็ตาม ระเบียบอาจเป็นเรื่องง่าย ๆ ตั้งแต่การเข้าแถวเคารพธงชาติ ลำดับการบังคับบัญชาในหน่วยงาน การจัดลำดับนักบริหารฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัทเอกชนไปจนถึงการปกครองโดยรัฐบาลและรัฐสภา เมื่อมีการจัดระเบียบคนตามลำดับ เมื่อนั้นย่อมมีทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยทั่วไปอาจจัดวางด้วยรูปแบบพีระมิด คือ มีผู้นำจำนวนน้อยอยู่บนยอด และผู้ตามจำนวนมากลดหลั่นกันลงมาถึงระดับล่างสุดซึ่งมีจำนวนมากที่สุด บรรดาผู้นำส่วนใหญ่เป็นฝ่ายมองลงมา และออกคำสั่ง ให้คนรองลงมาทำตาม มากกว่าจะถามผู้ตามซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการ ผู้นำเหล่านั้นมักคิดว่าตนเองมีอำนาจ อาวุโสมากกว่า เก่งกว่า คิดถูกต้องกว่า และหวังผลสำเร็จของงานตามที่สั่ง ฯลฯ ข้อสำคัญคือ คนแต่ละชั้นอยู่ห่างกัน จึงไม่ได้สนิทสนมกัน ไม่รู้เขา รู้เรา ไม่เห็นอกเห็นใจกัน และไม่เห็นคุณค่าของคนที่ทำงานด้วย เมื่อเป็นเช่นนั้นจึงไม่ได้ผลงานดังหวัง แม้บางคนอาจจะเจริญก้าวหน้าโดยส่วนตัว แต่ส่วนรวมละ ส่วนมากก็ไม่น่าพอใจ ดังที่เห็นๆ กันอยู่ทั่วโลก (ศิริลักษณ์ มานะวงศ์เจริญ, 2563)

การขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการเช่นนั้น ย่อมต้องพึ่งพาอาศัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพดังที่กล่าวมา เพราะผู้นำที่มีภาวะผู้นำอ่อนแอ หรือไม่มีประสิทธิภาพย่อมไม่สามารถประทับประครององค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้เป็นแน่ ซึ่งความเติบโต ความอยู่รอด หรือความล่มสลายขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการนำของผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการให้มีหรือสร้างให้เกิดในตัวผู้นำขององค์กรทุกคน เพื่อให้ผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในท้ายที่สุด

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ องค์กรจึงควรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำทำได้ดีก็จะนำพาองค์กรให้ก้าวหน้า และไม่เพียงแต่ผู้นำประสบความสำเร็จในการนำแต่เพียงเท่านั้น องค์กรก็ประสบความสำเร็จด้วยเช่นเดียวกันเพราะความสำเร็จของผู้นำก็คือ ความสำเร็จขององค์กรนั่นเอง องค์กรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาศักยภาพของผู้นำ เพื่อให้ผู้นำได้เตรียมความพร้อมในการรับมือกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนในอนาคต ด้วยการออกแบบและวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำให้ได้มากที่สุด

## ภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำ

การสร้างหรือการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก องค์กรหรือสถาบันต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องมียุคบุคลากรที่มีความรู้และประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ มากขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ใหม่ ๆ ขึ้นมาก



ให้ทำงานได้กว้างขวางมากขึ้น เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ก็ยังไม่สามารถนำมาใช้แทนตัวผู้นำหรือผู้บริหารองค์การได้แต่สามารถนำคอมพิวเตอร์นั้นมาช่วยผู้นำให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปอีก “คน” จึงยังเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในระดับต่าง ๆ (อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม, 2560)

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันกับงาน แล้วทุ่มเทความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ออกไปจากองค์การ คุณลักษณะของผู้นำ อำนาจของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลาและพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

### ความแตกต่างของผู้นำกับภาวะผู้นำ

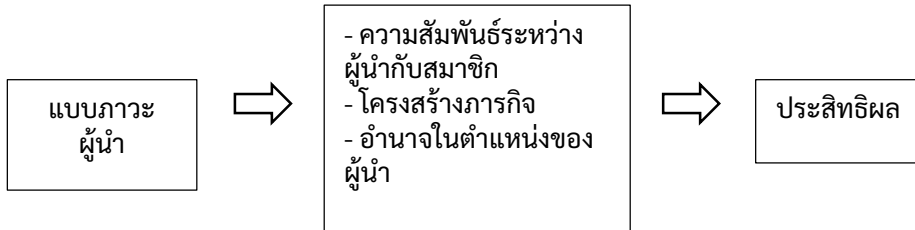
ผู้นำ คือ ตัวบุคคล ส่วนภาวะผู้นำ คือ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารของผู้นำ เป็นสิ่งที่สร้างพัฒนาขึ้นได้ในทุกคน นั่นคือการสร้างศรัทธาบรรพรมิให้เกิดขึ้นในตัวเอง โดยบทบาทหน้าที่แล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในขณะที่ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดจะต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจที่มีอยู่ แต่จะสร้างศรัทธาบรรพรมิโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจและสุดความสามารถสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า นักบริหารที่มีความสุขที่สุด คือ ผู้ที่มีลูกน้องมือเยี่ยมช่วยทำงานให้กับเขา ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว “ภาวะผู้นำ” (Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน ซึ่งจากนิยามนี้สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการในการโน้มน้าว (Influence) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของการใช้อำนาจ และภาวะผู้นำเกิดขึ้นภายในกลุ่มเนื่องจากแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป คือผู้นำและผู้ตาม และภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมาย

### ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1967) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำและได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Model of Leadership) แนวคิดของฟีดเลอร์นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยจะพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนองและมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่งฟีดเลอร์ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational System)

2. ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของฟีดเลอร์จึงประกอบด้วย แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness) และ ประสิทธิภาพของผู้นำ (Effectiveness of a Leadership) ซึ่งนำเสนอได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1. ประสิทธิภาพของผู้นำ

## ตัวแปรหลักในทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

### 1. แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style)

ฟีดเลอร์ได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) และแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ (Personality Characteristics) ด้วย

### 2. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness)

ฟีดเลอร์ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพนั้นขึ้นกับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้รับองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วนคือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก 2) โครงสร้างภารกิจ และ 3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations) กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อในตัวผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

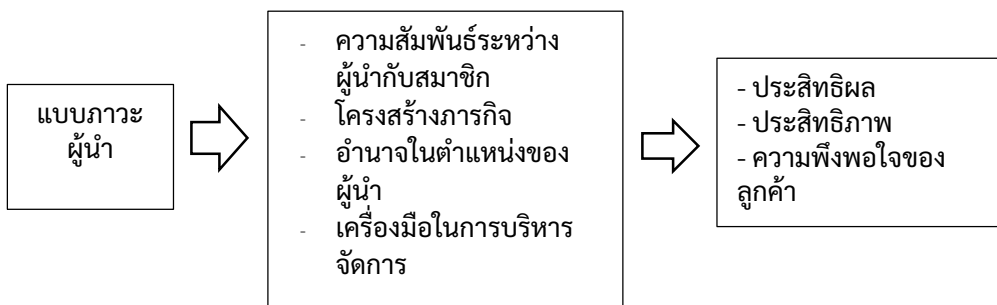
2) โครงสร้างภารกิจ (Task Structure) กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ในประเด็นโครงสร้างภารกิจสามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ 1) ความชัดเจนของเป้าหมาย 2) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ 4) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ไขปัญหา

3) อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ถ้าภารกิจขององค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยอมปฏิบัติตามด้วยดีและเป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมากกว่า

### 3. ประสิทธิภาพของผู้นำ (Leader Effectiveness)

พิตเลอร์นิยามประสิทธิผลของผู้นำ ว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### วิเคราะห์ความสำเร็จของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด ตามแนวทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของพิตเลอร์



#### ภาพที่ 2. ประสิทธิภาพของผู้นำของบริษัทบางกอกโฟม

##### แบบภาวะผู้นำของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด

พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ผู้นำจะต้องมีการวางแผนการทำงานที่ดี มีการทำงานที่ตรงต่อเวลา เน้นการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกับผู้อื่นต้องมีความเห็นอกเห็นใจกัน เอื้อเฟื้อกัน มีน้ำใจและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มองเป้าหมายในการทำงานเป็นหลัก มีทัศนคติในเชิงบวก กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองตลอดเวลา และต้องเป็นผู้นำที่ชอบการเรียนรู้ตลอดเวลา

แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) หรือคุณลักษณะของผู้นำ (Personality Characteristics) ของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด อันดับแรกจะต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานที่รับผิดชอบ เพราะถ้าผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติแล้วก็จะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นก็จะไม่ยอมรับ และต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าทำ มีความกระตือรือร้น มีลักษณะท่าทางดี น่าเลื่อมใส มีจุดยืนในการทำงาน ยึดถือระเบียบวินัย ขอบังคับขององค์กร มีการวางตัวที่เหมาะสม มีวุฒิภาวะสูง มีคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน และที่สำคัญต้องมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

##### สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ (Situational Favorableness)

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลหรือความสำเร็จของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด นั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วนมีรายละเอียดดังนี้

## 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิก และการยอมรับที่มีต่อผู้นำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อในตัวผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี โดยบริษัท บางกอกโพล จำกัด ได้เน้นให้ผู้บริหารต้องร่วมทำกิจกรรมขององค์กรกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น กิจกรรมการสื่อสารหน้าแถวตอนเช้า (Morning Talk), กิจกรรมควบคุมคุณภาพ, กิจกรรมกีฬาสี, กิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี เป็นต้น

## 2. โครงสร้างภารกิจ

บริษัท บางกอกโพล จำกัด มีโครงสร้างการทำงานหรือการบังคับบัญชาชัดเจน เป็นแบบแนวดิ่ง โดยระดับชั้นการบังคับบัญชาไม่เกิน 5 ชั้น มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์กรในแต่ละสายงาน เช่น สายงานฝ่ายผลิต หรือสายงานสำนักงาน เป็นต้น

## 3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ

ภารกิจขององค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์กรมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัลและลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความชัดเจน ผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทำให้สถานการณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้นำในการทำงานหรือบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## เครื่องมือในการบริหารจัดการขององค์กร

### 1. Key Performance Indicator (KPI)

KPI คือ เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปของตัวเลขเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มุมมอง 4 ด้านที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (สุวรรณ สุทธิขจรกิจการ, 2548)

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Perspective)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

### 2. Kaizen

คำว่า “Kaizen” เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การปรับปรุง (Improvement) ซึ่งหากแยกความหมายตามพยางค์แล้วจะแยกได้ 2 คำคือ “Kai” แปลว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) และ “Zen” แปลว่า ดี (good) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีก็คือการปรับปรุงนั่นเอง Kaizen เป็นแนวคิดธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งในทฤษฎีการบริหารญี่ปุ่น ซึ่งโดยธรรมชาติหรือด้วยการฝึกฝนนั้นทำให้คนญี่ปุ่นมี

ความรู้สึกที่รับผิดชอบในการที่จะทำให้ทุกอย่างดำเนินไปโดยราบรื่นเท่าที่จะสามารถทำได้ด้วยการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในชีวิตประจำวันหรือการทำงาน

จุดมุ่งหมายของ Kaizen คือ การทำงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย สบายและสนุก หรือเรียกอีกอย่างก็คือ การวางแผนเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยนำ 3M (Man Machine Material) ซึ่งเป็นทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สุธาสนี ภัทรวดี, 2552)

### 3. Quality Control Circle (QCC)

Quality Control Circle (QCC) ซึ่งแปลว่า การบริหารโดยการควบคุมคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ คือ การบริหารงานด้านวัตถุดิบ กระบวนการผลิตและผลผลิตให้ได้คุณภาพตามความต้องการของลูกค้า ผู้เกี่ยวข้องหรือข้อกำหนดตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยมีเป้าหมายป้องกันและลดปัญหาการสูญเสียทั้ง วัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต เวลาการทำงาน และผลผลิตกิจกรรมกลุ่ม คือ ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน หรือสร้างผลงานตามเป้าหมายซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงาน วิธีการทำงาน เครื่องจักร เครื่องใช้ ระเบียบกฎเกณฑ์ และอื่น ๆ กิจกรรม QCC คือ กิจกรรมที่สร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานหรือสร้างผลงานให้ได้คุณภาพตามเป้าหมาย โดยการค้นหาจุดอ่อน และหาสาเหตุแห่งปัญหา แล้วระดมปัญญา แก้ไขปรับปรุงและวางแผนคุณภาพอย่างเป็นระบบ คำว่าคุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติหรือลักษณะต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคหรือผู้บริการ (สุภาพร เพียรดี, 2554)

การดำเนินงาน QCC ต้องอาศัยหลักการของวัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle) ในการดำเนินงานซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ 1. การวางแผน(Plan : P) 2. การปฏิบัติ(Do: D) 3. การตรวจสอบ (Check: C) 4. การแก้ไขปรับปรุง(Action: A)

### 4. Total Productive Maintenance (TPM)

Total Productive Maintenance (TPM) แปลว่า การบำรุงรักษาที่ผลแบบทุกคนมีส่วนร่วม คือ เครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะและขอบเขตของการนำไปใช้ โดยมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ขององค์การ ที่แสดงออกมารูปของคุณภาพของสินค้า (Product Quality) การลดและควบคุมต้นทุน (Cost Reduction & Control) การส่งมอบที่ตรงเวลา (on time delivery) การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย (Safety and Environment) การดำเนินการ TPM บางครั้งต้องมีกิจกรรมอื่นควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นการเสริมหรือเป็นส่วนเพิ่มศักยภาพ เช่น การดำเนินกิจกรรม 5ส หรือ 5s Activity การนำระบบการควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) การติดตั้งระบบป้องกันความผิดพลาด (Poka – Yoke) แม้กระทั่งการนำเทคนิคทางวิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Technique) มาใช้ก็สามารถทำได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดความสูญเสีย (waste) ในกระบวนการผลิตหรือการบริหารการผลิต ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ระบบการผลิตแบบปราศจากความสูญเสีย (waste - free production) ได้อีกทางหนึ่ง เป้าหมายสูงสุดของ TPM คือ เครื่องจักรเป็นศูนย์ (Zero Breakdown) ของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect) และอุบัติเหตุเป็นศูนย์ (Zero Accident) (สุวรรณ สุทธิขจรกิจการ, 2548)

### 5. Competency

David C. McClelland (1973, อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบของ Competency ทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

1) Skill: สิ่งที่คุณคนกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

2) Knowledge: ความรู้เฉพาะด้านของคุณคน เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน

3) Self-concept: ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่คุณคนเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น Self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4) Trait: บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) Motive: แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

โดยสรุป Competency คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น (อาภรณ์ ภูวพิพนธ์, 2547)

## ความสำเร็จขององค์การ

ความสำเร็จขององค์การ ประกอบด้วย

### 1. ประสิทธิภาพ

ความหมายของประสิทธิภาพ คือ ความสำเร็จในการที่สามารถดำเนินการก้าวหน้าและสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้

องค์การที่มีประสิทธิภาพคือ องค์การที่มีการใช้ทรัพยากรอย่างดีที่สุดเพื่อให้บรรลุการปฏิบัติงานในระดับสูง ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เอื้อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับระบบต่าง ๆ ดังนี้ 1) การให้คำจำกัดความเป้าหมายและกลยุทธ์อย่างชัดเจนเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ 2) ค่านิยมซึ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ผลผลิต คุณภาพ บริการลูกค้า ทีมงานและความยืดหยุ่น 3) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี 4) ทีมการบริหารที่ทรงพลัง 5) บุคลากรที่ได้รับการจูงใจอย่างดี มีความผูกพัน มีทักษะและความยืดหยุ่น 6) ทีมงานที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ ภายใต้การควบคุมที่ดีในความขัดแย้งแพ้หรือชนะ 7) สร้างความกดดันอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสิ่งใหม่ ๆ และความเจริญงอกงาม 8) ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อโอกาสและอุปสรรคสิ่งแวดล้อมภายนอก 9) ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ และ 10) รากฐานทางการเงินที่ดีและระบบที่ดีสำหรับการบัญชี การจัดการและการควบคุมค่าใช้จ่าย

ประสิทธิภาพขององค์การ (Organization effectiveness) ตามความหมาย คือ ความสามารถ (Capabilities) ของหน่วยงานในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการประยุกต์ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านผู้รับบริการ (ลูกค้า) 3) ด้านกระบวนการจัดการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประสิทธิภาพด้านการเงิน (Financial perspective) หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด โปร่งใส สามารถบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งในการสรรหางบประมาณและทรัพยากรในรูปแบบต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร

2. ประสิทธิภาพด้านผู้รับบริการ (ลูกค้า) (Customer perspective) ความสามารถของหน่วยงานในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินการของหน่วยงานนั้น

3. ประสิทธิภาพด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal process perspective) หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใน ตั้งแต่การวิเคราะห์ การกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการบริหาร เช่น การบริหารงานวิชาการ การสร้างและปลูกฝังแนวคิดด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่สมาชิก การประกันคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จภายในองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4. ประสิทธิภาพด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and growth perspective) หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานในระยะยาว ในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างดี และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับองค์กรในอนาคต

## กรณีของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด

ปี พ.ศ. 2561 บริษัท บางกอกโฟม จำกัด ได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้ 5 ด้าน คือ

1. Cost (ต้นทุน): เป้าหมาย คือ ประหยัดต้นทุน (Saving cost) 34.29 ล้านบาท ทำได้จริง 41.71 ล้านบาท

2. Delivery (การส่งมอบ): เป้าหมาย คือ ส่งมอบทันเวลาร้อยละ 100 ทำได้จริงร้อยละ 100

3. Quality (คุณภาพ): เป้าหมาย คือ ลดปัญหาการเคลมสินค้าไม่เกินร้อยละ 5 ทำได้จริงร้อยละ 3

4. Safety: (ความปลอดภัย): เป้าหมาย คือ อุบัติเหตุในการทำงานต้องเป็นศูนย์ ทำได้ตามเป้าหมายคือพนักงานไม่เกิดอุบัติเหตุในการทำงาน

5. Moral (ความพึงพอใจ): เป้าหมาย คือ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานต้องมากกว่าร้อยละ 80 ทำได้จริงร้อยละ 85

## 2. ประสิทธิภาพ

ความหมายของประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลผลิต และ ประสิทธิภาพ ซึ่งประสิทธิภาพสามารถวัดได้จากหลายมิติตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะพิจารณา คือ 1) ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต (Input) 2) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการจัดการ (Process) และ 3) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตหรือผลลัพธ์ ดังนั้นสามารถสรุปความหมายของประสิทธิภาพ คือ ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ ผลิต โดยใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าในการผลิต และมีคุณภาพมากที่สุด (กรสรค์ เอนกศักรพงศ์. 2556)

### 3. ความพึงพอใจของลูกค้า

การสื่อสารการตลาดที่ดีจะทำให้ผู้บริโภคเกิดการรู้จัก การยอมรับ เกิดความพึงพอใจ หลังจากนั้นผู้บริโภคจะออกไปแสวงหาและสัมผัสกับตัวสินค้าเพื่อตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อ และ สรุปออกมาเป็นทัศนคติหลังจากที่ใช้แล้ว ซึ่งจะออกได้ 2 แบบ คือ ทางลบ หมายถึง ผู้บริโภคเกิดความไม่พอใจ กับ ทางบวก หมายถึง ผู้บริโภคเกิดความพอใจ (เสรี วงษ์มณฑา, 2542)

ความพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาจจะเป็นไปในเชิงการประเมินค่าว่าความรู้สึกหรือทัศนคตินั้นเป็นไปในทางบวก หรือ ทางลบ ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวก เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อมีความสุข ปราศจากความทุกข์ ได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ ครบถ้วนหรือ บรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่งต่อสิ่งนั้น แสดงให้เห็นสภาพของความพึงพอใจในสิ่งนั้นด้วย แต่ถ้าเป็นความรู้สึกที่ปราศจากความสุข มีความทุกข์ ได้รับการตอบสนองไม่สมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่ บรรลุจุดมุ่งหมายในระดับหนึ่งต่อสิ่งนั้น ก็จะมีความรู้สึกหรือทัศนคติในทางลบ แสดงให้เห็นสภาพของความไม่พึงพอใจต่อสิ่งนั้น ความพึงพอใจอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา และสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) คือ ความรู้สึกยินดีหรือผิดหวังของลูกค้าอันเนื่องมาจากการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานจริงของสินค้า หรือ ผลประโยชน์จริงของสินค้าที่เกิดจากการรับรู้ด้วยตนเอง (product's perceived performance) กับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง (customer's expectation) ระดับความพึงพอใจของลูกค้าจะมีมาก ถ้าผลประโยชน์ที่เขาได้รับจากผลิตภัณฑ์จริงตรงกับสิ่งที่เขาคาดหวัง ถ้าประสิทธิภาพการทำงานของสินค้าเป็นตามที่เขาคาดหวังลูกค้าจะเกิดความพอใจลูกค้าจะผูกพันกับตราสินค้านั้นจนเป็นความภักดีต่อตราสินค้าในที่สุดหลายบริษัทพยายามผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพ การทำงานตรงกับที่ลูกค้าคาดหวังไว้เพื่อให้เกิด

#### กรณีของบริษัท บางกอกโฟม จำกัด

เป้าหมายขององค์กรเกี่ยวกับความพึงพอใจของลูกค้า คือ ต้องมากกว่าร้อยละ 80 (ปี 2561) ทำได้จริงร้อยละ 90 ประกอบด้วยด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ

1. ด้านความร่วมมือในกิจกรรมที่ลูกค้าร้องขอ โดยในปี 2561 ลูกค้าขอความร่วมมือมาทั้งหมด 10 กิจกรรม ทำได้ทั้งหมด 10 กิจกรรม เช่น กิจกรรมทางด้านความปลอดภัย (การส่งรายงานการค้นหาจุดอันตรายในสถานที่ปฏิบัติงาน) เป็นต้น
2. ด้านการส่งมอบตรงเวลา โดยในปี 2561 มีการส่งมอบตรงเวลาทุกเดือน ยกเว้นเดือนตุลาคม 2561 ที่มีการส่งมอบไม่ตรงเวลา 1 ครั้ง
3. ด้านคุณภาพของสินค้า โดยในปี 2561 มีการผลิตสินค้าได้คุณภาพตรงตาม Spec. ที่ลูกค้ากำหนด
4. ด้านราคา โดยในปี 2561 ลูกค้าร้องขอลดราคาสินค้ามา 5 ครั้ง สามารถตอบสนองลดราคาให้ลูกค้าได้ 4 ครั้ง



## ภาวะผู้นำกับความสำเร็จขององค์กร

องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่ดี มีเครื่องมือที่ช่วยให้การขับเคลื่อนการทำงานไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่จะต้องมีการลงทุนและส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมากและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพและขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของบุคลากรเป็นสำคัญ การจะนำองค์กรให้ประสบผลสำเร็จผู้นำจะต้องดำเนินการดังนี้ (พันธุ์พรหม รังสิธารานนท์, 2558)

1. ผู้นำต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะการสื่อสารที่ดีจะช่วยลดปัญหาในการทำงานให้น้อยลง และลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กรด้วย อีกทั้งยังช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้นำต้องมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสมัยใหม่และสามารถนำมาประยุกต์หรือปรับใช้ภายในองค์กรได้ เช่น ในกระบวนการสรรหาหรือการสัมภาษณ์งานผ่านโปรแกรม VDO Call, Line หรือ การฝึกอบรมผ่านเทคโนโลยีจำลองภาพดิจิทัลกราฟิกเสมือนจริง (Virtual Reality) หรือการใช้ Smart Phone เข้ามาช่วยหาหรือส่งข้อมูลทาง Internet เพื่อการทำงานที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว เพราะปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ใครที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วกว่าคนอื่นนั้นก็เปรียบ อีกทั้งยังเป็นการประหยัดเวลาและลดความผิดพลาดในการทำงานลงได้

3. ผู้นำต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมถึงการตัดสินใจในสถานการณ์ที่เหมาะสมในการที่จะนำเครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เช่น การกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยมีตัวชี้วัด KPI หรือ OKRs (Objective Key Results) หรือปรับเปลี่ยนเครื่องมือเครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิตให้เป็นระบบอัตโนมัติมากขึ้น หรือการทำกิจกรรม QCC, Kaizen, TPM เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น อีกทั้งการตัดสินใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เช่น ทางด้านการเงินหรือทางด้านความปลอดภัยก็ต้องเป็นผู้นำที่เข้มงวด จริงจังและเด็ดขาด โดยเฉพาะสถานการณ์ทางด้านความปลอดภัยถ้าผู้นำตัดสินใจช้าก็จะทำให้บางสถานการณ์เลวร้ายลงได้

4. เป็นผู้นำที่เน้นคนให้ความสำคัญกับคน ความรู้สึนึกคิดของคนที่ทำงานและต้องเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงสามารถทำงานประสานงานกับคนอื่นได้ เช่น การเป็นผู้นำในการดำเนินงานกิจกรรมส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น กิจกรรม QCC Kaizen TPM เป็นต้น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ QCC Kaizen TPM หรือการกำหนดทักษะความสามารถ (Competency) สำหรับพนักงานในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้นำต้องมีแนวคิด Give and Take เป็นทั้งผู้รับและผู้ให้ โดยจะต้องเป็นผู้รับฟังบ้างในบางโอกาสโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงานให้มากขึ้น

5. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและความมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์กรให้ยั่งยืน โดยจะต้องดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและชุมชนรอบข้าง ใช้วัตถุดิบหรือผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือไม่ทำลายธรรมชาติ และต้องมีธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจด้วย

## บทสรุป

จากการทบทวนความรู้ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสำเร็จขององค์กร พบว่า องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำที่ดี มีเครื่องมือที่ช่วยให้การขับเคลื่อนการทำงานไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการลงทุนและส่งเสริมด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะต้องเข้ามามีบทบาทอย่างมากและเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ให้การทำงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของบุคลากรเป็นสำคัญ ยิ่งในปัจจุบันที่มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง การจะได้เปรียบคู่แข่งขันและเกิดเสถียรภาพความมั่นคงทางธุรกิจมากขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่องค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา ซึ่งภาวะผู้นำในเชิงการบริหารจัดการที่ดีมีความสำคัญมากในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพราะอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์นับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างมาก ทั้งในด้านการผลิต การตลาด การจ้างงาน การพัฒนาเทคโนโลยี และความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่น ๆ อีกหลายประเภท ในด้านการลงทุนประเทศไทยเป็นศูนย์รวมของผู้ผลิตรายานยนต์ทั่วโลกทั้งค่ายรถยนต์ญี่ปุ่น ยุโรป และอเมริกาเหนือ อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์เป็นอย่างมาก ในสภาวะความต้องการใช้รถยนต์เพิ่มมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศก็จะทำให้อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพิ่มมากขึ้นไปด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความสำคัญมาก เพราะอุตสาหกรรมประเภทนี้มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น เพื่อผลิตรถยนต์ที่ทันสมัยมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มากขึ้น จึงมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเทคโนโลยีสมัยใหม่ตามไปด้วย ซึ่งนั่นก็จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำหรือบุคลากรควบคู่ไปด้วยนั่นเอง นอกจากนี้ผู้นำยังจะต้องมีความสามารถใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหารงานให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายด้วย ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือในการบริหารภาคการผลิตหรือสำนักงาน เช่น KPIs Kaizen QCC TPM หรือ Competency เป็นต้น รวมถึงต้องเข้าใจในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก ต้องสร้างองค์กรให้มีความมั่นคง มีระบบการทำงานที่ดี มีเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอและทันสมัยที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสุขและแรงจูงใจในการทำงาน มีระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพ ด้วยปัจจัยเหล่านี้ก็จะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรสรรรค์ เอนกศักยพงศ์. (2556). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พัชรา วาณิชวดี. (2562). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

- พันธุ์พรหม รังสีธารานนท์. (2558). การพัฒนาสมรรถนะพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน)
- สุธา สินี ภัทรวดี. (2552). หลักการของไคเซ็น. สืบค้นจาก [http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u1/02\\_23\\_2306\\_asset5\\_26052560.pdf](http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u1/02_23_2306_asset5_26052560.pdf)
- สุภาพร เพียรดี. (2554). ความหมายของ QCC. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/blog/kobaid>
- สุวรรณ สุทธิจักรกิจการ. (2548). *Manufacturing KPI เพื่อมุ่งสู่ TPM*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ อิน บิซิเนส เวิร์ล
- ศิริลักษณ์ มานะวงศ์เจริญ. (2562). *ยกระดับภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์.
- อรุณ รักธรรม และปีเตอร์ รักธรรม. (2560). *พฤติกรรมการบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). *Competency Dictionary*. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด
- Fiedler, F.E. (1967). *The Contingency Modeling of Leadership*. Seattle, WA: University of Washington
- Kaplan R. S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

### Translated Thai References

- Aneksakkayapong, K. (2013). *Human Resource Management Affecting Work Efficiency of the Automotive and Auto Parts Industry*. Master degree thesis of Business Administration. Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
- Manawongchajoen S. (2019). *Leader shift*. Bangkok: Nation International Edutainment Public Company Limited.
- Patarawadee, S. (2009). *Principle of Kaizen*. Retrieved from [http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u1/02\\_23\\_2306\\_asset5\\_26052560.pdf](http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u1/02_23_2306_asset5_26052560.pdf)
- Pendee, S. (2011). *The meaning of QCC*. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/blog/kobaid>
- Puvitayaphan, A. (2004). *Competency Dictionary*. Bangkok: HR Center Company Limited.
- Raktham, A. & Raktham, P. (2017). *Administrative Behavior*. Bangkok: Thammasart University Publishing House.
- Rasameethammachote, S. (2005). *Competency Based Learning*. Bangkok: Siri Wattana Interprint Public Company Limited.
- Rungsiththaranon, P. (2015). *The Development of the Competencies of Human Resource Development Personnel in Companies in the Automobile and Parts Industry*. Doctoral Thesis of Philosophy in Human Resource Development. Ramkhamhaeng University.
- Sutikajornkitkarn, S. (2005). *Manufacturing KPI for TPM*. Bangkok: Se-Education Public Company Limited.

- Vanichvasin P. (2019). *Leadership Development: Theories, Best Practices and Case Study*. Bangkok: Panyachon Distributor Company Limited.
- Wongmontha S. (1999). *Analysis of Consumer Behavior*. Bangkok: Diamond in Business World.



## **Editorial Criteria**

The criteria for publication of research and review manuscripts in LAJ are that they have:

- Novelty primarily in terms of empirical findings but LAJ welcomes theoretical discussions;
- Groundbreaking or rigorous methodology and research design; or
- Discovery of administrative innovation that would potentially benefit the society.

In addition, manuscripts should have the following qualifications:

- Writing quality.
- Presentation quality. Theoretical frameworks and empirical findings should be clear, adequate, and well-structured.
- The submission has not been previously published, nor under condition for publication elsewhere.

## **Research and Review Articles**

A research or review manuscript should be no longer than 15 A4-pages (approximately 5,000-6,000 words) and should have the following components:

- Title page
  - Manuscript title
  - Names, positions, and affiliations of all authors. The corresponding author should provide contact information, especially email address.
  - Abstract. Please write a concise abstract (approximately 250 words) and provide three to five keywords.
- Main text
  - Introduction
  - Objective
  - Theory and/or prior studies
  - Hypothesis (optional)
  - Conceptual framework
  - Methods
  - Findings
  - Conclusion and discussion
  - Acknowledgement (optional)
  - References

## **Book Reviews**

A book review should be no longer than 10 pages (approximately 3,500-4,000 words). A book review should include the book's basic information—i.e. title, location, publisher, year of publication, and total page number.

## **Reference**

References should be prepared according to the Publication Manual of the American Psychological Association (6<sup>th</sup> edition). References in a language other than English should also be translated to English. Translated references should be grouped and placed in a separate reference list dubbed "Translated References". For each translated reference, a designation "(In Language)" should be added at the end.

## **Submission**

LAJ operates an online submission system that allows authors to submit manuscripts online and track their progress via a web interface. All manuscripts must be submitted via the online submission system at [www.localadminjournal.com](http://www.localadminjournal.com). Manuscript style, templates, and submission guidelines are also available on the LAJ website.

## **Publication Charges**

There are no submission fees, publication fees, or page charges for LAJ.

## **Copyright Notice**

The copyright of all articles published in the Local Administration Journal is owned by the College of Local Administration, Khon Kaen University.

# Local Administration Journal

วารสารการบริหารท้องถิ่น

## RESEARCH ARTICLE

- Sunflower Production and its Potential for Improving Income of Smallholder Producers in the Tanzania** 223  
Batimo D. Sebyiga

## ACADEMIC ARTICLE

- The Roles of Local Governments in Protecting Rights of Older People: The Case of Intergenerational Self-help Club in Vietnam** 235  
Thanh-Long Giang, Viet-Nga Chu and Bich-Thuy Tran

## RESEARCH ARTICLES

- Assessing Service Quality of Sub-District Health Promotion Hospitals (SDHP) in Nakhon Si Thammarat Province, Thailand** 249  
Kittisak Sangthong, Jintana Lerdsakul, Putwimon Chotchara, Ornnucha Usakun, and Napaporn Tepraksa

- The Process of Transformation into a Smart City: A Case Study of Khon Kaen Municipality** 267  
Charuwan Prawanne

- Waste Management Capability of Local Administrative Organizations in Ranong Province** 285  
Pariwat Changkid

## ACADEMIC ARTICLE

- Leadership and Organizational Success** 303  
Podcharapol Sroithong, Aroon Ractham, Somporn Fuangchan and Sutep Chaowalit



**COLA  
KKU**

College of Local Administration, Khon Kaen University  
123 Mittraphap Road, Khon Kaen 40002 Thailand  
cola.laj@gmail.com www.localadminjournal.com