

ประสิทธิผลการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษา เทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา

Organizational Effectiveness Based on Good Governance: A Case Study of Sub-District Municipalities along the Thai-Cambodian Border

กมลลักษณ์ ยืนดิยม*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารองค์การของเทศบาลตำบลประกอบด้วย 5 ด้านคือ ด้านการจัดหาและการจัดสรรทรัพยากร ด้านกระบวนการภายใน ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านความสามารถในการสร้างความพึงพอใจและด้านการพัฒนาองค์กร 2) เพื่อศึกษาระดับการบริหารองค์การของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย 6 ด้านคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกระบวนการเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรการบริหาร และด้านสมรรถนะทางการบริหาร 3) เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความพร้อมรับผิด ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสาร 4) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดีที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา 5) เพื่อสร้างรูปแบบประสิทธิผลการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา ที่อยู่ใน 4 จังหวัด คือ จังหวัดสระแก้ว จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดศรีสะเกษ ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 383 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านการตรวจสอบความแม่นยำจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีค่าเท่ากับ 1.00 และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .996 (α coefficient = .996) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติสหสัมพันธ์

*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยปทุมธานี

สถิติการถดถอยเชิงพหุคูณ และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา โดยรวมมีระดับความสำเร็จมาก เมื่อแยกพิจารณาประสิทธิผลการบริหารเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดหาและการจัดสรรทรัพยากร

ผลการวิเคราะห์การบริหารองค์การของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา โดยรวมมีระดับการปฏิบัติถ่ายทอดเรียนรู้ทั้งองค์การ เมื่อพิจารณาการบริหารองค์การเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ รองลงมา คือ ด้านสมรรถนะทางการบริหาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโครงสร้างองค์การ

ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา โดยรวมมีระดับการปฏิบัติถ่ายทอดเรียนรู้ทั้งองค์การ เมื่อพิจารณาการบริหารจัดการที่ดีเป็นรายด้าน พบว่า อันดับแรก คือ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านหลักความคุ้มค่า และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการบริหารจัดการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่สามารถอธิบายประสิทธิผลการบริหารองค์การของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรการบริหาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และด้านสมรรถนะทางการบริหาร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า ประสิทธิผลการบริหารของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา ได้รับอิทธิพลทางตรงจากด้านนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี

ด้านทรัพยากรการบริหาร ด้านสมรรถนะทางการบริหาร ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านการบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้ทำการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนจำนวน 20 คน พบว่า โครงการที่นำมาปรับปรุงการบริหารองค์การ เทศบาลตำบลควรมีมาตรฐาน ค่านิยม ปทัสถาน การปฏิบัติงานเป็นไปแนวทางเดียวกัน มีกลยุทธ์จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และมีการแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่สมาชิกในองค์กร 2) โครงการที่นำมาปรับปรุงการบริหารจัดการที่ดี ควรยึดหลักกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบการทำงาน 3) โครงการที่นำมาปรับปรุงประสิทธิผลการบริหาร เทศบาลตำบลควรมุ่งทรัพยากรต่าง ๆ มาจัดสรรให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีการร่วมมือของชุมชน

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์การ, นโยบาย, โครงสร้างองค์การ กระบวนการเทคโนโลยี, สมรรถนะทางการบริหาร

Abstract

The purposes of this research were: 1) to examine the level of the organizational effectiveness of Sub-District Municipalities along the Thai-Cambodian Border, including (1) procurement and resources allocation, (2) internal processes, (3) results of the performance, (4) satisfaction creation and (5) organizational development; 2) to examine the level of organizational management, including (1) organizational culture, (2) policy-strategy-tactics, (3) organizational structure, (4) process/technology, (5) administrative resources, and (6) managerial competency; 3) to examine the level of the good governance principles which include

(1) rule of law, (2) integrity, (3) transparency, (4) participation, (5) accountability, (6) efficiency, (7) human resource development, (8) learning organization, (9) management, (10) information technology and communication; 4) to examine the relationship between the organizational management based on good governance and organizational effectiveness; and 5) to create the new pattern about organizational effectiveness based on good governance of Sub-District Municipalities along the Thai-Cambodian.

The population of this research was chairmen of the Sub-District Municipalities of 4 provinces along the Thai-Cambodian Border, including Srakaew, Burirum, Surin and Sisaket provinces. Data were collected by using questionnaires for targeted groups who were 383 chairmen of sub-district municipalities. The instrument used for this research was questionnaire items which was developed to test the validity that was approved by experts with Item-Objective Congruence index at 1.00 and a confidence level at .996 (α Coefficient = 0.996). The statistical analysis used was descriptive statistics, frequency, percentage, mean, standard deviation, correlation analysis, multiple regression analysis (stepwise selection) and path analysis.

The result of the research on level of the organizational effectiveness of Sub-District Municipalities along the Thai-Cambodian was found at a high level. When considering each item, the highest point was result of the performance, the second was satisfaction

creation and the least point was procurement and resources allocation.

The result of the research on level of organization management of Sub-District Municipalities along the Thai-Cambodian was of high level. When considering each item, the highest point was organization culture, the second was managerial competency, and the least point was organization structure.

The result of the research on level of the good governance principles of Sub-District Municipalities along the Thai-Cambodian was of high level. When considering each item, the highest point was learning organization, the second was efficiency, and the least point was management.

The result of the stepwise multiple regression analysis showed that the independent variables influenced the organizational effectiveness of Sub-District Municipalities along the Thai-Cambodian included administrative resources, management, efficiency, policy-strategy-tactics, information technology and communication, and managerial competency.

The result of the path analysis showed that the organizational effectiveness of Sub-District Municipalities along the Thai-Cambodian was directly influenced by policy-strategy-tactics, administrative resources, managerial competency, efficiency, management and information technology and communication.

On the qualitative method, studied by interviewing 20 leaders community showed that 1) projects that improve the organization management should have the same standard,

value, norm to implement, necessary strategies to resources allocation and divide up the work to officials; 2) projects that improve the good governance principles should follow regulation of organization and can monitor the performance of the sub-district municipalities; 3) projects that improve the organizational effectiveness should allocate resources to the objectives of organization and cooperation of community.

Keywords: Organization culture, Policy organization structure, Process/Technology, Managerial competency

บทนำ

การกระจายอำนาจของประเทศไทยในส่วนกลาง จะกระจายอำนาจบางส่วนให้แก่หน่วยการปกครอง ในท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นมีอำนาจ ในการบริหารและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจการสาธารณะ ต่าง ๆ ด้วยตนเองตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายมอบให้ ซึ่งปัจจุบันหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการภารกิจด้านการกิจการสาธารณะ ให้แก่ประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ตามที่รัฐบาลในส่วน กลางได้กระจายอำนาจให้นั้นมีอยู่สองประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่หนึ่ง การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบ ทั่วไป ประกอบไปด้วยองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งตามพระราช บัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้ แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่น ขนาดใหญ่มีพื้นที่ครอบคลุมเทศบาล และองค์การบริหาร ส่วนตำบลในแต่ละจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการ จัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของ ประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง องค์การบริหารส่วน จังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

ประสานงาน ให้ความร่วมมือและสนับสนุนหน่วยการ ปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ตลอดจนการดำเนิน กิจการที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กไม่สามารถ กระทำได้ ซึ่งอาจเนื่องมาจากกิจการดังกล่าวเป็นกิจการ ที่ครอบคลุมพื้นที่กว้าง เป็นกิจการที่ต้องการความ เป็นเอกภาพ และเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นขีดความสามารถของ หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก และสำหรับ เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลถูกกำหนดให้ เป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก มีอำนาจหน้าที่ ในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ของตนเอง ประเภทที่สอง การปกครองท้องถิ่นรูปแบบ พิเศษ ประกอบไปด้วยกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจาย อำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดให้กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยการปกครอง ท้องถิ่นขนาดใหญ่ มีอำนาจหน้าที่เทียบเท่ากับองค์การ บริหารส่วนจังหวัดรวมกับเทศบาล และเมืองพัทยาเป็น หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กมีพื้นที่อยู่ในเขต องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่เทียบเท่ากับ เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล (สมคิด เลิศ โภษะ, 2543: 15)

การบริหารองค์การภาครัฐช่วงปัจจุบัน จะมี ลักษณะของการบริหารงานเชิงรุกที่ดำเนินการในรูปแบบ การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ หน่วยงานมีการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางใน เชิงของผลสัมฤทธิ์ ตัวชี้วัดผลงานและกลยุทธ์ (แนวทาง) ในการปฏิบัติงานภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างเป็น รูปธรรม นอกจากนี้หลังจากที่หน่วยงานได้กำหนด ทิศทางและกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ชัดเจนแล้วหน่วย งานยังจะต้องผลักดันให้มีการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ที่ กำหนดไว้ ทั้งนี้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์การให้เกิดประสิทธิผลและมีความยั่งยืนนั้น องค์การ จำเป็นต้องดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น ระบบให้ครอบคลุมและทั่วถ้วนทุกระบบงานย่อยของ องค์การ ซึ่งในปัจจุบันนี้องค์กรต่าง ๆ นิยมที่จะดำเนิน

การโดยประยุกต์กรอบความคิด เทคนิค วิธีการบริหาร ที่จัดได้ว่าเป็นวิธีการบริหารงานที่เป็นเลิศ (Business Excellence Model) มาเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน อาทิกรอบแนวคิด 7's การบริหารองค์การ เป็นการศึกษถึงการบริหารจัดการองค์การโดยมุ่งรวบรวมแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการจัดการองค์การโดยพิจารณาตามกระบวนการในการบริหาร หนังสือจะครอบคลุมรายละเอียดในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่การพิจารณาถึงภาพรวมขององค์การ พัฒนาการของแนวความคิดทางการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม การวางแผนยุทธศาสตร์และการวางแผนในองค์การ การศึกษาถึงองค์ประกอบ โครงสร้าง และการออกแบบองค์การ การทำงานร่วมกันขององค์การต่าง ๆ ระบบการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์การ เทคโนโลยีในการทำงานขององค์การ การควบคุมการทำงานขององค์การ และการวัดผลสำเร็จในการทำงานขององค์การหรือการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยรวบรวมแนวความคิดพื้นฐานในเรื่องดังกล่าวข้างต้นเพื่อเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจการทำงานขององค์การประเภทต่าง ๆ (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2549: 18-32)

รัฐบาลมีการกำหนดหลักการสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติไว้เพื่อเป็นการกำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการที่ดีอย่างต่อเนื่องตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) กล่าวว่า รัฐบาลได้มีแนวทางการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย ได้กำหนดแนวทางเพื่อสร้างการบริหารจัดการที่ดีในยุทธศาสตร์การพัฒนาประชาธิปไตย คือ การพัฒนาให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดี มีความรับผิดชอบและความเอื้ออาทรต่อกัน ทั้งนี้เพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและประชาชนดำเนินไปในเชิงสร้างสรรค์และเสริมสร้างสมรรถนะซึ่งกันและกัน การพัฒนาประชาธิปไตยที่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการที่ดี เพื่อสร้างระบบการบริหารที่ทำให้เกิดดุลยภาพระหว่างประโยชน์ของคนในแต่ละชุมชน และ

ประโยชน์ของชาติ ที่ทำให้เกิดดุลยภาพขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในสังคมไทยทุกระดับ เป็นพื้นฐานให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เน้นการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจเอกชน การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนา และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนดพันธกิจด้านธรรมาภิบาล ไว้ว่า “พัฒนาระบบบริหารจัดการประเทศให้เกิดธรรมาภิบาล ภายใต้ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มุ่งสร้างกลไกและกฎระเบียบที่เอื้อต่อการกระจายผลประโยชน์จากการพัฒนาสู่ทุกภาคี ควบคู่กับการเสริมสร้างความโปร่งใส สุจริต ยุติธรรม รับผิดชอบ ต่อสาธารณะ มีการกระจายอำนาจและกระบวนการที่ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสู่ความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ สังคมและการใช้ทรัพยากร” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544: 5)

นอกจากนี้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้วางแนวทางให้รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านบริหารราชการแผ่นดิน โดยด้านการพัฒนาระบบงานภาครัฐได้มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ประเทศไทยได้รับผลกระทบโดยตรงจากกระแสโลกในเรื่องการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงได้นำแนวทางการบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลให้เป็นกลยุทธ์หลักในการดำเนินงานทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าประเทศไทย

มีความมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดีหรือหลักการแห่งธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วนของประเทศ ดังนั้นจึงได้มีบทบาทปฏิบัติที่เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลไว้ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ที่ได้กล่าวถึงสาระสำคัญของการร่างรัฐธรรมนูญว่าเป็นการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐเพิ่มขึ้น ตลอดจนทั้งปรับปรุงโครงสร้างทางการเมืองให้มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้โดยได้คำนึงถึงความคิดเห็นของประชาชนเป็นสำคัญ ปัจจุบันพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา มีการปกครองโดยการกระจายอำนาจการปกครองให้แก่ท้องถิ่น โดยท้องถิ่นปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จะดำเนินการจัดการบริการสาธารณะ เพื่อให้สามารถที่จะสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง และเป็นธรรม ซึ่งในปัจจุบันกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้มีการกำหนดคุณภาพของการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นมาอย่างเป็นระบบสากลที่ถือปฏิบัติกันโดยทั่วไป แต่พบว่าการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา ปัจจุบันยังขาดการบริหารจัดการที่ดี และยังไม่สามารถจัดการในการให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องประสิทธิภาพการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา ในประเด็นคำถามที่ว่าระดับการบริหารองค์การเป็นอย่างไร ระดับการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลเป็นอย่างไร และการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารเป็นอย่างไร และเพื่อสร้างรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดน

ไทย-กัมพูชา ซึ่งผลของการศึกษาที่ได้จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย และการวางแผนในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์การให้บริการสาธารณะตามหลักการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา ประกอบด้วยจังหวัดสระแก้ว บุรีรัมย์ สุรินทร์ และศรีสะเกษ ในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารองค์การของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย 5 ด้านคือ ด้านการจัดหาและการจัดสรรทรัพยากร ด้านกระบวนการภายใน ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ และด้านการพัฒนาองค์การ
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารองค์การของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านกระบวนการ/ เทคโนโลยี ด้านทรัพยากรการบริหาร และด้านสมรรถนะทางการบริหาร
3. เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ ด้านหลักนิเทศกรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความพร้อมรับผิด ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา
5. เพื่อสร้างรูปแบบประสิทธิภาพการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็น ร้อยละ 60.84 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.65 ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 95.30 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นรองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนักปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนักงานการช่าง และผู้อำนวยการสำนักงานคลัง คิดเป็นร้อยละ 11.23 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 5 ปี ลงมา คิดเป็นร้อยละ 56.40

1.2 ผลการวิเคราะห์การบริหารองค์การของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา โดยรวมมีระดับการปฏิบัติถ่ายทอดเรียนรู้ทั้งองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ รองลงมา คือ ด้านสมรรถนะทางการบริหาร ตามลำดับ

1.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา โดยรวมมีระดับการปฏิบัติถ่ายทอดเรียนรู้ทั้งองค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านหลักความคุ้มค่า ตามลำดับ

1.4 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลการบริหารของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา โดยรวมมีระดับความสำเร็จมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก คือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ ตามลำดับ

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 ความคิดเห็นของผู้นำชุมชนต่อการบริหารองค์การในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านวัฒนธรรมองค์การ เทศบาลตำบลควรมีแนวทางการประพฤติและวิถีปฏิบัติที่ใช้อยู่เป็นประจำ การทำงานร่วมกัน ควรทำทุกสิ่งทุก

อย่างในองค์กรให้ปฏิบัติเหมือน ๆ กัน 2) ด้านนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี เทศบาลตำบล ควรมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน การกำหนดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ ควรมีกลยุทธ์ระบบสารสนเทศและกลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน 3) ด้านโครงสร้างองค์การ เทศบาลตำบลควรมีการแบ่งภาระหน้าที่ให้แก่สมาชิก มีความรับผิดชอบ มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ควรมีอำนาจหน้าที่แบบเบ็ดเสร็จของแต่ละฝ่าย ควรมีการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องและเป็นระบบเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ 4) ด้านกระบวนการ/เทคโนโลยี เทศบาลตำบลควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้งานในองค์กรควรมีกระบวนการที่เหมาะสมในการตอบสนองข้อกำหนดหรือเป้าหมาย ควรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กร 5) ด้านทรัพยากรการบริหาร เทศบาลตำบลควรมีความพร้อมในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร และอื่น ๆ ควรมีการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้อยู่เสมอ 6) ด้านสมรรถนะทางการบริหาร เทศบาลตำบล ควรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ การให้บริการประชาชนควรเน้นประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

2.2 ความคิดเห็นของผู้นำชุมชนต่อการบริหารจัดการที่ดี ในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม เทศบาลตำบลควรส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานของท้องถิ่น ให้ยึดหลักกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด ส่งเสริมการทำงานในท้องถิ่น 2) หลักคุณธรรม เทศบาลตำบลควรผู้บริหารที่มีความประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี ควรสร้างคุณงามความดีที่เป็นธรรมชาติ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม 3) หลักความโปร่งใส เทศบาลตำบลควรมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบการทำงาน ให้ประชาชนตรวจสอบการทำงาน ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบในเรื่องการทำงาน 4) หลักการมีส่วนร่วม เทศบาลตำบลควรประชาชนมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการรับฟังความคิดเห็น

ของประชาชน ทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมมีการนำเอาความคิดเห็นของประชาชนไปปฏิบัติ 5) หลักความพร้อมรับผิดชอบเทศบาลตำบลควรมีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์ แก้ไขปัญหาของประชาชน ผู้ทำผิดต้องถูกลงโทษ มีระบบการจัดการกับผู้กระทำความผิด 6) หลักความคุ้มค่า เทศบาลตำบลควรมีการบริหารทรัพยากรโดยใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลตำบลควรมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ก็หาอบรมอยู่เสมอ พัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด 8) องค์การแห่งการเรียนรู้ เทศบาลตำบลควรมีองค์การที่มีการเสริมสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรสม่ำเสมอ 9) การบริหารจัดการ เทศบาลตำบลควรการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การรับฟังความคิดเห็นจากหลาย ๆ ฝ่าย แล้วนำมาบริหารจัดการ 10) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทศบาลตำบลควรมีการนำเทคโนโลยีที่จำเป็นมาใช้ในการทำงานในองค์กร

2.3 ความคิดเห็นของผู้นำชุมชนต่อประสิทธิภาพการบริหาร ในแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการจัดหาและการจัดสรรทรัพยากร เทศบาลตำบลควรมีทรัพยากรต่าง ๆ มาจัดสรรให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควรจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ การขอความร่วมมือและการสนับสนุนจากเครือข่ายองค์กรประชาชน 2) ด้านกระบวนการภายใน เทศบาลตำบลควรมีการร่วมกันวางแผนนโยบายการดำเนินงาน การบริหารภายในองค์กรของเทศบาลตำบลให้เกิดผลผลิตตามความต้องการ 3) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ เทศบาลตำบลควรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นผลลัพธ์ที่ตรงตามความต้องการของประชาชน 4) ด้านความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ เทศบาลตำบลควรมีบริการที่มีความก้าวหน้า มีความเสมอภาค มีความยุติธรรม การให้บริการที่มีความโปร่งใส 5) ด้านการพัฒนาองค์กร เทศบาลตำบลควรมีพัฒนาสิ่งที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดทั้งภายในและภายนอก

อภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยสามารถใช้อภิปราย เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์การตามหลักการบริหารจัดการที่ดี รวมถึงการนำเสนอข้อคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ

การบริหารองค์การของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชาโดยรวมมีระดับการปฏิบัติถ่ายทอดเรียนรู้ทั้งองค์การ เนื่องจากเทศบาลตำบลให้ความสำคัญกับการทำงานในหน้าที่ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดกิจกรรมที่เทศบาลตำบลดำเนินงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เทศบาลตำบลมีการบริหารงานองค์การมีการผสมผสานหลายรูปแบบ โดยมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวที่มีอำนาจในการสั่งการและควบคุม กระบวนการทำงานในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับเทคโนโลยีที่ได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในดำเนินงานเชื่อมโยงระหว่างเจ้าหน้าที่กับประชาชนมากขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันเทศบาลตำบลมีการจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มารับบริการอย่างเพียงพอ บุคลากรและเจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และประชาชนได้เป็นอย่างดีโดยเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้มากที่สุด และปัจจุบันเทศบาลตำบลมีหลักยึดในการบริหารจัดการด้วยค่านิยมธรรมเนียมปฏิบัติร่วมกันได้เป็นอย่างดี

การบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชาโดยรวมมีระดับการปฏิบัติถ่ายทอดเรียนรู้ทั้งองค์การ เนื่องจากเทศบาลตำบลมีการเปิดเผยชี้แจงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ของกฎระเบียบต่าง ๆ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยยึดหลักการธำรงรักษาความ

เป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่ทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้ประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบริการสาธารณะต่าง ๆ การปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลได้รับการยอมรับจากประชาชนว่ามีความเที่ยงธรรมแก่ทุกฝ่าย โดยมีการแจ้งระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ เทศบาลตำบลได้นำความคิดเห็นจากประชาชนมาปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อพร้อมรับการแสดงความคิดเห็นจากประชาชน บุคลากรของเทศบาลตำบลปฏิบัติงานมีความเป็นวิชาชีพด้วยความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน มีการสร้างเสริมค่านิยมใหม่ ที่เน้นเรื่องการบริหารงานที่ดี มีแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับให้ประชาชนร่วมมือร่วมใจกันประหยัดทรัพยากรในท้องถิ่น เทศบาลตำบลมีผลการดำเนินการให้บริการสาธารณะที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาของสังคมในทุก ๆ ด้าน เทศบาลตำบลมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและประชาชน บุคลากรของเทศบาลตำบลมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ได้นำความรู้ที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้/ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ เทศบาลตำบลมีการกระจายงบประมาณไปยังฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลร่วมกันทั้งองค์การ มีอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและสามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้งาน และได้นำเทคโนโลยีและการสื่อสารมาใช้ในหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพการบริหารของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชาโดยรวมมีระดับความสำเร็จมาก เนื่องจากเทศบาลตำบลมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเท่าเทียมกัน และเสมอภาค มีการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อจัดหาทรัพยากร เทศบาลตำบลมีการตรวจสอบการใช้งบประมาณในการบริหารงานเทศบาลตำบล โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการใน

การดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง เทศบาลตำบลมีการบริหารงานผังเมืองเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับทางกฎหมาย มีการให้บริการสาธารณะที่เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนทุกกลุ่ม มีการให้บริการสาธารณะกับประชาชนโดยใช้มาตรฐานเดียวกัน มีการให้บริการสาธารณะได้อย่างเพียงพอ บุคลากรของเทศบาลตำบลให้บริการได้อย่างทั่วถึง เทศบาลตำบลมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน บุคลากรของเทศบาลตำบลมีความชำนาญและเชี่ยวชาญต่อการบริหารงานเทศบาลตำบล

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1 การบริหารองค์การของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา เทศบาลตำบลควรมีแนวทางการประพจน์และวิธีปฏิบัติที่ใช้อยู่เป็นประจำการทำงานร่วมกัน ควรทำทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การให้ปฏิบัติเหมือน ๆ กัน ควรเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์การ ควรเกิดจากการเชื่อมโยง ผสมผสานกันระหว่างเจตคติของบุคคล ควรมีการปฏิบัติและมีความเห็นที่เหมือน ๆ กัน ควรมีค่านิยม ความเชื่อ แบบเดียวกัน ควรมีปทัสฐาน และการกระทำคล้าย ๆ กัน ควรมีค่านิยมหลักที่คนยึดถือร่วมกันอย่างมั่นคงและแพร่หลายทั่วไป ควรสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วมในองค์การ สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม ควรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน ควรมีการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ควรมีการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ ควรสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ควรมีการประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีการรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

2.2 การบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา เทศบาลตำบลควรส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงานของท้องถิ่น ให้ยึดหลักกฎระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด ส่งเสริมการทำงานในท้องถิ่น โดยยึดระเบียบข้อบังคับของ

องค์กรอย่างเคร่งครัด ควรแจ้งสิทธิในการบังคับใช้กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรให้แก่ประชาชนทราบ ให้มีความสำคัญกับกระบวนการตรากฎระเบียบ ควรตรากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ควรเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและให้ถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2.3 ประสิทธิภาพการบริหารของเทศบาลตำบลในพื้นที่บริเวณชายแดนไทย-กัมพูชา เทศบาลตำบลควรนำทรัพยากรต่าง ๆ มาจัดสรรให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควรจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ การขอความร่วมมือและการสนับสนุนจากเครือข่ายองค์กรประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสวงหาทรัพยากร ควรมีเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ สิ่งสนับสนุนต่าง ๆ จากภาครัฐและเอกชน ควรจัดสรรทรัพยากรอย่างทั่วถึง ควรจัดสรรทรัพยากรให้ตรงกับเป้าหมาย มีการกระจายทรัพยากรและงบประมาณได้อย่างสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1 ด้านทรัพยากรการบริหาร เทศบาลตำบลควรจะมีนโยบายเพิ่มทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและประชาชนเป็นอย่างดี บุคลากรมีความสามารถปรับตัวในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน องค์กรได้จัดทำงบประมาณโดยมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการติดตามประเมินผลแผนงานตลอดจนการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพอยู่เสมอ การให้บริการแก่ประชาชนทุกคนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน มีการยืดหยุ่นของเวลาในการปฏิบัติงานเมื่อมีเหตุจำเป็น

2 ด้านการบริหารจัดการ เทศบาลตำบลควรจะมีนโยบายการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานร่วมกันทั้งองค์กร ให้ประชาชนทุกระดับสามารถเข้ามามี

กิจกรรมทางการบริหาร มีการกระจายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม

3. ด้านหลักความคุ้มค่า เทศบาลตำบลควรจะมีนโยบายกำหนดการดำเนินงานเพื่อธรรมาภิบาลให้ประชาชนร่วมมือร่วมใจกันประหยัดทรัพยากรในท้องถิ่น มีผลการดำเนินการให้บริการสาธารณะที่สามารถส่งเสริมการพัฒนาของสังคมในทุก ๆ ด้าน ให้มีความสำคัญกับประชาชนด้วยการให้บริการที่มีคุณภาพ

4. ด้านนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี เทศบาลตำบลควรจะมีนโยบายกำหนดขึ้นโดยอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร ให้มีความสำคัญในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นให้ความสำคัญด้านการร่วมมือทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

5. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทศบาลตำบลควรจะมีนโยบายจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอกับความต้องการใช้งาน เพิ่มทักษะของผู้ปฏิบัติงานเครือข่ายสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง และมีการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการจัดทำนโยบายและแผนเชิงกลยุทธ์

6. ด้านสมรรถนะทางการบริหาร เทศบาลตำบลควรจะมีนโยบายควบคุมดูแลพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ควบคุมการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแจกจ่ายทรัพยากรอย่างทั่วถึงทุกแผนก และมีการตอบสนองความต้องการของประชาชน

7. ด้านทรัพยากรการบริหาร เทศบาลตำบลควรเน้นการอบรม ฝึกทักษะให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมาพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเทศบาลตำบลควรจะต้องมีการพัฒนาระบบงานและข้อมูลทั้งหมดในองค์กร เพื่อที่จะได้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น โดยมีการนำอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในห่วงโซ่อุปทาน

โดยเป็นแหล่งบริการประชาชนที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการโดยตรง โดยการบริการเน้นตามความต้องการของประชาชน ซึ่งจะมีการติดต่อระหว่าง

สายการบริการกับหน่วยงานอื่นไปจนถึงช่องทางการบริการไปสู่ประชาชน ทั้งนี้ เพื่อที่จะลดขั้นตอนและเวลา ซึ่งจะทำให้ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการให้บริการอีกด้วย

8. ด้านการบริหารจัดการ เทศบาลตำบลควรบริหารงานแบบเป็นไปตามขั้นตอน มีการกำหนดเวลาที่ชัดเจน มีกระบวนการทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำที่เกิดขึ้น และเทศบาลตำบลควร

- 1) มีการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ
- 2) มีการจัดการองค์กร ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงาน มีตัวอย่างในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จขององค์กร
- 3) มีการนำหรือการสั่งการ ซึ่งเป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่างๆ
- 4) มีการควบคุม ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ หรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

9. ด้านหลักความคุ้มค่า เทศบาลตำบลควรบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและประชาชนที่มารับบริการ ดังต่อไปนี้

- 1) เทศบาลตำบลต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายจ่ายต่อหน่วยของบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใด สูง

กว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไป

- 2) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะเป็นผู้ตรวจสอบความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจแห่งรัฐ เพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีประเมินว่า ภารกิจใดสมควรทำต่อไปหรือยุบเลิก โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้รับจากภารกิจนั้น และในการประเมินความคุ้มค่าจะต้องคำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะได้รับ โดยเทียบกับรายจ่ายของรัฐ
- 3) การจัดซื้อจัดจ้างเทศบาลตำบลจะต้องกระทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยจะต้องชั่งน้ำหนักถึงประโยชน์และผลเสียต่อสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งมีใช้ถึราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะยาวที่จะให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้
- 4) การประเมินความคุ้มค่า เป็นการวิเคราะห์การดำเนินการของแต่ละส่วนราชการที่ได้ดำเนินการไปว่า ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการนั้นเทียบได้กับการใช้ทรัพยากรในอัตราที่สมดุลกันหรือไม่ ทั้งนี้ ในการประเมินนั้นต้องไม่คำนึงแต่เฉพาะประโยชน์หรือรายจ่ายที่คำนวณเป็นตัว เงินได้เท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงประโยชน์ของสังคมที่ได้รับจากภารกิจนั้น
- 5) การจัดซื้อจัดจ้าง เทศบาลตำบลควรมีจุดมุ่งหมายให้มีการเปลี่ยนแนวความคิดเดิมที่มุ่งจัดซื้อจัดจ้างโดยคำนึงเฉพาะราคาต่ำสุดเป็นสำคัญ ซึ่งที่ผ่านมาหลายครั้งเป็นปัญหาในการปฏิบัติราชการ เพราะการจัดซื้อจัดจ้างโดยใช้ราคาต่ำสุดอาจทำให้ได้ของที่มีคุณภาพต่ำ หรือใช้ประโยชน์ได้เพียงในระยะเวลาหนึ่ง รวมตลอดถึงการละทิ้งงานเพราะปฏิบัติตามสัญญาไม่ได้ ซึ่งทำให้ต้องเริ่มดำเนินการใหม่อันเป็นการสูญเสียเวลาในช่วงนั้นไป ฉะนั้น หลักการใหม่จึงกำหนดให้การจัดซื้อจัดจ้างต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าเป็นหลัก โดยต้องพิจารณา

ถึงการจัดซื้อจัดจ้างที่มีกระบวนการที่ง่ายและรวดเร็ว สามารถ นำของที่จัดซื้อจัดจ้างมาให้บริการได้ ไม่เกิดภาระแก่ประชาชนที่ต้องรอคอยการได้รับการบริการ และจะต้องคำนึงถึงคุณภาพและประโยชน์ระยะยาว

10. ด้านนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี เทศบาลตำบล ควรมีนโยบายที่ครอบคลุมทุกปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานภายในองค์กร และกลยุทธ์ ยุทธวิธี เน้นการนำไปปฏิบัติได้จริงในพื้นที่ และเทศบาลตำบล ควร 1) มีการตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต ได้แก่ กระบวนการในการพิจารณา วิเคราะห์ ตัดสินใจ และ คาดเดา เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในปัจจุบันตลอดจนโอกาสความน่าจะเป็นที่เป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม การเมือง ซึ่งก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัด ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลและจุดแข็งขององค์กร เพื่อแสวงหาทิศทางและวิธีการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 2) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การหาคำตอบของคำถามที่ว่า วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรคืออะไร ขณะนี้องค์กรยืนอยู่ ณ จุดไหน ในอนาคตต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร อะไรคือเป้าหมายพื้นฐานและอะไรคือเป้าหมายเฉพาะ การกำหนดวัตถุประสงค์จะทำให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจน และทำให้วางแผนได้ชัดเจน แม่นตรง ต่อเป้าหมายที่วางไว้ 3) มีการกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ จัดเป็นการค้นหาวิธีการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้โดยอาศัยปัจจัย ทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรเป็นพื้นฐานในการพัฒนาตัดสินใจ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อเป็นการวางแผนและปฏิบัติการ 4) มีการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะของหน่วยงาน ซึ่งเป้าหมายจะต้องมีลักษณะที่สามารถวัดได้เป็นตัวเลขและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร 5) มีการกำหนดแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นควบคู่กับเป้าหมาย และ กลยุทธ์ เพื่อให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการลำดับขั้นตอนของการ

ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนว่าจะทำอะไร ในช่วงเวลาใด จะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างและปริมาณเท่าใด งานนั้น ๆ จะแล้วเสร็จเมื่อใด เป็นต้น 6) มีการปฏิบัติตามแผน คือ ขั้นตอนของการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้เพื่อหาคำตอบว่า แผนที่วางไว้จะก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด และอะไรคือปัญหาอุปสรรคขวางกั้นมิให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ตลอดจนหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วง 7) ควรมองข้อมูลย้อนกลับ คือ การประเมินผลการดำเนินงาน และสรุปผลการประเมินนั้น ๆ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่เพราะเหตุใด เพื่อแสวงหาวิธีการในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

11. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เทศบาลตำบลควรจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพิ่มให้เพียงพอต่อการใช้งานในองค์กร ควรบริหารงานแบบทันสมัยและก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เทศบาลตำบลควรมียุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาทำให้เกิดความกะทัดรัด ความประหยัด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารควบคู่กับการปรับขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ดังต่อไปนี้ 1) การปฏิรูปร่างวางแผนและงบประมาณ 2) การจัดองค์กร 3) การพัฒนาบุคลากรของรัฐ 4) การพัฒนาการบริหารและการให้บริการโดยรวม ตัวอย่าง เช่น การจัดเก็บภาษีรายได้ของรัฐ การจัดทำบัตรประชาชน การรับคำร้องเรียนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และการให้ข้อมูลการท่องเที่ยวผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ฯลฯ

12. ด้านสมรรถนะทางการบริหาร เทศบาลตำบลควรบริหารงานในเรื่องของบุคลากร อุปกรณ์งบประมาณ การจัดการ วิธีการ บริการประชาชน เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันให้มากที่สุด และเทศบาลตำบลควรกำหนดพฤติกรรมภายในองค์กร ให้เป็นพฤติกรรมในการทำงาน เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ และสิ่งที่ควรจะต้องเน้น คือ สมรรถนะ ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะ

อื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน
ซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ/ความ
สามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็น สำหรับการทำงาน
ให้ประสบความสำเร็จหรือมีผลงานโดดเด่น

ดังนั้น ในการนำสมรรถนะมาใช้ นอกจากจะ
ยังประเมินเรื่องความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และ
คุณลักษณะอื่น ๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลุ่มพฤติกรรม
ในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นอีกด้วย



บรรณานุกรม

- กาญจนา บุญยัง. (2547). **ประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ : กรณีศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โกมินทร์ ชินบุตร. (2543). **การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขาภิบาล สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2544). **การพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: อักษรโสภณการพิมพ์.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2543). **การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพจน์ทรายแก้ว. (2549). **การบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐ**. วารสารวิชาการวไลยอลงกรณ์. 1(1), 18-32.