

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา
**Result-Based Management of Sub-District Municipalities Upgraded
from Sub-District Administration Organizations during
2007-2008 : A Case Study of Songkhla Province**

สุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์
Soodchalerm Sattrapruet

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Public Administration
Prince of Songkla University**

2555

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะ
จากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 :
กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา
ผู้เขียน นายสุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาคม ใจแก้ว)

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รงค์ บุญสวยขวัญ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาคม ใจแก้ว)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบง ชัยเจริญวัฒน์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบง ชัยเจริญวัฒน์)

..... กรรมการ
(ดร.ชาลี ไตรจันทร์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

.....
(ศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ พงศ์ดารา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อวิทยานิพนธ์	การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 : กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา
ผู้เขียน	นายสุตเฉลิม ศัสตราพฤกษ์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 : กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ทำการศึกษาแบบเชิงพรรณนาและอธิบาย ประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 11 แห่ง รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบ Enter ส่วนการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ ได้ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 อยู่ในระดับมากคือ ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ และรองลงมาคือ การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย และในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 อยู่ในระดับมากคือ ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร และรองลงมาคือ ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551พบว่า ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน/วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้/การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย/โครงสร้างที่เหมาะสม/ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์/การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร) ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล/การเลือกตัวชี้วัด/การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล) ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร (การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร/การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์/ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย/การมอบอำนาจ) มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลทางบวกกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาล

ตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ซึ่งเรียงลำดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอธิบายกับตัวแปรตาม โดยมีค่า R^2 เท่ากับ .856

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาล ตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 พบว่า บุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบรายละเอียดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และขาดความรู้ ตามอำนาจหน้าที่ของตนเองมีมากที่สุด รองลงมาคืองบประมาณมีจำกัดไม่เพียงพอต่อการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น ในส่วนของข้อเสนอแนะพบว่า ควรส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ แก่ผู้บริหารและบุคลากรมีมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความใจ กว้าง รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ โปร่งใสตรวจสอบได้

Thesis Title Result-Based Management of Sub-District Municipalities Upgraded from Sub-District Administration Organizations during 2007-2008 : A Case Study of Songkhla Province

Author Mr. Soodchalerm Sattrapruek

Major Program Public Administration

Academic Year 2011

ABSTRACT

The purposes of this study were : 1) to investigate the levels of result-based management of the sub-district municipalities upgraded from the sub-district administration organizations in Songkhla province during 2007-2008 ; and 2) to investigate the factors affecting in the levels of the result-based management of the sub-district municipalities upgraded from the sub-district administration organizations in Songkhla province during 2007-2008. The population of this descriptive and explanatory study consisted of the local politicians and the personnel of the 11 sub-district municipalities in Songkhla province. The data were collected by using the questionnaire and the interview, and analyzed by using percentage, arithmetic mean, and standard deviation. The Multiple regression analysis was also carried out using the enter method. The qualitative data from the interview were then analyzed by mean of content analysis.

The study found that, among the result-based management of the sub-district municipalities which were upgraded from the sub-district administration organizations in Songkhla province during 2007-2008, the establishment of objectives and goals of the organizations were at the high level, followed by the agreement to recognize the targets. It was found that the factors affecting the result-based management of the sub-district municipalities upgraded from the sub-district administration organizations in Songkhla province during 2007-2008 at the high level were the support from administrators and the management performance information systems.

The study, under the relationships between the factors affecting in the levels of the result-based management and the result-based management of sub-district municipalities upgraded from sub-district administration organizations in Songkhla province during 2007-2008, revealed that the 3 component parts which are : the personnel and organizational development (composing of the shared vision of members, the learning culture, the teamwork and the network, the proper structure, understanding of measurement and achievement, and the development and personnel training) ; the factors influencing the system of information performance

management (composing of data monitoring, indicator selecting, and placement of storage system) ; and the support from administrators (composing of the use of work performance in administration, the establishment of mission and strategy, the cooperation in the target establishment, and the power transferring) had the positive relationships with and influences on result-based management of sub-district municipalities upgraded from sub-district administration organizations in Songkhla province during 2007-2008. The order were ranked in the relationship between explanatory variables and dependent variables ($R^2 = .856$).

Based on the study, it was found that some personnel still did not know all the details of the result-based management and lacked knowledge of their own functions, followed by the limited budget to develop local infrastructure. The following suggestions should be offered. The institutes should promote the training to educate administrators and staff. The administrators need to have virtue, morality, and open-mindedness. They should listen to their subordinates, and have transparency and verifiability.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
Abstract	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญ	(8)
รายการตาราง	(10)
รายการภาพประกอบ	(13)
บทที่	
1 บทนำ	1
ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	5
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	11
แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	16
แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น	35
แนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลตำบล	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	71
ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	74
การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย	76
การเก็บรวบรวมข้อมูล	76
การวิเคราะห์ข้อมูล	77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4	ผลการวิจัย
	78
	ข้อมูลทั่วไป
	78
	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะ
	จากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551
	81
	การวัดปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่
	ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี
	พ.ศ. 2550-2551
	88
	ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการบริหารแบบมุ่ง
	ผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วน
	ตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551
	100
	ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ
	เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วน
	ตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551
	103
5	สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ
	106
	สรุปผลการวิจัย
	107
	การอภิปรายผลการวิจัย
	116
	ข้อเสนอแนะการวิจัย
	121
บรรณานุกรม	123
ภาคผนวก	132
1	แบบสอบถาม
	133
2	แบบสัมภาษณ์
	142
3	ผลการทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถาม
	144
4	แสดงจำนวน ร้อยละของระดับความคิดเห็นรายข้อคำถามใน
	แบบสอบถาม
	153
ประวัติผู้เขียน	160

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	หน้าที่บังคับหรือที่ต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 50 และพระราชบัญญัติ สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 67	54
2	หน้าที่ไม่บังคับหรืออาจจะปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 51 และพระราชบัญญัติ สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 68	55
3	จำนวนประชากรในการศึกษาวิจัย	72
4	จำนวนบุคลากร และกลุ่มตัวอย่าง	73
5	จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	78
6	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551	81
7	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ	82
8	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน	83
9	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย	84
10	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	85
11	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	86

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
12	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการวัดและประเมินผลงาน	87
13	การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการจัดวางกลไกการตรวจสอบ	88
14	การวัดปัจจัยที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551	89
15	การวัดปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารในด้านต่างๆที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551	90
16	การวัดปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆที่ส่งผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551	93
17	การวัดปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การในด้านต่างๆที่ส่งผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551	95
18	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity)	101
19	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551)	101
20	ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณ และการวิเคราะห์อำนาจการอธิบายระหว่างตัวแปรอธิบายแต่ละตัวกับตัวแปรตาม (การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551)	102
21	แสดงร้อยละเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551	103

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
22	แสดงร้อยละเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551	104

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)	7
2	หลักการพื้นฐานของแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	20
3	โครงสร้างการจัดองค์กรของเทศบาล	50

บทที่ 1

บทนำ

ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Administration) มีวิวัฒนาการและปรับตัวมาอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสมัย ต่อมาเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อนและภัยคุกคามมากยิ่งขึ้น ส่งผลกระทบให้ระบบราชการและวิธีการบริหารแบบเดิมสูญเสียความสามารถในการบริหารราชการ จึงเกิดการเรียกร้องให้ปฏิรูประบบบริหารงานราชการโดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งวางกรอบแนวคิดใหม่ในการบริหารราชการที่แตกต่างไปจากเดิมซึ่งเรียกว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration)

ในการบริหารจัดการภาครัฐไทยแม้รัฐบาลหลายสมัยต่างให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบราชการหรือระบบการบริหารงานภาครัฐเพื่อให้เป็นกลไกส่งเสริมการพัฒนาประเทศ แต่ระบบราชการยังคงมีปัญหาในการบริหารงานหลายประการ จึงแสวงหามาตรการหรือแนวทางในการบริหารจัดการให้ระบบราชการสามารถทำหน้าที่เป็นกลไกที่คาดหวังได้มีการบริหารขับเคลื่อนสังคมและเศรษฐกิจของประเทศให้ก้าวต่อไปได้ รัฐบาลจึงได้ทำการกำหนดมาตรการ การปรับหน่วยงานภาครัฐในสภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นทั้งมาตรการระยะสั้นและมาตรการระยะยาว ซึ่งในระยะสั้นนั้น ทุกหน่วยงานภาครัฐจะต้องจัดทำแผนงานเพื่อให้ตอบสนองต่อการทบทวนภารกิจและบทบาทของหน่วยงานภาครัฐ โดยการลด ตัดทอน หรือการยกเลิกภารกิจที่ภาครัฐต้องดำเนินการเอง หรือถ่ายโอนภารกิจให้หน่วยงานภาคเอกชน องค์กรเอกชน หรือหน่วยงานปกครองท้องถิ่น และการปรับปรุงรูปแบบ ขั้นตอนและวิธีการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ โดยให้มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานในด้านต่างๆ ให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้การบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ตอบสนองความต้องการของประชาชน ด้วยการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารของรัฐบาลไปสู่แนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนบทบาทภารกิจและปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานขององค์กรภาครัฐ โดยการทบทวนบทบาท หน้าที่ เพื่อให้มีความชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน การปรับลดขนาดขององค์กรให้มีขนาดเล็กลง และการจัดกระบวนการทำงานใหม่ภายใต้กรอบของระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (สุพจน์ บุญวิเศษ, 2549 : 2-3) ที่ได้นำแนวความคิดในเรื่องการบริหารงานภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารงานภาครัฐเป็นแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยเน้นการลดการเติบโตของภาครัฐ การถ่ายโอนภารกิจ การบริการไปให้ภาคเอกชน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยอาศัยแนวคิดกลไกการตลาดเป็นแนวทางดำเนินงานเป็นหลัก ทั้งนี้สรุปได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based

Management) เป็นการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้โดยให้มีลักษณะการบริหารองค์การ การบริหารปัจจัยและทรัพยากรภายในองค์การให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จากการศึกษาที่ประเทศไทยได้เริ่มปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2545 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ดำเนินการผลักดันการนำวิธีการบริหารดังกล่าวนี้มาใช้กับหน่วยงานราชการไทยมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดินฉบับหลักที่กำหนดให้ระบบการบริหารงานภาครัฐเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) กล่าวคือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 3/1 ซึ่งบัญญัติให้ “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน” โดยที่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่าภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิตผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้เงินภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน ภายใต้สิ่งที่ท้าทายของการบริหารภาครัฐอันกระทบต่อสิ่งแวดล้อมการบริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย การบริหารราชการแผ่นดินของไทยนั้นแบ่งการบริหารออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งการบริหารแผ่นดินนี้ใช้หลักการสำคัญ 3 ประการดังนี้ ประการที่หนึ่ง หลักการรวมอำนาจการปกครองใช้กับการบริหารราชการส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวง กรม ประการที่สอง หลักการแบ่งอำนาจการปกครองใช้กับการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด อำเภอ และประการที่สาม หลักการกระจายอำนาจการปกครองใช้กับการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีลักษณะการแบ่งภารกิจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามเกณฑ์ในการพิจารณาจากสภาพของความเป็นชุมชน จำนวนรายได้ว่าเหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะกับประชาชนตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่เพียงใด โดยองค์การบริหารส่วนตำบลมีภารกิจดูแลพื้นที่ชุมชนชนบท เทศบาลมีภารกิจดูแลพื้นที่ชุมชนเมืองและชุมชนกึ่งเมือง ทั้งนี้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กย่อมมีโอกาสที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้ภายใต้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งท้องถิ่นรูปแบบของตน ซึ่งเมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวมีความเจริญเติบโตขึ้น มีลักษณะเป็นสังคมเมืองมากขึ้น ปัญหาของชุมชนเมืองย่อมมีความซับซ้อนและหลากหลายเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดย

วิธีการจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังเช่น องค์การบริหารส่วนตำบล ยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง เทศบาลเมืองยกฐานะเป็นเทศบาลนคร ย่อมทำให้ท้องถิ่นนั้น ๆ มีอำนาจหน้าที่ตลอดจนรายได้ที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและปรับปรุงการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนได้เพิ่มขึ้น กรอบในการบริหารจึงต้องดำเนินการภายใต้หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ปรากฏในส่วนของการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นดำเนินงานโดยที่กระทรวงมหาดไทยได้ออกระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 โดยกำหนดให้ “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนา แผนพัฒนาสามปี และแผนการดำเนินงานโดยที่ไม่ต้องผ่านความเห็นชอบจากสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยที่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนา แผนพัฒนาสามปี และแผนการดำเนินงานจะต้องมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานเป็นหลัก”

จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดชายแดนของประเทศไทยจรดกับรัฐเคดาห์ของประเทศมาเลเซียเป็นเมืองท่าและเมืองเศรษฐกิจที่สำคัญแห่งหนึ่งของภาคใต้ ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลตำบลที่มีลักษณะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่เป็นจำนวนมาก โดยมีเทศบาลตำบลที่ยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ตามหลักเกณฑ์การจัดตั้งและเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล จำนวน 11 แห่ง (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสงขลา : ข้อมูล ณ วันที่ 14 ตุลาคม 2552) เนื่องจากปัจจุบันการจัดตั้งและเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกระบวนการหนึ่งที่ส่งเสริมการพัฒนาเชิงโครงสร้างและการบริหารงานให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มีความเข้มแข็งและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะตรงตามความต้องการของประชาชน และสนับสนุนนโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างสอดคล้องกับหลักการและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และเมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปลี่ยนแปลงฐานะแล้ว อำนาจหน้าที่และบทบาทก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามข้อบัญญัติในพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ระบุที่มาของอำนาจหน้าที่บทบาทของการจัดตั้งเทศบาลและกฎหมายอื่น ๆ กำหนดไว้ เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำของเทศบาลตำบลที่เพิ่มขึ้นจากเดิมที่มีสถานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 พบว่าเทศบาลบางแห่งประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน เช่น งบประมาณของเทศบาลมีไม่เพียงพอเนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลได้รับผลกระทบกับการจัดสรรงบประมาณ ขาดบุคลากร หัวหน้างานและผู้อำนวยการกองในฝ่ายต่างๆ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการพัฒนาชุมชนของเทศบาลที่ยังคงเน้นไปในการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานแต่เพียงอย่างเดียว เป็นต้น (เทศบาลตำบลเขารูปช้าง, 2551 : 22) ประกอบกับการที่ประเทศไทยได้นำแนวคิดเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ตั้งที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นมาเป็นหลักการบริหารจัดการ

ก็จะทำให้กรอบการบริหารจัดการที่เทศบาลต้องดำเนินการมีกฎเกณฑ์มากขึ้น เนื่องจากเป็นแนวทางการบริหารที่เน้นให้ความสำคัญกับความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่พิจารณาจากระดับการบรรลุเป้าประสงค์กับผลผลิต ผลลัพธ์ ที่กำหนดไว้ภายใต้เงื่อนไขตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) อย่างเป็นรูปธรรม (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543 : 13-14) ทั้งนี้ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์สู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยศึกษาวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานและศึกษาถึงกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ตลอดทั้งปัจจัยที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของแต่ละกรณีศึกษา (ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ, 2551 : 248) การดำเนินงานในบางหน่วยงานพบปัญหาจากการดำเนินงานส่วนใหญ่ ได้แก่ การขาดความสนใจในการดำเนินงานจากผู้บริหาร ขาดความเข้าใจในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ (สุนทร อนันตวิรุพห์, 2538 : 83) และการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของผู้ปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานต่อต้าน และในหน่วยงานก็ยังขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง (จตุพร พูลแก้ว, 2545 : 62) อย่างไรก็ตามยังไม่เคยมีการศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลเป็นการเฉพาะ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ที่นำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลในการพัฒนาความเป็นชุมชนกึ่งเมือง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับเป้าหมายของการพัฒนาความเป็นชุมชนกึ่งเมืองของเทศบาลตำบล และปัญหาอุปสรรคของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตลอดจนปัจจัยที่จะทำให้เทศบาลตำบลมีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้บรรลุผลตามแนวนโยบายของรัฐต่อไป

คำถามการวิจัย

1. เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 มีระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างไร
2. มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

สมมติฐานการวิจัย

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสม

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551
2. ได้ทราบถึงปัจจัยที่สำคัญในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อไปสู่เป้าหมายของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551
3. เป็นแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อสามารถกระจายความคล่องตัวในการปฏิบัติงานไปสู่หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นหน่วยอื่น และมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านพื้นที่ของการศึกษา ศึกษาเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 11 แห่ง
2. ประชากรที่ศึกษา

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะการบริหารและการปฏิบัติงานในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากบุคลากรของเทศบาลตำบลทั้งฝ่ายประจำและฝ่ายการเมือง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

 - 2.1 บุคลากรการเมือง ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ คือนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี เลขานุการนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาลตำบล รองประธานสภาเทศบาลตำบล และสมาชิกสภาเทศบาลตำบล จำนวน 187 คน
 - 2.2 บุคลากรประจำ ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้ากอง/หัวหน้าฝ่าย ของสำนักปลัดเทศบาล พนักงานเทศบาลตำบลที่สังกัดกอง/ฝ่ายต่าง ๆ และลูกจ้างประจำ จำนวน 295 คน

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

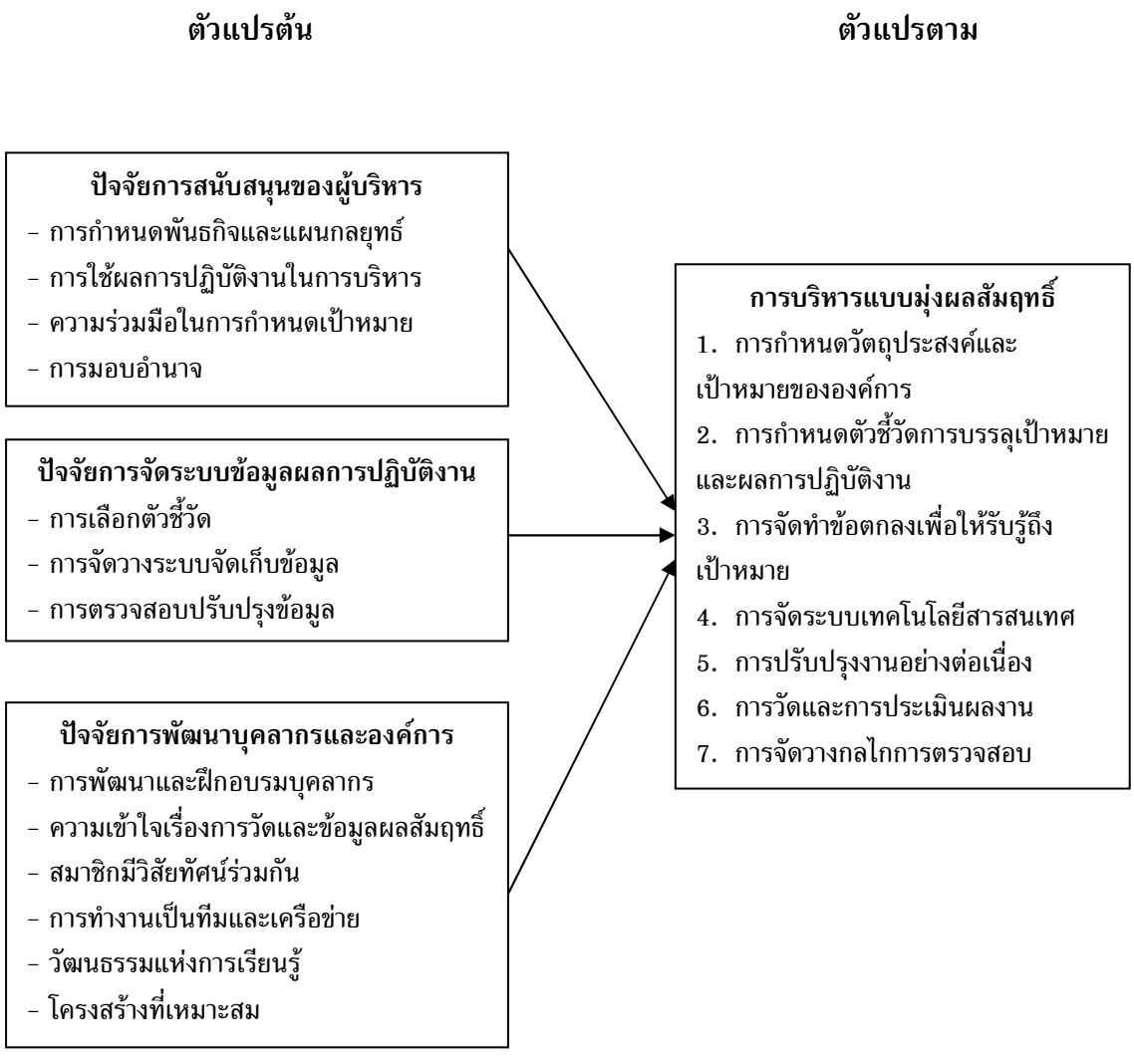
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น ได้แก่ 1. ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ 2. ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล 3. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสม

ตัวแปรตาม คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย 1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ 2. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงาน 3. การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย 4. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 6. การวัดและการประเมินผลงาน 7. การจัดวางกลไกการตรวจสอบ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรการศึกษาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ตามภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร สมาชิกขององค์กร และตลอดถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การวัดและประเมินผลงาน การจัดวางกลไกการตรวจสอบ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หมายถึง เป้าหมายของเทศบาลตำบลแต่ละแห่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง

การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดรายละเอียดให้เป็นรายการอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้กระบวนการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลแต่ละแห่ง

การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย หมายถึง การที่เทศบาลกำหนดภาระงานให้กับบุคลากรแต่ละฝ่ายรับทราบและถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง สิ่งที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงานและการประเมินผลที่อาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่างๆ ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานฝ่ายต่างๆ ของเทศบาลตำบลภายใต้ระบบการตรวจสอบและการติดตามผลงาน

การวัดและประเมินผลงาน หมายถึง การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด

การจัดวางกลไกการตรวจสอบ หมายถึง การที่เทศบาลตำบลจัดระบบให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสนับสนุนให้มีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน และการมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน

การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารของเทศบาลตำบลจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร หมายถึง ผู้บริหารของเทศบาลตำบลใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน เพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย หมายถึง การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารของเทศบาลตำบลในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน ตลอดจนการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่าง

ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่เทศบาลตำบลจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยระบบข้อมูลสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย การเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจ ผู้พัฒนาระบบเข้าใจในเนื้อหาสาระของงานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบครบวงจร และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

การเลือกตัวชี้วัด หมายถึง การเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตัวชี้วัดจะต้องมีทั้งในส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่แสดงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล หมายถึง การมีวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ที่เกี่ยวข้องในการจัดเก็บข้อมูล และจัดวางอย่างเป็นระบบสามารถเรียกดูข้อมูลตัวชี้วัดได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหา รวมถึงความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระของงานหรือโครงการที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้พัฒนาระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดของข้อมูล

การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล หมายถึง ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลมีการตรวจสอบปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน

ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ หมายถึง การพัฒนาบุคลากรและองค์การของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสม

การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร หมายถึง เทศบาลตำบลมีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลตำบลเพื่อให้มีศักยภาพ และขีดความสามารถในการสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ หมายถึง บุคลากรของเทศบาลตำบลมีความเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานประจำวัน

สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคลากรของเทศบาลตำบลมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการร่วมกันของเทศบาลตำบล

การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย หมายถึง บุคลากรในเทศบาลตำบลมีความตระหนักถึงความร่วมมือกันในการทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์

วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรในเทศบาลตำบลมีความตระหนักถึงการเรียนรู้ มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้นมุ่งต่อการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในเทศบาลตำบล

โครงสร้างที่เหมาะสม หมายถึง เทศบาลตำบลจะต้องมีลำดับชั้นบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดความรวดเร็วเป็นอิสระในการทำงานระหว่างสายงานหรือระหว่างกองต่าง ๆ และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี เลขานุการนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาลตำบล สมาชิกสภาเทศบาลตำบล ปลัดเทศบาลตำบล รองปลัดเทศบาลตำบล ผู้อำนวยการสำนัก/กอง

เป้าหมาย หมายถึง เป้าหมายของเทศบาลตำบลแต่ละแห่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง

การยกฐานะ หมายถึง การยกฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล ตามมาตรา 42 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ประกอบกับมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

เทศบาลตำบล หมายถึง เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา จำนวน 11 แห่ง ช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 คือ เทศบาลตำบลน่าน้อย เทศบาลตำบลบ้านไร่ เทศบาลตำบลคูเต่า เทศบาลตำบลเขารูปช้าง เทศบาลตำบลพะวง เทศบาลตำบลเกาะแก้ว เทศบาลตำบลท่าช้าง เทศบาลตำบลลำไพล เทศบาลตำบลกระแสดินธุ์ เทศบาลตำบลโคกม่วง เทศบาลตำบลทุ่งลาน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาวิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดและแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น
4. แนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลตำบล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

1.1 ความเป็นมา

มีปัจจัยหลายประการที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิรูประบบราชการ หากพิจารณาจากภายในไปยังภายนอกจะพบว่าปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันสำคัญประกอบด้วย

1. ระบบราชการหรือรัฐบาลขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีการคอร์รัปชันมีการจ่ายเงินงบประมาณจำนวนมาก แต่ผลจากการจ่ายเงินงบประมาณไม่ค่อยจะบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ไม่คุ้มค่า ไม่มีประสิทธิภาพ

2. นโยบายรัฐสวัสดิการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ทำให้รัฐบาลจำเป็นต้องจัดหารายได้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดสวัสดิการให้แก่พลเมืองชาวไทยแต่การจัดหารายได้ด้วยวิธีการจัดเก็บภาษีทำได้ยากเพราะจะมีผลกระทบต่อประชาชน และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้รัฐบาลจึงหาทางลดรายจ่ายแทนการเก็บภาษีเพิ่ม เช่น รัฐบาลลดบทบาทการจัดทำบริการสาธารณะบางประเภท โดยการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หรือยุบเลิกรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุน รวมทั้งการลดจำนวนข้าราชการโดยการจัดทำโครงการเกษียณก่อนกำหนดหรือการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ (ต้องการให้ข้าราชการที่มีผลงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าร้อยละ 5 ออกจากราชการ)

3. การเจริญเติบโตขององค์กรต่างๆ โดยเฉพาะธุรกิจเอกชน องค์กรเอกชน และองค์กรประชาชน ฯลฯ องค์กรเหล่านี้มีความเข้มแข็งในการดำเนินการเพิ่มมากขึ้นพึ่งพาตนเองได้ รัฐบาลไม่จำเป็นต้องสนับสนุนเหมือนที่เคยเป็นมาในอดีต

4. วิกฤตเศรษฐกิจของไทยที่เกิดจากการบริหารงานทางการเงินที่ผิดพลาดของทั้งภาครัฐและเอกชน สร้างความหายนะอย่างใหญ่หลวงให้กับสังคมไทย

5. โลกาภิวัตน์ การพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้การติดต่อระหว่างกันและการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็วมาก การปกปิดข้อเท็จจริงทำได้ยาก นอกจากนี้การแข่งขันทางเศรษฐกิจจะระหว่างประเทศ ระหว่างภูมิภาค และระหว่างทวีปได้ทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ผู้ที่ชนะเท่านั้นจึงจะมีโอกาสที่จะอยู่รอด และเจริญก้าวหน้า

ปัจจัยดังกล่าวนี้ได้ผลักดันให้รัฐบาล และส่วนราชการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเอง ด้วยการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและจัดการในรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่หรือที่เรียกกันว่า “การบริหารราชการแนวใหม่” หรือ New Public Management (NPM) ซึ่งอาจเรียกให้เข้าใจง่าย ๆ ได้ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2547 : 131-132)

1.2 แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การปฏิรูประบบราชการจึงเกิดขึ้นเพื่อลดขนาดราชการ มุ่งเพิ่มประสิทธิภาพ การวัดคุณค่า การกระจายอำนาจ การสละอำนาจและการให้บริการด้วยระบบตลาด และเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ การปฏิรูประบบราชการลักษณะนี้นิยมเรียกว่า “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management : NPM) หรือ เรียกว่า “การจัดการนิยม” (Managerialism) หรือ “การบริหารภาครัฐที่อาศัยระบบตลาด” (Market-Based Public Administration) หรือ “รัฐบาลแบบผู้ประกอบการ” (Entrepreneurial Government) (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 9) คำว่า “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ถือได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมทฤษฎีแนวคิด และเทคนิควิทยาการทางการจัดการอย่างกว้างขวางและหลากหลาย จนนำไปสู่ความสับสนในการจำกัดความหมาย และขอบข่ายเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะร่วมที่สำคัญ คือ การสะท้อนถึงการมุ่งเน้น “การปฏิรูป” การบริหารงานในภาครัฐ เพื่อเข้ามาแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่ตัวแบบดั้งเดิมหรือระบบบริหารแบบเดิมมีอาจจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่นในอดีต โดยมีจุดเน้นที่สำคัญคือ การเน้นความสำคัญไปที่ระบบการจัดการมากกว่านโยบาย การมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพ การมุ่งปรับโครงสร้างในแบบระบบราชการที่มีความเทอะทะและใหญ่โตไปสู่องค์กรที่มีขนาดเล็ก การปรับระบบการบริหารจัดการที่วางอยู่บนกลไกทางการตลาดมากขึ้น เพื่อกระตุ้นการแข่งขัน การตัดทอนและลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และสุดท้าย ได้แก่ การปรับรูปแบบการจัดการที่เน้นเป้าหมาย การใช้ระบบสัญญาว่าจ้างระยะสั้น และการให้แรงจูงใจทางการเงินและความเป็นอิสระทางการจัดการ (วสันต์ เหลืองประภัสร์, 2548 : 45-46)

1.3 องค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2541 : 45-46) กล่าวว่าองค์ประกอบของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่

หน่วยงาน

3. การกำหนด วัตถุประสงค์ และให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และในระดับบุคคล

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบ ค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงาน สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงาน ของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกัน ภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำ และสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จะถือได้ว่าเป็นกระแสหลักของการปฏิรูประบบราชการทั่วโลกในปัจจุบัน แต่ในการนำแนวคิดมาปรับใช้ ควรพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติอย่างละเอียด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการ ค่านิยมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศลักษณะเด่นของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จึงอยู่ที่ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ดี การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่แยกไม่ออกจากบริบทของวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรง เพราะวิกฤตการณ์เป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อีกทั้งการปฏิรูประบบราชการยังเป็นหัวใจของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เนื่องจากเหตุผล 4 ประการคือ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 56-57)

1. ระบบราชการเป็นกลไกหลักที่จะทำให้รัฐเล็กลง ซึ่งจะช่วยให้การขาดดุลการคลังลดลง

2. การทำให้ระบบราชการมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้สำเร็จ

3. การวัดผลงานเป็นหลักในการคิดและวิเคราะห์ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังนั้นการทำงานของระบบราชการใหม่ จะเปลี่ยนไปอยู่ภายใต้สัญญาการทำงานตามผลงาน ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลงานที่ให้แก่ประชาชนได้ ส่วนความรับผิดชอบก็ต้องระบุเอาไว้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและพนักงาน จะต้องไม่กำหนดไว้กว้างๆ เหมือนเมื่อก่อน

4. ประเด็นทางการเมือง ที่เกิดจากการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปปฏิบัติ กลับปรากฏว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การต่อต้านของฝ่ายการเมือง แต่ปัญหาอยู่ที่การต่อต้านของระบบราชการเอง โดยเฉพาะการต่อต้านการลดขนาดองค์กร และการต่อต้านสิ่งที่จะมาทำลายความมั่นคงในการทำงานของข้าราชการ

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดหลักในการปฏิรูประบบราชการโดยการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนา ระบบราชการให้เป็นระบบราชการยุคใหม่ ซึ่งสามารถทำงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4 ลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน (2550 : 9-11) อธิบายไว้ว่าระบบราชการตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ในปัจจุบันจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นระบบราชการที่มีความหลากหลาย แต่ยึดถือค่านิยมหลักเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่พยายามทำทุกอย่างในระบบราชการให้เป็นแบบเดียวกันทั้งหมด
2. นิยามความหมายของระบบคุณธรรมใหม่ให้หมายถึง ระบบคุณธรรมที่เน้นให้ข้าราชการทำงานมีประสิทธิภาพสูงและยอมรับความแตกต่างต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการมีขีดความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งแตกต่างจากระบบคุณธรรมของระบบราชการในอดีต ที่เน้นการปกป้องสิทธิประโยชน์ตอบแทนให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันและมีขีดความสามารถแตกต่างกันได้
3. มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นการทำงานตามกฎระเบียบตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้
4. การจ้าง การถนอมรักษา ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการ เน้นที่การแสวงหาผู้ที่มีขีดความสามารถสูงและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่มีความท้าทาย ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบราชการแบบเดิม ซึ่งเน้นให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถทางเทคนิคที่ตรงกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ
5. มีมุมมองต่อข้าราชการที่มีขีดความสามารถว่า เป็นสินทรัพย์หรือเป็นทุนมนุษย์ที่มีค่าขององค์การ ยิ่งลงทุนให้ได้รับการพัฒนา ยิ่งสามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับระบบราชการได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่มองข้าราชการในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิต รายจ่ายต่างๆ เกี่ยวกับข้าราชการ จึงถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองของระบบราชการ
6. การจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบ มีทั้ง (1) กลุ่มที่เป็นข้าราชการประจำ ภายใต้ระบบการจ้างงานจนถึงการเกษียณอายุ (2) กลุ่มพนักงานราชการหรือพนักงานของรัฐ ภายใต้รูปแบบการจ้างงานตามสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาจ้าง (3) กลุ่มที่จ้างเหมาแรงงานมาจากเอกชน เป็นต้นซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิม ที่มีรูปแบบการจ้างงานแบบเดียว คือ ข้าราชการประจำ ซึ่งจ้างจนเกษียณอายุราชการ แม้ว่าจะมีลักษณะการจ้างงานที่หลากหลาย แต่ทุกกลุ่มต้องยึดถือค่านิยมหลักของระบบราชการเป็นแบบเดียวกัน
7. ลักษณะการจ้างงานไม่เน้นที่ความมั่นคงในการจ้างงาน แต่เน้นที่ผลการปฏิบัติงานถ้าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ก็สามารถยกเลิกการจ้างได้ ทั้งนี้เพราะระบบราชการเองก็มีข้อจำกัดในการหารายได้ไม่แตกต่างจากภาคเอกชน จึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ้างงานของภาครัฐเองด้วย ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นความมั่นคงของการจ้างงานเป็นหลักที่สำคัญ การจ้างงานของภาครัฐแบบเดิมจึงมีลักษณะเหมือนกับการให้สังคมสงเคราะห์แก่ข้าราชการ

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการมีส่วนต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในแบบเดิมที่ประเมินตามกิจกรรมการทำงานของข้าราชการแต่ละคน

9. ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหารอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างกันในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ใส่ใจความพึงพอใจการทำงานของข้าราชการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหาร ภายใต้ระบบราชการแบบเดิม ที่มีลักษณะเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานตามกฎระเบียบและระบบงาน ซึ่งมักก่อให้เกิดความขัดแย้งในประเด็นต่างๆ ระหว่างกัน เช่น ข้าราชการมีเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับองค์กร ทำให้เกิดข้อพิพาทที่ต้องแสวงหาแนวทางการแก้ไข

10. องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกระจายอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ มีอำนาจและหน้าที่บริหารงานบุคคลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิมที่องค์กรกลางบริหารงานและสงวนอำนาจและหน้าที่งานด้านการบริหารบุคคล เพื่อดำเนินการเองเป็นส่วนใหญ่

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547 : 132-133) กล่าวว่าลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ NPM นี้เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่างๆ 4 เรื่องที่สำคัญได้แก่

1. ความโปร่งใสในการตัดสินใจ (Transparency) ของรัฐบาลและฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

2. ความรับผิดชอบในความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) การบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร การปฏิบัติราชการของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาลจะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะตรวจสอบจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนสื่อมวลชน ส่วนราชการด้วยตนเอง หรือฝ่ายการเมืองในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย

3. การบริหารจัดการและการดำเนินงานของหน่วยงานราชการในการจัดทำบริการสาธารณะนั้นจะมุ่งเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Results) ของงาน โดยเฉพาะ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความประหยัด (Economy) มากกว่าที่จะเน้นที่ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน หรือปัจจัยนำเข้า (Input) และวิธีการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน (Process)

4. มีการประเมินผลโดยการวัดผลลัพธ์ (Measure) การดำเนินงานอย่างเป็นทางการโดยเฉพาะในเรื่อง ปริมาณงาน (Quantity) คุณภาพของผลงาน (Quality) งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน (Cost) และกำหนดการปฏิบัติงาน (Time)

จากจุดมุ่งหมายทั้ง 4 ประการของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังกล่าวข้างต้นทำให้การบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. หน่วยงานภาครัฐจะต้องเลิกและลดที่จะเป็นผู้ให้บริการสาธารณะตามลำพังหรือผูกขาดเช่นที่เคยเป็นมาในอดีต คงเหลือไว้เฉพาะภารกิจที่สำคัญๆ เท่านั้น
 2. ทำการประเมินความคุ้มค่าหรือ Value for Money ในการใช้จ่ายงบประมาณในการจัดทำบริการสาธารณะ โดยเฉพาะการดำเนินงานโครงการของส่วนราชการต่างๆ จะต้องประเมินความคุ้มค่าของการใช้จ่ายงบประมาณ เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการทางด้านเศรษฐกิจโดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ตอบแทน (Cost-Benefit Analysis) ทั้งนี้จะต้องทำก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินโครงการ
 3. เชื่อมโยงระหว่างการจัดสรรทรัพยากรและเงินรางวัลกับผลสัมฤทธิ์ (Results)
 4. เน้นความรับผิดชอบที่ผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results) แต่จะไม่เน้นที่ความรับผิดชอบที่ผลผลิตและกระบวนการดำเนินงาน
 5. ลดขนาดองค์กรหรือ Downsizing พร้อมทั้งปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสมหรือ Right Sizing ในส่วนภารกิจที่ไม่ใช่งานหลักของหน่วยงานก็ให้จ้างเอกชนดำเนินการแทน (Outsourcing)
 6. บริหารจัดการแบบเอกชน
- จากลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รัฐบาลได้มุ่งเน้นที่จะให้หน่วยงานของทางราชการได้ “บริหารงานเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ “การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์” หรือ Results Based Management : RBM

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1 ความเป็นมา

การปฏิรูประบบราชการกำลังเป็นเรื่องที่รัฐบาลของประเทศต่างๆ ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งในทวีปยุโรป อเมริกาเหนือและออสเตรเลีย ในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมาได้เร่งปฏิรูประบบราชการอย่างเร่งด่วนและต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะประเทศเหล่านี้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจอย่างมาก ทั้งในเรื่องการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ การใช้จ่ายของรัฐที่มีสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับรายจ่ายรวมทั้งประเทศ ปัญหาการขาดดุลของงบประมาณภาครัฐ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2539 : 8) เนื่องจากขณะนี้การรับรู้ข่าวสารของประชาชนทั่วโลกเป็นไปอย่างกว้างขวาง มีผลให้ความต้องการบริการของประชาชนได้รับการยกระดับสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันประชาชนกลับต้องประสบกับระบบการบริการภาครัฐที่ล่าช้า ความไม่สะดวกระบบการทำงานที่ซ้ำซ้อนและคุณภาพการให้บริการของภาครัฐที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับการให้บริการของภาคเอกชนซึ่งเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้รัฐบาลของประเทศเหล่านี้จึงได้พยายามเรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนคืนมาซึ่งเทคนิคหนึ่งที่ได้นำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ คือ การบริหารที่เน้นผลลัพธ์หรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Oriented Management หรือ Results-Based Management หรือ Management by Objective หรือ Performance Management)

สำหรับประเทศไทยก็ได้ประสบกับปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของภาคราชการ เช่นเดียวกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปภาคราชการ เช่นเดียวกันด้วยเหตุนี้จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในหลายๆ ทางเลือกของการปฏิรูประบบราชการไทย

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบของรัฐบาลที่มีต่อประชาชน กล่าวคือรัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐบาลได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร โดยการแสดงถึงว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำความหนักของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่ากิจกรรมที่ทาลงไปนั้นเป็นการใช้เงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและความคุ้มค่า (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2539 : 8-9)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาปรับใช้ กล่าวคือ มีลักษณะการบริหารองค์การ บริหารปัจจัยและทรัพยากรภายในองค์การให้สามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งรูปแบบการบริหารแบบเดิมที่เน้นการดำเนินงานในเชิงปริมาณ ไปสู่การดำเนินงานที่มุ่งเน้นในเชิงคุณภาพ

2.2 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

Canadian International Development Agency หรือ CIDA (CIDA, 1999 : ไม่มีเลขหน้า, อ้างถึงในไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ, 2551 : 49) นิยามว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการทำงานแบบทีม และใช้วิธีการมีส่วนร่วมโดยมุ่งให้เป็นความพยายามขององค์การหรือเป็นโครงการอันเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง และยังหมายถึงว่าเป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหาร และการรายงานผลการปฏิบัติงาน

กิตติ บุณนาค (2549 : 2) ได้ให้ความหมายของ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าหมายถึง กระบวนการที่จะต้องนำมาใช้ในการสร้างกลยุทธ์ (Strategy) เพื่อนำเอากลยุทธ์ที่สร้างขึ้นไปใช้ในการบริหารงาน โดยมุ่งที่จะทำให้ผลของกลยุทธ์เกิดผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลสุดท้าย (Ultimate Outcome) เป็นสำคัญ ซึ่งผลต่างๆ เหล่านี้รวมแล้วเรียกว่า ผลสัมฤทธิ์ (Results) ทั้งนี้ผลในแต่ละระดับจะต้องมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่ชัดเจนและสามารถพิสูจน์ได้แบบเชิงประจักษ์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางระบบการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

ในทัศนะของสุพจน์ บุญวิเศษ (2549 : 3-5) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) มีความหมายตามชื่อเรียกว่าเป็นการบริหารที่เน้นที่ผลลัพธ์ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะ และเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการประเมินผลงานนั้นสามารถเทียบเคียงได้กับภาคเอกชนที่ประเมินผลงานจากกำไรของบริษัท และกล่าวไว้ด้วยว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นความรับผิดชอบ (Accountability) ของรัฐบาลต่อประชาชน ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารที่รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่ารัฐได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลอย่างไร โดยการแสดงให้เห็นว่าได้มีผลงานอะไรบ้าง ได้ให้บริการประชาชนในเรื่องใดบ้าง ผลงานหรือบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร และรัฐบาลจะต้องสามารถอธิบายต่อประชาชนได้ว่า กิจกรรมที่ทำลงไปนั้น เป็นการใช้จ่ายเงินภาษีของประชาชนอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลและคุ้มค่าหรือไม่

ส่วนกฎหมายการบริหารราชการแผ่นดินฉบับหลักที่กำหนดให้ระบบการบริหารงานภาครัฐเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ก็กล่าวคือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 3/1 ซึ่งบัญญัติให้ “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

จากที่ได้กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เป็นเทคนิคการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators KPIs) เป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากรขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

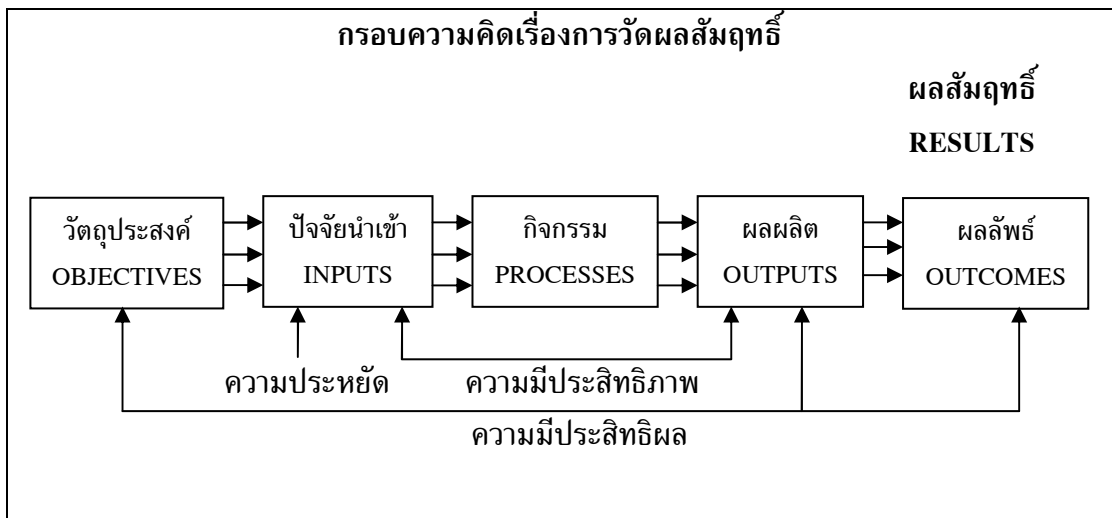
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539 : 13-14) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ว่า ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎระเบียบและความถูกต้องตามกฎหมายและมาตรฐาน แต่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator-KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กร การวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยตัวชี้วัดดังกล่าว การยืดหยุ่นในการบริหารงานและให้คำตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความต้องการของลูกค้าคือประชาชน

ปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จคือการมีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ไม่ว่าจะเป็นระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจสามารถอธิบายอีกแบบได้ว่า เป็นการ จัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2539 : 16-17) ได้กำหนดกรอบแนวความคิดในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 หลักการพื้นฐานของแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 ที่มา : ทิพาดี เมฆสุวรรณค์, 2539 : 16

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการ
 ทั้งในระยะสั้น กลางหรือระยะยาว

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) เป็นทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการหรือการ
 ปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพยากร
 สิทธิทางปัญญา กฎระเบียบและการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

กิจกรรม (Process) เป็นกระบวนการทำงาน ได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้า
 ทั้งหมดมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้

ผลผลิต (Outputs) เป็นผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้นโดย
 กิจกรรมที่เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น การออกไปอนุญาต
 ข้อเสนอแนะ เป็นต้น

ผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้
 ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ
 เช่น ผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น

ผลสัมฤทธิ์ (Results) เป็นผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์
 จากแผนภาพจะเห็นได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีจุดเริ่มต้นที่
 เป้าประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังซึ่งผลผลิตและ
 ผลลัพธ์นั้นก็พัฒนามาจากวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร สำหรับปัจจัยนำเข้าหมายถึง ทรัพยากร
 ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นกิจกรรมอันจะนำไปสู่ผลผลิตและ
 ผลลัพธ์ ดังนั้นจุดเน้นของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 3 ด้านหลัก ได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) คือ การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือดำเนินกิจกรรม โดยการใช้ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ สิ่งนี้ถือเป็นหลักสำคัญของนักบริหารที่ดี การไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีคนงานมากกว่าปริมาณงาน หรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพง หรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การเทียบเคียงระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรมขององค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สัดส่วนนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ (Productivity) คือ การทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่หรือโดยการประหยัด (Economizing) คือ รักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับการบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ ตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

จากแนวคิดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นที่ให้การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่นำไปสู่ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของภาครัฐ จากการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานที่มุ่งเน้นแผนงานเป็นหลัก คือ จะเป็นการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการดำเนินงานในเชิงปริมาณ ได้ปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นผลงานซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นระบบการบริหารจัดการที่เน้นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยการผลิตกับผลผลิตที่ได้รับ หมายความว่า การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ที่ได้เมื่อมีการประเมินผลแล้วจะต้องเกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวคือ จะต้องมีการจัดหาทรัพยากรการบริหารให้ เป็นไปอย่างประหยัด หมายถึง มีการใช้ต้นทุนในการผลิตน้อยที่สุด (Economy) และมีการบริหาร ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในขณะเดียวกันจะต้องได้ผลงานที่บรรลุ เป้าหมายขององค์กร (Effectiveness) ดังนั้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยจะต้องคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ใน การดำเนินงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสม

2.4 ขั้นตอนของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 151-152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์

เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่ หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2546 : 24-26) กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่ามี 9 ขั้นตอน โดยลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้ทราบถึงทิศทางขององค์กรในอนาคตและภารกิจสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด

2. การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยให้แต่ละกิจกรรมมีปัจจัยแห่งความสำเร็จของกิจกรรมตามมุมมองของ Balanced Scorecard กำหนดให้แต่ละกิจกรรมมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จครบทุกมุมมอง ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ เสนอผู้บริหารพิจารณาความเหมาะสมพร้อมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เมื่อกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักแล้ว จะต้องทำรายละเอียดของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักทุกตัว เช่น คำอธิบาย กลไกการวัด เครื่องมือสำหรับจัดเก็บข้อมูลและความถี่ในการจัดเก็บข้อมูล เป็นต้น เสนอผู้บริหารพิจารณาความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักพร้อมกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

4. การกำหนดแหล่งข้อมูล การกำหนดแหล่งข้อมูลของระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับกรมควรเริ่มที่ระดับกอง ถ้าเป็นระดับกระทรวงให้เริ่มกำหนดแหล่งข้อมูลที่กรม แล้วค่อยดูถึงลงไปถึงระดับสำนัก/กอง

5. การตั้งเป้าหมาย เป้าหมายคือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังสำหรับใช้เป็นหลักเปรียบเทียบเพื่อวัดความสำเร็จขององค์กร การตั้งเป้าหมายกระทำได้หลายแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ อาทิ

5.1 เป้าหมายที่สะท้อนถึงการปฏิบัติงานตามที่กฎหมายกำหนด

5.2 เป้าหมายที่ตั้งตามระดับผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

5.3 เป้าหมายในระดับที่สามารถบรรลุผลได้

5.4 เป้าหมายแบบท้าทาย

6. การรวบรวมข้อมูล องค์กรควรเลือกใช้วิธีการสำรวจสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะประเด็นที่สำคัญและไม่จำเป็นต้องทำทุกปี เมื่อจะดำเนินการสำรวจควรสอบถามความต้องการจากทุกสำนัก/กอง เพื่อรวมทำสำรวจพร้อมกัน เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และผูกมัดให้นำผลการสำรวจไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ ไม่เก็บผลสำรวจไว้โดยไม่ได้ใช้ประโยชน์

7. การบันทึกและอนุมัติข้อมูล เป็นการนำข้อมูลผ่านการคำนวณ หรือเก็บรวบรวมได้ บันทึกลงในระบบงานประยุกต์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งระบบนี้ออกแบบมาเพื่อรองรับผู้ใช้หลายระดับตั้งแต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ จนถึงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้ใช้ระบบสามารถเข้าถึงเฉพาะข้อมูลขององค์กรเฉพาะที่ตนสังกัดอยู่เท่านั้น ระบบจะเก็บข้อมูลของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ตลอดจนเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้น ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูลเป็นผู้อนุมัติข้อมูลเพื่อให้ระบบงานประยุกต์ผลิตรายงานสำหรับผู้บริหารต่อไป

8. การวิเคราะห์ผล เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้วประเมินผลย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มการตัดสินใจในเชิงบริหาร

9. การรายงานผล โดยระบบงานประยุกต์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถแสดงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณและกราฟ และระบบยังนำสัญลักษณ์ต่างๆ มาใช้สื่อสารกับผู้บริหารระดับสูงในประเด็นที่ต้องการความสนใจจากผู้บริหารเป็นพิเศษ เช่น ระบบจะมีสัญลักษณ์เฉพาะถึงการเปลี่ยนแปลงที่มากผิดปกติจากช่วงที่แล้ว หรือตัวชี้วัดที่มีผลการปฏิบัติงานตกลงอย่างมาก เป็นต้น

2.5 องค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการสำรวจเอกสารรายงานการดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารของประเทศต่าง ๆ ที่ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบอย่างน้อย 8 ประการ (สุพิน เกษาคุปต์, 2544 : 37-40)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การ (Objective and Goals Determination) วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง (Expected Result) ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำด้วยการเอาใจใส่ และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (Vision and Mission) องค์การที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก

2. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (Performance Indication and Key Result Area Determination) การที่จะบอกได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานปฏิบัติได้สำเร็จหรือไม่นั้นจะต้องรู้ว่างานอะไรที่สำคัญมากน้อยที่เป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับองค์การ จึงต้องกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor) และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Index) เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการจะประเมินความสำเร็จ ตัวแบบที่นิยมใช้ในปัจจุบัน คือ Balanced Scorecard ที่เสนอโดย Kaplan and Norton (1993) ซึ่งเน้นความสมดุลของปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสมรรถภาพในองค์กร (บุคลากร โครงสร้าง และกระบวนการ) ด้านการเงิน (ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ผลผลิตภาพ) ด้านภายนอก (ลูกค้า ประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นภายนอก) และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (ความสามารถในการปรับตัว ความคิดริเริ่ม) ซึ่งในแต่ละด้านก็ต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่างๆ และทำให้มีความสมดุลกันระหว่างด้านต่างๆ ทั้ง 4 เช่น ผลการประกอบการทางการเงิน คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 148-150 ; สุพจน์ ทราญแก้ว, 2543 : 137-138)

3. การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (Performance Agreement) การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เน้นเรื่องภาระรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดจึงต้องมีการลงนามจัดทำพันธะสัญญาที่ระบุสิ่งที่ต้องทำ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา และให้ผู้ทำสัญญาลงนามเพื่อรับรู้ถึงสิ่งที่องค์การคาดหวังให้ผู้นั้นได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การรับรู้ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพราะว่าจะช่วยเป็นหลักประกันให้ผู้นั้นเกี่ยวข้องได้อย่างไวในการประเมินผลด้วย

4. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) การบริหารในยุคใหม่ไม่สามารถทำงานตามความเคยชิน และอ้างความรู้สึกหรือประสบการณ์อย่างเดี๋ยวจึงต่อไปได้ การจัดทำฐานข้อมูล (Data Base) จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงานและการประเมินผลที่อาศัยข้อเท็จจริงและ

ตัวเลขต่าง ๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ งานทุกอย่างเมื่อได้ลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ในขณะดำเนินการก็อาจพบกับปัญหาหรืออุปสรรคใหม่ๆ ที่ไม่คาดคิดได้ หรือแม้จะไม่พบอุปสรรคที่อาจพบว่ามีวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมได้ หรืออาจมาจากข้อเรียกร้องใหม่ๆ ของลูกค้าก็ได้จึงต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นที่พึงพอใจอยู่ตลอดเวลา และต้องให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งนี้ การปรับปรุงในชั้นกระบวนการปฏิบัตินี้อาจทำได้ในแง่การเพิ่มคุณภาพงานให้ละเอียดขึ้น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงาน เป็นต้น (Refine, Redesign and Reengineering)

6. การให้รางวัลและการยกย่อง (Reward and Recognition) รางวัล คือ สิ่งที่ให้กับบุคคลเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนให้กับผู้ทำประโยชน์กับองค์กร รางวัล ได้แก่ ค่าจ้างและสวัสดิการที่องค์กรให้กับพนักงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้กับองค์กร การยกย่องชมเชย คือ สิ่งที่สร้างคุณค่าทางจิตใจแก่ผู้ปฏิบัติ เมื่อองค์กรต้องการให้พนักงานมีผลงานรางวัลที่ให้และยกย่องจึงต้องเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดผลงาน การให้รางวัลตามเวลาทำงาน ตามอายุงาน หรือให้แบบเท่ากันทุกคนนั้นจึงไม่สามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานได้ ดังนั้นการให้รางวัลจึงต้องให้แก่พฤติกรรมที่สร้างผลงานตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

7. การวัดและประเมินผลงาน (Performance Measurement and Evaluation) ได้แก่ การวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด ผลงานที่สร้างขึ้นนั้นได้ผลผลิตตามเป้าหมายเพียงไร สูงกว่าหรือต่ำกว่า และอาจเปรียบเทียบกับ (Benchmark) กับองค์กรอื่นที่มีชื่อเสียง (Best Practices) เมื่อพบความแตกต่างก็ให้วิเคราะห์หาสาเหตุว่า เป็นเพราะอะไร ข้อมูลที่ได้นี้จะใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา

8. การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (Accountability Mechanism) หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ยอมรับว่าความยืดหยุ่นในการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับตัวขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจ (Empowerment) แก่ผู้บริหารหน่วยงานจึงเป็นหลักการสำคัญที่จะต้องกระทำ ดังนั้น การควบคุมงานจึงต้องเปลี่ยนการควบคุมจากรายละเอียดของการปฏิบัติงานไปสู่การควบคุมที่ผลงานแทน จุดนี้เองที่จะต้องระวังมิให้มีผู้บริหารฉวยโอกาสและใช้อำนาจในทางฉ้อฉล (Abuse of Power) ที่จะเป็นผลร้ายแก่องค์กรในอนาคต จึงต้องมีการวางกลไกในการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา

ภูษิตา อินทรประสงค์ (2550 : 12) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าประกอบด้วย

1. ความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Stakeholder Participation)
2. การวัดผลการปฏิบัติงานสอดคล้องและสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ (Defining Expected Results)

3. เป็นการวิเคราะห์โครงการแบบเหตุผล (Logical Framework)
4. การคัดเลือกตัวชี้วัดมีฐานข้อมูลและเชื่อถือได้ (Selecting Performance Indicators)
5. มีการกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด เพื่อสนับสนุนหลักการว่าด้วยการตรวจสอบได้ขององค์การ (Collecting Performance Information)

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2547 : 137-138) กล่าวว่าไว้ว่าองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการวิเคราะห์กลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานขององค์การ และองค์การจำเป็นต้องนำเสนอผลการปฏิบัติแก่คนเหล่านี้ ประกอบด้วย ประชาชน ผู้ใช้บริการ รัฐบาล สาธารณะชน ฯลฯ
2. การกำหนดรายละเอียดของการวัดผลสัมฤทธิ์ การจะทราบว่าการสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละด้านจะเป็นอย่างไรนั้น จำเป็นต้องกำหนดสิ่งสำคัญ 2 ส่วน
 - 2.1 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (CSFs) ทั้งในระดับองค์การและระดับปฏิบัติการ

2.2 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs)

3. วงจรการวัดผลการปฏิบัติงาน (Cycle of Performance Measurement) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอนได้แก่ การวางแผน การปฏิบัติงาน การวัดผล และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3.1 การวางแผน เป็นการตั้งเป้าหมายสำหรับ KPIs แต่ละตัวและเป้าหมายจะต้องสอดคล้องกับ CFSs และวิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการกำหนดแผนปฏิบัติงานอันจะทำให้้องค์การรู้ว่าควรจะทำอะไรและอย่างไรจึงจะบรรลุตามเป้าหมาย

3.2 การปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินงานตามแผนที่ได้วางไว้และเก็บข้อมูลต่างๆให้ครบถ้วน และครบประเภทข้อมูลที่จำเป็น

3.3 การวัดผล นำข้อมูลที่เก็บได้จากการปฏิบัติงานมาคำนวณหาค่าตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.4 การปรับปรุงงาน จากผลการวิเคราะห์ การปฏิบัติงานตาม KPIs จะพบว่าตัวชี้วัดผลการดำเนินงานบางตัวบ่งบอกถึงความผิดปกติโดยเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่มีความคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมายเดิมที่วางไว้ จากนั้นจะค้นหาปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แล้ววางแผนแนวทางแก้ไขที่เกิดขึ้นให้หมดไป

โดยอาศัยทัศนะของนักวิชาการผู้วิจัยสรุปได้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญจำแนกได้เป็นประการต่างๆ ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (Vision and Mission) องค์กรจึงเริ่มต้นที่การกำหนดวิสัยทัศน์และทบทวนพันธกิจภายใต้ภาวะแวดล้อมใหม่ๆที่เกิดขึ้น หลังจากนั้นเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก

2. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน (Performance Indication and Key Result Area Determination) การกำหนดปัจจัยหลักและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน เช่น ด้านสมรรถนะภายในขององค์กร ได้แก่ บุคลากร โครงสร้าง กระบวนการ ด้านการเงิน ได้แก่ ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประหยัด ซึ่งในแต่ละด้านต้องมากำหนดตัวชี้วัดและรายละเอียดต่างๆ เพื่อให้มีความสมดุลกัน ตัวอย่างที่เป็นตัวแบบของการจัดทำหรือกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานภาครัฐ ได้แก่ กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง แล้วจึงพัฒนาตัวชี้วัดเบื้องต้นโดยการวิเคราะห์จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐ และสืบค้นจากเอกสารทางวิชาการ รายงานผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องก่อนนำไปให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดพิจารณาให้ความเห็น เป็นต้น ทั้งนี้ตัวชี้วัดตามกรอบตัวแบบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จขององค์กรหรือองค์การ มีหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) ความคุ้มค่า/ความประหยัด (Cost-Economy Effectiveness) ปริมาณงาน (Workload) สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) ทุนมนุษย์ (Human Capital) นวัตกรรม (Innovation) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ความพึงพอใจของทีมงาน (Employees Satisfaction) ผลการดำเนินการ (Organization Result) เป็นต้น

3. การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย (Performance Agreement) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นเรื่องภาระความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย อำนาจหน้าที่ ทรัพยากรที่ใช้ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา

4. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อนำมาสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงานและการประเมินผล ที่ต้องอาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่างๆมากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีประสิทธิภาพขึ้น

5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การปรับปรุงงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะการดำเนินงานย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น หรือแม้จะไม่พบปัญหาอุปสรรคก็อาจพบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆที่ดีขึ้นกว่าเดิม

6. การวัดและประเมินผลงาน (Performance Measurement and Evaluation) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพบความแตกต่างก็นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

7. การจัดวางกลไกการตรวจสอบ (Accountability Mechanism) การบริหารแนวนี้จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหารสำหรับการปรับตัวขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นมียุทธศาสตร์ประกอบตั้งแต่การตั้งวิสัยทัศน์เพื่อให้รู้ทิศทางและเป้าหมายระยะยาวขององค์การมีการกำหนดปัจจัยหลัก การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน การใช้จ่ายงบประมาณ จนถึงการนำผลการประเมินและการติดตามมาปรับปรุงงาน เพื่อประกอบการตัดสินใจว่าจะมีการปรับปรุงหรือยกเลิกแผนงานหรือไม่และอย่างไร

2.6 ลักษณะขององค์การที่มีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2541 : 17-22) ได้เสนอที่เสนอไว้ว่า องค์การที่ใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะทั่วไปดังต่อไปนี้

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจนและเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์การ
3. เป้าหมายขององค์การจะสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่าง ๆ จะพิจารณาที่ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการ และรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ใช้ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร โดยทุกคนปฏิบัติงานรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาและระดมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาคอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า และการลดขั้นตอนในการทำงานแล้ว ยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

7. มีระบบสนับสนุนการทำงานในเรื่องระเบียบการทำงาน สถานที่ อุปกรณ์ในการทำงาน เช่น มีระเบียบที่สั้นกระชับในเรื่องที่จำเป็นเท่านั้น มีสถานที่ทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบและมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้สามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา

8. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ เปิดกว้างต่อการนำความคิดความรู้ใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์การที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้เมื่อต้องการจัดการกับความไม่แน่นอน และเป็นองค์การที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์การภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้

9. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดีในการทำงานเนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางมากขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ลดการต่อต้านต่อขนหรือการแสดงความไม่พอใจลง ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับผลตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

2.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยสำคัญสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจแนวคิด วิธีการและประโยชน์ของวิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่จะสามารถปรับตัวและสามารถทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญมีดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 40-44)

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทาระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเพื่อให้เกิดผล

1.2 การใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอว่าการวัดผลไม่ได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ข้อมูลจากการวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป

2. การจักระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

2.1 การพัฒนาตัวบ่งชี้ การเลือกตัวบ่งชี้ที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะต้องพัฒนาโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในงานด้านนั้น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนั้น ๆ ด้วย โดยตัวบ่งชี้จะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ แต่ควรจะมีตัวบ่งชี้ในจำนวนเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการจัดทำและรักษาระบบข้อมูลนี้ด้วย

2.2 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่จะวัดผลการปฏิบัติงาน โดยต้องคำนึงถึงการจัดทำรายงานผลซึ่งจะแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่จะรายงานเป็นช่วงเวลาตามกำหนดทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายและวางแผนหรือการจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่เป็นกรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวบ่งชี้ได้ทันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ซึ่งความสำเร็จในการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ใช้ประโยชน์ได้จึงอยู่ที่การจัดทำข้อมูลที่สะท้อนผลงานจริง ทันเวลา และมีปริมาณข้อมูลที่เหมาะสม โดยมีค่าใช้จ่ายที่ประหยัด

3. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องให้การพัฒนาผู้บริหารไว้ล่วงหน้าให้สามารถปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ภายใต้สภาวะที่มีความคล่องตัวและมีอำนาจในการบริหารเพิ่มขึ้น ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

สำนักงาน ก.พ. (2546 : 28) กล่าวถึงปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ได้แก่

1. องค์กรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน
2. การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน
3. การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

นอกจากที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น อาศัยทัศนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ผู้วิจัยใคร่ขอสรุปปัจจัยสำคัญหลายประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบผลสำเร็จได้แก่ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552 : 15)

1. ผู้บริหารทุกระดับ ต้องมีภาวะผู้นำ มีจิตสำนึกในเป้าหมาย และทิศทางการทำงาน มีความเป็นเพื่อน มีความกระตือรือร้นความซื่อสัตย์ มีความฉลาดรอบรู้ มีความจริงจัง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศรัทธาความเชื่อมั่น มีเทคนิคในการทำงาน มีทักษะในการถ่ายทอด เป็นผู้นำที่ทำการมุ่งประโยชน์ส่วนรวม ประโยชน์แผ่นดิน (Social/National Interest) ปกครองด้วยหลักธรรมาธิปไตย/ธรรมมาภิบาล (Meritocracy/Good Governance) มีความสามารถ (Competence) มีความสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) ความเป็นกลาง (Neutrality) การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Result Orientation) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism)

2. มีการจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลต้องสามารถแสดงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ สู่เป้าหมายขององค์การได้ โดยการเลือกตัวชี้วัดที่จำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง และมีการวางระบบการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ครบวงจร

3. ให้ความสำคัญและมีการพัฒนาบุคลากรและองค์การที่เด่นชัด ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสามารถจะต้องใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพ ชีตความสามารถที่จะสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจเรื่องการวัด และการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

4. มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เช่นคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามข้อเสนอของ Ablett และ Reynolds (1998 : 24) มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) ต่อการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นบรรยากาศภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ จะต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ จะต้องมีการปรับระดับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

6. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ “องค์กรนวัตกรรม” ที่แข็งแกร่งได้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการที่องค์กรจะต้องจัดให้มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning-Facilitated Technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น มุ่งต่อการสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (Empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

8. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

9. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

2.8 ประโยชน์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในวารสารข้าราชการเรื่อง “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ” ได้นำเสนอให้เห็นถึงประโยชน์ของการนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ไว้ดังนี้ (ศิริพร วิทยวัฒน์, 2543 : 62-63)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เอื้ออำนวยประโยชน์โดยตรงแก่ประชาชน ทำให้ประชาชนได้รับบริการของรัฐที่ดีขึ้น มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่โปร่งใส ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการเสนอแนะปรับปรุงการบริหารราชการและมั่นใจได้ว่าข้าราชการทำงานได้คุ้มค่ากับภาษี

สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ปฏิบัติต่อภาพรวมขององค์กรรู้เป้าหมายการทำงาน มองเห็นความสำเร็จจากงานของตนที่กระทบต่อผลการปฏิบัติงานในระดับกรมหรือกระทรวงเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน และมีการทำงานเป็นทีม

ระดับองค์กร ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกคนในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะมุ่งตรงไปที่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรทั้งสิ้น องค์กรจะได้รับทราบความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่แปรเปลี่ยนไปได้อย่างรวดเร็ว บริหารทรัพยากรที่มีจำกัดได้อย่างคุ้มค่า

ในระดับประเทศรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาที่กำหนดของกระทรวง ทบวง และกรม ช่วยให้การตัดสินใจกำหนดนโยบายของรัฐบาลเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล รัฐบาลสามารถใช้ข้อมูลนี้ในการจัดสรรงบประมาณให้ตรงตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

ในเอกสารเรื่อง “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารและสถาบันพัฒนาการชลประทาน (2546 : 11) ได้นำเสนอให้เห็นถึงประโยชน์ของการนำระบบการบริหารดังกล่าวไว้ได้แก่

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมายหรือจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารแบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหลายรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานที่อาจจะวัดจากคุณภาพของการให้บริการขององค์กรเพียงไร การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่ และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง นอกจากนี้ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยังช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบความคืบหน้าของงานนั้นว่าเป็นไปในทิศทางที่กำหนดหรือไม่ เกิดผลที่ใกล้เคียงสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสะท้อนไปถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรเพียงใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับแนวทางการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะปัจจุบันของการดำเนินงาน

2. สนับสนุนองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ ระบบงานประยุกต์ของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรหลายแห่งอาจจะพัฒนาขึ้นบนระบบสารสนเทศภายในองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารได้เห็นถึงรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานนี้เป็นเสมือนสัญญาณเตือนให้

ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานขององค์กร กำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมาย องค์กรสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นจริงในทางปฏิบัติ โดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้วจึงวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่กำหนดไว้

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้ จัดว่าเป็นเครื่องมือของการสื่อสารการดำเนินงานขององค์กรที่มีประโยชน์ทั้งสำหรับภายในและภายนอกองค์กร ภายในองค์กรตัวชี้วัดผลงานหลักจะช่วยสะท้อนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเพื่อให้ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่เข้าใจเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ และรู้ว่าผลงานของตนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร ทิศนะเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ส่วนการสื่อสารกับภายนอกองค์กรนั้น ข้อมูลผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนความเหมาะสมของเครื่องมือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการให้บริการขององค์กร ผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเหล่านี้แก่ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

5. สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์เพิ่มความโปร่งใสให้การปฏิบัติราชการ ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อความคุ้มค่าต้องประมาณประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณได้ตรงกับความต้องการ และสถานการณ์ที่เป็นจริง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณ องค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงคุณค่าโครงการประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการที่เพิ่มขึ้นโดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายอย่างเป็นระบบ รวมทั้งสนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบาย ได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ข้อมูลว่าองค์กรควรเลือกทางเลือกใดในการให้บริการ ทางเลือกใดมีประสิทธิภาพหรือความยากง่ายต่อการบรรลุมาตรฐานบริการมากที่สุด

3. แนวความคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น

3.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

Encyclopedia of Britanica (Encyclopedia of Britanica, n.d. : 501, อ้างถึงในตระกูล มีชัย, 2538 : 1) ให้ความหมายของการกระจายอำนาจ ว่าหมายถึง การปกครองในท้องถิ่นที่มอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่สภาที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นปฏิบัติการในขอบอำนาจของตนเอง และมีเจ้าหน้าที่ของท้องถิ่นเอง

ธเนศวร์ เจริญเมือง (2535 : 60-62) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ระบบการบริหารประเทศที่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นต่างๆ มีอำนาจในการจัดการดูแลกิจการหลายๆ ด้านของตนเอง ไม่ใช่ปล่อยให้รัฐบาลกลางรวมศูนย์อำนาจในการจัดการกิจการแทบทุกอย่างของท้องถิ่น กิจการที่ท้องถิ่นมีสิทธิ์จัดการดูแลมักจะได้แก่ ระบบสาธารณสุขไปโรค การศึกษา และศิลปวัฒนธรรม การดูแลชีวิตทรัพย์สิน การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ส่วนกิจการใหญ่ๆ 2 อย่าง ที่รัฐบาลกลางควบคุมไว้เด็ดขาดก็คือ การทหาร และการต่างประเทศ

ชานานู ยุวบูรณ์ (2503 : 8-9) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ตามแนวทฤษฎีดั้งเดิม และแนวทฤษฎีสสมัยใหม่ กล่าวคือ

แนวทฤษฎีดั้งเดิมได้ให้ความหมายไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. การกระจายอำนาจตามอาณาเขต (Decentralization by Territory) หมายถึง การมอบอำนาจให้ท้องถิ่นจัดทำกิจการหรือบริการสาธารณะภายในเขตแต่ละท้องถิ่น และท้องถิ่นมีอิสระบางประการในการปกครองตนเอง

2. การกระจายอำนาจตามกิจการ (Decentralization by Function) หมายถึง การมอบอำนาจให้องค์การสาธารณะจัดทำกิจการประเภทใดประเภทหนึ่งเพื่อให้มีอิสระในการดำเนินการให้เหมาะสมแก่เทคนิคของงานนั้น

แนวทฤษฎีสสมัยใหม่เห็นว่าการที่จะพิจารณาว่าเป็นการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ควรพิจารณาว่าอำนาจที่จะวินิจฉัยชี้ขาดอยู่แก่องค์การปกครองเดียวหรือหลายองค์การปกครอง ถ้ารวมอยู่ในองค์การเดียวเรียกว่าการรวมอำนาจ แต่ถ้าอำนาจนี้ตกอยู่แก่หลายองค์การ เรียกอองค์การเหล่านั้นว่าองค์การกระจายอำนาจ

สถาบันภาษาศาสตร์ (ม.ป.ป. : ไม่มีเลขหน้า, อ้างถึงในดำรงศักดิ์ บุญลา, 2540 : 19) กล่าวถึง ความหมายของการกระจายอำนาจว่า มีอยู่ 2 นัย คือ

1. ความหมายตามนัยการปกครอง สถาบันภาษาศาสตร์ให้ความหมายการกระจายอำนาจว่า เป็นหลักการปกครองที่รัฐบาลแห่งชาติหรือรัฐบาลกลางได้มอบอำนาจทางการปกครองบางอย่าง ซึ่งส่วนกลางได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นการไม่ทำลายความมั่นคงของชาติ และเห็นสมควรให้ท้องถิ่นรับไปดำเนินการ โดยเชื่อว่าเมื่อท้องถิ่นรับอำนาจไปบริหารแล้วจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนองความต้องการของประชาชนได้เท่ากับรัฐบาล

กลาง การดำเนินการมอบอำนาจดังกล่าวให้ขึ้น เป็นการมอบอำนาจการปกครองให้แก่องค์การปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นนิติบุคคล

2. ความหมายตามนัยการบริหาร สถาบันภาษาศาสตร์ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง การมอบอำนาจในการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงานหรือให้บุคลากรไปปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์การ การกระจายอำนาจในทางราชการนั้น ได้มอบอำนาจการตัดสินใจสั่งการจากส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น เพื่อให้แต่ละท้องถิ่นมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังหน่วยงานต่างๆ ทั่วประเทศ

อุทัย หิรัญโต (2523 : 22, อ้างถึงในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2541 : 46-47) ได้ให้ความหมายการกระจายอำนาจตามหลักการบริหาร หรือตามหลักรัฐประศาสนศาสตร์ หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติให้แก่หน่วยงานรองลงมา หรือเจ้าหน้าที่ระดับต่ำลงไปที่อยู่ในสายการบังคับบัญชา สำหรับการกระจายอำนาจตามหลักรัฐศาสตร์ หมายถึง การที่รัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติ กระจายอำนาจบริหารให้แก่หน่วยการบริหารท้องถิ่นให้มีอำนาจดำเนินกิจการภายในอาณาเขตของตนโดยปราศจากการแทรกแซง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งมีอำนาจอิสระที่จะดำเนินการ แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาล การกระจายอำนาจจึงเป็นเรื่องของรัฐบาลที่มอบความรับผิดชอบบางส่วนให้แก่หน่วยการบริหารท้องถิ่น

จากการศึกษาการให้ความหมายของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการกระจายอำนาจเป็นการบริหารราชการที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการปกครองบางส่วนหรือการบริหารสาธารณะบางอย่างให้แก่ท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีอิสระในการบริหาร และเป็นการเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นมีอำนาจในการจัดการดูแลกิจการในด้านต่างๆ ด้วยตนเองโดยปราศจากการแทรกแซงของรัฐบาลกลาง

3.2 ความสำคัญของการกระจายอำนาจ

ลิขิต อีร์เวคิน (2535 : 3) ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจโดยกล่าวไว้ว่า การกระจายอำนาจการปกครองมีความสำคัญในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยสรุปได้ 2 ประเด็นใหญ่ๆ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจเป็นรากแก้วของระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เนื่องด้วยประชาธิปไตยต้องประกอบด้วยโครงสร้างส่วนบน คือ ระดับชาติ และโครงสร้างส่วนฐาน คือ ระดับท้องถิ่น การปกครองตนเองในรูปแบบของการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง คือ รากแก้วเป็นบานเสริมสำคัญยิ่งของการพัฒนาระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

2. การกระจายอำนาจมีความสำคัญในทางเศรษฐกิจและสังคม ในด้านการพัฒนาชนบท โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยโครงสร้างการปกครองตนเองในลักษณะที่มีความอิสระพอสมควร ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

3.3 ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

เดเนียล วิท (Daniel Wit, 1967 : 101-103, อ้างถึงในโกวิทย์ พวงงาม, 2543 : 22) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาล มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในเขตอำนาจของตน

วิลเลียม วี. ฮอลโลเวย์ (William V. Holloway, 1959 : 101-103, อ้างถึงในธีรธรรม เทพักษ์, 2544 : 41) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่นหมายถึง องค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

อีมิล เจ. ซัดดี (Emile J. Sady, 1974 : 150, อ้างถึงในอุทัย หิรัญโต, 2523 : 4) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง หน่วยการปกครองทางการเมืองที่อยู่ในระดับต่ำกว่ารัฐ ซึ่งก่อตั้งขึ้นโดยกฎหมาย และมีอำนาจอย่างเพียงพอที่จะทำกิจกรรมในท้องถิ่นได้ด้วยตนเอง รวมทั้งอำนาจจัดเก็บภาษี เจ้าหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นดังกล่าวอาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งจากท้องถิ่นก็ได้

อุทัย หิรัญโต (2523 : 2) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินกิจการบางอย่าง โดยดำเนินกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วนทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีต่าง ๆ ตามความเหมาะสมจะปราศจากการควบคุมของรัฐบาลได้ไม่ เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

วิลเลียม เอ. ร็อบสัน (William A. Robson, 1953 : 574, อ้างถึงในโกวิทย์ พวงงาม, 2543 : 23) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้อำนาจปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights)

และต้องมีองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

จอห์น เจ. คลาร์ก (John J. Clarke, 1957 : 87-89, อ้างถึงในโกวิท พวงงาม, 2543 : 22) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะ และหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

แฮร์ริส จี. มอนตากู (Haris G. Montagu, 1984 : 574, อ้างถึงในโกวิท พวงงาม, 2543 : 22) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหาร การปกครองท้องถิ่นมีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

ประยัต หงส์ทองคำ (2519 : 40) ให้นิยามการปกครองท้องถิ่นว่าเป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดจากระบบการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังส่วนท้องถิ่น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้มีโอกาสเรียนรู้และดำเนินงานต่าง ๆ ในการปกครองท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2535 : 11) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้

วิทยา นภาศิริกุลกิจ (2523 : 12) ให้นิยาม การปกครองท้องถิ่นว่าเป็นการปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ โดยมีองค์การซึ่งประกอบด้วยผู้แทนราษฎรท้องถิ่นเป็นผู้บริหารงานอย่างมีอิสระตามสมควรภายใต้การควบคุมของรัฐบาลกลาง

จากนิยามต่าง ๆ ข้างต้นสามารถสรุปหลักการปกครองท้องถิ่นได้ในสาระสำคัญ ดังนี้ (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539 : 25)

1. การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยาตามเหตุผลดังกล่าว

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นก็เลยกลายเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับ เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

4. มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานครจะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

3.4 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

จากแนวความคิดในการปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ทางการปกครองของรัฐในอันที่จะรักษาความมั่นคงและความผาสุกของประชาชน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจปกครอง และเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตย โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นจึงสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นคือรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย (Basic Democracy) เพราะการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียในการปกครอง การบริหารท้องถิ่น

เกิดความรับผิดชอบ และวางแผนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอยู่อาศัย อันจะนำมา ซึ่งความ ศรัทธาเลื่อมใสในระบอบการปกครองประชาธิปไตยในที่สุด (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2518 : 6-7)

2. การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง (Self Government) หัวใจของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ประการหนึ่งก็คือ การปกครองตนเอง มิใช่เป็นการปกครองอันเกิดจากคำสั่งเบื้องบน การปกครองตนเอง คือ การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการ ปกครอง ซึ่งผู้บริหารท้องถิ่นนอกจากจะได้รับเลือกตั้งมาเพื่อรับผิดชอบการบริหารท้องถิ่นโดยอาศัย ความร่วมมือร่วมใจจากประชาชนแล้ว ผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องฟังเสียงประชาชนด้วยวิถีทางประชาธิปไตย ต่างๆ เช่น เปิดโอกาสให้ประชาชนออกเสียงประชามติ (Referendum) ให้ประชาชนมีอำนาจถอดถอน (Recall) ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในความสำคัญของตนต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนรับรู้ ถึงอุปสรรคปัญหาและช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตน (อนันต์ อนันตกุล, 2521 : 6-7)

3. การปกครองตนเองในรูปของการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริงหรือ การ กระจายอำนาจไปในระดับต่ำสุด คือ รากหญ้า (Grass Roots) ซึ่งเป็นฐานเสริมสำคัญยิ่งของการพัฒนา ระบบการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ความล้มเหลวของระบอบประชาธิปไตยมีหลาย องค์ประกอบ แต่องค์ประกอบสำคัญยิ่งยวดอันหนึ่งก็คือการขาดรากฐานในท้องถิ่น (ลิขิต ธีรเวคิน, 2535 : 3)

4. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ซึ่งเป็นหลักการ สำคัญของการกระจายอำนาจ การปกครองท้องถิ่นมีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการแบ่งเบาภาระของ รัฐบาล เนื่องจากความจำเป็นบางประการ ดังนี้ (ชวงศ์ ฉายะบุตร, 2539 : 28-29)

4.1 ภารกิจของรัฐบาลมีอยู่อย่างกว้างขวางนับวันจะขยายเพิ่มขึ้น ซึ่ง จะเห็นได้จากงบประมาณที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปีตามความเจริญเติบโตของบ้านเมือง

4.2 รัฐบาลมีอาจจะดำเนินการในการสนองความต้องการของ ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง เพราะแต่ละท้องถิ่นย่อมมีปัญหา และความต้องการที่ แตกต่างกันการแก้ปัญหาหรือจัดบริการโครงการในท้องถิ่นโดยรูปแบบที่เหมือนกันย่อมไม่ บังเกิดผลสูงสุดท้องถิ่นย่อมรู้ปัญหาและเข้าใจปัญหาได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ประชาชน ในท้องถิ่นจึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นมากที่สุด

4.3 กิจการบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะท้องถิ่นนั้นไม่เกี่ยวข้องกับ ท้องถิ่นอื่น และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเทศโดยรวม จึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชน ในท้องถิ่นดำเนินการดังกล่าวเอง

5. การปกครองท้องถิ่นสามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นตรง เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากท้องถิ่นมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชาชน ความต้องการ และปัญหาย่อมต่างกันออกไป ผู้ที่ให้บริการหรือแก้ไข ปัญหาให้ถูกต้อง และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนก็ต้องเป็นผู้ที่รู้ถึงปัญหาและความ ต้องการของประชาชนเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเสนอเรื่องขออนุมัติไปยังส่วนเหนือขึ้นไป ท้องถิ่นจะบริหารงานให้เสร็จสิ้นลง ภายในท้องถิ่นนั่นเองไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

6. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของ ประเทศในอนาคต ผู้นำหน่วยการปกครองท้องถิ่นย่อมเรียนรู้ประสบการณ์ทางการเมือง การได้รับ เลือกลง การสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นย่อมเป็นพื้นฐานที่ดีต่ออนาคตทางการเมืองของตน และยังมีฝึกฝนทักษะทางการบริหารงานในท้องถิ่นอีกด้วย (วิญญู อังคนารักษ์, 2518 : 98)

7. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวความคิดในการพัฒนาชนบท แบบพึ่งตนเอง การปกครองท้องถิ่นโดยยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้เกิดการพัฒนาชนบท แบบพึ่งตนเองทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การดำเนินงานพัฒนาชนบทที่ผ่านมายังมี อุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมจากประชาชนในท้องถิ่นอย่างเต็มที่ซึ่งการ พัฒนาชนบทที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะต้องมาจากการริเริ่มช่วยตนเองของท้องถิ่นทำให้เกิดความ ร่วมมือร่วมแรงกันโดยอาศัยโครงสร้างความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ซึ่งต้องมาจากการ กระจายอำนาจอย่างแท้จริง มิเช่นนั้นแล้วการพัฒนาชนบทก็จะไม่สามารถพึ่งตนเองได้

3.5 กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ยึด หลักการและสาระสำคัญ 3 ด้าน คือ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2546 : 22-23)

1. หลักความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวคือในการ กระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องคำนึงถึงการเปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบาย และการจัดการบริการสาธารณะ ตลอดจนการบริหารภายใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริงภายใต้ความเป็นรัฐเดี่ยว และควมมีเอกภาพของประเทศ โดยมีสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นประมุขแห่งรัฐ

2. หลักความสัมพันธ์ของการบริหารราชการแผ่นดิน กล่าวคือในการ กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการปรับบทบาท อำนาจหน้าที่ ระหว่างราชการ บริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นใหม่ ซึ่งราชการบริหารส่วนท้องถิ่นจะทำหน้าที่เป็น ผู้ปฏิบัติหลักในการดำเนินกิจการของรัฐในขณะที่ราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จะ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในภารกิจระดับมหภาค และทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับ ดูแล การดำเนินงานของราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

3. หลักประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวคือ ในการกระจายอำนาจต้องคำนึงถึงการเพิ่มขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการ บริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นหลักประกันว่าประชาชนในท้องถิ่นได้รับการ บริการสาธารณะที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตลอดจนส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มี ส่วนร่วมในการบริหารท้องถิ่น สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

4. แนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลตำบล

4.1 การจัดตั้งและเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีลักษณะการแบ่งภารกิจหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามพื้นที่ความเป็นเมืองและชนบท โดยองค์การบริหารส่วนตำบล มีภารกิจดูแลพื้นที่ชนบท เทศบาล มีภารกิจดูแลพื้นที่เมืองและกึ่งเมือง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กย่อมมีโอกาสที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการได้ภายใต้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งท้องถิ่นรูปแบบของตน ซึ่งเมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวมีความเจริญเติบโตขึ้น มีลักษณะเป็นสังคมเมืองมากขึ้น ปัญหาของชุมชนเมืองย่อมมีความซับซ้อนและหลากหลายเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดยวิธีการจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลจัดตั้งเป็นเทศบาล ย่อมทำให้ท้องถิ่นนั้นๆ มีอำนาจหน้าที่ที่ตลอดจนรายได้ที่จะนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและปรับปรุงการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนได้เพิ่มขึ้น

1. การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล

มาตรา 42 วรรคแรก แห่งพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 บัญญัติว่า “ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการเทศบาล อาจจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาลได้โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย” ประกอบกับมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 บัญญัติไว้แต่เพียงว่า “เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาลให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้นๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร ตามพระราชบัญญัตินี้” ดังนั้นการพิจารณาจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบล จึงมีองค์ประกอบเพียงสภาพของท้องถิ่นอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลเท่านั้น ในทางปฏิบัติจะพิจารณาจากสภาพของความเป็นชุมชน จำนวนรายได้ว่าเหมาะสมและเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะกับประชาชนตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลหรือไม่เพียงใด โดยองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสงค์จะจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลรวมทั้งนายอำเภอและผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้กำกับดูแล ต้องให้ความเห็นประกอบการพิจารณาของกระทรวงมหาดไทย

2. ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ

กระทรวงมหาดไทยได้มีหนังสือที่ มท 0820.2/ว 3156 ลงวันที่ 20 กันยายน 2547 ชักซ้อมแนวทางปฏิบัติการจัดตั้งและเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

2.1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสงค์จะจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะส่งข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 30 ชุด ให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย

(1) แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐานซึ่งผ่านความเห็นชอบจากนายอำเภอและผู้ว่าราชการจังหวัดตามลำดับ

(2) สำเนารายงานการประชุมสภาท้องถิ่น ในคราวซึ่งมีมติเห็นชอบให้จัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะ

(3) แผนที่แนวเขต (มาตราส่วน 1 : 50,000) และคำบรรยายแนวเขตแนบท้ายประกาศกระทรวงมหาดไทย กรณีองค์การบริหารส่วนตำบลให้ยึดถือแนวเขตตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การกำหนดเขตตำบลในท้องที่อำเภอ... จังหวัด... กรณีเทศบาลให้ยึดถือแนวเขตตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลนั้นหรือตามประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การจัดตั้งสุขาภิบาลนั้นแล้วแต่กรณี

(4) สำเนาประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง กำหนดเขตตำบลในท้องที่อำเภอ...จังหวัด... หรือสำเนาพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาล...พ.ศ. ... หรือสำเนาประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง จัดตั้งสุขาภิบาล... พ.ศ. ... (ฉบับที่ใช้กำหนดแนวเขตการปกครองในปัจจุบัน)

(5) ผลการสำรวจความเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่นั้น

2.2 เมื่อตรวจสอบข้อมูลแล้ว กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะเสนอรองปลัดกระทรวงมหาดไทย (หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านพัฒนาชุมชนและส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) เพื่อโปรดมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทยตรวจพิจารณาก่อน และหากคณะกรรมการพิจารณาร่างกฎหมายฯ ให้ความเห็นชอบ ก็จะเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย โปรดพิจารณาลงนาม เพื่อให้ประกาศกระทรวงมหาดไทยมีผลใช้บังคับต่อไป

3. องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบลและเทศบาลเมืองที่ประสงค์จะจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะ ควรส่งข้อมูลตามข้อ 1 ไปยังกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยก่อนวันที่สภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นจะครบวาระไม่น้อยกว่า 90 วัน เพื่อจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนให้ประกาศกระทรวงมหาดไทยมีผลใช้บังคับได้ทันก่อนหรือใกล้เคียงกับห้วงเวลาครบวาระของสภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นภายหลังจากการจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะ

4. ผลของการจัดตั้งและเปลี่ยนแปลงฐานะ

4.1 สมาชิกภาพของสมาชิกสภาและผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นสิ้นสุดและพ้นจากตำแหน่งทันทีที่ประกาศกระทรวงมหาดไทยมีผลใช้บังคับ (นับแต่วันที่ได้รับการจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นต้นไป)

4.2 งบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดิมให้อโอนไปเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะขึ้นใหม่ ส่วนข้อบัญญัติที่ได้ใช้บังคับในเรื่องใดอยู่ก่อนแล้วให้ยังคงใช้บังคับได้ต่อไปเป็นการชั่วคราวจนกว่าจะได้มีการข้อบัญญัติในเรื่องนั้นขึ้นใหม่

4.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับจัดตั้งหรือเปลี่ยนแปลงฐานะขึ้นใหม่ต้องจัดให้มีเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นภายใน 45 วัน

4.4 ในระหว่างที่ไม่มีผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัดเทศบาล ทำหน้าที่ผู้บริหารท้องถิ่นเท่าที่จำเป็นได้เป็นการชั่วคราวจนถึงวันประกาศผลการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่น

4.2 การบริหารงานของเทศบาลตำบล

การบริหารงานเทศบาล หมายถึง การบริหารกิจการเทศบาลตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และตามเทศบัญญัติที่ได้กำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้แบ่งรูปแบบการบริหารกิจการเทศบาลเป็น 2 รูปแบบ คือ การบริหารกิจการเทศบาลรูปแบบคณะเทศมนตรี และการบริหารกิจการเทศบาลรูปแบบนายกเทศมนตรี ซึ่งเป็นการบริหารในรูปแบบใดให้ปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของประชาชนโดยการจัดทำประชามติ (ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว, 2543 : 9-11)

1. การบริหารกิจการเทศบาลรูปแบบคณะเทศมนตรี ประกอบด้วยสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรง อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่งและรองประธานสภาคนหนึ่ง โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล สภาเทศบาลตำบลมีสมาชิกทั้งหมด 12 คน สภาเทศบาลตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) อำนาจในการตราเทศบัญญัติ ซึ่งมีผลบังคับใช้ได้เฉพาะในเขตเทศบาลเท่านั้น โดยสภาเทศบาลเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อดัวบทกฎหมาย

(2) อำนาจในการควบคุมฝ่ายบริหาร สภาเทศบาลมีอำนาจในการควบคุมคณะเทศมนตรีซึ่งเป็นฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและนโยบายที่กำหนดไว้ โดยมีมาตรการควบคุมที่สำคัญ 3 ประการ คือ การตั้งกระทู้ถาม การเปิดอภิปราย และการอนุมัติงบประมาณประจำปี

(3) อำนาจในการให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งคณะเทศมนตรี ตามบทบัญญัติของกฎหมายว่าด้วยเทศบาลได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งสมาชิกสภาผู้แทนเทศบาลเป็นนายกเทศมนตรีและเทศมนตรีด้วยความเห็นชอบของสภาเทศบาล

(4) อำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการของสภาเทศบาล เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสภาเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สภาเทศบาลมีอำนาจที่จะตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่มอบหมายให้ทำ ซึ่งคณะกรรมการที่สภาเทศบาลจะแต่งตั้งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ คณะกรรมการวิสามัญ เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีได้เป็นสมาชิกซึ่งได้รับเลือกจากสภาเทศบาลเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่สภาเทศบาลมอบหมาย

1.2 คณะเทศมนตรี ในกรณีการบริหารกิจการของเทศบาลในรูปแบบ คณะเทศมนตรีมีอำนาจในการบริหารงานตามกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และเทศมนตรีตามจำนวนประเภทของเทศบาล โดยเทศบาลตำบลให้มีเทศมนตรีได้ 2 คน ซึ่งเมื่อนายกเทศมนตรี เป็นคณะเทศมนตรีแล้ว มีจำนวน 3 คน คณะเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลตามที่กฎหมายเทศบาลและกฎหมายอื่นกำหนดไว้

(2) อำนาจหน้าที่ในการเปรียบเทียบคดีที่ละเมิดต่อเทศบัญญัติ โดยนายกเทศมนตรี หรือเทศมนตรีคนใดคนหนึ่งมีอำนาจเปรียบเทียบปรับในคดีที่มีการละเมิดต่อเทศบัญญัติได้และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

(3) อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติการต่าง ๆ ตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่ เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในเขตเทศบาลตามบทบัญญัติของกฎหมายลักษณะการปกครองท้องที่ หรือกฎหมายอื่นใดที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพิจารณาเห็นสมควรและได้กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

2. การบริหารกิจการเทศบาลรูปแบบนายกเทศมนตรี

2.1 สภาเทศบาล มีองค์ประกอบเช่นเดียวกับการบริหารกิจการเทศบาลรูปแบบคณะเทศมนตรี สำหรับอำนาจหน้าที่มีข้อแตกต่างจากการบริหารกิจการเทศบาลรูปแบบคณะเทศมนตรี บางประการดังนี้

(1) อำนาจในการตราเทศบัญญัติ ซึ่งมีผลบังคับใช้ได้เฉพาะในเขตเทศบาลเท่านั้น โดยสภาเทศบาลเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อดัวยบทกฎหมาย

(2) อำนาจในการควบคุมฝ่ายบริหาร สภาเทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมคณะเทศมนตรีซึ่งเป็นฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและนโยบายที่กำหนดไว้ โดยมีมาตรการควบคุมที่สำคัญ 4 ประการ คือ การแถลงนโยบายของนายกเทศมนตรีต่อสภา การตั้งกระทู้ถาม การเปิดอภิปราย และการอนุมัติงบประมาณประจำปี แต่เป็นการควบคุมไม่เด็ดขาด กล่าวคือไม่มีการลงมติไม่ไว้วางใจนายกเทศมนตรี

(3) อำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการของสภาเทศบาล เพื่อให้ทำให้การดำเนินงานต่างๆ ของสภาเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สภาเทศบาลมีอำนาจที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่มอบหมายให้ทำ ซึ่งคณะกรรมการเทศบาลจะแต่งตั้งสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ คณะกรรมการสามัญ เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล และคณะกรรมการวิสามัญ เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีได้เป็นสมาชิกซึ่งได้รับเลือกจากสภาเทศบาลเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่สภาเทศบาลมอบหมาย

2.2 นายกเทศมนตรี การบริหารกิจการเทศบาลในรูปแบบ นายกเทศมนตรี ให้มีการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีจำนวน 1 คน โดยนายกเทศมนตรีสามารถแต่งตั้ง รองนายกเทศมนตรีเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงานเทศบาล เทศบาลตำบลให้มีรองนายกเทศมนตรี ได้ไม่เกิน 2 คน นายกเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย เทศบัญญัติ และนโยบาย

(2) สั่ง อนุญาต อนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

(3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการเทศมนตรี

(4) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

(5) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

(6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้พระราชบัญญัติ นี้และกฎหมายอื่น

นอกจากนี้นายกเทศมนตรียังมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลตามที่กฎหมายเทศบาลและกฎหมายอื่นกำหนดไว้

(2) อำนาจหน้าที่ในการเปรียบเทียบคดีที่ละเมิดต่อเทศบัญญัติ โดยนายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรีคนใดคนหนึ่งมีอำนาจเปรียบเทียบปรับในคดีที่มีการละเมิดต่อเทศบัญญัติได้และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

(3) อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติการต่างๆตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในการปฏิบัติงานต่างๆในเขตเทศบาลตามบทบัญญัติของกฎหมายลักษณะการปกครองท้องที่หรือกฎหมายอื่นใดที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพิจารณาเห็นสมควรและได้กำหนดไว้โดยกฎกระทรวง

4.3 โครงสร้างของเทศบาลตำบล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี สำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของเทศบาลแล้วจะมีโครงสร้างเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งส่วน คือ พนักงานเทศบาล (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539 : 126-129) ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของเทศบาลในการช่วยเหลือสมาชิกสภาเทศบาลบริหารภารกิจของเทศบาล

1. สภาเทศบาลตำบล ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากราษฎรโดยตรง และมีจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมด 12 คน สภาเทศบาลนั้นมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าวคือให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 90 วัน นับแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเสร็จสิ้นแล้วให้สมาชิกสภาเทศบาลประชุมเลือกกันเองจากสมาชิกด้วยกันจะเลือกบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกสภาไม่ได้ ประธานสภาทำหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาลควบคุมบังคับบัญชาข้าราชการความสงบ และเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

2. คณะเทศมนตรี เป็นฝ่ายบริหารกิจการของเทศบาลตำบล ซึ่งอำนาจในการบริหารงานอยู่ที่เทศมนตรี ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และเทศมนตรีอีก 2 คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีแล้ว มีจำนวน 3 คน

3. พนักงานเทศบาล เป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลตำบลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตายทั้งในเรื่องงานด้านการทะเบียน สาธารณูปโภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งต่างกับคณะเทศมนตรีที่ว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ มีการแบ่งหน่วยงานออกเป็น 6 ส่วน เพื่อที่จะให้บริการแก่ประชาชนได้ดังนี้

3.1 สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแผนและนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการของสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติกร งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียน ตลอดจนงานอื่นๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ เช่น สถานธนาบาลของเทศบาล

3.2 ฝ่ายคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่างๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ฯลฯ งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลตลอดจนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของส่วนใดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ฝ่ายสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชนการป้องกันและระงับโรค การสุขภาพิบาล การรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสาน และฌาปนสถานสาธารณะ ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจำหน่ายอาหาร เป็นต้น ซึ่งรวมเรียกว่า การประกอบการค้าอันอาจจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน รวมทั้งงานสาธารณสุขอื่นๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เทศบาลแห่งที่มีรายได้เพียงพอก็จัดตั้งโรงพยาบาลขึ้นเองนอกจากนี้เทศบาลเล็ก ๆ ก็จัดให้มีสถานอนามัย ศูนย์บริการสาธารณสุข

3.4 ฝ่ายช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผน งานสถาปัตยกรรม และผังเมืองและงานสาธารณสุขโรค งานควบคุมการก่อสร้างอาคารเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้าหรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

3.5 ฝ่ายประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ และจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

3.6 ฝ่ายการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนต่างๆ เหล่านี้อาจจัดให้มีฐานะเป็น สำนัก กอง ฝ่าย แผนก หรืองานก็ได้ โดยคำนึงถึงลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณ และคุณภาพของงานได้ตามความเหมาะสมของแต่ละเทศบาล แต่หากงานใดยังไม่มีควมจำเป็นจำต้องแยกจัดเป็นส่วนกลางบริหารงานต่างหากก็ให้รวมกิจการนั้นเข้ากับส่วนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ หรือเทศบาลใดมีงานอื่นเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ และไม่อาจรวมไว้กับส่วนใดก็อาจจัดเป็นส่วนต่างหากก็ได้ตามหลักเกณฑ์ข้างต้นโดยอนุโลม

นอกจากนี้การที่เทศบาลแต่ละแห่งจะมีส่วนราชการมากน้อยเพียงใด คณะกรรมการพนักงานเทศบาลจะเป็นผู้พิจารณากำหนด โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1. ด้านการปกครอง
2. ด้านการบริหาร
3. ด้านเศรษฐกิจ
4. ด้านสังคม การศึกษา และวัฒนธรรม

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้ ตามพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 สามารถแบ่งเทศบาลต่างๆ ออกเป็น 7 ชั้น โดยจะมีส่วนราชการในแต่ละชั้นของเทศบาลดังนี้

1. เทศบาล ชั้น 1 จะมีส่วนราชการได้ครบตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2541 และกำหนดให้ปลัดเทศบาลเป็นระดับ 9 และหัวหน้าส่วนราชการสำคัญๆ เป็นระดับ 8

2. เทศบาล ชั้น 2 ส่วนราชการที่ไม่มี คือ สำนักการช่างและแขวง โดยกำหนดให้ปลัดเทศบาลเป็นระดับ 8 และหัวหน้าส่วนราชการสำคัญๆ เป็นระดับ 7-8

3. เทศบาล ชั้น 3 ส่วนราชการที่ไม่มี คือ สำนักการช่าง แขวง และกองสวัสดิการสังคม โดยกำหนดให้ปลัดเทศบาลเป็นระดับ 8 และหัวหน้าส่วนราชการสำคัญๆ เป็นระดับ 6-7

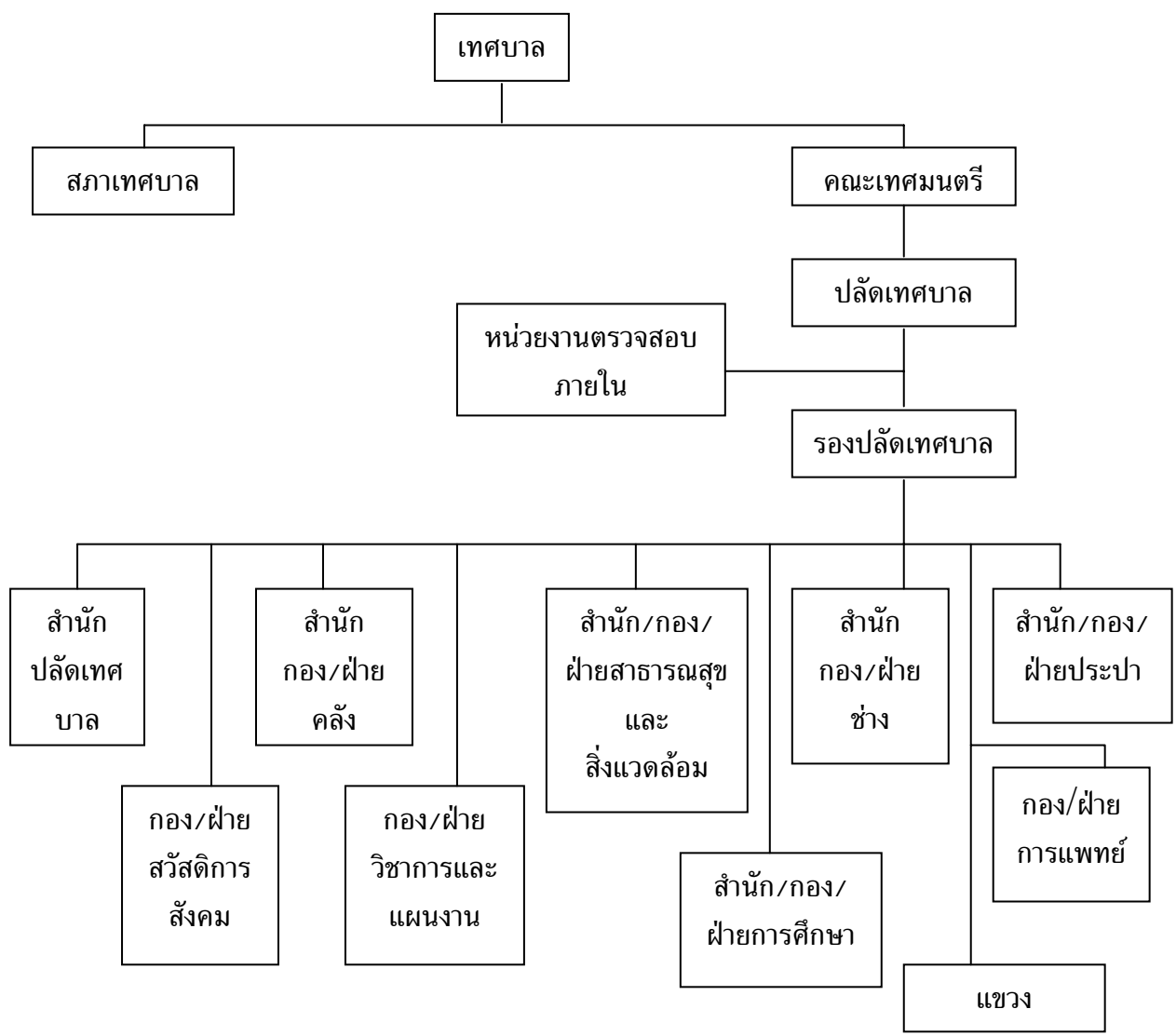
4. เทศบาล ชั้น 4 ส่วนราชการที่ไม่มี คือ สำนักช่าง แขวง และกองสวัสดิการสังคม โดยกำหนดให้ปลัดเทศบาลเป็นระดับ 7 และหัวหน้าส่วนราชการสำคัญๆ เป็นระดับ 6-7

5. เทศบาล ชั้น 5 ได้แก่เทศบาลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนกว่า 12 ล้านบาท ส่วนราชการที่ไม่มี คือ สำนักการช่าง แขวง และกองสวัสดิการสังคม โดยกำหนดให้ปลัดเทศบาลเป็นระดับ 7 และหัวหน้าส่วนราชการสำคัญๆ เป็นระดับ 6

6. เทศบาล ชั้น 6 ได้แก่เทศบาลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนระหว่าง 5 ล้านบาท ถึง 12 ล้านบาท มีส่วนราชการ คือ สำนักปลัดเทศบาล ฝ่ายคลัง ฝ่ายช่าง ฝ่ายสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายการประปา และฝ่ายการศึกษา โดยกำหนดให้ปลัดเทศบาลเป็นระดับเป็นระดับ 6-7

7. เทศบาล ชั้น 7 ได้แก่เทศบาลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 5 ล้านบาท มีส่วนราชการ คือ สำนักปลัดเทศบาล ฝ่ายคลัง ฝ่ายช่าง ฝ่ายสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายการประปา และฝ่ายการศึกษา โดยกำหนดให้ปลัดเทศบาลเป็นระดับ 3-5

โดยสรุปแล้วโครงสร้างของเทศบาลจะประกอบไปด้วย สภาเทศบาล คณะเทศมนตรี และพนักงานเทศบาลอาจแสดงได้ด้วยภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการจ้ดองค์กรของเทศบาล
ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546

4.4 การควบคุมเทศบาลตำบล

เทศบาลจัดตั้งขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์คือ เพื่อให้ประชาชนได้ปกครองท้องถิ่นของตนเอง เพื่อให้เทศบาลเป็นสถาบันสอนการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน เพื่อให้เทศบาลปฏิบัติหน้าที่และสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าของท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของท้องถิ่นและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ในส่วนที่ 6 ได้กำหนดให้มีผู้ควบคุมเทศบาลดังนี้

1. ผู้ว่าราชการจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลเทศบาลในจังหวัดนั้น ให้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย มีอำนาจหน้าที่ชี้แจงแนะนำ ตักเตือนเทศบาลและตรวจสอบกิจการ เรียกรายงานและเอกสารหรือสถิติใดๆ จากเทศบาลมาตรวจสอบ ตลอดจนเรียกสมาชิกสภาเทศบาลหรือพนักงานเทศบาลมาชี้แจง หรือสอบสวนก็ได้

2. นายอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัดควบคุมดูแลเทศบาลตำบลในอำเภอนั้นให้ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย ในการนี้ให้มีอำนาจชี้แจงแนะนำตักเตือนเทศบาลตำบลและตรวจสอบกิจการ เรียกรายงานเอกสารหรือสถิติใด ๆ จากเทศบาลมาตรวจ ตลอดจนเรียกสมาชิกสภาเทศบาล หรือพนักงานมาชี้แจงสอบสวนก็ได้ กรณีของเทศบาลตำบล หากนายอำเภอเห็นว่าคณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีผู้ใดปฏิบัติในทางอาจเสียหายแก่เทศบาลหรือราชการ และแนะนำตักเตือนแล้วไม่ปฏิบัติตาม ก็มีอำนาจสั่งเพิกถอนหรือระงับการปฏิบัติของคณะเทศมนตรี หรือเทศมนตรีนั้นไว้ก่อน หรือรายงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ภายใน 15 วัน เพื่อให้รัฐมนตรีวินิจฉัยสั่งการ

3. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจที่จะยุบสภาเทศบาล เพื่อให้ประชาชนเลือกตั้งใหม่ หรือแต่งตั้งสมาชิกสภาเทศบาลใหม่ ในคำสั่งยุบนั้นต้องกำหนดให้เลือกตั้งและแต่งตั้งสภาเทศบาลใหม่ภายใน 90 วัน

การควบคุมการดำเนินงานกิจการของเทศบาลตำบลจากส่วนกลางนี้ รวมไปถึงการบริหารงานคลังของเทศบาลด้วย มีอยู่หลายเรื่องหลายกรณีที่เทศบาลจะต้องขออนุมัติกระทรวงมหาดไทยและผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นการนำเอาอำนาจการวินิจฉัยตกลงใจของเทศบาลมาไว้ที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค หากแต่เป็นเรื่องที่จะส่งอนุมัติเท่านั้น ในการวินิจฉัยตกลงใจของเทศบาลจึงมีอยู่น้อยมาก ก่อให้เกิดความล่าช้า เสียเวลาในการปฏิบัติ

4.5 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ส่วนที่ 3 หน้าที่ของเทศบาล บทที่ 1 เทศบาลตำบลได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลไว้ เป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

มาตรา 50 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายเทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
- (2) ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
- (3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
- (4) ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
- (5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- (6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาและอบรม
- (7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

(8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

(9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับว่าด้วยการนั้น และหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

มาตรา 51 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายเทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

- (1) ให้น้ำสะอาดหรือประปา
- (2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- (3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
- (4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- (5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- (6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- (7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- (9) เทศพาณิชย์

อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 2 การกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นด้วยตนเองดังนี้

- (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่น ๆ
- (5) การสาธารณสุขูปการ
- (6) การส่งเสริม การฝึกอบรม และประกอบอาชีพ
- (7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว

(9) การจัดการศึกษา

(10) การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต

เด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

(11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

(12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

(13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

(14) การส่งเสริมกีฬา

(15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

(16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

(17) การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

(19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล

(20) การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน

(21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

(22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

(23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และ

การอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ

(24) การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน

ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

(25) การผังเมือง

(26) การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

(27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

(28) การควบคุมอาคาร

(29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน

และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

(31) กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่

คณะกรรมการประกาศกำหนด

4.6 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลเมื่อเปรียบเทียบกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 กำหนดให้เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องปฏิบัติและอาจจะปฏิบัติ ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังแสดงในตารางที่ 1 ถึง 2

ตาราง 1 หน้าที่บังคับหรือที่ต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 50 และพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 67

เทศบาลตำบล	องค์การบริหารส่วนตำบล
1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน	1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ	2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล	3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ	4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง	5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาและอบรม	6. ส่งเสริมการพัฒนาศตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
7. ส่งเสริมการพัฒนาศตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ	7. ค้ำครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น	8. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล	9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยการจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

ตาราง 2 หน้าที่ไม่บังคับหรืออาจจะปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 มาตรา 51 และ พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มาตรา 68

เทศบาลตำบล	องค์การบริหารส่วนตำบล
1. ให้มีน้ำสะอาดหรือประปา	1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์	2. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม	3. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน	4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร	5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้	6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น	7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ	8. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
9. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ	9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
	10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
	11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
	12. การท่องเที่ยว
	13. การผังเมือง

4.7 ความเป็นเมืองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สภาพความเป็นเมือง (Urbanization) เป็นพลวัตเปลี่ยนแปลงได้ การประยุกต์ใช้ข้อมูลสารสนเทศจากฐานข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปความเป็นเมือง ทั้งนี้ควรตระหนักว่าสภาพความเป็นเมืองไม่คงที่ตลอดเวลา เช่น การขยายตัวของประชากร การก่อสร้างบ้านเรือน และการตั้งถิ่นฐาน เป็นต้น ล้วนมีผลลัพท์ต่อสภาพความเป็นเมือง โดยแบ่งเกณฑ์กำหนดความเป็นเมืองออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. เกณฑ์ระดับที่ 1 เกิดจากเกณฑ์กำหนดความเป็นเมืองจากกรอบความคิดที่ว่าเมืองเป็นศูนย์กลาง การขยายตัวของเมือง เทศบาลมีความเป็นเมืองตามที่กล่าวมาในลักษณะนี้ ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) ได้ว่าจ้างให้ผู้เชี่ยวชาญเมืองเป็นที่ปรึกษา เพื่อเสนอกรอบแนวคิดในการกำหนดเขตเมืองเอกสารชื่อ Defining Urban Areas in Thailand (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547 : (4-1)-(4-8)) ว่าความเป็นเมืองอาจจะต้องพิจารณาจากเกณฑ์ ดังนี้

- (1) เกณฑ์เขตบริการปกครอง (Administrative)
- (2) เกณฑ์ประชากร (Demography)
- (3) เกณฑ์การใช้ประโยชน์ที่ดิน (Land Use)
- (4) เกณฑ์อาชีพ (Occupation)
- (5) เกณฑ์ระยะทางในการเดินทางสู่ศูนย์กลางของเมือง

2. เกณฑ์ระดับที่ 2 ใช้เกณฑ์กำหนดจากเมืองลักษณะพิเศษที่มีความหนาแน่นของกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มากพอในการกำหนดความเป็นเมืองใหม่อาจเกิดมาโดยอิสระ ไม่ใช่การขยายตัวจากเมืองที่เป็นศูนย์กลาง เช่น เมืองที่เกิดจากการค้นพบทรัพยากรใหม่ เมืองอุตสาหกรรม เป็นต้น

4.8 บทบาทของเทศบาลตำบลในการพัฒนาเมือง

บทบาทของเทศบาลในการพัฒนาเมือง ควรเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผนพัฒนาเทศบาลและนำไปสู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกสาขากองการพัฒนาให้เป็นไปตามแนวทางของแผนพัฒนาสมบูรณ์ (Comprehensive Development Plan) และมีการบูรณาการ (Integration) ใน 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้แก่ การพัฒนาซึ่งครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพและลักษณะทางกายภาพ การปรับปรุงพื้นที่ และก่อสร้างโดยเทศบาลควรเน้นแผนงานด้านการพัฒนาใช้ที่ดินมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการพัฒนาที่ผ่านมายังขาดการชี้้นำการใช้ที่ดินที่มีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาเมืองอย่างไร้ทิศทางมีการใช้ที่ดินประเภทต่าง ๆ ปะปนกันอย่างไม่เป็นระเบียบ ดังนั้นเทศบาลจึงควรให้ความสำคัญกับการวางผังเมืองรวม ผังเมืองเฉพาะ การจัดทำผังกายภาพ และการจัดระเบียบชุมชน

2. ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ การพัฒนาเมืองในด้านกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อม และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ อย่างยั่งยืนอันจะเป็นการส่งเสริม ความสวยงาม เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความน่าอยู่อาศัยของเมือง และมีทรัพยากรธรรมชาติใช้อย่างไม่รื้อหมดสิ้น แนวทางดำเนินการพัฒนาสาขานี้ ได้แก่ การวางแผนระบบขยะมูลฝอย การกำจัดขยะมูลฝอยทางอากาศ เสี่ยง ชยะ อันตราย ฯลฯ

3. ด้านการพัฒนาสังคม แนวทางดำเนินการพัฒนาสาขานี้ ได้แก่ การดำเนินการด้านการสาธารณสุขสำหรับผู้ด้อยโอกาสในเขตเมือง การสงเคราะห์คนพิการ เด็ก สตรี และคนชรา การป้องกันและบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติด กองทุนพัฒนาชุมชนเมือง การจัดทำแผนปฏิบัติ

การประชุม การประสานการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล รวมทั้งการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล รวมทั้งการดำเนินการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับเยาวชนและ ชุมชนสนใจในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์มีพลาณามัยที่สมบูรณ์ จิตใจงามห่างไกลยาเสพติด โดยเทศบาลมีบทบาทสำคัญในการจัดสร้างสวนสาธารณะ สถานที่อำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและเยาวชนมาออกกำลังกายร่วมกัน หรือจัดกิจกรรมทางดนตรีอย่างสร้างสรรค์จัดกิจกรรมกีฬา

4. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจเทศบาลควรกระทำเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ และการประกอบธุรกิจประเภทต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยความเข้มแข็งมั่นคงและขยายตัวออกไปรองรับ การเพิ่มขึ้นของประชากร และวิถีธุรกิจใหม่ๆ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน อาทิ เช่นแผนงานหลักโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดบริการสาธารณะร่วมกันขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (Syndicate) การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการ สาธารณะของเทศบาล (Privatization) เช่น โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ โครงการธนาคารประชาชน

5. ด้านการพัฒนาการเมือง-การบริหาร ได้แก่ การพัฒนาที่ครอบคลุมถึงการพัฒนาเทศบาลให้เป็นสถาบันปกครองท้องถิ่นในระบอบประชาธิปไตยที่มีความมั่นคง และมีคุณค่าต่อประชาชน ตลอดจนปรับปรุงและจัดระบบการบริการให้สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โครงการบริหารประชาชนโดยไม่หยุดพักกลางวัน การประชาสัมพันธ์ผลการพัฒนาของ เทศบาล การส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) การดำเนินโครงการประเพณีใสสะอาด การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรของเทศบาลให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพิ่มขึ้น เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงให้บริการสาธารณะในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.9 สภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

สภาพการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จากการที่รัฐบาลได้ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ มีอิสระในการจัดการท้องถิ่นของตนเอง ดังเห็นได้จากกฎหมายฉบับต่างๆ เช่น พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ต่างๆ เพิ่มขึ้น ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และจากการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยเรื่องของการจัดทำแผนพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 โดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปี และแผนดำเนินการ โดยที่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปี และแผนดำเนินการ จะต้องมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการเป็นหลัก อย่างไรก็ตามแม้ว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอำนาจหน้าที่เพิ่มมาก

ขึ้น แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังคงมีทรัพยากรจำกัด ทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ท้องถิ่นของตน แผนยุทธศาสตร์อันเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนให้สามารถตอบสนองต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสามารถบ่งชี้ความสำเร็จของแผนได้ด้วย

เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ต้องยึดเป็นแนวทางสำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปี และแผนดำเนินการ จะต้องมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการเป็นหลัก จากผลการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลบางแห่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลมีการดำเนินการถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง แต่จำนวนโครงการที่บรรจุในแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ จะมีมากเกินไปจนเกินศักยภาพที่จะดำเนินการได้หมด ทำให้แผนพัฒนาไม่บรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

2. การปรับปรุงกระบวนการบริหารให้เอื้อต่อการทำงาน ได้ดำเนินการตรวจผลการปฏิบัติงานของทุกส่วนราชการโดยรวม ปรากฏว่าจะมีประเด็นปัญหาในเรื่องของการมอบอำนาจ ซึ่งการดำเนินงานไม่ชัดเจน และงานที่มอบอำนาจนั้นส่วนใหญ่จะเป็นงานที่ปฏิบัติในหน้าที่อยู่แล้ว อีกทั้งในเรื่องการมอบหมายงานให้ทำแทนกันได้นั้น ยังไม่สามารถปฏิบัติแทนกันได้ อย่างจริงจัง

3. การพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร แต่ควรจะเน้นการฝึกอบรมเองเพื่อให้เกิดองค์ความรู้และถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้กับหน่วยงานมากยิ่งขึ้น และควรที่ต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมด้วย

4. การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติได้จริงตามที่ประกาศกำหนดขั้นตอนและเวลาการแล้วเสร็จของงาน แม้ในบางงานจะมีปัญหาในทางปฏิบัติบ้าง เนื่องจากเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องเป็นบุคลากรภายนอกทำให้มีปัญหาเรื่องของเวลาที่ จะปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้

5. การปรับปรุงภารกิจราชการปฏิบัติราชการ มีการปรับปรุงภารกิจในด้านต่าง ๆ ที่เทศบาลเห็นสมควร ซึ่งเมื่อมีการปรับปรุงภารกิจแล้วก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความคุ้มค่ากับงบประมาณที่จ่ายไปมากขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้นให้เทศบาลทบทวนภารกิจให้ครอบคลุมในทุกด้าน แต่ทั้งนี้ต้องไม่ขัดกับระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

6. การนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาทักษะและความรู้เกี่ยวกับสื่อสารสนเทศ มีการนำระบบโปรแกรมช่วยงานเข้ามาเสริมศักยภาพในการทำงาน แต่ยังมีปัญหาเรื่องการตรวจสอบปรับปรุงหรือรายงานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

7. การจัดวางระบบควบคุมภายใน ได้มีการดำเนินการถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีการจัดวางระบบที่ครอบคลุม

8. การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชี การเงิน และพัสดุ มีการดำเนินการถูกต้องตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ (2551 : 235-236) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยพบว่ามีปัจจัยร่วมสำคัญที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสัมฤทธิ์รวม 6 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยแรก ผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีลักษณะเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ปัจจัยที่สอง ประชาชนมีส่วนร่วม ผ่านกลไกการมีส่วนร่วมที่เป็นอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น ปัจจัยที่สาม ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่สี่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในชุมชนให้ดีขึ้น ปัจจัยที่ห้า ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัด ปัจจัยที่หก สภาพสังคมที่ตื่นตัวและเสียสละ ในส่วนของประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้มองในลักษณะที่เป็นสิ่งที่ขัดขวางการดำเนินงาน แต่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และแก้ไขโดยตลอด และการดำเนินงานที่ผ่านมาสามารถบรรลุได้ด้วยดี จึงไม่มีประเด็นที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่ยิ่งใหญ่จนไม่สามารถดำเนินการได้ และในส่วนเรื่องงบประมาณก็ไม่ได้มีปัญหาเนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกรณีศึกษาดำเนินงานตามขีดความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่เท่านั้น

ผาณิต หล่อตระกูล (2546 : 69-71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ผลการศึกษาวิจัยพบว่า การพัฒนา RBM ในกรมธุรกิจการค้าได้ดำเนินการเป็นผลสำเร็จตามกระบวนการขั้นตอนรวม 9 ขั้นตอน และได้ดำเนินการช่วงเวลาใกล้เคียงกับการดำเนินโครงการปรับปรุงระบบการจัดการแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ ขั้นตอนการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายตัวชี้วัดทั้ง 2 โครงการ มีความสัมพันธ์กันโดยใช้ผลการวิเคราะห์เดียวกัน ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความพร้อมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินโครงการผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติตามโครงการแต่ยังขาดการมีส่วนร่วมรับฟังข้อคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารและการพัฒนาความรู้ให้คนในองค์กรมีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับระบบ RBM การวัดผลจะให้ความสำคัญกับความพึงพอใจผู้รับบริการ และมีการปรับปรุงตัวชี้วัดเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงการจัดการงบประมาณ ตัวชี้วัดในระบบ RBM อื่น ๆ มิได้มีการปรับปรุงซึ่งตามหลักแนวคิดให้เกิดการสมดุลจะต้องพิจารณาตามหลัก Balanced

Scorecard และให้ความสำคัญกับการประเมินผลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านภายนอกองค์กร ด้านภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม และด้านการเงิน โดยผู้บริหารต้องติดตามผลที่ได้จากรายงาน และปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง สำหรับระบบการให้รางวัลหรือลงโทษหน่วยงานกลางยังมีได้นำมาใช้กับกรม

ดารุณี เผ่าสุวรรณ (2543 : 106-113) ได้ศึกษาเรื่องการนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา : สำนักงานประกันสังคม และกรมการประกันภัย ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานภาครัฐคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ที่ต้องให้ความสำคัญ มีส่วนร่วม และให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จึงควรที่ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องหลักการแนวคิดของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีลักษณะของความเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ได้เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารองค์กร ในส่วนประเด็นปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานที่พบว่าเป็นปัญหามาก คือ การไม่เห็นด้วยและการไม่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการวัดผลการปฏิบัติงาน การมีตัวชี้วัดผลของการดำเนินงาน และการกำกับติดตามผลงาน เนื่องจากความไม่เข้าใจในหลักการแนวคิดเกรงการถูกลงโทษจากผู้บริหาร และการไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงานที่เพิ่มขึ้น

จตุพร พูลแก้ว (2545 : 60-65) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความเปลี่ยนแปลงในกรมประมงจากการใช้ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายหลังการนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านบุคคล พบว่า ข้าราชการทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติมีความตื่นตัวตระหนักรับผิดชอบในผลงาน คำนี้ถึงเป้าหมายมีการปรับปรุงงาน ด้านกระบวนการ พบว่า มีการปรับปรุงลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ด้านการให้บริการ พบว่า มีการปรับปรุงให้มีความสะดวก สะอาดของสถานที่ และด้านระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า มีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติและข้อมูลที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายโดยกำหนดให้สูงขึ้นในตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายแล้ว

สุนทร อนันตวิรุพห์ (2538 : 80-85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำแนวคิดเรื่องการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษาสำนักงาน ก.พ. พอสรุปประมวลผลได้ว่าสามารถนำแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในสำนักงาน ก.พ. ได้ โดย RBM เป็นแนวความคิดหลักเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เพื่อการติดตามการปฏิบัติงานว่าได้ดำเนินการไปแล้วอย่างไร เพื่อการประเมินผลสำเร็จของงาน และเพื่อเป็นการเรียนรู้จากผลลัพธ์ว่าจะปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร โดยผู้ที่จะนำแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปใช้ได้ผลที่สุดคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั่นเอง เพราะเป็นบุคคลที่รู้ว่า สิ่งที่ต้องปฏิบัติอยู่นั้นต้องการบรรลุผลสัมฤทธิ์อะไร หรืออย่างน้อยที่สุดต้องกำหนดผลผลิต และผลสัมฤทธิ์

ของงานที่ปฏิบัติอยู่ได้ และสิ่งที่สำคัญที่สุดความสำเร็จของระบบ RBM นั้น ต้องการความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารสูงสุดขององค์การ

พวงพอง วัฒนพิมล (2541 : 90-103) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการปกครองท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีการปกครองและการบริหารงานเทศบาลตำบลพระพุทธบาท อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี เป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีรูปแบบโครงสร้างการปกครองและการบริหารงาน ที่มีประสิทธิภาพมีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาลได้เป็นอย่างดี เพื่อให้การปกครองท้องถิ่นโดยเฉพาะรูปแบบของเทศบาลมีประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณนั้น รัฐบาลจะต้องกระจายอำนาจด้านการคลังให้กับเทศบาลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เทศบาลสามารถเลี้ยงตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างใหม่มีความคล่องตัวในการบริหารมากขึ้น

กชกาญจน์ ศรีวิวัฒน์ (2543 : 50-53) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความพร้อมของสุขาภิบาลในการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ศึกษากรณี อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน ผลการศึกษวิจัย พบว่า กลุ่มผู้บริหารเทศบาลป่าซาง ยังปฏิบัติตามแนวคิดและแนวทางของข้าราชการประจำที่เคยปฏิบัติสืบทอดกันมา โดยที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในการบริหารสมัยใหม่ นอกจากนี้การจัดสรรงบประมาณมักจะเน้นการสร้างสาธารณูปโภคมากกว่าที่จะนำมาพัฒนาด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม สาเหตุของความไม่พร้อมของเทศบาลนั้นน่าจะมาจากตัวแปรทั้งทางด้านความรู้และความเข้าใจของผู้บริหาร ระบบการบริหารแบบพวกพ้องพี่น้อง และการไม่มีส่วนร่วมของประชาชน ดังนั้นวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่า ควรปรับปรุงระบบการบริหารให้ทันสมัย มีการตรวจสอบการทำงานของเทศบาลทุกระดับ ข้าราชการการเมือง และข้าราชการประจำควรร่วมมือกันวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นเอกภาพ มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับทราบงาน หรือกิจกรรมของเทศบาลที่ได้ทำมา และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น ตลอดจนสร้างสังคมให้เข้มแข็ง หันมาให้ความสนใจติดตาม ตรวจสอบการทำงานของเทศบาลอย่างแท้จริง

สุพจน์ บุญวิเศษ (2543 : 21-22) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาล : ศึกษากรณีจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาลคือ ปัญหางบประมาณไม่เพียงพอ การขาดความรู้ความเข้าใจของคณะผู้บริหารโดยเฉพาะความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมาย ปัญหาด้านโครงสร้างและรูปแบบขององค์กรซึ่งยังเป็นระบบอุปถัมภ์ ทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ขาดความสามัคคีภายในหน่วยงานไม่ได้รับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางอย่างแท้จริง ปัญหาด้านการบริหารงานซึ่งอำนาจในการบริหารและพัฒนาต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับนายกเทศมนตรีหรือคณะเทศมนตรี ซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ขาดการมีส่วนร่วมจากประชาชน และไม่สามารถตรวจสอบได้รวมทั้งขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถโดยเฉพาะด้านกฎหมาย และทัศนคติของผู้

บริหารงานเทศบาลตำบล พบว่าผู้บริหารมีทัศนคติในด้านลบมากกว่าด้านบวก ต่อระเบียบข้อกฎหมายและนโยบายจากส่วนกลาง ทางการเงินการคลังพบว่า เรื่องรายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ไม่ใช่ปัญหาหลักเพราะเทศบาลสามารถหาเงินอุดหนุนจากแหล่งต่างๆได้ กลไกการบริหารงานของเทศบาลพบว่า มีทัศนคติในด้านลบต่อระบบกลไกการทำงานของสำนักปลัดเทศบาลหน่วยจัดเก็บภาษี การทำงานของฝ่ายวิชาการและแผนงานงบประมาณ อัตรากำลังที่มีอยู่พอเพียงต่อการปฏิบัติงานแต่ไม่มีคุณภาพ ศักยภาพและความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ชนะคดีต่อกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ พบว่า ผู้บริหารมีทัศนคติที่เป็นลบซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญกับกลุ่มเหล่านี้ในการบริหารเทศบาล ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติในการบริหาร ได้แก่ ระดับการศึกษา อาชีพก่อนได้รับตำแหน่ง ตำแหน่งปัจจุบันอาชีพหลัก รายได้ สถานภาพครอบครัว และการดำรงตำแหน่งทางการเมืองก่อนได้รับตำแหน่งปัจจุบัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546 : 105-109) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาของเทศบาลประกอบด้วย

1. ปัญหาด้านบุคลากร คือ บุคลากรไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร สาเหตุเกิดจากบุคลากรฝ่ายการเมืองทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรง บางส่วนขาดจิตสำนึก เข้าสู่ตำแหน่งอย่างไม่บริสุทธิ์ยุติธรรม บุคลากรฝ่ายประจำบางส่วนเข้าสู่ตำแหน่งโดยระบบอุปถัมภ์ ขาดจิตสำนึกและความรับผิดชอบต่อหน่วยงานได้รับเงินเดือนต่ำและค่าตอบแทนต่ำ

2. ปัญหาด้านการเงิน คือ เทศบาลมีงบประมาณจำกัด สาเหตุเกิดจากฝ่ายการเมืองขาดประสิทธิภาพในการแสวงหารายได้เพิ่มเติม บริหารงบประมาณและจัดเก็บภาษีไม่ดีเท่าที่ควร ขาดจิตสำนึก แทรกแซงการจัดเก็บภาษี และพนักงานเทศบาลฝ่ายจัดเก็บภาษีขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนหนึ่งอาจสืบเนื่องมาจากอิทธิพลของฝ่ายการเมือง

3. ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ คือ การไม่นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ สาเหตุเกิดจากฝ่ายการเมืองไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นถึงความสำคัญของคอมพิวเตอร์ และเทศบาลขาดงบประมาณ

4. ปัญหาด้านการบริหารงานไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร สาเหตุเกิดจากฝ่ายการเมืองโดยเฉพาะฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสนใจและไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาการบริหารของเทศบาล ยึดมั่นในการบริหารแบบเดิม ขาดความรู้ทางวิชาการการบริหารและการจัดการ

5. ปัญหาด้านการให้บริการไม่สนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและไม่ทั่วถึง สาเหตุเกิดจากฝ่ายการเมืองไม่ให้ความสนใจ และไม่เห็นถึงความสำคัญของการบริการที่แท้จริงของประชาชน และการให้บริการสาธารณะอย่างทั่วถึง แต่มุ่งสนใจผลสำเร็จด้านวัตถุที่เห็นได้อย่างชัดเจนเฉพาะในบางพื้นที่ หรือในพื้นที่ที่เป็นฐานคะแนนเสียงของตน มีข้อมูลไม่เพียงพอ หรือมีข้อมูลแต่ไม่นำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

6. ปัญหาด้านฝ่ายการเมืองขาดความซื่อสัตย์สุจริต สาเหตุเกิดจากฝ่ายการเมืองมีจิตโลภ มีความเชื่อ ค่านิยม หรือจิตสำนึกที่เคยชิน หรือสนับสนุนการทุจริต

ธเนศวร์ เจริญเมือง (2542 : 122-126) ได้สรุปอุปสรรคหรือสาเหตุของปัญหาที่พบในการบริหารของเทศบาลในระยะเวลา 60 ปีที่ผ่านมา ซึ่งพอจะประมวลได้ คือ

1. เทศบาลถูกแทรกแซงหรือควบคุมโดยรัฐบาลกลางมากเกินไป โดยแทรกแซงทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านแรก ด้านการปกครอง รัฐบาลกลางสามารถยุบสภาเทศบาล ปลดฝ่ายบริหารสมาชิกสภาเทศบาล แต่แล้วผู้บริหารเทศบาลควบคุมพนักงานเทศบาลตลอดจนเป็นผู้อนุมัติเทศบัญญัติต่างๆ ของเทศบาล ด้านที่สอง ด้านการคลัง รัฐบาลเป็นผู้กำหนดประเภทภาษีอากร อัตราของภาษีอากร และค่าธรรมเนียมหลาย ๆ ชนิด ทำให้เทศบาลมีรายได้จำกัด ไม่สามารถหารายได้จากทางอื่น ๆ ที่กฎหมายมิได้กำหนด ผลก็คือทำให้เทศบาลมีรายได้น้อย และต้องพึ่งพาเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง ซึ่งเต็มไปด้วยเงื่อนไขผูกมัดที่รัฐบาลกำหนดไว้ การมีรายได้น้อยทำให้เทศบาลไม่สามารถทำงานให้กับท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ ด้านที่สาม ด้านการบริหาร รัฐบาลกลางควบคุมการทำงานของสภาเทศบาลและฝ่ายบริหารด้วยการย้บยั้งร่างกฎหมายของเทศบาลและยังมีอำนาจแนะนำและตรวจสอบการทำงานของเทศบาล

2. ปัญหาความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนระหว่างรัฐบาลกลางกับเทศบาล ทำให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติ เช่น ในทางกฎหมายตัวแทนรัฐบาลกลางมีอำนาจในการควบคุมการทำงานของเทศบาล ทำให้ข้าราชการส่วนภูมิภาคไม่กล้าตรวจสอบหรือขัดขวาง หรือข้าราชการส่วนภูมิภาคหย่อนประสิทธิภาพในการทำงานไม่ยอมตรวจสอบ

3. ปัญหารูปแบบโครงสร้างของเทศบาล ที่สภาเทศบาลเป็นผู้เลือกฝ่ายบริหารด้วยเสียงเกินกึ่งหนึ่ง โดยหลัก การทำงานของฝ่ายบริหารถูกควบคุมโดยตรงจากสมาชิกเทศบาลฝ่ายค้าน ในแง่โครงสร้างดังกล่าวย่อมหวังว่า ฝ่ายบริหารจะมีคุณภาพในการทำงาน สมาชิกฝ่ายค้านมีบทบาทในการตรวจสอบ และควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหาร แต่ในทางปฏิบัติสมาชิกฝ่ายค้านก็ไม่อาจไปทำอะไรได้มาก เพราะฝ่ายบริหารมีสิทธิไม่ตอบกระทู้ใดๆ ก็ได้ ส่วนการลงมติสมาชิกฝ่ายค้านซึ่งมีเสียงข้างน้อยก็ไม่อาจทำอะไรได้ เมื่อฝ่ายเสียงข้างมากมักจะเข้าข้างฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นพรรคพวกของตนเองในทุกกรณี

4. ปัญหาประชาชนขาดความสนใจในทางการเมืองไม่สนใจไปใช้สิทธิเลือกตั้งมากเท่าที่ควร โดยเฉพาะในเขตเทศบาลที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง มีคนต่างพื้นที่เข้าไปอยู่มากไม่สนใจติดตามการทำงานของเทศบาลและไม่มีบทบาท ตรวจสอบ ควบคุมการทำงานของนักการเมือง

5. เทศบาลมีงบประมาณจำกัด มีอำนาจไม่เต็มที่ แต่มีภารกิจและถูกควบคุมโดยรัฐบาลกลางมาก

6. เทศบาลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่กระทรวงมหาดไทย และประชาชนให้ความสนใจน้อยที่สุดในแง่ของการปฏิรูปองค์กร เนื่องจากถูกมองมาตลอดว่าเทศบาลเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นประชาธิปไตยสูงกว่ารูปแบบการปกครองท้องถิ่นอื่นๆ และเทศบาล

ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับเขตเมืองที่กำลังเติบโต คนจำนวนไม่น้อยเข้าใจว่าเทศบาลเป็นหน่วยงานท้องถิ่นที่ไม่ค่อยมีปัญหา ฝ่ายผู้นำกระทรวงมหาดไทยอ้างว่าต้องบริหารและพัฒนาประชาธิปไตยที่เป็นรากฐานของสังคม คือ ชนบท ทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการปฏิรูปโครงสร้างของเทศบาลให้มีความสำคัญกับเรื่องสภาพเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปรับปรุง องค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้ง ๆ ที่เมืองแต่ละแห่งในสังคมไทยกำลังเผชิญปัญหาใหญ่ ที่สำคัญระบบเทศบาลไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาททางการเมืองมากกว่านี้และประชาชนก็ถูกจำกัดด้วยปัจจัยอื่น ๆ โดยไม่สนใจในปัญหาการเมืองท้องถิ่นอย่างเพียงพอ

ระดม สรรพพันธุ์ (2543 : 20-26) ได้ศึกษาเรื่องข้อสังเกตบางประการในเทศบาลตำบล จังหวัดลำปาง สะท้อนภาพลักษณะการบริหารงานท้องถิ่น พบว่าสุขาภิบาลก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาลตำบล ส่วนใหญ่เมื่อเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาลตำบลแล้วก็จัดอยู่ในเทศบาลชั้น 6 และชั้น 7 ซึ่งถือว่ามียาได้น้อย เมื่อฐานะทางการคลังเป็นเช่นนี้ก็จำเป็นต้องระมัดระวังเกี่ยวกับการบริหารการคลังเป็นอย่างมาก และงบประมาณด้านการลงทุนเพื่อพัฒนาท้องถิ่นเพียงเล็กน้อย ไม่สามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้เท่าที่ควร และในระยะเวลานี้เทศบาลก็ยังคงไม่สามารถพัฒนาการจัดเก็บรายได้อีกไปทางที่ดีขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะเขตเทศบาลยังเป็นชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท ซึ่งทำให้ไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งด้านการเงินให้กับองค์กรได้ และปัญหาการบริหารงานของเทศบาลตำบล พบว่าแผนพัฒนาเทศบาล ทฤษฎีกับการปฏิบัติคนละเรื่องเดียวกัน ในทางปฏิบัติพบว่าเทศบาลตำบลเพียงจำนวนน้อยที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์เป็นอย่างดีเกี่ยวกับเรื่องแผน ซึ่งแผนที่ปรากฏออกมาสามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี เพราะคำนึงถึงผลประโยชน์ของท้องถิ่นเป็นหลัก แต่ในทางตรงกันข้าม ยังมีเทศบาลตำบลส่วนมากที่มีบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผน พวกเขามิได้นำข้อมูลที่จำเป็นบางส่วนมาใช้ประโยชน์ มิได้เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และงบประมาณของเทศบาลตำบลส่วนมากจะทุ่มเททางด้านโครงการก่อสร้างเป็นส่วนใหญ่ทั้ง ๆ ที่หน้าที่ของเทศบาลตำบลที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.เทศบาล พ.ศ. 2496 ทั้งหน้าที่ที่ต้องทำและหน้าที่ที่อาจจะทำมีอีกหลายประการ

วรพิทย์ มีมาก (2532 : 82-108) ได้วิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานและประสิทธิผลของหน่วยงานปกครองท้องถิ่นโดยการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างสุขาภิบาลและเทศบาล พบว่า

1. ประสิทธิผลและการบริหารของสุขาภิบาลและเทศบาลไม่มีความแตกต่างในภาพรวมและในแต่ละด้าน ยกเว้นเฉพาะด้านการวางแผน โดยการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผล 6 องค์ประกอบย่อย คือ การวางแผน การจัดองค์การ การตัดสินใจ การประสานงาน การควบคุม และการประเมินผล

2. ตัวแปรของหน่วยงานไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการบริหารงาน และประสิทธิผลขององค์การภายใต้การควบคุมอิทธิพลของตัวแปรด้านหน้าที่การงาน ขนาดของหน่วยงาน อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน

3. สุขภาพที่มีรายได้ระดับ 3 ล้านบาทและเทศบาลที่มีรายได้ระดับ 10 ล้านบาท ไม่จำแนกออกจากกันได้โดยการบริหารงานและประสิทธิผลขององค์กร

ประหยัด หงส์ทองคำ และพรศักดิ์ ผ่องแผ้ว (2529 : 271) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาและแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารเทศบาลไทย ผลการศึกษวิจัยสรุปได้ว่า ปัญหาที่สำคัญของเทศบาลคือ ปัญหาในการกระจายอำนาจ ความเป็นอิสระในอันที่จะให้ท้องถิ่นปกครองตนเอง หรืออีกนัยหนึ่งคือความใจกว้างของรัฐบาลที่มีต่อการปกครองท้องถิ่นความใจกว้างดังกล่าวนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรในท้องถิ่น ในอันที่จะปกครองตนเอง ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญของการปกครองระบอบประชาธิปไตยการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทั้งปวงของเทศบาล น่าจะให้ความสำคัญดำเนินการในลักษณะของการพัฒนาการเมือง พัฒนาให้เทศบาลเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นที่แท้จริงมีศักยภาพสูง สามารถเป็นทั้งระบบย่อยที่จะปฏิบัติหน้าที่สนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ช่วยแบ่งเบาภาระทางการปกครองของรัฐบาลเป็นโรงเรียนสอนประชาธิปไตยขั้นพื้นฐานให้แก่พลเมืองและเป็นสถาบันที่กลั่นกรองเอาบุคลากรทางการเมืองที่มีความสามารถไปเป็นบุคลากรทางการเมืองที่สำคัญของชาติได้ การเน้นการพัฒนาดังกล่าวนี้อาจช่วยเสริมสร้างให้การปกครองท้องถิ่นเป็นฐานที่มั่นคงของการปกครองระดับชาติได้อย่างแท้จริง

ชาสันต์ คงเรือง (2544 : 147-149) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พัฒนาการปกครองท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล ผลการวิจัยในส่วนของปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงานของสุขาภิบาลที่ได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล คือ เทศบาลถูกแทรกแซงและควบคุมจากรัฐบาลมากเกินไป โดยเฉพาะทางกฎหมาย ทำให้เทศบาลมีอำนาจจำกัด แต่มีหน้าที่มากและงบประมาณไม่เพียงพอ ปัญหาความสัมพันธ์ที่ไม่ชัดเจนระหว่างรัฐบาลกับเทศบาลทำให้เกิดช่องว่างในทางปฏิบัติ ปัญหารูปแบบของเทศบาล การทำงานของฝ่ายบริหารถูกควบคุมโดยตรงจากสมาชิกฝ่ายค้าน แต่ในทางปฏิบัติสมาชิกฝ่ายค้านไม่สามารถทำอะไรได้มากนักปัญหาประชาชนขาดความสนใจทางการเมือง ขาดบทบาทในการมีส่วนร่วมทางการเมือง ไม่สนใจไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง หรือติดตามการทำงานของเทศบาลและการทำงานของนักการเมืองท้องถิ่น

ในส่วนของการเสนอแนะพัฒนาการการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลในอนาคตจึงต้องคำนึงถึงวิธีการแสวงหาความร่วมมือทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาคมเมืองแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและขีดความสามารถ เพื่อให้การบริหาร การจัดการเมืองจากระดับรากหญ้าเพื่อให้ก้าวไปในอนาคต โดยทำให้พื้นที่เขตเมืองอันเป็นเขตเทศบาลน่าอยู่ น่าอาศัย โดยสร้างรูปแบบการเคลื่อนไหวในลักษณะประชาคมเมืองอย่างต่อเนื่อง

เจมส์ อี สวิส (James E. Swiss, 2005 : 592-602) ได้เสนอแนวทางกำหนดขอบข่ายในการกระตุ้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยองค์ประกอบของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างน้อยสามประการ ประการแรก เรื่องของระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ ประการที่สอง เรื่องของความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ประการที่สาม เรื่องปัจจัยที่เข้ามาส่งเสริมและก่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสิ่งที่ส่งเสริมให้สำเร็จต้องมีลักษณะดังนี้ ครอบคลุม สภาพแวดล้อมทางการเมือง ความชัดเจนของสาเหตุและผลกระทบ และจุดเน้นที่สำคัญ ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะสำเร็จได้ต้องตั้งอยู่บนฐานของงบประมาณที่เข้มแข็ง โดยผ่านทางระบบการให้รางวัลบุคลากร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่าตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้มีนักวิชาการและองค์กรที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน่วยงานราชการได้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น สุพิณ เกชาคุปต์ ได้กล่าวถึงตัวแปรตามในองค์ประกอบการดำเนินงานการปฏิรูประบบราชการที่ใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทศพร ศิริสัมพันธ์ เน้นถึงการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด เฉลิมพงศ์ มีสมนัย กล่าวถึงลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ สำนักงาน ก.พ. ได้กล่าวถึงตัวแปรต้นในเรื่องปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น ดังนั้นจึงสรุปตัวแปรและนักวิชาการที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

1. ตัวแปรตาม คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา มีดังนี้

- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ คือ ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา จากการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำด้วยการเอาใจใส่ และเป็นส่วนสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน องค์การที่มีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงต้องเริ่มต้นที่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ เป้าหมาย และกลยุทธ์หลัก (สุพิณ เกชาคุปต์, 2544 : 37-40) โดยองค์การที่จะนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ., 2546 : 24-26)

- การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน คือ ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เมื่อผู้บริหารขององค์การได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าวทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่หรือความครอบคลุม อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 : 148-

150) และการที่จะบอกได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานปฏิบัติได้สำเร็จหรือไม่นั้นจะต้องรู้ว่างานอะไรที่สำคัญมากน้อยที่เป็นเงื่อนไขที่นำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในระดับองค์กร จึงต้องกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน

- การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย คือ มีการลงนามจัดทำพันธสัญญาที่ระบุสิ่งที่ต้องทำ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้ สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ ระยะเวลาของสัญญา และให้ผู้ทำสัญญาลงนามเพื่อรับรู้ถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวังให้ผู้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การรับรู้ควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพราะว่าจะช่วยเป็นหลักประกันให้ผู้เกี่ยวข้องได้อ้างอิงไว้ในการประเมินผลด้วย เนื่องจากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นในเรื่องภาระรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

- การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ มีการจัดทำฐานข้อมูลในทุกหน่วยงานต้องจัดให้มีเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมงานและการประเมินผลที่อาศัยข้อเท็จจริงและตัวเลขต่าง ๆ มากขึ้น ความรู้และเครื่องมือของเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการบริหารในยุคใหม่ไม่สามารถทำงานตามความเคยชิน และอ้างความรู้สึกหรือประสบการณ์อย่างเดียวต่อไปได้

- การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง คือ มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพราะงานทุกอย่างเมื่อได้ลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ในขณะดำเนินการก็อาจพบกับปัญหาหรืออุปสรรคใหม่ ๆ ที่ไม่คาดคิดได้ หรือแม้จะไม่พบอุปสรรคแต่อาจจะพบว่าวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมได้ หรืออาจมาจากข้อเรียกร้องใหม่ ๆ ของลูกค้าก็ได้จึงต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นที่พึงพอใจอยู่ตลอดเวลา และต้องให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้รับทราบและตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งนี้ การปรับปรุงในชั้นกระบวนการปฏิบัตินี้อาจทำได้ในแง่การเพิ่มคุณภาพงานให้ละเอียดขึ้น โดยการปรับปรุงงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สุพิน เกษาคุปต์, 2544 : 37-40) ได้มีการศึกษาความเปลี่ยนแปลงในกรมประมงจากการใช้ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ข้าราชการทั้งในระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติมีความตื่นตัวตระหนักรับผิดชอบในผลงาน คำนี้ถึงเป้าหมายมีการปรับปรุงงาน ทั้งนี้มีการปรับปรุงลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงให้มีความสะดวก สะอาดของสถานที่ ในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติและข้อมูลที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายโดยกำหนดให้สูงขึ้นในตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายแล้ว (จตุพร พูลแก้ว, 2545 : 60-65)

- การวัดและการประเมินผลงาน คือ มีการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ว่าอยู่ในระดับใด ผลงานที่สร้างขึ้นนั้นได้ผลผลิตตามเป้าหมายเพียงไร เมื่อพบความแตกต่างก็ให้วิเคราะห์หาสาเหตุว่า เป็นเพราะอะไร ข้อมูลที่ได้นี้จะใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องมีการวัดผลโดยนำข้อมูลที่เก็บได้จากการปฏิบัติงานมาคำนวณหาค่าตามตัวชี้วัดผลการ

ดำเนินงาน แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2547 : 132-133)

- การจัดวางกลไกการตรวจสอบ คือ หลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นี้อยอมรับว่าความยืดหยุ่นในการบริหารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับตัวขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจแก่ผู้บริหารหน่วยงานจึงเป็นหลักการสำคัญที่จะต้องกระทำ ดังนั้น การควบคุมงานจึงต้องเปลี่ยนการควบคุมจากรายละเอียดของการปฏิบัติงานไปสู่การควบคุมที่ผลงาน แทน จุดนี้เองที่จะต้องระวังมิให้มีผู้บริหารฉวยโอกาสและใช้อำนาจในทางฉ้อฉลที่จะเป็นผลร้ายแก่องค์การในอนาคต จึงต้องมีการวางกลไกในการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา (สุพิณ เกษาคุปต์, 2544 : 37-40) และการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อในความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ การบริหารจัดการของผู้บริหารองค์การ การปฏิบัติราชการของข้าราชการ การบริหารกิจการบ้านเมืองของรัฐบาลจะต้องมีความพร้อมตลอดเวลาที่จะตรวจสอบจากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนสื่อมวลชน ส่วนราชการด้วยกันเอง หรือฝ่ายการเมืองในฐานะที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2547 : 132-133)

2. ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาล ตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีดังนี้

(1) ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร คือ การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ได้แก่ องค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน โดยที่พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การต้องมีความชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหารจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แก้ปัญหาได้ถูกต้องมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์อย่างรอบคอบเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป และการได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน คือ การมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ การปฏิบัติงานในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน (สำนักงาน ก.พ., 2546 : 28) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคนสู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ไขปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป ซึ่งนอกจากจะช่วยลดปัญหาคอขวดที่ทำให้การทำงานล่าช้า และการลดขั้นตอนในการทำงานแล้วยังเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานด้วย (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2541 : 17-22) และผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่มีลักษณะเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ, 2551 : 235-236)

กล่าวได้ว่าปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร คือ การกำหนดพันธกิจ และแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยที่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

(2) ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน คือ เครื่องมือที่สามารถแสดงข้อมูลถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้นโดยการเลือกตัวชี้วัดจำเป็นต่อการให้บริการและการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกตัวชี้วัดให้ครอบคลุมความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยตัวชี้วัดจะมีทั้งส่วนของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่แสดงความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยที่ผู้พัฒนาระบบจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาสาระของโครงการหรืองานที่วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การพัฒนาตัวชี้วัดระบบข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรงเชื่อถือ และส่วนที่เป็นการรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลตัวชี้วัดได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 40-44) นั่นคือจะต้องมีการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ทั้งนี้เป้าหมายขององค์การจะสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2541: 17-22) มีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติและข้อมูลที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายโดยกำหนดให้สูงขึ้นในตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายแล้ว (จตุพร พูลแก้ว, 2545 : 60-65) มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ได้เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการบริหารองค์การ (ดารุณี เผ่าสุวรรณ, 2543 : 106-113) มีระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ (James E. Swiss, 2005 : 592-602)

กล่าวได้ว่าปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน คือ การเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ทำให้มีระบบข้อมูลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ เพื่อให้ทราบต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละงาน การได้รับข้อมูลที่ต้องการจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เป็นปัจจัยหลักพื้นฐานที่ทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2539 : 13-14)

(3) ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ คือ การพัฒนาฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร (James E. Swiss, 2005 : 592-602) ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัด การพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 40-44) และเจ้าหน้าที่ต้องมีความพร้อมรับการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลง (ผาณิต หล่อตระกูล, 2546 : 69-71) ทั้งนี้การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร และเทคโนโลยี ช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ การเผยแพร่ข้อมูล และสื่อสารความเข้าใจ โดยเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์การคาดหวังคืออะไรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทุกคนในองค์การจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์การอย่างไร โดยทุกคนปฏิบัติงานรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2541 : (17-22)-(45-46)) โดยสมาชิกในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้ รวมถึงความสัมพันธ์ที่มีลักษณะความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ, 2551 : 235-236) และความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหารอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างกันในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, 2550 : 9-11) และการสร้างความมีส่วนร่วมในองค์การให้มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันในการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ เป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ เปิดกว้างต่อการนำความคิดความรู้ใหม่ๆ และปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นองค์การที่ให้อภัยต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้เมื่อต้องการจัดการกับความไม่แน่นอน และเป็นองค์การที่มีการติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์การภายนอกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ และองค์การจะต้องมีขั้นตอนการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงาน (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552 : 15)

กล่าวได้ว่าปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ คือ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะในการดำเนินงานโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2543 : 40-44)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยอาศัยข้อมูลการวิจัยเชิงสำรวจ (Explanatory-Descriptive Survey Research) ซึ่งเป็นการสำรวจการบริหารและการปฏิบัติงานจากบุคลากรของเทศบาลตำบลทั้งบุคลากรฝ่ายการเมืองและบุคลากรฝ่ายประจำในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชนในท้องถิ่นโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

1 □ ประชากร

1 □ 1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 11 แห่ง และบุคลากรของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1 □ 1.1 เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลน่าน้อย เทศบาลตำบลบ้านไร่ เทศบาลตำบลคูเต่า เทศบาลตำบลเขารูปช้าง เทศบาลตำบลพะวง เทศบาลตำบลเกาะแต้ว เทศบาลตำบลท่าช้าง เทศบาลตำบลลำไพล เทศบาลตำบลกระแสดินรุ้ง เทศบาลตำบลโคกม่วง เทศบาลตำบลทุ่งลาน

1 □ 1.2 บุคลากรของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 รวมจำนวนทั้งสิ้น 482 คน โดยแยกเป็นบุคลากรฝ่ายการเมือง จำนวน 187 คน และบุคลากรฝ่ายประจำ จำนวน 295 คน ซึ่งสามารถแสดงได้ตามตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนประชากรในการศึกษาวิจัย

เทศบาล	จำนวนบุคลากร		จำนวนบุคลากร		รวม
	ฝ่ายการเมือง		ฝ่ายประจำ		
	ฝ่ายบริหาร	ฝ่ายนิติบัญญัติ	ข้าราชการประจำ	ลูกจ้างประจำ	
1 เทศบาลตำบลน้ำน้อย	5	12	32	4	53
2 เทศบาลตำบลบ้านไร่	5	12	17	-	34
3 เทศบาลตำบลคูเต่า	5	12	16	1	34
4 เทศบาลตำบลเขารูปช้าง	5	12	55	9	81
5 เทศบาลตำบลพะวง	5	12	38	3	58
6 เทศบาลตำบลเกาะแก้ว	5	12	15	2	34
7 เทศบาลตำบลท่าช้าง	5	12	35	3	55
8 เทศบาลตำบลลำไพล	5	12	18	-	35
9 เทศบาลตำบลกระแสดินธุ์	5	12	15	-	32
10 เทศบาลตำบลโคกม่วง	5	12	14	-	31
11 เทศบาลตำบลทุ่งลาน	5	12	17	1	35
รวม	187		295		482

ที่มา : สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดสงขลา ข้อมูล ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2552

2. กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.1 กลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ใช้เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 11 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.1.2 กลุ่มตัวอย่างของบุคลากรของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 460 คน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนบุคลากร และกลุ่มตัวอย่าง

เทศบาล	จำนวน บุคลากร	จำนวน บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง
1 เทศบาลตำบลน้ำน้อย	53	51
2 เทศบาลตำบลบ้านไร่	34	32
3 เทศบาลตำบลคูเต่า	34	32
4 เทศบาลตำบลเขารูปช้าง	81	77
5 เทศบาลตำบลพะวง	58	56
6 เทศบาลตำบลเกาะแก้ว	34	32
7 เทศบาลตำบลท่าช้าง	55	53
8 เทศบาลตำบลลำไพล	35	33
9 เทศบาลตำบลกระแสดินธุ์	32	31
10 เทศบาลตำบลโคกม่วง	31	30
11 เทศบาลตำบลทุ่งลาน	35	33
รวม	482	460

2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

2.2.1 ผู้วิจัยใช้เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 11 แห่ง เป็นกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบลเป็นการเปลี่ยนแปลงฐานะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภารกิจในการพัฒนาชุมชนชนบทเป็นภารกิจในการพัฒนาชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท และช่วงเวลาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสามารถประเมินระดับการดำเนินงานการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลได้อย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากที่สุด เนื่องจากเทศบาลตำบลได้ผ่านการบริหารงานมาเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 ปี

2.2.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรยามานะ (Yamane, 1997 : 1088, อ้างถึงใน อาคม ใจแก้ว, 2552 : 271)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของกลุ่มประชากร

e = ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับให้เกิดได้ที่ 0.01

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{482}{1 + 482(0.01)^2} \\ &= 459.05 \end{aligned}$$

ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 460 คน

2.2.3 เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมแล้วผู้วิจัยคำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเทศบาลตำบล โดยใช้การเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนบุคลากรของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 2 ประเภท ดังนี้

1. ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้นโดยอาศัยเอกสาร และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยของผู้ศึกษา แล้วแปลงเป็นคำถามปลายปิด (Close-Ended Question) และคำถามปลายเปิด (Open-Ended Question) เพื่อใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาในส่วนของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา โดยแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วยกัน 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ศาสนา ตำแหน่ง เทศบาลที่สังกัด ซึ่งเป็นคำถามรูปแบบการตรวจรายการ (Check List) ข้อมูลที่ได้เป็นข้อเท็จจริง

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสม สร้างเป็นแบบสอบถามมาตรวัดความรู้สึก 5 ระดับตามมาตรวัดแบบไลเคอร์ท (Likert Scale)

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การวัดและการประเมินผลงาน การจัดวางกลไกการตรวจสอบ สร้างเป็นแบบสอบถามมาตรวัดความรู้สึก 5 ระดับตามมาตรวัดแบบไลเคอร์ท (Likert Scale)

ในการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในการวัดระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรและระดับการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ถ้าคำตอบข้อความที่ให้ไว้ “น้อยที่สุด”	ได้คะแนน 1
ถ้าคำตอบข้อความที่ให้ไว้ “น้อย”	ได้คะแนน 2
ถ้าคำตอบข้อความที่ให้ไว้ “ปานกลาง”	ได้คะแนน 3
ถ้าคำตอบข้อความที่ให้ไว้ “มาก”	ได้คะแนน 4
ถ้าคำตอบข้อความที่ให้ไว้ “มากที่สุด”	ได้คะแนน 5

แล้วนำคะแนนรวมทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ย และใช้ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ในการแปลผล แล้วนำมาจัดลำดับโดยการคิดคะแนนแบบอิงเกณฑ์ใช้หลักการคำนวณหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544 : 29) โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนช่วงคะแนนทั้งหมด}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ระดับ 1.00-0.80 คือ ระดับปัจจัยหรือระดับการดำเนินการอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 ระดับ 1.81-2.60 คือ ระดับปัจจัยหรือระดับการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย
 ระดับ 2.61-3.40 คือ ระดับปัจจัยหรือระดับการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง
 ระดับ 3.41-4.20 คือ ระดับปัจจัยหรือระดับการดำเนินการอยู่ในระดับมาก
 ระดับ 4.21-5.00 คือ ระดับปัจจัยหรือระดับการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามถามชนิดปลายเปิด (Open-Ended Question) เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษา

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Questionnaire) เพื่อเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้รายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มบุคลากรฝ่ายการเมือง บุคลากรฝ่ายประจำที่มีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลมากที่สุด ซึ่งได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบล ปลัดเทศบาลตำบล พนักงานเทศบาลตำบล โดยการเลือกตัวอย่างที่เป็นตัวแทน (Typical Cases) จากเทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sample) ได้เทศบาลตำบลจำนวน 3 แห่ง ซึ่งได้แก่ เทศบาลตำบลบ้านไร่ ตำบลบ้านพรุ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เทศบาลตำบลทุ่งลาน ตำบลทุ่งลาน อำเภอคลองหอยโข่ง จังหวัดสงขลา เทศบาลตำบลเกาะแก้ว ตำบลเกาะแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

การทดสอบเครื่องมือในการวิจัย

1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญหรือเกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จำนวน 5 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง เที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของคำถามแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ในการทดสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นผ่านการตรวจสอบของอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านแล้ว ไปทำการทดสอบก่อนปฏิบัติงานจริง (Pre-Test) โดยทำการทดสอบเครื่องมือชุดเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างคนละกลุ่มกับที่จะทำการศึกษาก่อนจำนวน 30 ชุด แล้วนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Product for Service Solutions) Version 16.0 ด้วยวิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient-Alpha) อธิบายค่าความเที่ยงที่ยอมรับกันจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 (บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ, 2540 : 62)

ผลการคำนวณความเชื่อมั่นแบบสอบถามในแต่ละตอนได้ดังนี้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ได้แก่ ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร รวม 12 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.936 ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน รวม 9 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.949 ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ รวม 18 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.964

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 28 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.978

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บและรวบรวมข้อมูลดังนี้

1 ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) โดยค้นคว้าจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2 ข้อมูลจากการปฏิบัติภาคสนาม (Survey Data) โดยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

2.1 ทำหนังสือจากสำนักงานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากเทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษาจำนวน 11 แห่ง

2② จัดเตรียมเครื่องมือในการศึกษาวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยตรวจสอบความถูกต้องและตรวจนับจำนวนให้ครบถ้วน

2③ นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วลงพื้นที่ศึกษา คือ เทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษาโดยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

2④ ผู้วิจัยเก็บและรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดและนำข้อมูลที่ได้อภิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เมื่อรวบรวมแบบสอบถามได้ครบถ้วนแล้ว และลงรหัสที่ใช้ประเมินผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Product for Service Solutions) Version 16.0 เพื่อให้เหมาะสมกับข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้

1 สถิติเชิงพรรณนา เพื่อจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่และเพื่อทราบลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2 ค่าการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) โดยวิธี Enter เพื่อทดสอบสมมติฐานและหาปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

3 จัดลำดับร้อยละ (Percentage) ของปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด

4 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการศึกษาเชิงปริมาณ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็นดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ศาสนา ตำแหน่ง สังกัดเทศบาล

ส่วนที่ 2 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ส่วนที่ 3 การวัดปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ ศาสนา ตำแหน่ง สังกัดเทศบาล จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 460 คน ดังรายละเอียดในตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	285	62.0
หญิง	175	38.0
รวม	460	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	46	10.0

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
31-40 ปี	185	40.2
41-50 ปี	169	36.7
51-60 ปี	49	10.7
มากกว่า 60 ปีขึ้นไป	11	2.4
รวม	460	100.0
3. ศาสนา		
พุทธ	393	85.4
อิสลาม	67	14.6
รวม	460	100.0
4. ตำแหน่ง		
นายกเทศมนตรี	10	2.2
รองนายกเทศมนตรี	20	4.3
ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี	11	2.4
เลขานุการนายกเทศมนตรี	9	2.0
ประธานสภาเทศบาลตำบล	11	2.4
สมาชิกสภาเทศบาลตำบล	116	25.2
ปลัดเทศบาลตำบล	8	1.7
รองปลัดเทศบาลตำบล	9	2.0
ผู้อำนวยการสำนัก/กอง	35	7.6
หัวหน้าฝ่าย	27	5.9
พนักงานเทศบาล	183	39.8
ลูกจ้างประจำ	21	4.5
รวม	460	100
5. สังกัดเทศบาล		
เทศบาลตำบลน้ำน้อย	51	11.1
เทศบาลตำบลบ้านไร่	32	7.0
เทศบาลตำบลคูเต่า	32	7.0
เทศบาลตำบลเขารูปช้าง	77	16.7
เทศบาลตำบลพะวง	56	12.2
เทศบาลตำบลเกาะแก้ว	32	7.0
เทศบาลตำบลท่าช้าง	53	11.5

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เทศบาลตำบลกระแสดินธุ์	31	6.7
เทศบาลตำบลลำไพล	33	7.2
เทศบาลตำบลโคกม่วง	30	6.4
เทศบาลตำบลทุ่งลาน	33	7.2
รวม	460	100.0

จากตาราง 5 สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

1. เพศ จากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 460 คน พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 เพศหญิง จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0

2. อายุ พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่มีอายุในช่วง 31-40 ปี จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 40.2 รองลงมาอายุในช่วง 41-50 ปี จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 อายุในช่วง 51-60 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 อายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4

3. ศาสนา พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ จำนวน 393 คน คิดเป็นร้อยละ 85.4 รองลงมานับถือศาสนาอิสลาม จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6

4. ตำแหน่ง พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานเทศบาล จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 39.8 รองลงมาดำรงตำแหน่งสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก/กอง จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6 ดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 5.9 ดำรงตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ดำรงตำแหน่งรองนายกเทศมนตรี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษานายกเทศมนตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ดำรงตำแหน่ง ประธานสภาเทศบาล จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 ดำรงตำแหน่งเลขานุการนายกเทศมนตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0 ดำรงตำแหน่งรองปลัดเทศบาล จำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 2.0 ดำรงตำแหน่งปลัดเทศบาล จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

5. สังกัดเทศบาล พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่สังกัดเทศบาลตำบลเขารูปช้าง (ปัจจุบันเทศบาลเมืองเขารูปช้าง) จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 รองลงมาสังกัดเทศบาลตำบลพะวง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 12.2 สังกัดเทศบาลตำบลท่าช้าง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 สังกัดเทศบาลตำบลน่าน้อย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ

ละ 11.1 สังกัดเทศบาลตำบลลำไพล จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 สังกัดเทศบาลตำบลทุ่งลาน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 7.2 สังกัดเทศบาลตำบลบ้านไร่ จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 สังกัดเทศบาลตำบลคูเต่า จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 สังกัดเทศบาลตำบลเกาะแก้ว จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0 สังกัดเทศบาลตำบลกระแสนิษฐ์ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 สังกัดเทศบาลตำบลโคกม่วง จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4

ส่วนที่ 2 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ส่วนนี้เป็นการเสนอในส่วนของกาารวัดระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 และในองค์ประกอบด้านต่างๆ ดังรายละเอียดในตาราง 6-13

ตาราง 6 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ	3.776	.660	มาก
2. การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย	3.650	.730	มาก
3. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	3.630	.717	มาก
4. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน	3.620	.697	มาก
5. การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.609	.777	มาก
6. การจัดวางกลไกตรวจสอบ	3.608	.793	มาก
7. การวัดและการประเมินผลงาน	3.595	.744	มาก
ภาพรวมการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.641	.653	มาก

ทั้ง 7 องค์ประกอบ

จากตาราง 6 พบว่าเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 มีระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.641 เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดวางกลไกตรวจสอบ และการวัดและการประเมินผลงาน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.776, 3.650, 3.630, 3.620, 3.609, 3.608 และ 3.595 ตามลำดับ

ตาราง 7 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของเทศบาล	3.830	.721	มาก
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของเทศบาลโดยคำนึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาล	3.780	.719	มาก
3. วัตถุประสงค์ของเทศบาลนำไปสู่การวัดผลการบริหารงานได้	3.760	.741	มาก
4. กำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในการปฏิบัติงาน	3.740	.739	มาก

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การพบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของเทศบาล การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของเทศบาลโดยคำนึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาล วัตถุประสงค์ของเทศบาลนำไปสู่การวัดผลการบริหารงานได้ และกำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.830, 3.780, 3.760 และ 3.740 ตามลำดับ

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 51.5 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของเทศบาลโดยคำนึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 52.2 วัตถุประสงค์ของเทศบาลนำไปสู่การวัดผลการบริหารงานได้ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 49.6 และกำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.7

ตาราง 8 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
1. การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในทุกประเด็นยุทธศาสตร์	3.650	.797	มาก
2. การกำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ปริมาณงาน ผลกระทบ ความสำเร็จ และระยะเวลาที่ใช้	3.640	.775	มาก
3. การกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง	3.630	.749	มาก
4. การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับเทศบาลสู่ระดับบุคคล	3.560	.774	มาก

จากตาราง 8 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ปริมาณงาน ผลกระทบ ความสำเร็จ และระยะเวลาที่ใช้ การกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง และการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับเทศบาลสู่ระดับบุคคล มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.650, 3.640, 3.630 และ 3.560 ตามลำดับ

การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 41.1 การกำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ปริมาณงาน ผลกระทบ ความสำเร็จ และระยะเวลาที่ใช้ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 45.2 การกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.5 และการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับเทศบาลสู่ระดับบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 43.6

ตาราง 9 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการจัดทำข้อตกลงเพื่อ ให้รับรู้ถึงเป้าหมาย

การจัดทำข้อตกลงเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
1. การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล	3.680	.791	มาก
2. การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายของเทศบาล	3.650	.817	มาก
3. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ	3.650	.793	มาก
4. การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ	3.610	.829	มาก

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการจัดทำข้อตกลงเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายพบว่า การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายของเทศบาล ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.680, 3.650, 3.650 และ 3.610 ตามลำดับ

การจัดทำข้อตกลงเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวนและร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.5 การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมายของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 44.6 ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.6 และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.2

ตาราง 10 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ บริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์
1. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล	3.650	.823	มาก
2. การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล	3.620	.849	มาก
3. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์กลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน และการให้บริการประชาชน	3.590	.865	มาก
4. การพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเครือข่าย รวมถึงในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรม เพื่อให้บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน	3.580	.863	มาก

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์กลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน และการให้บริการประชาชน และการพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเครือข่าย รวมถึงในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรม เพื่อให้บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.650, 3.620, 3.590 และ 3.580 ตามลำดับ

การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 40.0 การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์กลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน และการให้บริการประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 39.3 และการพัฒนา

งานคอมพิวเตอร์และเครือข่าย รวมถึงในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ และการใช้โปรแกรม เพื่อให้บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 39.6

ตาราง 11 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ บริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์
1. มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.720	.760	มาก
2. ปัญหาในการปฏิบัติงานมีการวางแผนคัดเลือกปัญหาที่สำคัญก่อนหลังเพื่อทำความเข้าใจ และปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน	3.640	.789	มาก
3. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงงาน	3.600	.792	มาก
4. การนำบุคลากรไปดูหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงงาน	3.560	.897	มาก

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องพบว่า มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ปัญหาในการปฏิบัติงานมีการวางแผนคัดเลือกปัญหาที่สำคัญก่อนหลังเพื่อทำความเข้าใจ และปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงงาน และการนำบุคลากรไปดูหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงงาน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.720, 3.640, 3.600 และ 3.560 ตามลำดับ

การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 45.8 ปัญหาในการปฏิบัติงานมีการวางแผนคัดเลือกปัญหาที่สำคัญก่อนหลังเพื่อทำความเข้าใจ และปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.6 ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงงาน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.7 และการนำบุคลากรไปดูหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการ

ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงงาน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.3

ตาราง 12 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการวัดและประเมินผลงาน

การวัดและประเมินผลงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
1. การวัดและประเมินผลงาน	3.630	.780	มาก
2. การวัดและประเมินผลงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรตรงกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน	3.610	.807	มาก
3. มีโครงสร้างการออกแบบและจัดทำวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ	3.580	.800	มาก
4. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สู่บุคลากรที่ได้รับการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองต่อไป	3.550	.873	มาก

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการวัดและประเมินผลงานพบว่า การวัดและประเมินผลงาน การวัดและประเมินผลงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรตรงกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน มีโครงสร้างการออกแบบและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สู่บุคลากรที่ได้รับการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองต่อไป มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.630, 3.610, 3.580 และ 3.550 ตามลำดับ

การวัดและประเมินผลงานของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การวัดและประเมินผลงาน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 41.4 การวัดและประเมินผลงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรตรงกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 39.1 มีโครงสร้างการออกแบบและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.6 และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สู่บุคลากรที่ได้รับการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองต่อไป อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 40.1

ตาราง 13 การวัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ด้านการจัดวางกลไกการตรวจสอบ

การจัดวางกลไกการตรวจสอบ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับการ บริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์
1. มีระบบการตรวจสอบภายใน	3.640	.847	มาก
2. มีระบบและกลไกในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริม สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	3.610	.827	มาก
3. กระบวนการหรือกลไกการติดตาม ตรวจสอบโดยภาคประชาชน	3.590	.919	มาก
4. กระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมี อิสระปราศจากการชี้แนะ	3.590	.857	มาก

จากตาราง 13 เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการจัดวางกลไกการตรวจสอบพบว่า มีระบบการตรวจสอบภายใน มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน และมีกระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีอิสระปราศจากการชี้แนะ มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.640, 3.610, 3.590 และ 3.590 ตามลำดับ

การจัดวางกลไกตรวจสอบของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า มีระบบการตรวจสอบภายใน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 39.1 มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.7 มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.4 และมีกระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีอิสระปราศจากการชี้แนะ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.7

ส่วนที่ 3 การวัดปัจจัยที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ส่วนนี้เป็นการเสนอในส่วนของการวัดปัจจัยที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ในด้านต่างๆ ดังรายละเอียดในตาราง 14-16

ตาราง 14 การวัดปัจจัยที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร			
1. การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร	3.784	.740	มาก
2. การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์	3.782	.678	มาก
3. ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย	3.763	.697	มาก
4. การมอบอำนาจ	3.759	.765	มาก
ภาพรวมปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร	3.772	.642	มาก
ปัจจัยการจัดระบบข้อมูล			
ผลการปฏิบัติงาน			
1. การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล	3.699	.736	มาก
2. การเลือกตัวชี้วัด	3.665	.710	มาก
3. การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล	3.653	.729	มาก
ภาพรวมปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน	3.672	.664	มาก
ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ			
1. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.780	.709	มาก
2. การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย	3.662	.780	มาก
3. วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	3.676	.668	มาก
4. โครงสร้างที่เหมาะสม	3.623	.769	มาก
5. ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์	3.592	.755	มาก
6. การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร	3.531	.761	มาก
ภาพรวมปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ	3.644	.647	มาก

จากตาราง 14 พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ได้แก่ ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลการปฏิบัติงาน และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.772, 3.672 และ 3.644 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกจากแต่ละปัจจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารพบว่า การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.784, 3.782, 3.763 และ 3.759 ตามลำดับ

2. ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลการปฏิบัติงานพบว่า การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล การเลือกตัวชี้วัด และการจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.699, 3.665 และ 3.653 ตามลำดับ

3. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การพบว่า สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย โครงสร้างที่เหมาะสม ความเข้าใจเรื่อง การวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.780, 3.676, 3.662, 3.623, 3.592 และ 3.531 ตามลำดับ

ตาราง 15 การวัดปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ด้านการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์			
1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.810	.737	มาก
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน	3.810	.762	มาก
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน	3.730	.771	มาก
ภาพรวมด้านการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์	3.782	.678	มาก
ด้านการใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร			
4. ผู้บริหารมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์	3.880	.816	มาก

5. ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	3.750	.839	มาก
ตาราง 15 (ต่อ)			
ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
6. ผู้บริหารใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการพัฒนางานของเทศบาล	3.720	.813	มาก
ภาพรวมด้านการใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร	3.784	.740	มาก
ด้านความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย			
7. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล	3.880	.756	มาก
8. การกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.710	.770	มาก
9. ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล	3.700	.818	มาก
ภาพรวมด้านความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย	3.763	.697	มาก
ด้านการมอบอำนาจ			
10. ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้กับผู้บริหารระดับล่าง	3.800	.793	มาก
11. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นเป็นผู้แก้ไขปัญหาเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานที่ล่าช้า	3.750	.858	มาก
12. ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจงานด้านต่าง ๆ สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผล	3.730	.848	มาก
ภาพรวมด้านการมอบอำนาจ	3.759	.765	มาก

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณารายละเอียดของปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ พบว่า การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.784, 3.782, 3.763 และ 3.759 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน จากแต่ละด้านดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหารพบว่า ผู้บริหารมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และผู้บริหารใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการพัฒนางานของเทศบาล มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.880, 3.750 และ 3.720 ตามลำดับ

การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหารของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวนและร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 47.0 ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 45.4 และผู้บริหารใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการพัฒนางานของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 45.2

2. ด้านการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน และผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.810, 3.810 และ 3.730 ตามลำดับ

การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวนและร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.4 ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.0 และผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.3

3. ด้านความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมายพบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล การกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.880, 3.710 และ 3.700 ตามลำดับ

ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และ

ร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 51.7 การกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 47.8 และผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 51.7

4. ด้านการมอบอำนาจพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้กับผู้บริหารระดับล่าง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นเป็นผู้แก้ไขปัญหาเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานที่ล่าช้า และผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจงานด้านต่างๆสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผล มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.800, 3.750 และ 3.730 ตามลำดับ

การมอบอำนาจของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้กับผู้บริหารระดับล่าง อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นเป็นผู้แก้ไขปัญหาเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานที่ล่าช้า อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.3 และผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจงานด้านต่างๆสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 45.0

ตาราง 16 การวัดปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ปัจจัยการจัดระบบข้อมูล ผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
ด้านการเลือกตัวชี้วัด			
1. ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของ ผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนผู้รับบริการ และ ชุมชน	3.690	.773	มาก
2. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผล การปฏิบัติงานได้จริง	3.670	.787	มาก
3. การทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทาง ปฏิบัติ	3.640	.767	มาก
ภาพรวมด้านการเลือกตัวชี้วัด	3.665	.710	มาก
ด้านการจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล			
4. ระบบข้อมูลสามารถแสดงหรือสะท้อน ผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของ	3.680	.764	มาก

เทศบาลที่กำหนดไว้

ตาราง 16 (ต่อ)			
ปัจจัยการจัดระบบข้อมูล ผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
5. ทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์ จากฐานข้อมูลได้สะดวกง่ายต่อการใช้งาน	3.640	.822	มาก
6. การพัฒนาระบบการวัดผลการ ปฏิบัติงานให้สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย	3.640	.805	มาก
ภาพรวมด้านการจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล	3.653	.729	มาก
ด้านการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล			
7. การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน สะท้อนผลงานจริง	3.720	.808	มาก
8. การตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้ ถูกต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน	3.700	.808	มาก
9. ปริมาณข้อมูลผลการปฏิบัติงานและ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการ ให้บริการและการตัดสินใจ	3.680	.779	มาก
ภาพรวมด้านการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล	3.699	.736	มาก

จากตาราง 16 เมื่อพิจารณารายละเอียดของปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆในภาพรวม พบว่า การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล การเลือกตัวชี้วัด และการจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.699, 3.665 และ 3.653 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน จากแต่ละด้านดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลพบว่า การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลงานจริง การตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน และปริมาณข้อมูลผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการและการตัดสินใจ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.720, 3.700 และ 3.680 ตามลำดับ

การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลงานจริง อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.8 การตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 41.7 และปริมาณข้อมูลผลการ

ปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการและการตัดสินใจ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.4

2. ด้านการเลือกตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนผู้รับบริการ และชุมชน ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง และการทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.690, 3.670 และ 3.640 ตามลำดับ

การเลือกตัวชี้วัดของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนผู้รับบริการ และชุมชน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 46.6 ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.6 และการทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 44.1

3. ด้านการจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูลพบว่า ระบบข้อมูลสามารถแสดงหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของเทศบาลที่กำหนดไว้ ทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้สะดวกง่ายต่อการใช้งาน และการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานให้สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.680, 3.640 และ 3.640 ตามลำดับ

การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูลของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ระบบข้อมูลสามารถแสดงหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของเทศบาลที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.8 ทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้สะดวกง่ายต่อการใช้งาน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.0 และการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานให้สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 40.9

ตาราง 17 การวัดปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับ
ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร			
1. การประเมินความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.610	.803	มาก
2. แผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน	3.550	.837	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)			
ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
3. การทดสอบความสามารถของ เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	3.430	.854	มาก
ภาพรวมด้านการพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากร	3.531	.761	มาก
ด้านความเข้าใจเรื่องการวัด และข้อมูลผลสัมฤทธิ์			
4. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการ วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์	3.600	.806	มาก
5. เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากร เกี่ยวกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.600	.831	มาก
6. เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากร เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.580	.806	มาก
ภาพรวมด้านความเข้าใจเรื่องการวัด และข้อมูลผลสัมฤทธิ์	3.592	.755	มาก
ด้านสมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน			
7. การทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีทิศทางเดียวกัน คือ มุ่ง ไปที่เป้าหมายของเทศบาล	3.830	.803	มาก
8. บุคลากรทุกคนรับรู้ถึงภาระงานที่ เทศบาลคาดหวัง	3.760	.767	มาก
9. บุคลากรรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามภาระงานที่ ได้รับมอบหมาย	3.750	.774	มาก
ภาพรวมด้านสมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.780	.709	มาก
ด้านการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย			

10. ความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสหภาพเทศบาล และฝ่ายบุคลากร ระดับปฏิบัติ	3.710	.853	มาก
--	-------	------	-----

ตาราง 17 (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
11. การแบ่งปันความรู้ในการทำงาน ร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ของเทศบาล	3.650	.838	มาก
12. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับเพื่อน ร่วมงาน และระหว่างกอง/ฝ่าย	3.620	.858	มาก
ภาพรวมด้านการทำงานเป็นทีมและ เครือข่าย	3.662	.780	มาก
ด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้			
14. ความตระหนักถึงความสำคัญของ การเรียนรู้ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ เทศบาล	3.700	.732	มาก
15. การติดต่อประสานข้อมูลและ ร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก	3.700	.700	มาก
16. การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อัน ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้	3.630	.832	มาก
ภาพรวมด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้	3.676	.668	มาก
ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม			
17. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการ และการแก้ไขปัญหา	3.670	.801	มาก
18. การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความ ยืดหยุ่น ชัดเจน เข้าใจง่าย	3.620	.798	มาก
19. การลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือ น้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงาน และความคล่องตัว	3.580	.868	มาก

ภาพรวมด้านโครงสร้างที่เหมาะสม	3.623	.769	มาก
-------------------------------	-------	------	-----

จากตาราง 17 เมื่อพิจารณารายละเอียดของปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การในด้านต่างๆในภาพรวมพบว่า สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย โครงสร้างที่เหมาะสม ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.780, 3.676, 3.662, 3.623, 3.592 และ 3.531 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน จากแต่ละด้านดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านสมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันพบว่า การทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีทิศทางเดียวกัน คือ มุ่งไปที่เป้าหมายของเทศบาล บุคลากรทุกคนรับรู้ถึงภาระงานที่เทศบาลคาดหวัง และบุคลากรรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.830, 3.760 และ 3.750 ตามลำดับ

สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีทิศทางเดียวกัน คือ มุ่งไปที่เป้าหมายของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 45.9 บุคลากรทุกคนรับรู้ถึงภาระงานที่เทศบาลคาดหวัง อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 45.9 และบุคลากรรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 44.6

2. ด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้พบว่า ความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล การติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก และการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.700, 3.700 และ 3.630 ตามลำดับ

วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 48.3 การติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 และการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.0

3. ด้านการทำงานเป็นทีมและเครือข่ายพบว่า ความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารฝ่ายสภาเทศบาล และฝ่ายบุคลากรปฏิบัติ การแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงาน

ให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับเพื่อนร่วมงาน และระหว่างกอง/ฝ่าย มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.710, 3.650 และ 3.620 ตามลำดับ

การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาเทศบาล และฝ่ายบุคลากรปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.2 การแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.7 และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับเพื่อนร่วมงาน และระหว่างกอง/ฝ่าย อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.4

4. ด้านโครงสร้างที่เหมาะสมพบว่า การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการและการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น ชัดเจน เข้าใจง่าย และการลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานและความคล่องตัว มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.670, 3.620 และ 3.580 ตามลำดับ

โครงสร้างที่เหมาะสมของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการและการแก้ไขปัญหา อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 42.6 การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น ชัดเจน เข้าใจง่าย อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 40.5 และการลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานและความคล่องตัว อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.1

5. ด้านความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.600, 3.600 และ 3.580 ตามลำดับ

ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 41.1 เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 40.0 และเทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 41.5

6. ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรพบว่า การประเมินความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน และการทดสอบความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.610, 3.550 และ 3.430 ตามลำดับ

การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เมื่อพิจารณาจากจำนวน และร้อยละ ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การประเมินความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 43.6 แผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.1 และการทดสอบความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 42.2

ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ซึ่งได้ดำเนินการโดยอาศัยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regressions) ด้วยวิธี Enter ภายใต้ नियามตัวแบบเชิงสมการ ดังต่อไปนี้

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

เมื่อกำหนดให้ Y = ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

X_1, \dots, X_3 = ตัวแปรอธิบาย (Explanatory Variables)

a = ค่าคงที่

b = ค่าสัมประสิทธิ์

เมื่อกำหนดให้สมการมีตัวแปรอธิบาย และตัวแปรตาม สมารถอธิบายได้ดังนี้

ตัวแปรอธิบาย ได้แก่ X_1 = ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร

X_2 = ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน

X_3 = ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

ตัวแปรตาม คือ Y = การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ซึ่งสามารถอธิบายผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด สงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity)

ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเองในตาราง 18

ตาราง 18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity)

ตัวแปรอิสระ	Tolerance
ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร	.280
ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน	.194
ปัจจัยการพัฒนาคูณการและองค์การ	.239

จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเองพบว่า ตัวแปรที่ได้รับอิทธิพลจากชุดตัวแปรอิสระ โดยพิจารณาจากค่า เทอร์เลอเรนซ์ (Tolerance) กล่าว ว่าต้องมีค่าไม่ใกล้ศูนย์ คือ ตัวแปรใดมีค่าเทอร์เลอเรนซ์ ต่ำกว่า 0.2 ถือว่าได้รับอิทธิพลจากชุด ตัวแปรอิสระด้วยกันเองเกิด Multicollinearity (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546 : 377) และจากการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระ 2 ตัว มีค่าเทอร์เลอเรนซ์สูงกว่า 0.2 และ 1 ตัว มีค่าต่ำ กว่า 0.2 อยู่ 0.006 ดังนั้นจึงสรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระดังกล่าวไม่สูงมากและ สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับตัวแปรตามด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้

2. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regressions)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงพยากรณ์ระหว่างตัว แปรอิสระและตัวแปรตามโดยใช้วิธีการ Enter ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด สงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เป็นการนำเข้าสู่สมการถดถอย เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรอธิบาย ทั้ง 3 ตัว กับตัวแปรตาม ดังรายละเอียดในตาราง 19 และ 20 ดังนี้

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการ ยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551)

Mo	R	R	Adjusted R	Std. Error of the
----	---	---	------------	-------------------

del	Squar	Square	Estimate
	e		
1	.925 ^a	.856	.855
			.24874

a Predictor: ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

Dependent Variable: การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

จากตาราง 19 พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ อยู่ที่ค่า R Square เท่ากับ .856 สามารถอธิบายได้ว่า ตัวแปรปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ได้ร้อยละ 85.6

การหาค่าสัมประสิทธิ์สมการถดถอย และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอธิบาย กับตัวแปรตาม แสดงผลการวิเคราะห์ในตาราง 20 ดังนี้

ตาราง 20 ผลลัพธ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย และการวิเคราะห์อำนาจการอธิบายระหว่างตัวแปรอธิบายแต่ละตัวกับตัวแปรตาม (การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551)

ปัจจัย	Unstandardize		Standar	t	Sig.
	d Coefficients				
	B	Std.	Coefficie		
		Error	nts		
	B	Std.	Beta		
Constant	.105	.072		1.471	.142
ปัจจัยการสนับสนุนของ ผู้บริหาร	.109	.034	.107	3.196	.001*
ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผล การปฏิบัติงาน	.149	.040	.152	3.754	.000*
ปัจจัยการพัฒนาบุคลากร	.707	.037	.701	19.283	.000*

และองค์การ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

จากตาราง 20 สามารถอธิบายได้ว่าตัวแปรอธิบาย (Explanatory Variable) ซึ่งได้แก่ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร (X_1) ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (X_2) ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (X_3) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และเป็นตัวแปรอธิบายที่มีอิทธิพลทางบวก

จากตาราง 20 อธิบายระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรอธิบายกับตัวแปรตามได้ว่า จากการพิจารณาค่า Beta พบว่า ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากที่สุด มีค่า Beta เท่ากับ .701 ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน มีค่า Beta เท่ากับ .152 และปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร มีค่า Beta เท่ากับ .107 ตามลำดับ ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ในส่วนนี้เป็นการสรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในแบบสอบถามปลายเปิดซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ความเห็นดังรายละเอียดในตาราง 21 และ 22

ตาราง 21 แสดงร้อยละเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. บุคลากรทุกฝ่ายยังไม่ทราบรายละเอียดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และขาดความรู้ตามอำนาจหน้าที่ของตนเอง	8	14.29
2. งบประมาณมีจำกัดไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น	7	12.50
3. บุคลากรมีจำนวนจำกัด ขาดตำแหน่งเฉพาะ	7	12.50
4. แผนงานและกระบวนการทำงานไม่เป็นระบบขาดความชัดเจนและล่าช้า	6	10.71
5. บุคลากรทุกฝ่ายขาดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ไปในทิศทางเดียวกัน	5	8.93
6. ผู้บริหารขาดความรู้ความสามารถโดยเฉพาะเรื่องระเบียบ กฎหมาย	5	8.93
7. แผนงานไม่เป็นไปตามที่มีการประชุมประชาคมเมื่อปฏิบัติจริงมุ่งผลประโยชน์ ของตนเอง	4	7.14
8. ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอก	4	7.14
9. ขาดการประเมินผลการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง	3	5.36

10. ความแตกต่างและความเหลื่อมล้ำในชุมชน เช่น อุตสาหกรรมการศึกษา เป็นต้น	2	3.57
11. กฎ ระเบียบ ที่บังคับให้เทศบาลต้องปฏิบัติไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง	2	3.57
12. วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ มีจำกัด	2	3.57
13. ใช้งบประมาณเกินความจำเป็นขาดความเหมาะสม	1	1.79
รวม	56	100

จากตาราง 21 พบว่าปัญหา และอุปสรรคในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จากผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดโดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ระบุปัญหา และอุปสรรค จำนวน 56 คน พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรทุกฝ่ายยังไม่ทราบรายละเอียดของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และขาดความรู้ตามอำนาจหน้าที่ของตนเอง รองลงมางบประมาณมีจำกัดไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น และบุคลากรมีจำนวนจำกัดขาดตำแหน่งเฉพาะ คิดเป็นร้อยละ 14.29, 12.50 และ 12.50 ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงร้อยละเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ควรส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากร	8	15.38
2. ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความใจกว้าง รับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ โปร่งใสตรวจสอบได้	7	13.46
3. ทุกฝ่ายต้องมีความตั้งใจ จริงใจ มุ่งมั่นในการทำงานให้มีเป้าหมายเดียวกัน	6	11.54
4. ควรพิจารณาตำแหน่งตามความสำคัญของงาน และความสามารถมากกว่าระบบอุปถัมภ์	5	9.61
5. สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกฝ่ายรักงาน รักหน้าที่ รักองค์กรเพื่อประโยชน์โดยรวมของประเทศ	4	7.69
6. การจัดทำโครงการตามแผนพัฒนาให้เหมาะสมกับงบประมาณและความต้องการของประชาชน	3	5.77
7. รัฐบาลควรอุดหนุนงบประมาณลงสู่ท้องถิ่นตามเป้าหมายที่วางไว้ให้มากขึ้นตามร้อยละที่กำหนดไว้	3	5.77
8. ทุกฝ่ายต้องมีความเป็นมืออาชีพ ยอมรับ ปรับเปลี่ยน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3	5.77

9. ควรยึดหยุ่นกฎ ระเบียบ โดยเฉพาะในเรื่องงบประมาณ และทำ ข้อตกลงกับหน่วยงานผู้ตรวจสอบ	3	5.77
10. ควรมีการประเมินผลการดำเนินโครงการทุกโครงการ	2	3.85
11. การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและนำไปใช้ได้จริง	2	3.85
12. โครงสร้างของเทศบาลควรมีกอง/ฝ่ายที่ครบถ้วน และมีอัตรากำลัง ที่เพียงพอ	2	3.85
13. สร้างความเป็นเอกภาพของฝ่ายนิติบัญญัติในการตรวจสอบการ ทำงานของฝ่ายบริหาร	2	3.85
14. ควรจัดทำแผนงานที่ชัดเจน	1	1.92
15. หากมีการจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้นก็จะทำให้การบริหารจัดการเป็นไป ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้	1	1.92
รวม	52	100

จากตาราง 22 พบว่าข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาล ตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จากผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดโดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ ข้อเสนอแนะ จำนวน 52 คน พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ควรส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร รองลงมาผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความใจกว้าง รับฟัง ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ โปร่งใสตรวจสอบได้ และทุกฝ่ายต้องมีความตั้งใจ จริงใจ มุ่งมั่น ในการทำงานให้มีเป้าหมายเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 15.38, 13.46 และ 11.54 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551
 2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551
- สมมติฐานการวิจัย

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสม

ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยอาศัยข้อมูลการวิจัยเชิงสำรวจ (Explanatory-Descriptive Survey Research) ซึ่งเป็นการสำรวจการบริหารและการปฏิบัติงานจากบุคลากรของเทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษาทั้งบุคลากรฝ่ายการเมืองและบุคลากรฝ่ายประจำเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานต่อประชาชนในท้องถิ่นโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 460 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์จากบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษามากที่สุดทั้งฝ่ายประจำและฝ่ายการเมือง ซึ่งได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบล ปลัดเทศบาลตำบล พนักงานเทศบาลตำบล โดยเลือกสัมภาษณ์จากเทศบาลตำบลจำนวน 3 แห่ง ซึ่งได้แก่ เทศบาลตำบลบ้านไร่ ตำบลบ้านพรุ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เทศบาลตำบลทุ่งลาน อำเภอคลองหอยโข่ง จังหวัดสงขลา เทศบาลตำบลเกาะแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview)

การวิเคราะห์ข้อมูลทำการประมวลผลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Product for Service Solutions) Version 16.0 เพื่อให้เหมาะสมกับข้อมูลที่รวบรวมมาซึ่งมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage)

ค่าเฉลี่ย (Mean) สำหรับหาระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวัดการกระจายของข้อมูล การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) สำหรับทดสอบสมมติฐานและหาปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม จัดลำดับร้อยละ (Percentage) ของปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อนำไปประกอบการศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งจากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ก. ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลสามารถนำผลมาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุในช่วง 31-40 ปี นับถือศาสนาพุทธ เป็นผู้อยู่ในระดับปฏิบัติงานตำแหน่งพนักงานเทศบาลตำบล สังกัดเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 จำนวน 11 แห่ง

2. ผลการศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ในภาพรวมให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาองค์ประกอบพบว่า การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมาย ให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การจัดวางกลไกตรวจสอบ ให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการวัดและการประเมินผลงาน ให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การพบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของเทศบาลในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของเทศบาลโดยคำนึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก วัตถุประสงค์ของเทศบาลนำไปสู่การวัดผลการบริหารงานได้ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และกำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของเทศบาลโดยคณบดีวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก วัตถุประสงค์ของเทศบาลนำไปสู่การวัดผลการบริหารงานได้ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และกำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในการปฏิบัติงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

2.2 การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมายพบว่า การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาลในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมายของเทศบาล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อให้รับรู้ถึงเป้าหมายของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

2.3 การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องพบว่า มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือปัญหาในการปฏิบัติงานมีการวางแผนคัดเลือกปัญหาที่สำคัญก่อนหลังเพื่อทำความเข้าใจ และปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการนำบุคลากรไปดูหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก ปัญหาในการปฏิบัติงานมีการวางแผนคัดเลือกปัญหาที่สำคัญก่อนหลังเพื่อทำความเข้าใจ และปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง และการนำบุคลากรไปดูหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

2.4 การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการกำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ปริมาณงาน ผลกระทบ ความสำเร็จ และระยะเวลาที่ใช้ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับเทศบาลสู่ระดับบุคคล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การกำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ปริมาณงาน ผลกระทบ ความสำเร็จ และระยะเวลาที่ใช้ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับเทศบาลสู่ระดับบุคคล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

2.5 การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพบว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาลในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการให้บริการประชาชน และการพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเครือข่าย รวมถึงในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรม เพื่อให้บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน และการให้บริการประชาชน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง และการพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเครือข่าย รวมถึงในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรม เพื่อให้บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

2.6 การจัดวางกลไกการตรวจสอบพบว่า มีระบบการตรวจสอบภายในในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือมีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ใน

ระดับมาก และมีกระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีอิสระปราศจากการชี้นำ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า มีระบบการตรวจสอบภายใน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง และมีกระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีอิสระปราศจากการชี้นำ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

2.7 การวัดและประเมินผลงานพบว่า การวัดและประเมินผลงานในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการวัดและประเมินผลงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรตรงกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีโครงสร้างการออกแบบและจัดทำวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สู่บุคลากรที่ได้รับการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองต่อไป ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การวัดและประเมินผลงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การวัดและประเมินผลงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรตรงกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง มีโครงสร้างการออกแบบและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง และการให้ข้อมูลป้อนกลับสู่บุคลากรที่ได้รับการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองต่อไป ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

พบว่าปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3.1 ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารพบว่า การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหารมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการมอบอำนาจ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3.1.1 ด้านการใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหารพบว่า ผู้บริหารมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ในระดับมาก และผู้บริหารใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการพัฒนางานของเทศบาล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการพัฒนางานของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.1.2 ด้านการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.1.3 ด้านความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมายพบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.1.4 ด้านการมอบอำนาจพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้กับผู้บริหารระดับล่างมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นเป็นผู้แก้ไขปัญหาเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานที่ล่าช้า ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจงานด้านต่างๆสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้กับผู้บริหารระดับล่าง ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารเปิดโอกาสให้กับผู้บริหารระดับกลาง

ระดับต้นเป็นผู้แก้ไขปัญหาเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานที่ล่าช้า ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจงานด้านต่าง ๆ สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.2 ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานพบว่า การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการเลือกตัวชี้วัด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3.2.1 ด้านการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลพบว่า การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลงานจริงมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปริมาณข้อมูลผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการและการตัดสินใจ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลงานจริง ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และปริมาณข้อมูลผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการและการตัดสินใจ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.2.2 ด้านการเลือกตัวชี้วัดพบว่า ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนผู้รับบริการและชุมชนมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนผู้รับบริการและชุมชน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และการทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.2.3 ด้านการจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูลพบว่า ระบบข้อมูลสามารถแสดงหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของเทศบาลที่กำหนดไว้มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้สะดวกง่ายต่อการใช้งาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานให้สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ระบบข้อมูลสามารถแสดงหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของเทศบาลที่กำหนดไว้ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก ทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปใช้

ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้สะดวกต่อการใช้งาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานให้สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.3 ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การพบว่า สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โครงสร้างที่เหมาะสม ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3.3.1 ด้านสมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกันพบว่า การทำงานของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีทิศทางเดียวกันคือมุ่งไปที่เป้าหมายของเทศบาลมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือบุคลากรทุกคนรับรู้ถึงภาระงานที่เทศบาลคาดหวัง ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และบุคลากรรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีทิศทางเดียวกันคือมุ่งไปที่เป้าหมายของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก บุคลากรทุกคนรับรู้ถึงภาระงานที่เทศบาลคาดหวัง ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และบุคลากรรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.3.2 ด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาลมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.3.3 ด้านการทำงานเป็นทีมและเครือข่ายพบว่า ความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาเทศบาลและฝ่ายบุคลากรปฏิบัติมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับเพื่อนร่วมงานและระหว่างกอง/ฝ่าย ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาเทศบาลและฝ่ายบุคลากร

ปฏิบัติ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับเพื่อนร่วมงานและระหว่างกอง/ฝ่าย ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.3.4 ด้านโครงสร้างที่เหมาะสมพบว่า การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการและการแก้ไขปัญหามากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือการปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น ชัดเจน เข้าใจง่าย ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานและความคล่องตัว ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการและการแก้ไขปัญหา ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น ชัดเจน เข้าใจง่าย ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และการลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานและความคล่องตัว ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

3.3.5 ด้านความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือเทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก และเทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก

3.3.6 ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรพบว่า การประเมินความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องมากที่สุด ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือแผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และการทดสอบความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายการตามสัดส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า การประเมินความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ให้สัดส่วนอยู่ในระดับมาก แผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง และการทดสอบความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ให้สัดส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

4. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 สามารถอธิบายได้ว่ามีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ คือ ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์กับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก

ข. ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรของเทศบาลตำบลบ้านไร่ เทศบาลตำบลทุ่งลาน เทศบาลตำบลเกาะแก้ว โดยมีประเด็นในการสอบถามคือ

1. ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยสามารถจำแนกออกเป็นแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ หากผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการกำหนดและแผนกลยุทธ์ของเทศบาลตำบล ก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะทำให้บุคลากรของเทศบาลตำบลไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการเมือง หรือฝ่ายประจำ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงเป็นขวัญและกำลังใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ร่วมกัน ทำให้ไม่เกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เพราะทุกฝ่ายได้ลงความเห็นสอดคล้องร่วมกันแล้ว โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างความพึงพอใจให้กับชุมชน

1.2 การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร การย้อนกลับไปดูผลงานที่ผ่านมา ถือเป็นรางวัลอย่างหนึ่งของผู้บริหารถ้าหากมีผลงานดี ผู้บริหารก็จะได้รับคำชมเชยและพัฒนางานต่อไป หากมีส่วนที่ล้มเหลวก็ต้องกลับมาทบทวนและแก้ไขต่อไป ดังนั้นหากผู้บริหารมีการใช้ผล

การปฏิบัติงานในการบริหารงานก็จะทำให้เทศบาลตำบล รับรู้ถึงผลลัพธ์จากสิ่งที่ได้วางแผนและปฏิบัติลงไป ว่าได้ผลตามความต้องการแล้วหรือไม่ เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนา และแผนการดำเนินงานประจำปีต่อไป

1.3 ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย เมื่อทุกฝ่ายรับรู้ถึงพันธกิจของเทศบาลตำบลคือรู้ว่า มีหน้าที่ต้องทำอะไร สิ่งหนึ่งคือ เป้าหมาย ในการทำงานทุกอย่างจะต้องมีเป้าหมายเพื่อให้ทราบว่าจะเดินไปทางไหน ไม่ให้เกิดความสับสนและล่าช้าในการทำงาน หากทุกฝ่ายรับรู้เป้าหมายในงานนั้น ๆ รวมถึงความร่วมมือของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายทำให้ทราบทิศทางการพัฒนาไปในทางเดียวกันก็จะยิ่งทำให้งานประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

1.4 การมอบอำนาจ ผู้บริหารต้องใจกว้างในส่วนนี้เนื่องจากงานบริหารมีมากหลายด้านจึงจำเป็นที่จะต้องมอบหมายภารกิจบางอย่างให้กับผู้บังคับบัญชาระดับรองลงมาในการรับผิดชอบดูแล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงความถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็วด้วย ทั้งนี้ต้องรับฟังเสียงของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยก่อนการตัดสินใจ

2. ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยสามารถจำแนกออกเป็นแต่ละด้านดังต่อไปนี้

2.1 การเลือกตัวชี้วัด เนื่องจากทุกองค์การนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) มาใช้กับองค์กร ซึ่งสามารถทำให้การปฏิรูประบบราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ที่การสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) และการเลือกตัวชี้วัดที่มีความตรงกับเป้าหมาย สะดวกในการนำไปใช้ปฏิบัติ

2.2 การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล เพราะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานทางด้านต่าง ๆ ของเทศบาลตำบล และข้อมูลผลการปฏิบัติงาน หากเทศบาลตำบลมีระบบฐานข้อมูลที่เหมาะสม ง่ายต่อการสืบค้นและอ้างอิง ก็จะทำให้ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานตามแผนดำเนินงานเป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง โดยสามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา โดยผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.3 การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล เมื่อมีระบบฐานข้อมูลที่เหมาะสมแล้ว การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ก็ถือเป็นสิ่งสำคัญโดยเทศบาลตำบลต้องมีบุคลากรที่มีความชำนาญงานเฉพาะทางเทคนิค เมื่อมีข้อมูลใหม่หรือข้อมูลที่ต้องแก้ไขต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง และเมื่อผู้บริหารต้องการที่จะใช้ข้อมูลต่าง ๆ สามารถเรียกดูได้ตลอดเวลา

3. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การส่งผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยสามารถจำแนกออกเป็นแต่ละด้านดังต่อไปนี้

3.1 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร บุคลากรของเทศบาลตำบลถือเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนนโยบายของฝ่ายบริหาร ปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จโดย

เน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้นการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากโดยบุคลากรจะต้องรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและของเทศบาลตำบล จึงต้องมีการสร้างความตระหนักให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง รวดเร็ว โดยเน้นตามแผนกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น เมื่อมีเหตุการณ์ใหม่ที่มีการปรับเปลี่ยนบุคลากรจะต้องมีความตื่นตัวที่จะเรียนรู้ทั้งเรื่องในงานและหน้าที่ของตนเองและของเพื่อนร่วมงาน

3.2 ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ ความรู้ความเข้าใจถือเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้งานใด ๆ สำเร็จ หากบุคลากรไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการเมืองหรือฝ่ายประจำ ขาดความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินงาน ขาดความรู้ความสามารถในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองแล้ว จะทำให้ผลการปฏิบัติงานนั้นเกิดปัญหา อาจจะไม่สำเร็จ หรือล่าช้า และไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่วางไว้ในระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะให้ความสำคัญในเรื่องของตัวชี้วัดที่จะเป็นส่วนที่แสดงให้เห็นถึงผลงานของเทศบาลตำบล ดังนั้นจะต้องมีการสร้างความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวให้มีความกระจำใจเข้าไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจะต้องมีการสรุปให้ทุกคนได้ทราบและมอบรางวัลตอบแทนให้กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยมเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการ

3.3 สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานในองค์กรหากบุคลากรมีแนวความคิดที่สอดคล้องกับพันธกิจของเทศบาลตำบล นั่นหมายถึงทุกคนรู้หน้าที่ของตนเอง มีเป้าหมายเดียวกัน คือเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นโดยผ่านกระบวนการทำงานในแต่ละฝ่าย/กองต่าง ๆ และทุกคนมองเห็นการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้าร่วมกัน ก็จะทำให้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ

3.4 การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ หรือโครงการของเทศบาลตำบล ส่วนใหญ่จะต้องมีการร่วมมือกันจากหลายฝ่ายไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภายในเทศบาลตำบลเอง และจากหน่วยงานภายนอก การสร้างความเป็นกันเองในเทศบาลตำบลก็เป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรทุกฝ่าย/กอง/สำนัก จะต้องมีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ของประชาชนเป็นส่วนรวม เทศบาลตำบลอาจจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อสานความสัมพันธ์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.5 วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์กรที่ดีคือการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือทุกคนต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ ปรับตัวจากสถานการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยอาจจะมีการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในเทศบาลตำบลหรือเรียนรู้จากเทศบาลตำบลอื่นที่ประสบความสำเร็จ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลปัจจุบันซึ่งสามารถสืบค้นได้ด้วยตนเอง เพราะการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ย่อมจำเป็นที่จะต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

3.6 โครงสร้างที่เหมาะสม เทศบาลตำบลจะต้องมีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่เป็นระบบและง่ายในการสื่อสารเพื่อให้การแก้ไขปัญหา หรือการดำเนินงานเป็นไปด้วยความรวดเร็วอยู่บนฐานความถูกต้องของกฎ ระเบียบต่าง ๆ

4. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสำคัญของเทศบาลตำบล ตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการทุกหน่วยงานราชการรวมถึงเทศบาลตำบลต้องนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้อย่างเคร่งครัด โดยต้องกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถวัดได้ให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เพราะมีความใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด ฉะนั้นในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลตามภารกิจที่ได้รับจากการจัดตั้ง จะต้องมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงและเท่าเทียมกัน

5. ปัญหาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล เทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบล มีปัญหาในส่วนของงบประมาณที่ได้รับมาน้อย แต่ความต้องการหรือความคาดหวังของประชาชนมีมาก ทำให้การแก้ไขปัญหาให้ตรงกับความต้องการของประชาชนยังไม่ได้เท่าที่ควร ประกอบกับภารกิจหน้าที่มีเพิ่มมากขึ้นและภารกิจที่ถ่ายโอนงานมากขึ้นแต่บุคลากรมีน้อยทำให้ขาดผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง และในการคัดเลือกบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายประจำ สายบริหาร ควรพิจารณาระบบในการคัดเลือกให้ได้มาซึ่งบุคคลที่ดี มีคุณธรรม มีความสามารถสูง ไม่ได้มาโดยทางอ้อม อีกประการหนึ่งบุคลากรทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การตรงต่อเวลา ไม่ยกยอกผลประโยชน์ของเทศบาลตำบลโดยเฉพาะเรื่องของผลประโยชน์แอบแฝงกรณี จัดซื้อ/จัดจ้าง/ตรวจการจ้างงาน

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา ดังนี้คือ

สมมติฐานการวิจัย : การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล และปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสม

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ทั้งในด้านการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย และการมอบอำนาจ ซึ่งอธิบายได้ว่า จากแนวความคิดของสำนักงาน ก.พ. (2546 : 28) เกี่ยวกับปัจจัยที่จำเป็นเบื้องต้นสำหรับ

ส่วนราชการไทยที่จะนำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ ได้แก่ องค์กรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมของผลการปฏิบัติงาน และการมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 40-44) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนในการจัดทำระบบวัดผลการปฏิบัติงาน การใช้ข้อมูลการวัดผลการปฏิบัติงาน การจัดสรรงบประมาณ การสร้างสิ่งจูงใจเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงการมอบอำนาจในการตัดสินใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ (2551 : 235-236) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยพบว่า มีปัจจัยร่วมสำคัญที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ในปัจจัยหนึ่งคือ ปัจจัยผู้บริหารโดยผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีลักษณะเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีความสัมพันธ์ที่มีลักษณะความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินโครงการผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนการปฏิบัติตามโครงการ (ผาณิต หล่อตระกูล, 2546 : 69-71) และสิ่งที่สำคัญที่สุดความสำเร็จของระบบ RBM นั้น ต้องการความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารสูงสุดขององค์กรที่ต้องให้ความสำคัญ มีส่วนร่วม และให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (ดารุณี เผ่าสุวรรณ, 2543 : 106-113 ; สุนทร อนันตวิรุฬห์ , 2538 : 80-85) และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์บุคลากรของเทศบาลตำบลทุ่งลาน ที่ได้กล่าวว่า “ผู้บริหาร คือ หัวใจสำคัญของการบริหารเทศบาลตำบล หากผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ของเทศบาลตำบล มีการใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหารงานเทศบาลตำบล เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาลตำบล และมอบอำนาจภารกิจให้กับผู้บริหารระดับรองลงมาในการตัดสินใจ ก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน”

ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ทั้งในด้านการเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล และการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล ซึ่งอธิบายได้จากแนวความคิดของทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 40-44) เกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงเสมอว่า ระบบข้อมูลนั้นสามารถที่จะแสดงถึงระดับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์สู่เป้าหมายขององค์กรได้ ซึ่งจะต้องจัดทำเพิ่มเติมขึ้นจากระบบข้อมูลเดิม ที่เน้นปัจจัยนำเข้าและกิจกรรมเพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการตัดสินใจได้ดีขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของจตุพร พูลแก้ว (2545 : 60-65) ที่ได้ศึกษาความเปลี่ยนแปลงในกรมประมงจากการใช้ระบบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องมีการทบทวนปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติและข้อมูลที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนค่าเป้าหมายโดยกำหนดให้สูงขึ้นในตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายแล้ว นอกจากนี้ขั้นตอนการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์เป้าหมายตัวชี้วัด มีความสัมพันธ์กันโดยใช้ผลการวิเคราะห์เดียวกัน (ผาณิต หล่อตระกูล, 2546 : 69-71) และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์บุคลากรของเทศบาลตำบลบ้านไร่ ที่ได้กล่าวว่า “การนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในเทศบาลตำบล จะสามารถทำให้การปฏิรูประบบราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ที่มีความเที่ยงตรงในการวัดผลการปฏิบัติงานจริง และสะดวกในการนำไปใช้”

ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 ทั้งในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และโครงสร้างที่เหมาะสม ซึ่งอธิบายได้ว่า จากแนวความคิดของ เจมส์ อี สวิส (James E. Swiss, 2005 : 592-602) ได้เสนอแนวทางกำหนดขอบข่ายในการกระตุ้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประการหนึ่งคือ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหารอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างกันในการผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย (ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน, 2550 : 9-11) และการให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและองค์การที่เด่นชัดคือ ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจในการทำงานประจำวัน และต้องมีระบบการพัฒนาอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้มีศักยภาพ ชิดความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และเจ้าหน้าที่ต้องเข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2552 : 15)

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุนทร อนันตวิรุฬห์ (2538 : 80-85) ได้ศึกษาการนำแนวคิดเรื่องการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในระบบราชการไทย : กรณีศึกษาสำนักงาน ก.พ.พบว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปได้ผลที่สุดคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั่นเอง เพราะเป็นบุคคลที่รู้ว่า สิ่งที่ต้องปฏิบัติอยู่นั้นต้องการบรรลุผลสัมฤทธิ์อะไร หรืออย่างน้อยที่สุดต้องกำหนดผลผลิต และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติอยู่ได้ และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะแก้ว ที่ได้กล่าวว่า “บุคลากรของเทศบาลตำบลถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของฝ่ายบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถรวมถึงบุคลากรฝ่ายปฏิบัติจะต้องมีความชำนาญในการทำงานตามภาระหน้าที่ของ

ตนเอง ทั้งนี้ทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และร่วมกันทำงานโดยมีความพร้อมรับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง”

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะซึ่งใช้เป็นแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานราชการโดยเฉพาะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดังนี้

1.1 สำหรับภาพรวมของระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่ามีภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่าประสบความสำเร็จเนื่องจากเมื่อพิจารณาจากปัญหาและอุปสรรคในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ก็ยังมีอยู่พอสมควร เทศบาลตำบลควรเร่งแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 เทศบาลตำบลควรมุ่งเน้นการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายประจำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจหน้าที่ในตำแหน่งของตนเอง รวมถึงความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลจะต้องมีการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะพื้นฐานของท้องถิ่นและโครงสร้างของเทศบาลตำบล

1.4 การกำหนดตัวชี้วัด เทศบาลตำบลต้องมีความชัดเจนและแม่นยำในการกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รวมถึงการวัดผลการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้พื้นที่จังหวัดสงขลาในการศึกษา และศึกษาเฉพาะหน่วยงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษา ในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 เท่านั้น สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปควรทำการศึกษาดังนี้

2.1 การวัดผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะการบริหารและการปฏิบัติงานตามกรอบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากบุคลากรของเทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษาเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษาในเรื่องของการวัดผลสัมฤทธิ์จากการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อวัดความสำเร็จของหน่วยงานราชการที่ได้นำระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานราชการจากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2 ศึกษาปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นๆที่ผู้วิจัยไม่ได้นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพราะจากผลการศึกษาค้นคว้าหาพยากรณ์ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากค่า R Square เท่ากับ .856

ซึ่งตัวแปรปัจจัยต่างๆสามารถอธิบายความผันแปรของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ร้อยละ 85.6 ทำให้ทราบว่ายังมีปัจจัยอื่นๆที่สามารถอธิบายความผันแปรได้อีก

2.3 ศึกษาผลลัพธ์จากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากผู้รับบริการ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะการบริหารและปฏิบัติงานจากบุคลากรจากเทศบาลตำบลที่เป็นกรณีศึกษาแต่ผลจากการศึกษาครั้งนี้ยังส่งผลแก่ประชาชนผู้รับบริการ และองค์กรภายนอก

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กชกาญจน์ ศรีวิวัฒน์. 2543. “ความพร้อมของสุขาภิบาลในการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาล ตำบล ศึกษากรณ์อำเภอป่าซาง จังหวัดลำพูน”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544. การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. 2546. การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหารและสถาบันพัฒนาการชลประทาน. 2546. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. นนทบุรี : กรมชลประทาน.
- กิตติ บุนนาค. 2549. ยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์การสมัยใหม่โดยการใช้ กระบวนการของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.
- เกศินี คงเมือง. 2551. “ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของผู้บริหารเทศบาลเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม”, วิทยานิพนธ์รัฐ ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โกวิท พวงงาม. 2543. การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมติใหม่ในอนาคต. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน.
- จตุพร พูลแก้ว. 2545. “การศึกษาความเปลี่ยนแปลงในกรมประมงจากการใช้ระบบการ บริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราพร ช่วยเหลืออม. 2545. “ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของเทศบาลตำบลตาม ทิศนะของผู้บริหาร: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะในจังหวัดสุราษฎร์ ธานี”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. 2547. “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์”, วารสารการจัดการสมัยใหม่. 2(2), 131-139.
- ระดม สรรพพันธุ์. 2543. “ข้อสังเกตบางประการในเทศบาลตำบล จังหวัดลำปาง สะท้อนภาพลักษณ์การบริหารท้องถิ่น”, นิตยสารท้องถิ่น. 40(10), 20-26.
- ชาชีวัฒน์ ศรีแก้ว. 2543. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496. กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์น.
- ชาสันต์ คงเรือง. 2544. “พัฒนาการปกครองท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชวงค์ ฉายะบุตร. 2539. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2518. การบริหารการปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชำนานู ยูวบูรณ์. 2503. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจทางการปกครองของกฎหมายไทย. พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- ดารุณี เผ่าสุวรรณ. 2543. “การนำระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคมและกรมการประกันภัย”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุสิต พิณภูภาพสินธุ์. 2547. “ปัญหาการบริหารงานของฝ่ายบริหารและพนักงานส่วนท้องถิ่นของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ดำรงศักดิ์ บุญลา. 2540. รายงานการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษา (ภายใต้โครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาที่ไม่กระจายอำนาจ) กรณีศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. อุบลราชธานี : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ตระกูล มีชัย. 2538. การกระจายอำนาจ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันนโยบายศึกษา.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543. “การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)”,
รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพมหานคร :
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีศักดิ์ สุทกาทิน. 2550. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ
ในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร : ทีพีเอ็นเพรส.
- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. 2539. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการ
ปฏิรูประบบราชการ สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานนายกรัฐมนตรี.
- _____. 2539. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. 2541. ปฏิรูปราชการ เพื่อความอยู่รอดของไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- _____. 2543. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน.
- เทศบาลตำบลเขารูปช้าง. 2551. รายงานติดตามประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาลตำบลเขารูปช้าง. สงขลา : งานวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาล.
- ธเนศวร์ เจริญเมือง. 2535. “การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น” ใน สังคิต พิริยะรังสรรค์ และผาสุก
พงษ์ไพจิตร(บรรณาธิการ). การกระจายอำนาจอย่างไรสร้างประชาธิปไตย. (หน้า
59-76). กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ศึกษาเศรษฐศาสตร์การเมือง คณะเศรษฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธเนศวร์ เจริญเมือง. 2539. เทศบาลยุคโลกาภิวัตน์ : เทศบาลในบริบทการกระจายอำนาจ
แห่งยุคสมัย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันนโยบายศึกษา.
- _____. 2542. เทศบาลในทศวรรษหน้า เลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรง. เชียงใหม่ :
โครงการศึกษาการปกครองท้องถิ่น คณะสังคมศาสตร์.
- _____. 2548. 100 ปี การปกครองท้องถิ่นไทย พ.ศ. 2440-พ.ศ. 2540.
กรุงเทพมหานคร : โครงการจัดพิมพ์คบไฟ.

- ธีรทัต ชุต้า. 2543. “ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่และพนักงานเทศบาลตำบล ภายใต้พระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดพัทลุง”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีรวรรณ เทพรักษ์. 2544. “ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2540. คู่มือการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS FOR DOS & WINDOWS. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ประหยัด หงษ์ทองคำ. 2519. การพัฒนาทางการเมืองโดยกระบวนการปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : นานี้การพิมพ์.
- _____. 2526. การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ประหยัด หงษ์ทองคำ และพรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. 2529. ปัญหาและแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารเทศบาลไทย. กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์.
- ประธาน คงฤทธิศึกษากร. 2534. การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผานิต หล่อตระกูล. 2546. “การนำระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 124ก ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2546
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 119 ตอนที่ 99ก ลงวันที่ 2 ตุลาคม 2545

- พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย
พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ราช
กิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 120 ตอนที่ 124ก ลงวันที่ 4 พฤศจิกายน 2546
- พวงพอง วัฒนพิมล. 2541. “การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการปกครอง
ท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีการปกครองและการบริหารงานเทศบาลตำบลพระพุทธ
บาท อำเภอพระพุทธบาท จังหวัดสระบุรี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิพัฒน์ เจือละออง. 2542. “บทบาทของสมาชิกสภาเทศบาลในการบริหารงานเทศบาล :
ศึกษากรณีเทศบาลในจังหวัดสงขลา”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ. 2551. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ : กรณีศึกษาองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภูษิตา อินทรประสงค์. 2550. การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์. เอกสารประกอบการ
บรรยายวิชาการวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์ โครงการพัฒนานักบริหาร
ระดับกลางสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ
และผู้สูงอายุ (สท.) ระหว่างวันที่ 23 เมษายน 2550 ถึงวันที่ 30 พฤษภาคม 2550 ณ
ศูนย์ฝึกอบรมงานอภิบาลบ้านผู้หว่าน จังหวัดนครปฐม.
- ระดม สรรพพันธุ์. 2543. “ข้อสังเกตบางประการในเทศบาลตำบล จังหวัดลำปาง สะท้อน
ภาพลักษณ์การบริหารท้องถิ่น”, นิตยสารท้องถิ่น. 40(10), 20-26.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. 2545. การปฏิรูประบบราชการภายใต้กระแสการจัดการภาครัฐใหม่
และข้อวิพากษ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ลิขิต ธีระเวคิน. 2535. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. 2535. วิวัฒนาการการเมืองการปกครองไทย. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ลิขิต อีระเวดิน. 2544. **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย ปรับวิธีคิด เพิ่มความสามารถ และพัฒนาสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ศึกษาการพัฒนาประชาธิปไตย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วสันต์ เหลืองประภัสร์. 2548. “การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย : สองกระแสความคิดในการบริหารงานภาครัฐ ลูกค้ำ หรือ พลเมือง”, **วารสารรัฐศาสตร์**. 26(2), 35-86.

วรพิทย์ มีมาก. 2532. “การวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานและประสิทธิผลของหน่วยการปกครองท้องถิ่น”, **วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์**.

วิญญู อังคณารักษ์. 2518. **การปรับปรุงอำนาจการบังคับบัญชาของผู้ว่าราชการจังหวัด : เกร็ดการบริหารและการปกครอง**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.

วิทยา นภาศิริกุลกิจ. 2523. **การเมืองและการปกครองของไทย**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2541. **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

_____. 2546. **การบริหารและจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง**. กรุงเทพมหานคร : โฟร์เฟซ.

วิรัช หังสวัสดิ์. 2540. “ข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**.

ศิริพร วยวัฒน์. 2543. “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ”, **วารสารข้าราชการ**. 45(6), 62-63.

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). 2552. **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้สัมฤทธิ์ผล**. http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=7261622c8442f54957f6a7a6bce0f60d&bookID=1637&read=true&count=true. (สืบค้นเมื่อ 24 ธันวาคม 2552)

สุนทร อนันตวิรุฬห์. 2538. “การนำแนวคิดเรื่องการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในระบบราชการไทย: กรณีศึกษาสำนักงาน ก.พ.”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพจน์ ทรายแก้ว. 2543. การวัดผลการปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.

_____. 2545. การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนา
นโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพจน์ บุญวิเศษ. 2543. ปัญหาการบริหารงานของเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาล : ศึกษากรณีจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. ชลบุรี : ภาควิชา
รัฐศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

_____. 2549. “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) กับ
ประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการและเอกชน”, วารสารวิชาการ
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 14(21), 1-18.

สุพิน เกษาคุปต์. 2544. การจัดการปฏิบัติงาน : แนวคิดองค์ประกอบและตัวแบบ
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพีร์พัฒน์ จองพานิช. 2549. “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ : สิ่งข้าราชการต้องรู้และ
เข้าใจ”, วารสารเทศบาล. 101(5), 9-12.

สุโท สาระจันทร์. 2542. “ความรู้ความเข้าใจของสมาชิกสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี
เกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่และการปกครองท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัด
ยโสธร”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.

สำนักงาน ก.พ. 2546. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร :
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.

สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัด
สำนักนายกรัฐมนตรี. 2546. คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : ครุสภา.

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. 2541. การปฏิรูประบบราชการ: ยุทธศาสตร์สำคัญของการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.

_____. 2546. คู่มือคำอธิบายและการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสิริบุตรการพิมพ์ จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2547. เครื่องชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.พ.

หนังสือกระทรวงมหาดไทยที่ มท 0820.2/ ว 3156 ลงวันที่ 20 กันยายน 2547

อชิรวิทย์ สุพรรณเภสัช. 2545. “เทศบาลนครหลวง: การศึกษามูลเหตุของการจัดตั้งรูปแบบและปัญหาการบริหาร”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อาคม ใจแก้ว. 2552. วิธีวิทยาการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. สงขลา: แม็กซีมีเดีย วาย 2 เค เพรส.

อนันต์ อนันตกุล. 2521. การปกครองท้องถิ่นของไทย. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

อุทัย หิรัญโต. 2523. การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

ภาษาอังกฤษ

Canadian International Development Agency. 1999. Results Based Management in CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles. from http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf, 2001. (accessed September 10, 2009)

_____. 2000. Training Workshop Introduction to Results-Based Management. from http://www.unssc.org/web1/programmes/rcs/cca_undaf_training_material/teamrcs/file.asp?ID=155. (accessed December 24, 2009)

- Clark, John J. 1957. **Outline of Local Government of The United Kingdom.** London : Sir Issac Pitman and Son, Ltd.
- Holloway, William V. 1951. **State and Local Government in The United States.** New York : McGraw-Hill.
- Hurlock, Debb. 2000. Results-Based Management. from <http://www.ucgf.ca/English/Downloads/RBMrevised2003.doc>. (accessed December 24, 2009)
- Montagu, Haris G. 1984. **Comparative Local Government.** Great Britain : William Brendon and Son Ltd.
- Reynolds and Ablett. 1998. "A Transforming of Rhetoric of Organizational Learning to The Reality of The Learning Organization", **The Learning Organization.** 5(1), 24-35.
- Robert, Kaplan S. and Norton, David P. 1996. **The Balanced Scorecard : Translation Strategy into Action.** The President and Fellows of Harvard College.
- Robson, William A. 1953. "**Local Government**" in **International Encyclopedia of The Social Sciences.** Vol. X New York : The Macmillan Company.
- Simpson, R. and Hill, F. 2004. "Squaring The Circle: Managing and Measuring Organizational Performance Whilst Stimulating Change and Innovation", **Total Quality Management.** 15(5), 689-657.
- Swiss, James E. 2005. "Framework for Assessing Incentives in Results-Based Management", **Public Administration Review.** 65(5), 592-602.
- Williams, Richard S. 1998. **Performance Management : Perspectives on Employee Performance.** An International Thomson Publishing Company.
- Wit, Daniel. 1967. **A Comparative Survey of Local Government and Administration.** Bangkok : School of Public Administration, National Institute of Development Administration.

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1
แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะ
จากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการค้นคว้าวิจัยเพื่อการศึกษาเท่านั้น ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามความเป็นจริง และครบถ้วนโดยเนื้อหา มีจำนวน 8 หน้าแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

ตอนที่ 4 ให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระที่เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาช่วงปี พ.ศ. 2550-2551

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะบรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จได้ด้วยดีหากได้รับการอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถามจากท่าน

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(ลงชื่อ) สุตเฉลิม ศัสตราพฤกษ์

(นายสุตเฉลิม ศัสตราพฤกษ์)

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ○ ให้ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ (เต็ม)..... ปี

3. ศาสนา

- พุทธ อิสลาม คริสต์ อื่น ๆ

4. ตำแหน่ง

- นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี
 เลขานุการนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาลตำบล สมาชิกสภาเทศบาลตำบล
 ปลัดเทศบาลตำบล รองปลัดเทศบาลตำบล ผู้อำนวยการสำนัก/กอง
 หัวหน้าฝ่าย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ
 อื่น ๆ (ระบุ).....

5. สังกัดเทศบาล

- เทศบาลตำบลน้ำน้อย เทศบาลตำบลบ้านไร่ เทศบาลตำบลคูเต่า
 เทศบาลตำบลเขารูปช้าง* เทศบาลตำบลพะวง เทศบาลตำบลเกาะแก้ว
 เทศบาลตำบลท่าช้าง เทศบาลตำบลกระแสดินธุ์ เทศบาลตำบลลำไพล
 เทศบาลตำบลโคกม่วง เทศบาลตำบลทุ่งลาน

*ปัจจุบันเทศบาลเมืองเขารูปช้าง

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำชี้แจง ให้พิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลอย่างเหมาะสมที่สุดให้ครบทุกข้อ

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร					
1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์					
1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน					
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน					
1.2 การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร					
4. ผู้บริหารใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการพัฒนางานของเทศบาล					
5. ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน					
6. ผู้บริหารมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์					
1.3 ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย					
7. การกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
8. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล					
9. ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล					
1.4 การมอบอำนาจ					
10. ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้กับผู้บริหารระดับล่าง					
11. ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจงานด้านต่าง ๆ สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผล					
12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นเป็นผู้แก้ไขปัญหาเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานที่ล่าช้า					

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน					
2.1 การเลือกตัวชี้วัด					
13. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง					
14. การทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ					
15. ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ประชาชน ผู้รับบริการ และชุมชน					
2.2 การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล					
16. ทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้สะดวกง่ายต่อการใช้งาน					
17. การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานให้สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย					
18. ระบบข้อมูลสามารถแสดงหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของเทศบาลที่กำหนดไว้					
2.3 การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล					
19. การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลงานจริง					
20. การตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน					
21. ปริมาณข้อมูลผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการและการตัดสินใจ					
3. ปัจจัยการพัฒนากุศลกรและองค์การ					
3.1 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร					
22. มีการประเมินความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
23. มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน					
24. มีการทดสอบความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน					

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (ต่อ)					
3.2 ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์					
25. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
26. เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
27. เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3.3 สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
28. บุคลากรทุกคนรับรู้ถึงภาระงานที่เทศบาลคาดหวัง					
29. บุคลากรรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย					
30. การทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีทิศทางเดียวกัน คือ มุ่งไปที่เป้าหมายของเทศบาล					
3.4 การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย					
31. มีความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาเทศบาล และฝ่ายบุคลากรระดับปฏิบัติ					
32. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับเพื่อนร่วมงาน และระหว่างกอง/ฝ่าย					
33. มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล					
3.5 วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้					
34. ความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล					
35. การติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก					
36. การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้					

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (ต่อ)					
3.6 โครงสร้างที่เหมาะสม					
37. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการและการแก้ไขปัญหา					
38. การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น ชัดเจน เข้าใจง่าย					
39. การลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานและความคล่องตัว					

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล

คำชี้แจง ให้พิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของท่านมากที่สุด

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การ					
1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของเทศบาล					
2. วัตถุประสงค์ของเทศบาลนำไปสู่การวัดผลการบริหารงานได้					
3. กำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในการปฏิบัติงาน					
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของเทศบาลโดยคำนึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาล					
การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน					
5. มีการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในทุกประเด็นยุทธศาสตร์					
6. มีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับเทศบาลสู่ระดับบุคคล					
7. มีการกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง					
8. มีการกำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ปริมาณงาน ผลกระทบ ความสำเร็จ และระยะเวลาที่ใช้					

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย					
9. มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของเทศบาล					
10. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ					
11. มีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล					
12. มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ					
การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
13. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล					
14. มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล					
15. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน และการให้บริการประชาชน					
16. มีการพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเครือข่าย รวมถึงในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรมเพื่อให้บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน					
การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
17. มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
18. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมีการวางแผนคัดเลือกปัญหาที่สำคัญก่อนหลังเพื่อทำความเข้าใจ และปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน					
19. มีการนำบุคลากรไปดูหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงงาน					
20. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงงาน					

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การวัดและประเมินผลงาน					
21. มีการวัดและประเมินผลงาน					
22. มีโครงสร้างการออกแบบ และจัดทำวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นทางการ					
23. การวัดและประเมินผลงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของ บุคลากรตรงกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน					
24. มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สู่บุคลากรที่ได้รับการ ประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองต่อไป					
การจัดวางกลไกการตรวจสอบ					
25. มีระบบการตรวจสอบภายใน					
26. มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน					
27. มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นการ ส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน					
28. มีกระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีอิสระปราศจากการชี้นำ					

ตอนที่ 4 ให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระที่เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการ
บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล

1. ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล

.....

.....

.....

.....

.....

*****ขอขอบคุณ*****

ภาคผนวก 2
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะ
จากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา

ประเด็นในการสอบถาม

1. ท่านคิดว่าปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร (การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย การมอบอำนาจ) มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านคิดว่าปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน (การเลือกตัวชี้วัด การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล) มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลหรือไม่ อย่างไร
3. ท่านคิดว่าปัจจัยการพัฒนาการบุคลากรและองค์การ (การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์ สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างที่เหมาะสม) มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านคิดว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลหรือไม่ อย่างไร
5. ท่านคิดว่าอะไรคือปัญหาในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล เพราะเหตุใด

ภาคผนวก 3
ผลการทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

ผลการทดสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะ
จากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 : กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1. ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร				
1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์				
1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	39.23	60.392	.923	.924
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน	39.27	59.513	.823	.926
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน	39.20	61.131	.814	.927
1.2 การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร				
4. ผู้บริหารใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการพัฒนางานของเทศบาล	39.17	59.109	.790	.928
5. ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	39.30	57.872	.791	.928
6. ผู้บริหารมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์	38.87	59.085	.790	.928
1.3 ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย				
7. การกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	39.23	61.220	.766	.929
8. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล	38.97	62.171	.696	.931
9. ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล	39.43	64.461	.648	.933

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
1.4 การมอบอำนาจ				
10. ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้กับผู้บริหารระดับล่าง	38.97	66.516	.423	.940
11. ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจงานด้านต่างๆสู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผล	39.23	64.530	.517	.937
12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางระดับต้นเป็นผู้แก้ไขปัญหาเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานที่ล่าช้า	39.20	62.579	.632	.934

Reliability Coefficients 12 Items

Alpha = 0.936

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
2. ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน				
2.1 การเลือกตัวชี้วัด				
13. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง	26.20	40.579	.828	.942
14. การทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ	26.13	41.844	.756	.946
15. ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ประชาชนผู้รับบริการ และชุมชน	25.87	41.292	.786	.944
2.2 การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล				
16. ทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้สะดวกง่ายต่อการใช้งาน	26.13	37.913	.839	.942
17. การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานให้สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย	26.17	39.799	.848	.941
18. ระบบข้อมูลสามารถแสดงหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของเทศบาลที่กำหนดไว้	26.20	39.614	.881	.939
2.3 การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล				
19. การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลงานจริง	25.93	39.926	.743	.947
20. การตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน	25.97	40.516	.759	.945
21. ปริมาณข้อมูลผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการและการตัดสินใจ	25.80	41.338	.779	.944

Reliability Coefficients 9 Items

Alpha = 0.949

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
3. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ				
3.1 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร				
22. มีการประเมินความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	55.13	149.154	.813	.961
23. มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน	55.03	151.964	.785	.962
24. มีการทดสอบความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	55.33	148.230	.854	.961
3.2 ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์				
25. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	55.00	154.966	.702	.963
26. เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	55.00	147.241	.855	.961
27. เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	55.03	149.551	.862	.961
3.3 สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน				
28. บุคลากรทุกคนรับรู้ถึงภาระงานที่เทศบาลคาดหวัง	54.87	152.740	.711	.963
29. บุคลากรรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	54.63	151.137	.781	.962
30. การทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีทิศทางเดียวกัน คือ มุ่งไปที่เป้าหมายของเทศบาล	54.77	147.426	.846	.961
3.4 การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย				
31. มีความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาเทศบาล และฝ่ายบุคลากรระดับปฏิบัติ	54.80	152.717	.776	.962
32. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับเพื่อนร่วมงาน และระหว่างกอง/ฝ่าย	55.07	151.651	.775	.962
33. มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล	55.00	152.552	.684	.963

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
3. ปัจจัยการพัฒนาศาสนาและองค์กร (ต่อ)				
3.5 วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้				
34. ความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มี วัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของเทศบาล	54.93	151.237	.830	.961
35. การติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับ องค์กรภายนอก	54.97	158.240	.598	.964
36. การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามา สนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	54.93	156.685	.598	.964
3.6 โครงสร้างที่เหมาะสม				
37. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความ รวดเร็วในการบริการและการแก้ไขปัญหา	55.03	152.447	.762	.962
38. การปรับปรุงกระบวนการให้มีความยืดหยุ่น ชัดเจน เข้าใจง่าย	55.20	152.028	.779	.962
39. การลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานและความคล่องตัว	55.23	153.771	.649	.964

Reliability Coefficients 18 Items

Alpha = 0.964

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การ				
1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของเทศบาล	89.70	363.045	.760	.977
2. วัตถุประสงค์ของเทศบาลนำไปสู่การวัดผลการบริหารงานได้	89.63	364.240	.853	.977
3. กำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในการปฏิบัติงาน	89.83	361.868	.884	.976
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของเทศบาลโดยคำนึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาล	89.70	360.631	.798	.977
การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน				
5. มีการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในทุกประเด็นยุทธศาสตร์	89.57	370.530	.546	.978
6. มีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับเทศบาลสู่ระดับบุคคล	89.83	364.764	.788	.977
7. มีการกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง	89.73	367.030	.748	.977
8. มีการกำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึง ปริมาณงาน ผลกระทบ ความสำเร็จ และระยะเวลาที่ใช้	89.83	361.730	.805	.977
การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย				
9. มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของเทศบาล	90.07	362.754	.757	.977
10. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ	90.03	356.033	.844	.977

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
11. มีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล	89.67	370.092	.578	.978
12. มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ	90.03	354.516	.856	.976
การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ				
13. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล	89.87	363.016	.851	.977
14. มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล	90.03	359.620	.839	.977
15. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงานและการให้บริการประชาชน	90.17	356.626	.873	.976
16. มีการพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเครือข่ายรวมถึงในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรม เพื่อให้บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน	90.10	358.507	.860	.976
การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง				
17. มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	90.00	366.690	.763	.977
18. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมีการวางแผนคัดเลือกปัญหาที่สำคัญก่อนหลังเพื่อทำความเข้าใจและปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน	90.03	361.137	.830	.977
19. มีการนำบุคลากรไปดูหน่วยงานต่างๆ ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงงาน	89.97	363.757	.732	.977
20. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงงาน	89.87	366.464	.781	.977

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
การวัดและประเมินผลงาน				
21. มีการวัดและประเมินผลงาน	89.93	359.720	.780	.977
22. มีโครงสร้างการออกแบบ และจัดทำวิธีการ วัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ	89.90	359.679	.775	.977
23. การวัดและประเมินผลงานเป็นการวัดผลการ ปฏิบัติงานจริงของบุคลากรตรงกับข้อตกลงการ ปฏิบัติงาน	89.90	357.128	.846	.977
24. มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สู่ บุคลากรที่ได้รับการประเมินเพื่อพัฒนาและ ปรับปรุงตนเองต่อไป	90.30	364.562	.742	.977
การจัดวางกลไกการตรวจสอบ				
25. มีระบบการตรวจสอบภายใน	89.80	366.579	.687	.977
26. มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบ โดยภาคประชาชน	89.90	370.507	.607	.978
27. มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากร บุคคลที่เป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	90.03	365.689	.812	.977
28. มีกระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีอิสระ ปราศจากการชี้นำ	89.87	363.016	.707	.977

Reliability Coefficients 28 Items

Alpha = 0.978

ภาคผนวก 4

แสดงจำนวน ร้อยละของระดับความคิดเห็นรายข้อความในแบบสอบถาม

แสดงจำนวน ร้อยละของระดับความคิดเห็นรายข้อคำถามในแบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะ

จากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551 : กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ปัจจัยการสนับสนุนของผู้บริหาร					
1.1 การกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์					
1. ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	76 (16.5)	232 (50.4)	141 (30.7)	10 (2.2)	1 (0.2)
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน	83 (18.0)	221 (48.0)	143 (31.1)	12 (2.7)	1 (0.2)
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการจัดทำระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน	67 (14.5)	222 (48.3)	153 (33.2)	15 (3.3)	3 (0.7)
1.2 การใช้ผลการปฏิบัติงานในการบริหาร					
4. ผู้บริหารใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในการพัฒนางานของเทศบาล	75 (16.3)	208 (45.2)	149 (32.4)	27 (5.9)	1 (0.2)
5. ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	85 (18.5)	209 (45.4)	136 (29.6)	28 (6.1)	2 (0.4)
6. ผู้บริหารมีความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์	106 (23.0)	216 (47.0)	117 (25.4)	20 (4.4)	1 (0.2)
1.3 ความร่วมมือในการกำหนดเป้าหมาย					
7. การกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	65 (14.1)	220 (47.8)	155 (33.8)	18 (3.9)	2 (0.4)
8. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล	91 (19.8)	238 (51.7)	117 (25.4)	13 (2.8)	1 (0.2)
9. ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของเทศบาล	75 (16.3)	198 (43.0)	163 (35.4)	21 (4.6)	3 (0.7)
1.4 การมอบอำนาจ					
10. ผู้บริหารระดับสูงมีการมอบอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลให้กับผู้บริหารระดับล่าง	83 (18.0)	222 (48.3)	135 (29.4)	18 (3.9)	2 (0.4)

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.4 การมอบอำนาจ (ต่อ)					
11. ผู้บริหารกระจายอำนาจการตัดสินใจงานด้านต่าง ๆ สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผล	82 (17.7)	207 (45.0)	141 (30.7)	26 (5.7)	4 (0.9)
12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้นเป็นผู้แก้ไขปัญหาเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานที่ล่าช้า	89 (19.3)	199 (43.3)	135 (31.5)	22 (4.8)	5 (1.1)
2. ปัจจัยการจัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน					
2.1 การเลือกตัวชี้วัด					
13. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง	65 (14.1)	200 (43.6)	173 (37.6)	20 (4.3)	2 (0.4)
14. การทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ	57 (12.4)	203 (44.1)	181 (39.3)	16 (3.5)	3 (0.7)
15. ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ประชาชน ผู้รับบริการ และชุมชน	63 (13.7)	214 (46.6)	162 (35.2)	19 (4.1)	2 (0.4)
2.2 การจัดวางระบบจัดเก็บข้อมูล					
16. ทุกหน่วยงานสามารถเข้าไปใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลได้สะดวกง่ายต่อการใช้งาน	64 (13.9)	198 (43.0)	170 (37.0)	23 (5.0)	5 (1.1)
17. การพัฒนาระบบการวัดผลการปฏิบัติงานให้สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย	67 (14.5)	188 (40.9)	182 (39.6)	20 (4.3)	3 (0.7)
18. ระบบข้อมูลสามารถแสดงหรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายของเทศบาลที่กำหนดไว้	66 (14.4)	197 (42.8)	183 (39.8)	12 (2.7)	2 (0.4)
2.3 การตรวจสอบปรับปรุงข้อมูล					
19. การจัดทำข้อมูลผลการปฏิบัติงานสะท้อนผลงานจริง	79 (17.1)	197 (42.8)	165 (35.9)	16 (3.5)	3 (0.7)
20. การตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน	75 (16.3)	192 (41.7)	175 (38.0)	14 (3.1)	4 (0.9)
21. ปริมาณข้อมูลผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการและการตัดสินใจ	68 (14.8)	195 (42.4)	180 (39.1)	15 (3.3)	2 (0.4)

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ					
3.1 การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร					
22. มีการประเมินความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	56 (12.2)	201 (43.6)	172 (37.4)	28 (6.1)	3 (0.7)
23. มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่องและชัดเจน	59 (12.8)	177 (38.5)	189 (41.1)	30 (6.5)	5 (1.1)
24. มีการทดสอบความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	45 (9.8)	169 (36.7)	194 (42.2)	45 (9.8)	7 (1.5)
3.2 ความเข้าใจเรื่องการวัดและข้อมูลผลสัมฤทธิ์					
25. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	59 (12.8)	189 (41.1)	185 (40.2)	23 (5.0)	4 (0.9)
26. เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	55 (12.0)	191 (41.5)	186 (40.4)	23 (5.0)	5 (1.1)
27. เทศบาลได้ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	63 (13.7)	184 (40.0)	181 (39.3)	28 (6.1)	4 (0.9)
3.3 สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
28. บุคลากรทุกคนรับรู้ถึงภาระงานที่เทศบาลคาดหวัง	77 (16.8)	211 (45.9)	158 (34.3)	13 (2.8)	1 (0.2)
29. บุคลากรรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสมตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	77 (16.7)	205 (44.6)	165 (35.9)	11 (2.4)	2 (0.4)
30. การทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีทิศทางเดียวกัน คือ มุ่งไปที่เป้าหมายของเทศบาล	95 (20.6)	211 (45.9)	139 (30.2)	12 (2.6)	3 (0.7)
3.4 การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย					
31. มีความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาเทศบาล และฝ่ายบุคลากรระดับปฏิบัติ	83 (18.0)	194 (42.2)	156 (33.9)	22 (4.8)	5 (1.1)
32. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับเพื่อนร่วมงาน และระหว่างกอง/ฝ่าย	76 (16.5)	232 (50.4)	141 (30.7)	10 (2.2)	1 (0.2)
33. มีการแบ่งปันความรู้ในการทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล	75 (16.3)	173 (37.6)	178 (38.7)	31 (6.7)	3 (0.7)

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับปฏิบัติ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรและองค์การ (ต่อ)					
3.5 วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้					
34. ความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของเทศบาล	58 (12.6)	222 (48.3)	167 (36.3)	11 (2.4)	2 (0.4)
35. การติดต่อประสานข้อมูลและร่วมกันทำงานกับองค์กรภายนอก	51 (11.1)	230 (50.0)	170 (37.0)	7 (1.5)	2 (0.4)
36. การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	63 (13.7)	198 (43.0)	171 (37.2)	21 (4.6)	7 (1.5)
3.6 โครงสร้างที่เหมาะสม					
37. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการบริการและการแก้ไขปัญหา	68 (14.8)	196 (42.6)	172 (37.4)	22 (4.8)	2 (0.4)
38. การปรับปรุงกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น ชัดเจน เข้าใจง่าย	64 (13.9)	186 (40.5)	184 (40.0)	25 (5.4)	1 (0.2)
39. การลดสายการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานและความคล่องตัว	73 (15.8)	162 (35.2)	189 (41.1)	32 (7.0)	4 (0.9)

ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบล

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์การ					
1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของเทศบาล	77 (16.7)	237 (51.5)	138 (30.1)	7 (1.5)	1 (0.2)
2. วัตถุประสงค์ของเทศบาลนำไปสู่การวัดผลการบริหารงานได้	68 (14.8)	228 (49.6)	150 (32.6)	13 (2.8)	1 (0.2)
3. กำหนดเป้าหมายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกคนในการปฏิบัติงาน	65 (14.1)	224 (48.7)	159 (34.6)	10 (2.2)	2 (0.4)
4. กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารงานของเทศบาลโดยคำนึงวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาล	65 (14.2)	240 (52.2)	135 (31.5)	8 (1.7)	2 (0.4)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน					
5. มีการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานในทุกประเด็นยุทธศาสตร์	66 (14.3)	189 (41.1)	184 (40.0)	18 (3.9)	3 (0.7)
6. มีการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากระดับเทศบาลสู่ระดับบุคคล	51 (11.1)	184 (40.0)	201 (43.6)	21 (4.6)	3 (0.7)
7. มีการกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับผลงานที่คาดหวัง	54 (11.7)	200 (43.5)	189 (41.1)	15 (3.3)	2 (0.4)
8. มีการกำหนดตัวชี้วัดในจำนวนที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงปริมาณงาน ผลกระทบ ความสำเร็จ และระยะเวลาที่ใช้	56 (12.2)	208 (45.2)	177 (38.5)	14 (3.0)	5 (1.1)
การจัดทำข้อตกลงเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย					
9. มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของเทศบาล	64 (13.8)	205 (44.6)	164 (35.7)	22 (4.8)	5 (1.1)
10. ข้อตกลงผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ	64 (13.9)	196 (42.6)	178 (38.7)	19 (4.1)	3 (0.7)
11. มีการจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล	70 (15.2)	196 (42.5)	176 (38.3)	15 (3.3)	3 (0.7)
12. มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ	68 (14.8)	175 (38.0)	194 (42.2)	17 (3.7)	6 (1.3)
การจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
13. มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของเทศบาล	71 (15.4)	184 (40.0)	181 (39.4)	20 (4.3)	4 (0.9)
14. มีการวางระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูล	72 (15.6)	176 (38.3)	177 (38.5)	33 (7.2)	2 (0.4)
15. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเป็นศูนย์ข้อมูลกลางเพื่อสนับสนุนการบริหารงาน และการให้บริการประชาชน	71 (15.4)	171 (37.2)	181 (39.3)	33 (7.2)	4 (0.9)
16. มีการพัฒนางานคอมพิวเตอร์และเครือข่าย รวมถึงในการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์และการใช้โปรแกรม เพื่อให้บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน	65 (14.1)	182 (39.6)	175 (38.0)	32 (7.0)	6 (1.3)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของเทศบาลตำบล	ระดับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
17. มีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	68 (14.8)	211 (45.8)	165 (35.9)	15 (3.3)	1 (0.2)
18. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมีการวางแผนคัดเลือกปัญหาที่สำคัญก่อนหลังเพื่อทำความเข้าใจ และปรับปรุงไปในทิศทางเดียวกัน	62 (13.5)	196 (42.6)	180 (39.1)	19 (4.1)	3 (0.7)
19. มีการนำบุคลากรไปดูหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องมาแล้ว เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปรับปรุงงาน	70 (15.3)	168 (36.5)	178 (38.7)	37 (8.0)	7 (1.5)
20. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจขั้นตอนการปรับปรุงงาน	59 (12.8)	187 (40.6)	190 (41.3)	21 (4.6)	3 (0.7)
การวัดและประเมินผลงาน					
21. มีการวัดและประเมินผลงาน	61 (13.3)	191 (41.4)	189 (41.1)	16 (3.5)	3 (0.7)
22. มีโครงสร้างการออกแบบ และจัดทำวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ	59 (12.8)	179 (38.9)	196 (42.6)	23 (5.0)	3 (0.7)
23. การวัดและประเมินผลงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานจริงของบุคลากรตรงกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน	65 (14.2)	180 (39.1)	189 (41.1)	24 (5.2)	2 (0.4)
24. มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) สู่บุคลากรที่ได้รับการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงตนเองต่อไป	60 (13.0)	184 (40.1)	174 (37.8)	34 (7.4)	8 (1.7)
การจัดวางกลไกการตรวจสอบ					
25. มีระบบการตรวจสอบภายใน	76 (16.5)	176 (38.3)	180 (39.1)	24 (5.2)	4 (0.9)
26. มีกระบวนการหรือกลไกการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน	78 (17.0)	166 (36.1)	172 (37.4)	36 (7.8)	8 (1.7)
27. มีระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็น การส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	68 (14.8)	174 (37.8)	192 (41.7)	22 (4.8)	4 (0.9)
28. มีกระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีอิสระปราศจากการชี้นำ	70 (15.3)	169 (36.7)	192 (41.7)	22 (4.8)	7 (1.5)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นายสุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์		
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5210520511		
วุฒิการศึกษา			
	วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
	ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) (เกียรตินิยมอันดับสอง)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2550
	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (เกรดเฉลี่ยสะสม 3.71)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2555

การทำงาน และประสบการณ์

- ตำแหน่งนักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานเครือข่ายอุดมศึกษาภาคใต้ตอนล่าง มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สถาบันแม่ข่าย โครงการเครือข่ายเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ในคณะกรรมการบริหารเครือข่ายอุดมศึกษาภาคใต้ตอนล่าง
- ผู้ช่วยนักวิจัย โครงการวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ ประจำปีงบประมาณ 2552

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

- ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (ตุลาคม 2555- มีนาคม 2556)
- สุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์ และอาคม ใจแก้ว. 2555. “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงปี พ.ศ. 2550-2551: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา”, ในการประชุมวิชาการระดับชาติเครือข่ายวิจัยสถาบันอุดมศึกษา (ประจำปี 2555) 16-18 พฤษภาคม 2555 ณ ศูนย์ประชุมนานาชาติ โรงแรมดิเอ็มเพรส. หน้า 80. เชียงใหม่ : เครือข่ายบริหารการวิจัยภาคเหนือตอนบน.