



**ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา**

**Problems and Obstacles in the Working Process in Compliance with the Local Area Development Plan:
A Case Study of Sadao City Municipality, Sadao District, Songkhla Province**

นางลักษณ์ สืบชนะ

Nongluk Seubchana

**สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**

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

2554

ชื่อสารนิพนธ์ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา
ผู้เขียน นงลักษณ์ สืบชนะ
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....
(อาจารย์พูนศักดิ์ เงินหมื่น)

.....ประธานกรรมการ
(อาจารย์พูนศักดิ์ เงินหมื่น)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ จันทร์เพชร)

.....กรรมการ
(ดร.อนุ เจริญวงศ์ระชัย)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย กาญจนสุวรรณ)
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อสารนิพนธ์ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
 กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา
 ผู้เขียน นางสาวนงลักษณ์ สืบชนะ
 สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
 ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของ เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา” มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา และศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา โดยมุ่งศึกษาระดับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ตามแนวคิดการบริหารจัดการ 6M จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารงาน ด้านการให้บริการประชาชน ด้านจริยธรรม ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นตามบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร 7 คน ฝ่ายการเมือง 18 คน ฝ่ายข้าราชการประจำ 61 คน ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น 15 คน รวม 101 คน โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรเป็นปัญหาที่สำคัญมากที่สุดในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา โดยระดับของปัญหาและอุปสรรคในทุกด้านเป็นปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่วางไว้ในขั้นต้นว่าระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดาในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และผู้ที่มีบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา แตกต่างกัน โดยฝ่ายการเมืองมองปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา ทั้ง 6 ด้าน มากกว่ากลุ่มอื่นๆ

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้ ฝ่ายการเมืองควรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากขึ้น เพื่อร่วมรับรู้รายละเอียดในการดำเนินงานให้มากขึ้น ร่วมหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยไม่คำนึงถึงฐานเสียงในการเลือกตั้งเป็นสำคัญ และที่สำคัญทุกฝ่ายควรนำปัญหาและอุปสรรคมาค้นหาแนวทางแก้ไขเพื่อประโยชน์ขององค์กร และนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

Minor Thesis Title	Problems and Obstacles in the Working Process in Compliance with The Local Area Development Plan: A Case Study of Sadao City Municipality, Sadao District, Songkhla Province
Author	Miss Nongluk Seubchana
Major Program	Public Administration
Academic Year	2010

ABSTRACT

The study on “Problems and Obstacles in the Working Process in Compliance with The Local Area Development Plan: A Case Study of Sadao City Municipality, Sadao District, Songkhla Province” aimed to investigate levels of problems and obstacles in the working procedure and to compare the levels of problems and obstacles among responsible people with different roles in the Local Area Development Plan. The study focused on problems and obstacles in the working process according to the 6 Ms concepts in the six areas of personnel, finance, materials and instruments, administration, public services and moral principles. The research samples were 101 people from 4 groups taking different roles in the working procedure of the Local Area Development Plan of Sadao City Municipality. These included 4 administrators, 18 political persons, 61 permanent government officers and 15 persons appointed by the Municipality as the committees for the local area development, committees for supporting the make of local area development plan, and committees for investigating and assessing of the local area development plan. Data were collected by means of questionnaire.

Data analysis revealed that personnel were the most severe problems in the working procedure of the Local Area Development Plan of Sadao City Municipality. The overall level of problems and obstacles was found at a moderate level and this contradicted to the research hypothesis which was anticipated at a high level. The levels of the problems and obstacles in separated six areas of the work process were found at a high level. People taking different roles in the working procedure, rated problems and obstacles at a significantly different level. In details, the political group perceived problems and obstacles in the working process in compliance with the Local Area Development Plan at the higher level than other groups of the research respondents.

Recommendations derived from this research were that the political persons should be more involved in the development plan working procedure so that they get to know more about the working process and help in finding the sources of problems and obstacles in developing the local areas without biases in privileges for the people or areas of their constituency. The most important suggestions were that all involved parties should recognize the problems and cooperate in easing these problems and obstacles for the privileges and long-term development of local administration of the area.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
 กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความ
 กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนช่วยตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
 อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์พูนศักดิ์ เงินหมื่น และอาจารย์อีก 2 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์
 จันทรเพ็ชรและ ดร.อนุ เจริญวงศ์ระชัย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้การทำสารนิพนธ์ครั้ง
 นี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและถือว่าเป็นพระคุณอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณเป็น
 อย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล ข้าราชการประจำ และผู้ที่
 ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการ
 จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่กรุณาให้
 ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตอบแบบสอบถาม ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องที่ให้ความช่วยเหลือ
 ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทุกท่าน สุดท้ายขอขอบคุณครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและให้
 กำลังใจมาโดยตลอด จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถทำให้อาจารย์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

หากสารนิพนธ์เล่มนี้จะพึงเกิดประโยชน์แก่บุคคลหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ผู้วิจัย
 ขอมอบความดีอันพึงมีแก่บิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านและขอขอบคุณ
 เพื่อนๆ พี่และน้องทุกคนที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

นางสาวนงลักษณ์ สืบชนะ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
Abstract	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
รายการตาราง	(8)
รายการภาพประกอบ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	3
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	9
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น	14
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	46
กรอบแนวคิดในการวิจัย	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง	53
แบบแผนการวิจัย	53
เครื่องมือในการวิจัย	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	56

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
ปัจจัยส่วนบุคคล	57
ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา	60
ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในแต่ละด้าน	72
ความแตกต่างของความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามตำแหน่ง	73
ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ	82
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	85
อภิปรายผลการวิจัย	87
ข้อเสนอแนะ	89
บรรณานุกรม	92
ภาคผนวก	
แบบสอบถาม	96
ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสะเดา	103
ประวัติผู้เขียน	113

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	58
2	ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านบุคลากร	61
3	ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านการเงิน	63
4	ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านวัสดุอุปกรณ์	65
5	ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านการบริหารงาน	68
6	ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านการให้บริการประชาชน	71
7	ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านจริยธรรม	72
8	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคใน แต่ละด้าน ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา	73
9	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคใน แต่ละด้านในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา	76
10	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคใน แต่ละประเด็นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมือง สะเดา จำแนกตามบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา	77
11	ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ	82
12	บัญชีอัตราค่าจ้างพนักงานเทศบาลและลูกจ้าง เทศบาลเมืองสะเดา	105

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนพัฒนาระดับต่างๆ กับแผนพัฒนาท้องถิ่น	18
2 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	24
3 ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	25
4 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman	31
5 กรอบแนวคิดการวิจัย	52

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นับแต่ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นต้นมา จนถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 บทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก โดยให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดกรอบความเป็นอิสระในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนและความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้บัญญัติให้มืองค์กรรับผิดชอบในการจัดทำแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกำหนดหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะที่จำเป็นแก่ท้องถิ่น ตลอดจนรายได้ของท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น ทำให้เห็นได้ว่า มีการกำหนดตัวบทกฎหมายและกลไกทางกฎหมายเพื่อให้การกระจายอำนาจเป็นไปอย่างโปร่งใสและสามารถถูกตรวจสอบจากประชาชนและองค์กรต่าง ๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคหลังรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันประกาศใช้ จึงมีบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวาง โดยมีเพียงจะมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะพื้นฐานแก่ประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้น แต่ยังขยายบทบาทหน้าที่ออกไปรวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นด้วย และเป็นองค์กรที่เปิดให้ประชาคมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารและการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

การวางแผนถือเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวโดยใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการที่กำหนดให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในช่วงเวลาที่กำหนด มีการควบคุมติดตามวัดและประเมินผล โดยการบริหารจัดการตามแผน แผนงาน โครงการนั้น จะต้อง

เป็นการบริหารจัดการที่ดีมีความโปร่งใส และพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบทั้งโดยหน่วยงานของรัฐและประชาคม

ดังนั้น ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 จึงได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี โดยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของเทศบาล ต้องสอดคล้องกับระเบียบว่าด้วยการประสานการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนา ซึ่งจะทำหน้าที่สรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา พร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ปัญหาความต้องการของเทศบาล รวมทั้งสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด/อำเภอ และนโยบายของผู้บริหารเทศบาลเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล และคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบในการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล ประชาคมท้องถิ่น และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันพิจารณาในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล คัดเลือกยุทธศาสตร์การพัฒนา แนวทางการพัฒนาที่สมควรนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาจัดทำโครงการ/กิจกรรมในแผนพัฒนาสามปีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแนวทางการพัฒนาที่คัดเลือกมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา และสามารถตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและวัฒนธรรมของท้องถิ่นอย่างบูรณาการ

ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พิจารณาอย่างรอบคอบให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่อาจมีความเชื่อมโยงและส่งผลทั้งในเชิงสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อกัน เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำมาตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรบริหารของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะสูงสุด

แต่ปรากฏว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยเมืองเสเดากลับไม่สามารถปฏิบัติตามแผนพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ทั้งปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการเงิน ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัญหาด้านการบริหารงาน ปัญหาด้านการให้บริการประชาชน ปัญหาด้านจริยธรรม ซึ่งทุกองค์ประกอบดังกล่าวต่างมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นทั้งสิ้น

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองเสเดายังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นการวิเคราะห์หาว่าการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองเสเดามีความบกพร่องหรือมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถที่จะนำไปเป็นข้อมูลในการแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินงานตาม

แผนพัฒนาของเทศบาลเมืองสะเดาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามฝ่ายในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา

สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดาในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผู้ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นจะมีความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา แตกต่างกัน

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงระดับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นเทศบาลเมืองสะเดา
2. ได้ทราบถึงความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นเทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามฝ่ายในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา
3. ได้ทราบข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงและแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาระดับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ตามแนวคิดการบริหารจัดการ 6M จำนวน 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลากร
2. ด้านการเงิน
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์
4. ด้านการบริหารงาน
5. ด้านการให้บริการประชาชน
6. ด้านจริยธรรม

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเมือง ฝ่ายข้าราชการประจำ ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น รวมจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ทั้งสิ้น 101 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ใช้เป็นกรณีศึกษาคือ เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

4. ขอบเขตด้านตัวแปร

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

- 4.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
- 4.2 ตัวแปรตาม คือ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา ตามแนวคิดการบริหารจัดการ 6M

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ซึ่งในที่นี้หมายถึงเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

ผู้บริหารท้องถิ่น หมายถึง บุคลากรทางการเมืองที่รับผิดชอบการบริหารเทศบาล ผู้นำองค์กรมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลความเรียบร้อยตามขอบเขตที่ถูกระเบียบกำหนดไว้ ซึ่งมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้หมายถึง นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี เลขานุการนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี

แผนพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

แผนพัฒนาเทศบาลสามปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ตามทัศนะของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยอาศัยแนวคิดการบริหารจัดการ 6M ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ด้าน รายละเอียดดังนี้

1.ด้านบุคลากร

- ความเพียงพอของบุคลากรในการปฏิบัติงาน
- ความเข้าใจในบทบาทของงานตาม ตำแหน่งหน้าที่
- การจัดคนลงสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ
- การแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงาน
- การให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและ

เพียงพอกับการปฏิบัติงาน

- การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการเงิน

- ความเพียงพอของงบประมาณต่อการกำหนดโครงการ กิจกรรมในการ

ดำเนินงานตามแผนพัฒนา

- ความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนา
- ท้องถิ่น
- การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่ออนุมัติงบประมาณในการดำเนินงาน
- โครงการตามแผนพัฒนา
- ความคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมของระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผล
- การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษี
 - การควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณของเทศบาลและเจ้าหน้าที่
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์
- ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ
 - ประสิทธิภาพ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ
- ที่มีอยู่
- การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ไม่ตรงกับประเภทการใช้งาน
- ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ
 - ความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาล
- งาน
4. ด้านการบริหารงาน
- ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
 - โครงสร้างของเทศบาลที่เอื้อต่อการติดต่อประสานงานภายในและระหว่าง
- หน่วยงาน
- ความชัดเจนในการมอบหมายผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพในการดำเนินงาน
- กิจกรรม
- ความชัดเจนในการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน/กิจกรรม
 - การเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้
 - การปฏิบัติงานโดยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี/ธรรมาภิบาล
 - ข้อจำกัดวาระในการดำรงตำแหน่ง
 - คำนึงถึงผลประโยชน์ของภาครัฐเป็นสำคัญ
 - การติดตามและประเมินผลการทำงาน
 - การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น

- การให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล
- ความขัดแย้งทางการเมืองระดับท้องถิ่น
- การมีส่วนร่วมของประชาชน
- การเปลี่ยนแปลง/แก้ไข/เพิ่มเติม กฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ

5. ด้านการให้บริการประชาชน

- ดำเนินถึงผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก
- การพัฒนา ยกระดับและรักษามาตรฐานการให้บริการสาธารณะ
- กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง ทั้งถึง ไกล่ชิด

ประชาชน

- การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน

6. ด้านจริยธรรม

- การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม
- การสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนพัฒนาเทศบาลที่กำหนดไว้ อาจเป็นโดยตำแหน่งหรือมาจากการแต่งตั้งจากเทศบาล ซึ่งดำรงตำแหน่งต่างๆ จำแนกออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเมือง ฝ่ายข้าราชการประจำ ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น จำแนกได้ ดังนี้

- ฝ่ายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี เลขานุการนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี จำนวน 7 คน

- ฝ่ายการเมือง ได้แก่ สมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 18 คน

- ฝ่ายข้าราชการประจำ ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าส่วน และพนักงานเทศบาลทุกคน จำนวน 61 คน

- ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ได้แก่ ผู้แทนส่วนราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนประชาคม จำนวน 15 คน

ประชาคมท้องถิ่น หมายถึง การรวมตัวกันของชุมชน องค์กรภาครัฐ เอกชน และประชาชนเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาหรือกระทำการบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภายในมี

กระบวนการจัดการที่มีเครือข่าย ซึ่งการจัดองค์การให้เป็นไปตามที่ราชการกำหนด ในที่นี้ หมายถึง ประชาคมเมือง เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล ผู้แทนส่วนราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนประชาคม ปลัดเทศบาล และหัวหน้าส่วนผู้มีหน้าที่ในการจัดทำแผน

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล หัวหน้าส่วนราชการทุกคน ผู้แทนประชาคม หัวหน้าส่วนผู้มีหน้าที่ในการจัดทำแผนและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนหรือพนักงานเทศบาลที่ได้รับมอบหมาย

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลที่สภาเทศบาลคัดเลือกจำนวนสามคน ผู้แทนประชาคมท้องถิ่นที่ประชาคมท้องถิ่นคัดเลือกจำนวนสองคน ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารท้องถิ่นคัดเลือกจำนวนสองคน หัวหน้าส่วนที่คัดเลือกกันเองจำนวนสองคน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้บริหารท้องถิ่นคัดเลือกเองจำนวนสองคน

การดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง การปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ตามแนวคิดการบริหารจัดการ 6M ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารงาน ด้านการให้บริการประชาชน ด้านจริยธรรม

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการและเทคนิคการบริหารงานเทศบาล เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการศึกษากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายของการบริหารจัดการ (Management)

Stephen P. Robbins and Mary Coulter. 2003, น.5 (อ้างถึงใน อรรถนันทชา สมกล้า, 2552) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่บริหารของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพและวัตถุประสงค์สูงสุด หรือกระบวนการในการประสานงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การให้นิยามหรือความหมายเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น จากการค้นคว้าเอกสารมีนักวิชาการหรือนักคิดได้บัญญัติ คำว่า ปกครองท้องถิ่น จากการค้นคว้าเอกสาร มีนักวิชาการหรือนักคิดได้บัญญัติ คำว่า ปกครองท้องถิ่น ไว้ว่า

โกวิท พวงงาม (2545) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่ทำหน้าที่บริหารงานในแต่ละท้องถิ่น มีผู้แทนได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารอย่างอิสระในเขตพื้นที่ที่กำหนด มีอำนาจในการบริหารการเงินการคลัง และกำหนดนโยบายของตนเองรวมทั้งหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมภายในกรอบที่กฎหมายกำหนดไว้เพื่อประโยชน์ของรัฐและของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์กรดังกล่าวในกรณีประเทศไทย ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล, องค์กรบริหารส่วนตำบล, พัทยา และกรุงเทพมหานคร

จรรยา สุภาพ (2531) (อ้างถึงใน อรรถนัคชา สมกล้า, 2552) ให้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งประชาชนมีส่วนร่วมดำเนินการอันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะ มักมีวัตถุประสงค์ไปในทางที่จะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนปกครองตนเอง สามารถมีองค์การในทางปกครองที่จะช่วยสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่น ตลอดจนการบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนในเขตการปกครองนั้น ๆ ส่วนมากการปกครองท้องถิ่นมักจะเป็น นิติบุคคล อาจประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่ราษฎรเลือกตั้งเข้ามา เพื่อปฏิบัติตามกำหนดระยะเวลา โดยงบประมาณเป็นของตนเอง

ดังนั้น จากนิยามที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการท้องถิ่น หมายถึง การบริหารจัดการในองค์การท้องถิ่น โดยคณะผู้บริหารทำหน้าที่ในการบริหารจัดการโดยมีอำนาจในการกำหนดนโยบาย อำนาจการเงิน และการคลัง เพื่อดำเนินการภายในกรอบกฎหมายกำหนด เพื่อให้ประโยชน์ของประเทศชาติแก่ประชาชนในท้องถิ่นนั้น

การบริหารจัดการท้องถิ่นในอดีต

อรรถนัคชา สมกล้า (2552) กล่าวว่า การบริหารจัดการท้องถิ่นในประเทศไทยได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเรื่อยมา แต่ไม่มีการพัฒนาไปในทางที่ดีมากนัก เพราะการบริหารจัดการในอดีต ไม่ได้เน้นการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิผลมากนัก หรือไม่ได้มุ่งหวังผลผลิตหรือความพึงพอใจเลย องค์การบริหารของรัฐเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่มาก มีจำนวนบุคลากรที่เป็นข้าราชการที่เป็นกำลังขับเคลื่อนในการทำงานของรัฐจำนวนมาก แต่ประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการไม่สามารถทำงานเพื่อนำผลผลิตออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้เลย เพราะว่าการบริหารจัดการท้องถิ่นในอดีตนั้น ไม่ได้เน้นการนำระบบทฤษฎีทางการบริหารจัดการมาให้ได้ผลที่ได้จากการทำงาน คือ สัมเหลว จนเป็นที่มาของคำว่า “ข้าราชการแบบเช้าชามเย็นชาม” ประชาชนในยุคนี้ไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ เลย หรือถ้าได้รับก็น้อยมาก จากการบริหารจัดการ และปัญหาต่างๆ ในยุคนั้นไม่ได้มีการนำไปปรับปรุงใดๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ทันสมัยเลย จึงทำให้ระบบบริหารจัดการเสื่อม ประชาชนขาดความเชื่อถือ ข้าราชการวางอำนาจบาตรใหญ่ ระบบการบริการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนเป็นอย่างเชื่องช้า ไม่คล่องตัว อึดอาดและหลายขั้นตอน

การให้บริการด้านความรู้ต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุด ขาดความรู้ ขาดเครื่องมือทางการศึกษา รวมทั้งบุคลากร เช่น ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ไม่ได้ให้ความสนใจในการดูแลประชาชน ขาดการประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตนเสมือนเจ้านายต่อประชาชน ทำให้ทัศนคติของประชาชนต่อเจ้าหน้าที่เป็นไปในทางที่ไม่ดี และไม่ยอมเข้ารับบริการจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นเลย เพื่อเรียกความเชื่อมั่นในการบริการต่อประชาชนอย่างมากที่สุดในยุคนั้น จากการเกิดปัญหาในด้าน

ต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการท้องถิ่น และก็ได้พยายามที่จะพัฒนาเพื่อให้เป็นองค์การที่ตอบสนองต่อความต้องการ เพื่อพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนแล้ว แต่ปัจจัยต่อการปรับปรุงในขณะนั้น ไม่เอื้อต่อการพัฒนาเลย เป็นผลมาจากเป็นเรื่องใหม่ของประชาชน

การบริหารจัดการท้องถิ่นในปัจจุบัน

หลังจากผ่านระยะเวลาที่ต้องปรับตัวขององค์การใหม่ที่เรียกว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือที่ประชาชนรู้จักในนามขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ไประยะเวลาหนึ่งแล้ว การพัฒนาองค์การของประชาชนในท้องถิ่นก็เริ่มขึ้น ตั้งแต่บุคลากร เครื่องมือในการทำงาน อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์อื่น ๆ มีความพร้อมมากขึ้น ประกอบกับประชาชนก็มีความรู้ความเข้าใจในองค์การทำให้เกิดความคิดเห็นที่ดีระหว่างองค์การกับประชาชนมีมากขึ้น มีการร่วมมือกันในกิจการ และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ความพึงพอใจก็เกิดขึ้น

ทั้งนี้ เมื่อประชาชนเกิดความเข้าใจ และเกิดความรู้ขึ้นมา ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางการบริหารจริง และต้องมีทักษะในการบริหาร ซึ่งคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีนั้น ต้องมีทักษะการดังนี้

ทักษะของผู้บริหาร (Management Skills) Robert L.Katz (อ้างถึงใน หทัยรัตน์ ทรงอยู่, 2551) นักวิจัยทางด้านการจัดการ ได้สรุปผลการวิจัยว่า ผู้บริหารต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) คือความรู้ความชำนาญในงานสาขาต่างๆ เช่น วิศวกรรม บัญชี คอมพิวเตอร์ ผู้บริหารระดับล่าง จะต้องมีทักษะในด้านนี้มากกว่าผู้บริหารระดับสูง
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือความสามารถที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี ทั้งกับบุคคลและกลุ่ม ทักษะด้านนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ
3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) วิเคราะห์ วางแผน ประสานงานขององค์การโดยรวม ทักษะด้านนี้จำเป็นมากสำหรับผู้บริหารระดับสูง

นอกจากทักษะในการบริหารที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์การแล้ว ความจริงใจในการทำงานต้องควบคู่ไปด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต และความเป็นผู้นำ กล้าที่จะตัดสินใจ ในการนำพาองค์การไปสู่การพัฒนาที่เป็นเลิศตามที่รัฐได้ตั้งเป้าเอาไว้

เพื่อให้การพัฒนาของระบบราชการไทยทุกหน่วยงานเป็นไปในแนวทางที่ดี ทางรัฐได้พยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของข้าราชการ โดยได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการผลักดันและปฏิรูปภาครัฐให้เป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กลงแต่มีคุณภาพและความคล่องตัวปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัยพร้อมทั้งวางระบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนการกระจายอำนาจให้มีประสิทธิภาพ (สภาพัฒน์, 2546) จากนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการที่ดีที่รัฐได้ดำเนินการอยู่

เป็นเพียงแนวทางการปฏิบัติเท่านั้น ที่เหลือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางองค์กร ผลของการดำเนินการตามนโยบายก็จะบังเกิดผลในแนวทางที่ดี เพิ่มผลผลิต หรือการบริการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานด้านธุรกิจที่มุ่งเน้นด้านผลผลิตเป็นหลัก และเน้นการบริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ และมีความเป็นสากลมากขึ้น

ปัจจุบันที่ทำให้การบริหารจัดการท้องถิ่นล้มเหลว

การบริหารจัดการกับการเมือง

ต้องยอมรับว่าในการเลือกตั้งระดับท้องถิ่นทุกครั้งจะต้องมีการเมืองในระดับประเทศเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเสมอ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหาร และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมืองแล้ว จะนำมาซึ่งระบบการหาเสียงให้กับนักการเมือง ในระดับประเทศด้วยอัตโนมัติ มีการเข้าร่วมเป็นลูกน้องนักการเมือง หรือเป็นคนติดตามนักการเมือง จนทำให้การนำผลประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารส่วนท้องถิ่น ไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง ทุกครั้งที่มีการตัดสินใจจะต้องมีการประสานกับคนที่มีอำนาจมากกว่าก่อนเสมอ ถ้าตัดสินใจไปแล้ว จะมีผลกระทบต่อลูกพี่หรือไม่ว่า หรือกระทบท่านใดที่เป็นพรรคพวกของผู้ที่มีอำนาจ ก็มักจะได้ถนุเข้าหมู่บ้านก่อนเสมอ ทั้งที่หมู่บ้านอื่นมีความจำเป็นมากกว่า ทั้งนี้เพราะในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องผ่านสภา และฝ่ายใดมีสมาชิกสภามากกว่าที่เห็นชอบด้วย ก็จะเห็นชอบตามกันหมด แต่จะเห็นชอบด้วยความเกรงกลัวอิทธิพลทางการเมืองหรือความเหมาะสมต้องพิจารณากันต่อไป

ประชาชนในพื้นที่กับการบริหารจัดการองค์กรของตน

ผู้บริหารในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในพื้นที่ และการเลือกตั้งในแต่ละครั้ง ประชาชนจะรู้ดีที่สุกว่าใครเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถที่จะนำพาท้องถิ่นของตนไปสู่ความเจริญได้ ท้องถิ่นจะเจริญหรือล้าหลัง ก็มาจากการเลือกตั้งของประชาชนเองทั้งหมด ประชาชนเป็นผู้กำหนด แต่ก็มีปัจจัยบางประการที่ต้องยอมรับคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ในองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นส่วนมากจะเป็นญาติกับนักการเมืองระดับประเทศทั้งนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในท้องถิ่นเองไม่มีบุคคลกล้าที่เข้าไปแข่งขันเพื่อคัดเลือกเป็นผู้บริหารหรือมีแต่ไม่อาจจะต่อสู้ในการหาเสียงได้ ประกอบกับการแข่งขันในการเมืองมีความรุนแรงขึ้นมากในปัจจุบัน ทำให้คนดีในท้องถิ่นอาจไม่พร้อม หรือไม่กล้าที่ลงสมัครเป็นผู้บริหารได้ จึงเป็นปัจจัยที่ท้องถิ่นอาจไม่เจริญเท่าที่ควรจะเป็น เมื่อได้ผู้บริหารที่เป็นพวกพ้องเดียวกันแล้ว การดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาก็จะอยู่ในระบบ การฮั้วประมูล และก็เป็นแบบนี้เสมอมาในระบบการเมืองท้องถิ่น ต่อให้มีการวางระบบการบริหารจัดการดีเพียงใด แต่องค์กรยังมีผู้บริหารใน

ลักษณะนี้ ก็ไม่อาจจะพัฒนาไปได้ แต่ก็มีจำนวนไม่น้อยที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการได้ดีทั้งที่มีการใช้การแข่งขันทางการเมืองในลักษณะนี้ จะโทษประชาชนที่เลือกเข้าไปก็ไม่ได้ เพราะทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นมีอยู่อย่างจำกัด

ผลประโยชน์จากการบริหารจัดการ

งบประมาณที่องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นได้มานั้น ในแต่ละปีงบประมาณมีจำนวนมากมายมหาศาล และองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นเอง สามารถจัดสรรงบประมาณในแต่ละกิจกรรมได้เอง และตำแหน่งทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีบุคคลจำนวนไม่น้อย ที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งในแหล่งผลประโยชน์นั้น ถ้าประชาชนในพื้นที่เลือกคนที่ไม่จริงใจต่อการบริหารจัดการหรือเลือกคนที่ทำงานเพื่อมุ่งหวังแต่ผลประโยชน์แก่ตนเอง ทำให้มีการเกิดคอร์รัปชันในระดับรากหญ้าอีกระดับได้ ตัวอย่างเช่น ในโครงการใดที่มีค่าใช้จ่าย ก็ต้องมีการหักค่านายหน้า หรือค่าใช้จ่ายอื่นเสมอ ทำให้เงินที่จะนำไปดำเนินการตาม โครงการลดลง ความเสียหายก็ตกอยู่ในมือของประชาชนและประชาชนต้องใช้ถนนทางที่พังง่าย และซ่อมบ่อยกันต่อไป

การปฏิรูประบบราชการที่ต้องการแก้ปัญหาความอืดอาด ล่าช้า ความอืดอาดล่าช้ามีสาเหตุเนื่องจากเต็มไปด้วยขั้นตอนและกฎระเบียบ ที่กว่าจะตัดสินใจได้ต้องใช้เวลาาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการจัดรูปแบบองค์กรที่มีความคล่องตัวในการบริหารงาน และมีความอิสระในการตัดสินใจบนระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นของตนเองภายใต้กรอบการบริหารงานที่โปร่งใสตรวจสอบได้ นับว่า ต้องการให้เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ถือว่าเป็นกลยุทธ์ของรัฐที่ต้องการปฏิรูประบบราชการ การบริหารจัดการท้องถิ่นไทยในอนาคตที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นการบริหารจัดการที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์การบริหารที่มีจำนวนมากที่สุดภายในประเทศ หากมีการกระจายความเจริญได้ทั่วถึงทุกพื้นที่ ทุกตำบลจริง ประเทศไทยก็เป็นหนึ่งในโลกที่มีการพัฒนาทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ในความเป็นจริงระบบการบริหารส่วนตำบลก็ยังไม่ไกลมากนัก

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น

ความหมายของการวางแผนพัฒนา (หทัยรัตน์ ทรงอยู่, 2552)

ความหมายของการวางแผนพัฒนาได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้มากมาย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกันจะมีแตกต่างกันบ้างก็จะเป็นสำนวนและรายละเอียดปลีกย่อยได้แก่ Todaro (1981) ได้นิยาม การวางแผนพัฒนาว่า หมายถึง ความพยายามอย่างจริงจังของรัฐบาลที่จะเข้าไปมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางและควบคุมการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ, (จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ, 2527) ให้ความหมายของการวางแผนพัฒนาว่า หมายถึง การวางแผนทางปฏิบัติในอนาคตอย่างมีหลักเกณฑ์และมีการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อเลือกแนวทางปฏิบัติในอนาคตอย่างมีหลักเกณฑ์และมีการใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และส่วนมาตรฐานการบริการท้องถิ่น สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2546) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อม โยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต (Where we are to where we want to go) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติงาน มีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้และการคาดคะเนอย่างใช้ดุลพินิจ การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า การวางแผน คือ ความพยายามที่เป็นระบบเพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา สำหรับความหมายของการวางแผนพัฒนาตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ได้ให้ความหมายของแผนพัฒนาว่าหมายรวมถึงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนพัฒนาสามปี คือ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายความว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอ และแผนชุมชน

แผนพัฒนาสามปี หมายความว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียด

แผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผน ก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปี โดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี

หลักการวางแผนพัฒนา การวางแผนประกอบด้วยหลักการพื้นฐาน 4 ประการด้วยกัน คือ

1. การวางแผนจะต้องสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Contribution to Purpose and Objectives) ในการวางแผน ผู้วางแผนจะต้องตระหนักถึงความสำคัญว่าเป้าหมายของแผนทุกแผนที่กำหนดขึ้นนั้นต้องเกื้อหนุนและอำนวยความสะดวกให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การสัมฤทธิ์ผล หลักการที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติขององค์การธุรกิจต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้วัตถุประสงค์ของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันในองค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จได้ด้วย ความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกอย่างจริงจัง

2. การวางแผนเป็นกระบวนการอันดับแรกของกระบวนการจัดการ (Primacy of Planning) ซึ่งกระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การวางแผนเป็นงานเริ่มต้นก่อนขั้นตอนอื่น ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะเป็นตัวสนับสนุนให้งานด้านอื่นๆ ดำเนินไปด้วยความสอดคล้อง

3. การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน (Pervasiveness of Planning) การวางแผนเป็นงานของผู้บริหารทุกระดับที่จะทำ แล้วแต่ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารในระดับที่ต่างกัน มีความรับผิดชอบควบคุมให้งานที่ตนกระทำอยู่ให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

4. ประสิทธิภาพของการวางแผน (Efficiency of Plans) ในการวางแผนนั้นผู้วางแผนจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพของการวางแผน ซึ่งสามารถพิจารณาจากการบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการลงทุนอย่างประหยัดและคุ้มค่า เช่น การใช้เวลา เงิน เครื่องมือ แรงงาน และการบริหารที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์การ

หลักการพื้นฐาน 4 ประการนี้ นับว่ามีส่วนสำคัญในการปูพื้นของความคิดในด้านการวางแผนให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้า (ส่วนมาตรฐานการบริการท้องถิ่น, 2546:5)

การวางแผนอย่างมีหลักการและถูกต้องตามหลักวิชาการ จะทำให้แผนงานที่มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ซึ่งหลักการพื้นฐานของการวางแผนที่ดี และมีประสิทธิผลเพื่อบรรลุผลสำเร็จของการวางแผน

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2527) (อ้างถึงใน หทัยรัตน์ ทรงอยู่, 2552) ได้กล่าวถึงหลักของการวางแผนพัฒนาไว้ ดังนี้ ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐานของการวางแผนพัฒนาว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ จุดมุ่งหมาย เครื่องมือหรือการกระทำและคน โดยคนจะเป็นผู้กำหนด

จุดมุ่งหมายและเครื่องมือหรือวิธีการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ การตัดสินใจของคน จึงต้องเป็นไปอย่างมีเหตุมีผล โดยก่อนที่จะตัดสินใจ ต้องมีการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เท่าที่มีเสียก่อน แล้วจึงเลือกทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ ภายใต้สภาพการณ์ และจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ในการนี้จะต้องมีการพิจารณาเปรียบเทียบถึงผลดีผลเสียของแต่ละหนทางเลือกเสียก่อน แล้วจึงเลือกหนทางเลือกที่ดีที่สุด นอกจากการวางแผนจะต้องคำนึงถึงหลักการพื้นฐานแล้ว ผู้ที่จะทำหน้าที่วางแผนจะต้องมีแนวคิดและลักษณะพื้นฐานต่าง ๆ ด้วย ซึ่ง

สมนึก ปัญญาสิงห์ (2534) ได้สรุปหลักการพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาว่า นักวางแผนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับควรมีแนวคิดและหลักการพื้นฐาน ดังนี้

1. ต้องมองผู้ที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาว่าเป็นผู้ที่มีเจตนาที่ความต้องการแสดงออกซึ่งความต้องการที่คนเหล่านั้น อยากจะได้อำนาจขีดความสามารถของตนเอง และความต้องการที่ตนจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ในกรณีที่เกินขีดความสามารถของชุมชน
2. ต้องกระจายอำนาจบทบาทในการจัดทำแผนโครงการให้หน่วยงานในส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นมีหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเพื่อให้ผู้รับประโยชน์ คือ ประชาชนในชุมชนนั้นๆ เกิดความสำนึกรับผิดชอบ และปฏิบัติตามแผนและโครงการนั้น ๆ ด้วยความสมัครใจอย่างแท้จริง
3. ต้องตระหนักถึงความพร้อมของประชาชนในชุมชน พร้อมกับแสวงหาพลังและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาชุมชนให้พร้อมที่จะปฏิบัติตามแผนและโครงการที่วางไว้ และการวางแผนพัฒนานั้น ไม่ใช่มองชุมชนเป็นเรื่องของความขาดแคลน และความไม่พร้อมทุกอย่างไป
4. ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ และแสดงความคิดเห็นสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำตามแผนและโครงการ ในกรณีที่ไม่มีทางเลือกมากนัก ในการจัดทำแผนพัฒนาจากหน่วยงานของรัฐเพื่อประชาชน ได้มองเห็น โอกาสที่จะได้รับทรัพยากรที่หน่วยงานรับผิดชอบจัดมา หรือบริการให้เฉพาะ
5. เมื่อมีการจัดทำแผนหรือโครงการพัฒนาที่เป็นความต้องการของประชาชน และมีการกลั่นกรองศึกษาอย่างแท้จริงแล้ว ต้องเป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องจัดหาทรัพยากรภายนอกไปให้การสนับสนุนตามที่แสดงไว้ในแผนงาน
6. การวางแผนและวางโครงการของระบบราชการ เป็นลักษณะที่กำหนดขึ้นในช่วงชั้นต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับชาติ ภูมิภาค และลงไปถึงระดับหมู่บ้านซึ่งเป็นผู้รับ การผ่านช่วงชั้นในแต่ละระดับยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแนวนอน (Horizontal line) มากมาย ซึ่งได้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่ต่างกัน และมักจะหลีกเลี่ยงไม่พื้นที่จะมีหน่วยงานวางแผนและโครงการที่คล้ายคลึงกัน หรือเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จนไม่สามารถชี้ขาดชัดเจนว่าหน่วยงานใดควรจะเป็นผู้นำ

ในกิจกรรมนั้น ๆ ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนาต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างผู้วางแผน ผู้ปฏิบัติตามแผน และผู้ที่ได้รับประโยชน์จากแผน

7. การวางแผนและโครงการที่สมบูรณ์และมีคุณภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวความคิด ทฤษฎีและวิชาการในการวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย ความคุ้มค่า ข้อจำกัด ปัญหา อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ชี้ความสามารถของหน่วยดำเนินการ ตลอดจนผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ในระดับต่างๆ เพื่อความสมบูรณ์ในการวางแผนและโครงการ บางครั้งจำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญในเรื่งนั้น โดยเฉพาะ

8. การวางแผนพัฒนาผู้ที่วางแผนและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องเข้าใจข้อจำกัด และลักษณะของการคาดการณ์ที่จะยอมรับการปรับแผนและการยืดหยุ่น เพื่อให้แผนสามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ แม้ว่าจะไม่สมบูรณ์ทั้งหมดแต่การปรับแผนพัฒนาให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ในท้องถิ่น จะช่วยให้แผนพัฒนานั้นสมบูรณ์และเป็นปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

9. ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนต้องมองเห็นและเข้าใจตรงกันว่าแผนและโครงการเป็นเอกสารที่แสดงขั้นตอนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะได้รับทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งระยะเวลาที่จะดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อประโยชน์ในการสื่อความเข้าใจกันระหว่างผู้วางแผนกับผู้ปฏิบัติตามแผน

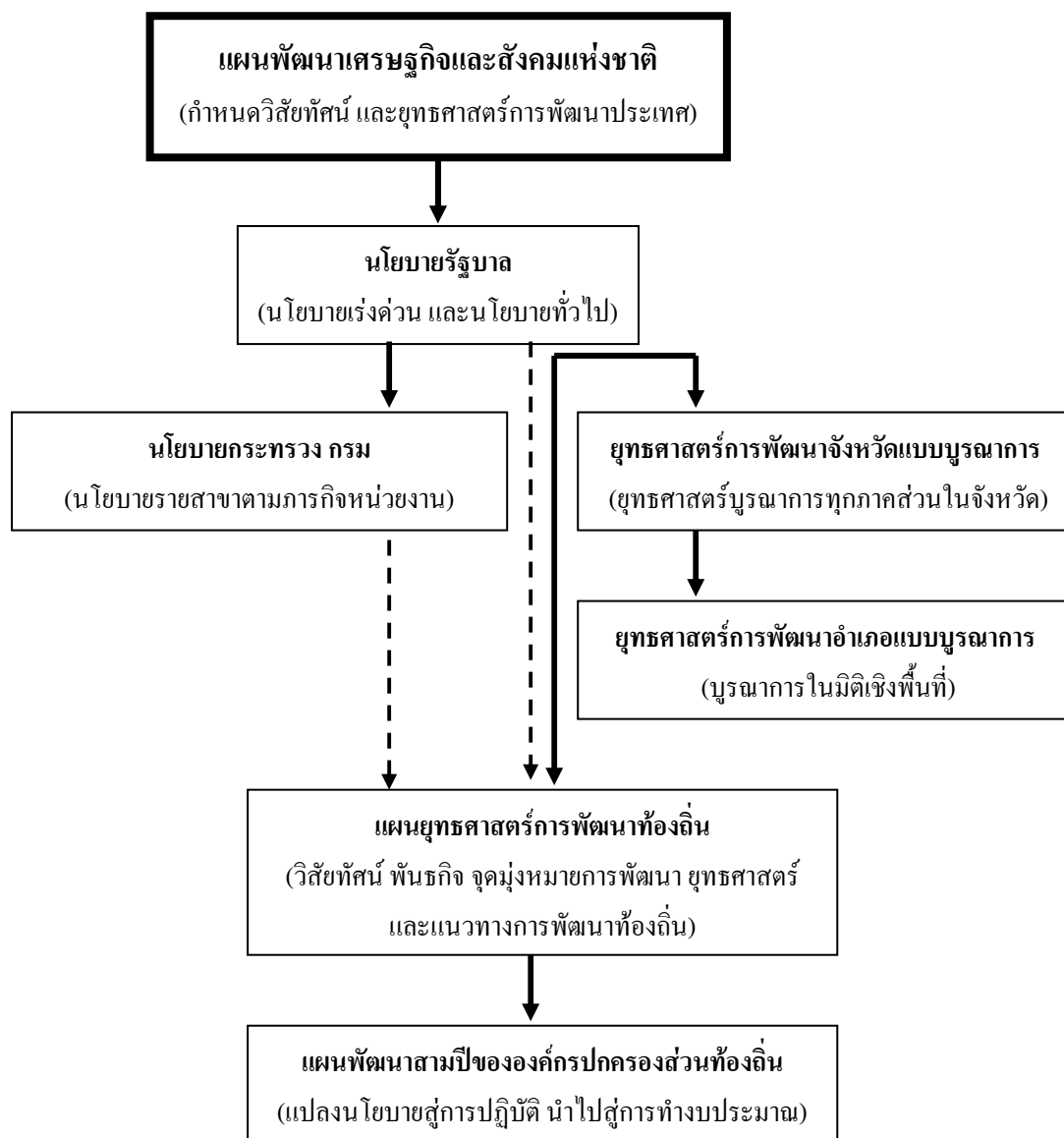
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น (กระทรวงมหาดไทย, 2548)

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งนอกจากจะมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองแล้ว ยังมีอำนาจหน้าที่ในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดอีกด้วย

เนื่องจากการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการปกครองการบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีความอิสระในฐานะเป็น “รัฐอิสระ” แต่เป็นการมอบอำนาจหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะบางส่วนให้ และยังคงอยู่ในการกำกับดูแลหรือตรวจสอบ โดยรัฐบาลและประชาคมอีกด้วย

ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องตระหนักว่าแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาระดับต่างๆ ได้แก่ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนกระทรวง แผนกรม และ

รัฐวิสาหกิจต่างๆ ซึ่งเป็นแผนระดับชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาจังหวัดในระดับจังหวัด ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอและแผนพัฒนาอำเภอในระดับอำเภอ (ภาพประกอบ 1) ซึ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาระดับจังหวัดและอำเภอนั้น ทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาคมจะมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วย



ภาพประกอบ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนพัฒนาระดับต่างๆ กับแผนพัฒนาท้องถิ่น

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น และแผนพัฒนาสามปี ผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องตระหนักถึงขั้นตอน และกำหนดเวลาของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาของทั้งระดับจังหวัดและระดับอำเภอด้วย

ประเภทของแผนพัฒนาท้องถิ่น

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 กำหนดประเภทของแผนพัฒนาท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

“แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา” หมายความว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาอำเภอ

แผนพัฒนาสามปี” หมายความว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่อง และเป็นแผนก้าวหน้า ครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี

ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี จะมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณประจำปีอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดทำงบประมาณในระบบมุ่งเน้นผลงาน

สำหรับ “แผนการดำเนินงาน” ที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2548 นั้น มิใช่การจัดทำแผนพัฒนา แต่เป็นเอกสารที่รวบรวมแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ดำเนินการจริงทั้งหมดในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อให้ทราบกิจกรรมการพัฒนาในพื้นที่ ที่ดำเนินการประจำปีงบประมาณนั้น

แนวคิดหลักในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

จากแนวคิดในการวางแผน และหลักการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นในเชิงยุทธศาสตร์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีแนวคิดในการจัดทำแผนและประสานแผนพัฒนาอย่างน้อย 4 แนวคิด ดังนี้

แนวคิดที่ 1 : กระบวนการแก้ไขปัญหา เริ่มต้นด้วยการตอบคำถามอย่างเป็นขั้นตอน ดังนี้ ปัญหาคืออะไร ปัญหาเกิดมาจากอะไร จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหา คืออะไร วิธีการหรือแนวทางแก้ไขปัญหาคืออะไร ในการตอบปัญหาทั้งสี่ ต้องใช้ความสามารถในการคาดการณ์ และความรู้ทางวิชาการทั้งที่เป็นทฤษฎี และปรัญาจากผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์

แนวคิดที่ 2 : กระบวนการและเนื้อหาของวิธีการ แนวคิดนี้ จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่จะต้องตอบคำถามทั้ง 8

คำถาม คือ จะทำไปทำไม จะทำที่ไหน จะทำเมื่อไร จะทำโดยใคร จะทำเพื่อใคร จะทำอย่างไร จะใช้
จ่ายเท่าไร

แนวคิดที่ 3 : ความคิดสร้างสรรค์เป็นการมองอนาคตที่ต่ออาศัยความรู้ที่เกิดจากสัญชาต
ญาณ หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือเรียนจาก
ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น เรียนรู้จากผู้อื่น โดยอาจศึกษาเปรียบเทียบจากบทเรียนแห่งความสำเร็จ
(Benchmark) ของหน่วยงานอื่น รวมทั้งการศึกษาองค์ความรู้ งานวิจัยต่าง ๆ การวิเคราะห์
สถานการณ์ ซึ่งการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

แนวคิดที่ 4 : การตัดสินใจ ต้องตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล และผสมผสานหลักการ
ในการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (Rationalism) กับหลักการตัดสินใจแบบเพิ่มขึ้น (Instrumentalism)
แต่ทั้งนี้ ต้องมุ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาและประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ

โดยสรุป การวางแผนพัฒนาท้องถิ่น ต้องปรับกระบวนการคิด โดยมุ่งเน้นผลที่จะเกิด (ผลลัพธ์)
เป็นตัวตั้ง แล้วนำความคิดทางานที่จะทำ (ผลผลิต) รวมทั้งวิธีการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จและมี
ประสิทธิภาพ (กระบวนการ) ซึ่งจะนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรการบริหารเพื่อดำเนินได้
อย่างเหมาะสม (ส่วนมาตรฐานการบริการท้องถิ่น, 2546 : 14)

จากแนวคิดเกี่ยวกับหลักการวางแผนพัฒนาดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การวางแผน
พัฒนาที่ดีและมีประสิทธิผลนั้น จะต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน
โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริง ผนวกกับการประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถ ด้าน
เทคนิควิชาการต่าง ๆ ตลอดจนมีการกำหนดแนวทางและทิศทางของการพัฒนาในอนาคต เพื่อ
จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสมภายใต้สถานการณ์และเงื่อนไขหนึ่ง ๆ ในการศึกษา
ครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำคุณลักษณะของแผนพัฒนาตามหลักการวางแผนพัฒนาดังกล่าว มา
กำหนดเป็นตัวบ่งชี้ตัวแปรตาม คือ 1) การสะท้อนปัญหาและความต้องการของประชาชน 2) การ
สะท้อนแนวทางในการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต

องค์ประกอบของแผนและองค์การจัดทำแผนพัฒนา

การวางแผนจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้อง ต้องให้ความสนใจถึงองค์ประกอบของแผน ซึ่งจะ
บ่งชี้ว่าการวางแผนนั้นๆ เป็นการวางแผนที่ดีเพียงใด ซึ่งมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนไว้หลาย
ท่าน อาทิ Preston และ Dale (อ้างถึงใน หทัยรัตน์ ทรงอยู่, 2552) ได้กล่าวถึงความถูกต้อง สมบูรณ์
ของแผนงานหรือโครงการ จะมีมากน้อยเพียงใดจะต้องดูจากองค์ประกอบทุกส่วนของแผน ได้แก่
ข้อมูล ตัวเลขที่จำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจ รายละเอียดของวิธีการจัดทำ และผลที่คาดว่าจะได้รับ
ตลอดจนการประสานงานตามลักษณะของแผน และ Ackoff (อ้างถึงใน หทัยรัตน์ ทรงอยู่, 2552) ได้
จำแนกองค์ประกอบของแผนและการวางแผนที่ดี ไว้ดังนี้

1. จุดหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ความมุ่งหวังหรือจุดมุ่งหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาหรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผนและรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมาย (Ends) ที่ได้กำหนดไว้แล้ว เป็นองค์ประกอบแรก

3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภทปริมาณและคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้

4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการ หรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผน ซึ่งได้กำหนดไว้ ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัด และให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นหลักทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุมแผน (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความถูกต้องสมบูรณ์ของแผนจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทุกส่วนของแผน ตั้งแต่ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมาย 2) การเลือกวิธีการหรือทางเลือกในการบรรลุเป้าหมาย 3) การจัดสรรทรัพยากรในแต่ละทางเลือกอย่างเหมาะสม 4) การนำแผนไปใช้ และ 5) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการวางแผน (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543)

คุณลักษณะของผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนพัฒนา แม้ว่าจะมีความเหมาะสมสามารถวางแผนให้มีองค์ประกอบของแผนที่สมบูรณ์ตามแนวคิดพื้นฐานของการวางแผนก็ตาม แต่ยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ถึงประสิทธิผลการวางแผนที่สมบูรณ์ตามแนวคิดพื้นฐานของการวางแผนก็ตาม แต่ยังไม่เพียงพอที่จะบ่งชี้ถึงประสิทธิผลการวางแผนในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผนนั้นได้ ซึ่ง Straub ได้เสนอว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแผน ได้แก่ การจัดทำแผนหรือร่างแผนไว้อย่างรอบคอบ การชี้แจงแผนเพื่อให้เกิดการปรับแผนให้ยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถดำเนินการได้ การนำแผนไปใช้และการควบคุมการดำเนินงานของแผนแต่ละปัจจัยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การจัดร่างทำแผน (Design) หมายถึง การจัดร่างแผนงานให้มีรายละเอียดที่สามารถดำเนินการได้โดยบ่งชี้อย่างชัดเจนว่า แผนงานนั้นเป็นแผนอะไร ต้องการทำอะไร ทำอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบที่จะต้องทำและแผนงานนั้นจะเริ่มทำเมื่อใดและที่ไหน
- 2) การชี้แจงแผน (Communication) เมื่อแผนได้รับการจัดทำหรือร่างขึ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แผนนั้นจะต้องได้รับการชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเข้าใจโดยละเอียด การชี้แจงแผนให้เป็นที่เข้าใจยอมทำให้แผนนั้นได้รับการยอมรับการสนับสนุนและง่ายต่อการปฏิบัติ
- 3) การปรับแผน (Flexibility) เมื่อแผนได้ถูกชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแล้ว หากปรากฏว่าเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่อง หรือมีการท้วงติง เสนอแนะ หรือคาดว่าจะมีปัญหาก่อขึ้น แผนนั้นจะต้องได้รับการปรับปรุง หรือให้มาตรการยืดหยุ่นในการนำไปใช้ เพราะหากไม่ปรับแผนให้มีความยืดหยุ่นแล้ว จะเป็นสาเหตุอย่างสำคัญที่ทำให้แผนเกิดความล้มเหลวอันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้
- 4) การนำแผนไปใช้ (Implementation) เมื่อแผนได้รับการปรับปรุงแล้ว แผนก็จะถูกนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลตามที่ประสงค์ อย่างไรก็ตามแม้แผนจะบรรลุถึงความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ฝ่ายบริหารจะต้องให้การสนับสนุนทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ และรวมถึงกำลังใจของผู้บริหารเองอย่างต่อเนื่อง
- 5) การควบคุมแผน (Control) เมื่อแผนนำไปใช้แล้ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องติดตามตรวจสอบ และประเมินผล ว่าการดำเนินงานตามแผนในแต่ละขั้นตอนมีปัญหา อุปสรรคใดๆหรือไม่ หากพบปัญหาจากจุดหนึ่งจุดใดในกระบวนการ ปัญหานั้นจะต้องได้รับการแก้ไขโดยทันที รวมทั้งจะต้องรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของแผนให้ดียิ่งขึ้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของแผน คือ การจัดทำแผนหรือการจัดทำร่างแผนที่ดี ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรจัดทำแผนพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบล

ขั้นตอนกระบวนการในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น (หทัยรัตน์ ทรงอยู่, 2552)

การวางแผนพัฒนาท้องถิ่นตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และแผนพัฒนาสามปีไว้ดังต่อไปนี้

1. การทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา มีขั้นตอน ดังนี้

1) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นจัดประชุมประชาคมท้องถิ่น ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อแจ้งแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น รับทราบปัญหาความต้องการ ประเด็นการพัฒนา และประเด็นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความช่วยเหลือทางวิชาการ และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ เพื่อนำมากำหนดแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยให้นำข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ และข้อมูลในแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

2) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น รวบรวม แนวทางและข้อมูลนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แล้วเสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

3) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อเสนอผู้บริหารท้องถิ่น

4) ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและ ประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอ ร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้ความเห็นชอบก่อนแล้ว ผู้บริหารท้องถิ่นจึงพิจารณาอนุมัติและประกาศใช้แผนต่อไป

2. การทำแผนพัฒนาสามปี มีขั้นตอน คือ หลังจากที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาและแนวทางการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องคำนึงถึงขั้นตอนในการแปลงสู่ การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนไว้เป็นแนวทาง ดำเนินการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผน

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

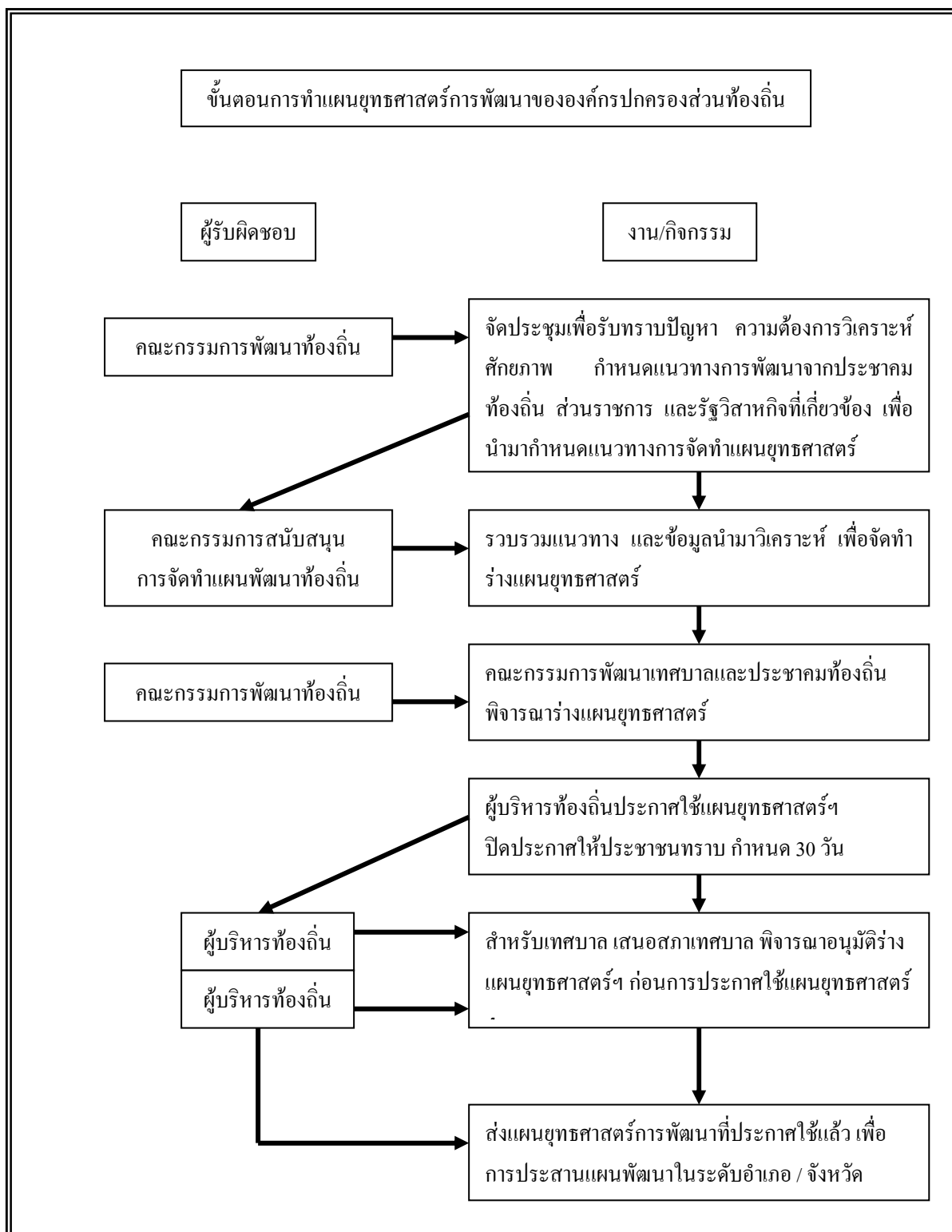
ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำรายละเอียดโครงการ / กิจกรรมการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี

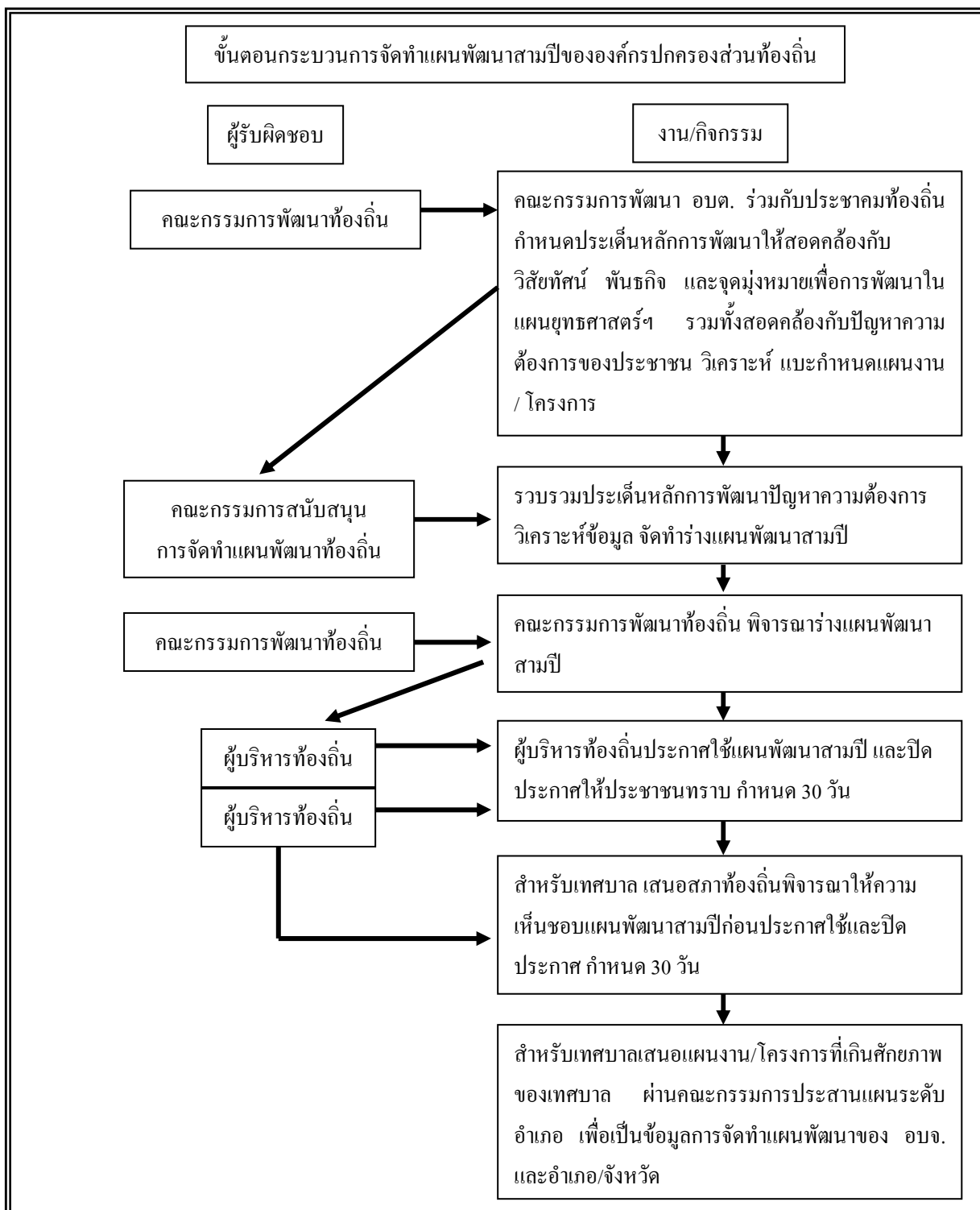
ขั้นตอนที่ 7 การอนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาสามปี

จากการศึกษาขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นตามระเบียบ กระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาล พ.ศ. 2548 ดังภาพประกอบ 2 ได้ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงได้ดังภาพประกอบ 3 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จะเห็นได้ว่าขั้นตอนการปฏิบัติในการจัดทำแผนสามปีนั้น มีขั้นตอนเช่นเดียวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพียงแต่ในการจัดทำแผนสามปีคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับประชาคมท้องถิ่น กำหนดประเด็นหลักการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งให้สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของประชาคมและชุมชนด้วย ซึ่งในกระบวนการวางแผนนั้น จะต้องวางแผนภายใต้ข้อมูล สถิติ ตัวเลข ที่สมบูรณ์ ถูกต้องครบถ้วนและเป็นจริง ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้กำหนดให้ตัวแปรการใช้ข้อมูลในการวางแผนตัวแปรหนึ่งในองค์ประกอบด้านกระบวนการวางแผน เพื่อใช้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลด้วย และยังมีมุ่งประเด็นไปที่ขั้นตอนในการวางแผนเป็นสำคัญ โดยคาดหวังว่าแผนพัฒนาที่ดีและมีประสิทธิภาพผลจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารการพัฒนาได้เป็นอย่างดี โดยได้กำหนดตัวแปรปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านองค์กรจัดทำแผนพัฒนาที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้ตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย และกำหนดทางเลือกในการบรรลุจุดมุ่งหมาย ตลอดจนเป็นผู้จัดสรรทรัพยากรในแต่ละทางเลือก ซึ่งองค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการวางแผนเป็นอย่างดี และ
- 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการวางแผน ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติตามขั้นตอนกระบวนการที่ใช้ในการวางแผน การใช้ข้อมูลในการวางแผน การประสานงานระหว่างหน่วยงานซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น

3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น

ความหมายของคำว่าแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษ อันมาจากคำในภาษากรีกคำว่า Strategos ซึ่งมีแนวคิดเริ่มมาจากกิจกรรมด้านทหารแล้วถูกนำมาประยุกต์ใช้ในกิจการภาคเอกชนและภาครัฐ ในที่นี้ใช้คำว่ายุทธศาสตร์แทน Strategy ซึ่งสามารถให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ในความหมายดั้งเดิม หมายถึงศิลปะในการนำทัพ ในปัจจุบันมีความหมายโดยทั่ว ๆ ไปว่าเป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ในการใช้พลังอำนาจ ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องราวของการทำงานที่ควรทำ งานอะไรที่ควรกระทำ และงานอะไรที่สามารถทำได้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สรุปเป็นเรื่องราวของ Ends+Ways+Means (สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์, 2547 : 3)

ระเบียบของกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ได้ให้ความหมายของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง แนวทางการพัฒนา การเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคตโดยให้มีสอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอ และชุมชน

ชัยสิทธิ์ เถлимมีประเสริฐ (2546) ได้ให้ความหมายว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย และแผนที่จะดำเนินงาน รวมถึงการระบุขอบเขตที่จะมุ่งกระทำ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด (Strategic Plan for Provincial Development) หมายถึง แผนพัฒนาจังหวัดที่แสดงทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาจังหวัดในอนาคต เิงนโยบายหรือเชิงกลยุทธ์ไว้ครอบคลุมทุกด้าน โดยต้องแสดงวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแนวทางหรือมาตรการการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ทิศทางการพัฒนาประเทศศักยภาพของพื้นที่และปัญหาความต้องการของประชาชน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมายถึงการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้รับบริการ (Customer) บุคลากร (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) ผู้ถือหุ้น (Stockholder) องค์กรประชาสังคม (Civil Society) เป็นต้น โดยแนวคิดพื้นฐานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จะเป็นการตอบคำถามที่สำคัญ 3 คำถาม ได้แก่ องค์กรในปัจจุบันอยู่ที่ไหน องค์กรต้องการไปที่ไหน และองค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของ คำว่าแผนยุทธศาสตร์ หมายถึงแผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจขององค์กรตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546) กล่าวถึงการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นส่วนแรกของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ (1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) (2) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ (3) การควบคุมและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Control and Evaluation)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กรและกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา อาทิ

1.1 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- 1.1.1 มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
- 1.1.2 มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementability)
- 1.1.3 เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- 1.1.4 เป็นข้อความในเชิงบวก ปลุกเร้า (Motivating) และดึงดูดใจ (Inspiring)
- 1.1.5 ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
- 1.1.6 คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer Oriented)
- 1.1.7 มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) และนโยบายขององค์กร
- 1.1.8 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future Trend)

1.2 ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

- 1.2.1 ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 1.2.2 องค์กรความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ
- 1.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ปราศจากการ “ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการเดิม ๆ
- 1.2.4 ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ขององค์กร

1.2.5 การผสมผสาน จินตนาการและดุลยพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1.2.6 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systemic Approach)

1.2.7 เป็นการกำหนดทางเลือก (Alternatives) ขององค์กรในการเดินทางไปสู่นาคว่าจะใช้กลยุทธ์ได้เป็นต้น

1.2.8 เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

1.3 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

1.3.1 เป็นการกำหนดอนาคต (Future Oriented) ที่ทุกคนศรัทธา

1.3.2 เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New Challenge) ไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

2. พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กร ต้องทำในลักษณะอาณัติ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี เป็นต้น) เกี่ยวกับพันธกิจ มีประเด็นที่ควรศึกษาในรายละเอียดดังนี้

2.1 ข้อความพันธกิจ (Mission Statement)

ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กรเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรโดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์

2.2 ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

2.2.1 เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด เป้าประสงค์ และทิศทางขององค์กร

2.2.2 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากร

2.2.3 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของเป้าประสงค์ใน โครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร ด้วยวิธีการซึ่ง คำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

- 2.3.1 อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร
- 2.3.2 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร
- 2.3.4 กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือกลุ่มใด
- 2.3.5 ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร
- 2.3.6 ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร
- 2.3.7 ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์กรคืออะไร

3. เป้าหมาย (Goal)

เป้าประสงค์ หมายถึงการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายาม ให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่าง กว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธก ิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและ สันนิษฐานซึ่งกันและกัน ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้

- 3.1 ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์/พันธกิจ ให้มีความเป็น รูปธรรมมากขึ้น
- 3.2 ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
- 3.3 ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
- 3.4 ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการ มอบหมายและการกระจายงาน
- 3.5 ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
- 3.6 ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว
- 3.7 ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

4. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ หมายถึงแนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยล เพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ โดยทั่วไปยุทธศาสตร์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการ ที่มีอุปมา กลวิธีที่แยบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ในปัจจุบันได้มีการ

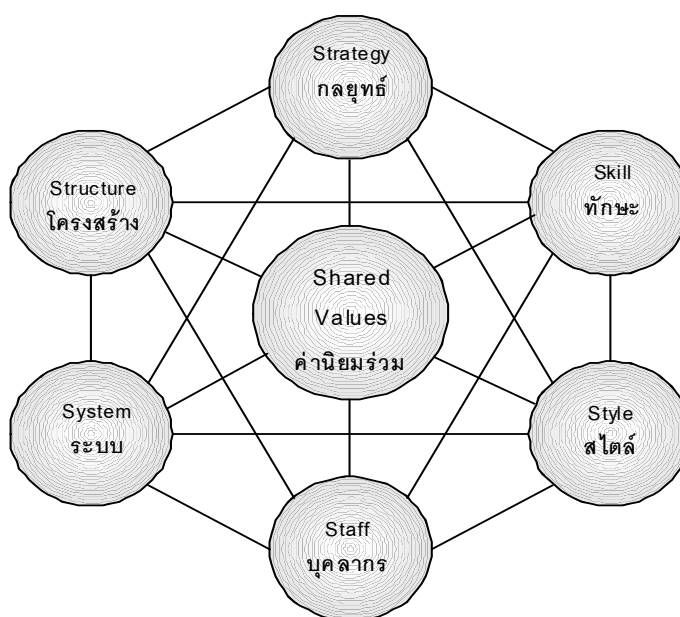
กล่าวถึงคำว่ายุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย ยุทธศาสตร์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาสอุปสรรค) แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งขององค์กร (Position Analysis) และกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในลำดับถัดไป

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดยุทธศาสตร์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยทั่วไปขอบเขตการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7 S Model) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังภาพประกอบ McKinsey's 7S Model ของ R. Waterman



ภาพประกอบ 4 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของ 7 S Model สามารถสรุปแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

5.1.1 ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategies) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

5.1.1.1 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

5.1.1.2 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์

5.1.1.3 การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

5.1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการโดยมีการรับบุคลากรให้เข้าทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือ หมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์กรจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์กรจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
2. กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร
3. ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
4. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยเพราะ โลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้นเราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work Flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

5.1.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม /ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น

5.1.4 บุคลากร (staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์กรโดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดของบุคลากร อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5.1.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด/ความชำนาญเฉพาะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.5.1 ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำ
ให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ

5.1.5.2 ทักษะ ความถนัด/ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and
Special Talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการ
การวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery :
GATB) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วยระดับ
สติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ
ความสามารถด้านดนตรี เป็นต้น ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

5.1.6 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่
สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่
สำคัญ ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น
ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ
ให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง ได้แก่

5.1.6.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการใน
สิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

5.1.6.2 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอม
ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของ
การตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

5.1.6.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือบุคคลที่ได้
พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบ
ประชาธิปไตยมีความสำคัญมาก เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้น
ผู้นำแบบดังกล่าว ได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่องเพื่อที่จะอภิปรายข้อ
ปัญหาตั้งแต่ กลยุทธ์ขององค์กร จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นบริการใหม่ ๆ การมี
ส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.1.6.4 ผู้นำแบบเสรีนิยม (LaissezFaire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มี
ส่วนร่วม กับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของ
กลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

5.1.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์กรได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้าและเทคโนโลยี เป็นต้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการศึกษาในอเมริกา พบว่า บริษัทที่ดีเด่นจะมีปัจจัยที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

- การดำเนินการที่มีความคล่องตัวและค่อนข้างจะไม่เป็นทางการ
- การให้ความใกล้ชิดกับประชาชนผู้รับบริการ และรับฟังปัญหาอย่างตั้งใจ
- การให้ความสำคัญกับบุคลากรและการเป็นผู้ประกอบการ เพื่อการคิดค้นสิ่งใหม่
- การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติจะถูกมองว่าอยู่ใกล้ชิดที่สุดกับการปฏิบัติงานและเหมาะสมที่สุดที่จะเสนอเทคนิคเพื่อการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพ
- การบริหารงานแบบมีความใกล้ชิดและผลักดันด้วยค่านิยมร่วมกัน
- มีการกระจายงานที่ยืนอยู่บนพื้นฐานของทักษะอย่างเดียวกันหรือมีความเกี่ยวพันกัน
- มีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่ายและมีสายงานการบังคับบัญชาค่อนข้างสั้น

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดยุทธศาสตร์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ

6.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” หรือ “STER Analysis”

6.1.1 การเมือง (Political Component =P)

เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น

6.1.1.1 นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่าง ๆ

6.1.1.2 ความมั่นคงของรัฐบาล

6.1.1.3 บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง

6.1.1.4 ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง

6.1.1.5 พฤติกรรมทางการเมือง

6.1.1.6 กลุ่มผู้มีอิทธิพล/เครือข่ายพันธมิตร เป็นต้น

6.1.2 เศรษฐกิจ (Economic Component = E)

เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

6.1.2.1 อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

6.1.2.2 ผลผลิตมวลรวมในประเทศ

6.1.2.3 การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน

6.1.2.4 อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

6.1.2.5 อัตราการว่างงาน

6.1.2.6 ภาวะการจ้างงานและค่าแรง

6.1.2.7 การลงทุนภาคเอกชน เป็นต้น

6.1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component=S)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรมซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- 6.1.3.1 ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- 6.1.3.2 จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร
- 6.1.3.3 ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- 6.1.3.4 แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมกรรมการประกอบอาชีพ
- 6.1.3.5 คุณภาพชีวิต
- 6.1.3.6 ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
- 6.1.3.7 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 6.1.3.8 การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น

6.1.4 เทคโนโลยี (Technological Component = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

7. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio Approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม (Corporate - level Strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำ กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น ความเพียงพอ ของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กรโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบและการติดต่อผู้รับบริการ และความว่องไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ ที่นอกเหนือความคาดหมาย เป็นต้น

กลยุทธ์ดังกล่าว ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารระดับกลางจะนำไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level Strategy) ได้แก่ ระดับสำนักกองหรือฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งจะต้องดำเนินการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กร เพื่อไปกำหนดเป็นกลวิธี (Tactics) หรือแผนดำเนินงาน (Operation or Action Plans) เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้ได้ รายละเอียดการกำหนดกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับหน่วยงานและกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม มีดังต่อไปนี้

7.1 การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Grand Strategies)

กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม ที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภท ดังนี้

7.1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์กร

7.1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิม ๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยด้านอุปสรรคจากภายนอก

7.1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์กร ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์การสร้าง ความเติบโตจะเป็นไปในลักษณะ “การบูรณาการแนวตั้ง” (Vertical Integration) เพื่อขยายขอบเขต (Domain) งานขององค์กร แยกเป็นบูรณาการแนวตั้งไปข้างหลัง (Backward) อันจะสามารถควบคุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน การบูรณาการแนวตั้งไปข้างหน้า (Forward) อันจะสามารถควบคุมการให้บริการ/จำหน่ายสินค้า ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) “การบูรณาการในแนวนอน” (Horizontal Integration) เป็นการขยายขนาดของกิจการ เพื่อเพิ่มยอดขายและการให้บริการ/ อันจะเป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดจากคู่แข่งที่ประกอบกิจการในลักษณะเดียวกัน “การแตกตัว” (Diversification) หรือในลักษณะที่ขยายกิจการแตกต่างไปจากบริการหรือการประกอบการเดิมอย่างสิ้นเชิง (Conglomerate Diversification) ตลอดจน

“การร่วมลงทุน” (Joint Ventures) หรือ การรวมกิจการเข้าด้วยกัน (Mergers) เพื่อสร้างความเติบโต

7.1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์กรเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ ลง เช่น ด้านบุคลากร ด้านพัสดุ ครุภัณฑ์ ด้านการผลิต ด้านการบริหาร เป็นต้น ตลอดจนการลดขนาดขององค์กร (Downsizing) โดยการขายของค์กรบางส่วนที่ทำประโยชน์ได้น้อยออกไป หรือการเลิกกิจการ (Liquidation) โดยการขายของค์กรการถอนการลงทุน (Divestment) โดยการขายทรัพย์สินให้ผู้อื่นเพื่อสะสางหนี้สินขององค์กร เป็นต้น

7.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business – level Strategies) ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน จะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้านในเชิงการแข่งขัน (5 – Forces Model ของ Michael E.Porter) ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

7.2.1 การเผชิญกับการเข้ามาของหน่วยงานใหม่ (Threat of New Entrants) เช่น หน่วยงานที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ แต่มีหน้าที่คล้ายหรือเหมือนกัน เป็นต้น

7.2.2 การต่อรองกับผู้สนับสนุน/ผู้ให้งบประมาณ (Bargaining Power of Supplier) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ

7.2.3 การต่อรองราคากับผู้รับบริการ (Bargaining Power of Buyers/Customers) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์กรมีรายรับที่เพิ่มขึ้น หรือให้บริการเช่นเดิมแต่ต้นทุนต่ำกว่า

7.2.4 การเผชิญกับบริการอื่นที่ทดแทนกันได้ (Threat of Substitute Products) เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา เมื่อมีสินค้าหรือบริการที่จะมาทดแทนของเดิมได้แก่ การลดราคาสินค้าหรือบริการ หรือการใช้วิธีใหม่ของแถม เป็นต้น

7.2.5 การต่อสู้ระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (Rivalry Among Existing Competitors) เช่น หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกกระทรวงที่ทำหน้าที่คล้ายกันหรือมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน เป็นต้น

7.3 การกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม (Functional -level Strategies)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับกิจกรรม จะเป็นการดำเนินการโดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

7.3.1 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) เป็นการค้นคว้าหาวิธีผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่า ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการ

7.3.2 การปฏิบัติการ (Operations Strategy) เป็นการคิดค้นกลยุทธ์เพื่อควบคุมกระบวนการผลิต ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการจัดการกระบวนการผลิต ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิต

7.3.3 ด้านการเงิน (Financial Strategy) เป็นการพิจารณาที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินงาน การประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อปรับแผนต่อไป ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายคลัง หรือฝ่ายบัญชี – การเงิน

7.3.4 ด้านการตลาด (Marketing Strategy) เป็นการกำหนดแผนการตลาด เช่น การกำหนดราคา การขยายตลาด เป็นต้น ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาด

7.3.5 ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) เป็นการกำหนดแผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้าน ซึ่งจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล

8. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

เพื่อให้องค์กรมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน หลังจากที่ได้ดำเนินการกำหนด กลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องนำข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มาทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้มีความชัดเจนและมั่นใจว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่องค์กรกำหนดไว้นั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลและกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ หากยังไม่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากหลังจากเสร็จสิ้นกระบวนการนี้แล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร และมอบหมายให้ระดับหน่วยปฏิบัตินำไปดำเนินการต่อไป

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/รับผิดชอบงบประมาณ ดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปีโดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่าง ๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จ และทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2. ปฏิบัติการ (Take Action)

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงานงาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน ได้แก่

- การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ
- การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต เป็นต้น
- การควบคุมและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Control and Evaluation)

ในระหว่างที่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาควรต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เป็นระยะ ๆ ด้วย อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นการวางแผนยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ที่ดี มิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI)

สำหรับกระบวนการควบคุมและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

- การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status)

การติดตามผลการดำเนินงานเป็นเครื่องสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

- การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress)

การรายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

- การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation)

การวัดและประเมินผลจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กร

การบริหารจัดการแผนกลยุทธ์ศาสตร์

องค์กรที่ตรวจสอบตนเองเป็นประจำจะสามารถเรียนรู้ (Learning Organization) และพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างยั่งยืน การติดตามประเมินผลโดยการอาศัยตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator : KPI) เป็นเทคนิคการบริหารที่จำเป็นในยุคข้อมูลข่าวสาร การจัดวางระบบสารสนเทศในลักษณะห้องบัญชาการสงคราม (War Room) จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้บัญชาการที่มีประสิทธิภาพ (ดำรง วัฒนา, 2547) ระบบการบริหารงานในปัจจุบัน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. หัวใจผล (Result) หรือ พวงผล ประกอบด้วย

1.1 ผลผลิต (Output) คือ ผลที่ได้จากการกระทำทันที

1.2 ผลลัพธ์ (Outcome) คือ ผลที่ได้เมื่อเกิดผลผลิตแล้ว

1.3 ผลลัพธ์ขั้นปลาย (Ultimate Outcome) คือ สิ่งที่ได้จากการที่ผลลัพธ์เกิดขึ้นแล้วผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์ขั้นปลายจะมีความต่อเนื่องกัน ตัวอย่างเช่น ผลผลิต คือ บ่อน้ำ ถ้าผลผลิตมีคุณภาพดีพอจะให้ผลลัพธ์เกิดขึ้นคือมีน้ำใจใช้ตลอดปี ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ ขั้นปลายตามมาคือ ประชาชนมีความสุข มีสุขภาพอนามัยที่ดีตามมา เป็นต้น

2. ตรงเป้า (Target) ประกอบด้วย

2.1 คุณภาพ (Quality) ได้แก่ ความพอใจของประชาชน

2.2 ปริมาณ (Quantity) ได้แก่ สิ่งที่วัดเป็นตัวเลขได้ เช่น ความสูง ความยาว จำนวนนับ เป็นต้น

2.3 เวลา (Time) คือ ระยะเวลาที่กำหนดไว้

3. ตรวจสอบได้ (Accountability) หลักการวัดได้จะนำไปสู่หลัก “ธรรมาภิบาล” หรือ Good Governance เพราะจะนำไปสู่การตรวจสอบและความโปร่งใสตามมา ในการตรวจสอบนี้ พิจารณาได้จาก

3.1 ฐานเทียบเคียง (Baseline) เช่น การเปรียบเทียบกับผลการทำงานในอดีตเพื่อดูว่าทำได้เพิ่มมากขึ้นหรือต่ำลง เป็นต้น

3.2 ฐานยอดเยี่ยม (Best Practice) เป็นการนำหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีผลงานด้านใดด้านหนึ่งที่ยอดเยี่ยมสำหรับการนำมาใช้เทียบเคียง

3.3 เก็บหลักฐาน (Record) เป็นการเก็บข้อมูลเพื่อหาหลักฐานมายืนยันการวัดผลให้ได้

4. เป็นธรรม (Justice) คือ การบริหารงานและการตอบแทนผลงานตามความสามารถ แบ่งเป็น

4.1 RBM (Results-based Management) หรือการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (พวงผล) เป็นการมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์ขั้นปลาย

4.2 Senior Executive Service : SES ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป จะต้องนำเสนอผลงานว่าเมื่อดำรงตำแหน่งแล้วจะเกิดพวงผลอย่างไร มีดัชนีชี้วัดอย่างไรและมีเป้าหมายเท่าไร หากคณะกรรมการเห็นชอบว่าที่เสนอมามีเหมาะสมจึงจะดำรงตำแหน่งนั้นได้ โดยจะมีการตรวจสอบ วัดผลตามที่เสนอว่าทำได้จริงหรือไม่ เป็นระยะ ๆ ถ้าทำได้จริงจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษ แต่ถ้าทำไม่ได้จะมีการเตือนและอาจเลิกจ้างในที่สุดได้

4.3 การงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting : PBB) คือ การจัด งบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน หรือถือเอาผลงานเป็นตัวตั้ง ทุกหน่วยงานต้อง ระบุว่าจะมีผลอย่างไร จากนั้นจะมีการตั้งเป้า แล้วจึงจะบอกว่าต้องใช้งบประมาณจำนวน เท่าไร เป็นการให้งบประมาณตามผลงานที่ระบุไว้ในแผน ซึ่งเวลาตรวจสอบจะต้องตรวจสอบตาม ผลงานที่เกิดขึ้น

จากหลักการทั้ง 4 ของระบบการบริหารงานในปัจจุบันนั้น จะพบว่าแผนงาน แผนเงิน และแผนคนนั้นจะมีความสอดคล้องกัน โดยทุกแผนจะมุ่งไปที่ผลพวงเป็นสำคัญ นอกจากนี้ในระบบการบริหารงานแบบใหม่นี้ ความเป็นธรรมจะเกิดขึ้นภายใต้ตัวชี้วัดผลงานเป็น หลัก (Key Performance Indicator : KPI)

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดี

หลักเกณฑ์กว้าง ๆ ที่พอจะใช้เป็นหลักในการประเมินถึงความเหมาะสมแห่ง ยุทธศาสตร์นั้น อาจพิจารณาได้จากหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในยุทธศาสตร์อยู่ได้ในระดับที่สามารถจะบรรลุ ถึงได้อย่างไร เพียงใด
2. นโยบายตลอดจนวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์นั้น ครอบคลุมในทุก ๆ เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่ง กันและกันหรือไม่เพียงใด
3. ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นนั้น ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่แล้วหรือไม่กับ โอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่
4. ยุทธศาสตร์ที่พัฒนาขึ้นแล้วเหมาะสมเพียงใด เมื่อคำนึงถึงความเสี่ยง ภัยที่อาจมีขึ้นได้ ระดับความเสี่ยงภัยนั้นอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ และคุ้มกับโอกาสแห่งการ ทำกำไรเพียงไร
5. เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายนั้น เหมาะสม เพียงใดกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงจังหวะและสถานการณ์ในขณะนั้น
6. เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งปรากฏในยุทธศาสตร์นั้นมีความ เหมาะสม เพียงใดกับกำลังและความสามารถ
7. เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งปรากฏในยุทธศาสตร์นั้นมีความ สอดคล้อง กับจุดเด่นขององค์การธุรกิจนั้นเพียงใด
8. เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งปรากฏในยุทธศาสตร์นั้นมีความ สอดคล้อง กับทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของผู้นำองค์กร ตลอดจนผู้รับผิดชอบในทาง

ปฏิบัติเพียงใด ทักษะและค่านิยมเหล่านี้มีความถูกต้องเพียงใดกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

9. ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ นั้น มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพียงใดในเป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติที่ปรากฏอยู่ในยุทธศาสตร์

10. องค์กรมีความสามารถในการจัดการและการบริหารเพียงใดที่จะนำยุทธศาสตร์ ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) (อ้างถึงใน อาริยา สิทธิวรรณวงศ์, 2550) ได้กล่าวถึง ปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติโดยสามารถแยกได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ต้องมีการตีความในการนำยุทธศาสตร์ ไปปฏิบัติ

2. วัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร ทำให้เกิดการขัดแย้งเชิงกลยุทธ์

3. การขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร

4. สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัญหาไม่คาดคิดเกิดขึ้น มีปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ

5. หน่วยงานต่าง ๆ ขาดการประสานงานที่ดีภายในองค์กร

6. การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ใช้เวลานานกว่าที่คาดไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ

7. การมีกิจกรรมอื่น ๆ เข้ามาแทรก ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ต่อเนื่อง

8. การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ

9. มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ได้

10. ไม่มีการระดมทุนทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถวางแผนอัตรากำลังและไม่สามารถ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

ระดับของแผนยุทธศาสตร์ของประเทศไทย

ระดับของแผนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยแบ่งตามบทบาท แบ่งเป็น 4 ระดับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2547) ดังนี้

1. แผนระดับนโยบายชาติ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีสาระเชิงนโยบาย ทิศทางของการพัฒนาประเทศและระดับความสำคัญ เช่น แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ เป็นต้น

2. แผนระดับประสานงาน เป็นเครื่องมือของหน่วยงานระดับกระทรวง กรม และวิสาหกิจ เน้นในเรื่องของการแปลงเป้าประสงค์และทิศทางการพัฒนาประเทศให้เป็นไป ตามเฉพาะสาขา หรือเป้าประสงค์ระดับภาคหรืออนุภาค เช่น แผนระดับภาค จังหวัดหรืออำเภอ เป็นต้น

3. แผนระดับปฏิบัติการ เป็นเครื่องมือในการบริหารของหน่วยงานระดับ ปฏิบัติหรือท้องถิ่น เน้นเรื่องแผนชี้้นำ มีการกำหนดโครงการ กิจกรรม วิธีปฏิบัติ เช่น แผน หน่วยงาน แผนท้องถิ่น แผนชุมชน เป็นต้น

4. แผนเฉพาะกิจ เป็นเครื่องมือการประสานงานของภารกิจเฉพาะ เน้น เรื่องการประสานนโยบายกับระดับการปฏิบัติการ เช่น แผนปฏิรูประดับบริหารภาครัฐ แผนการปราบปราม ยาเสพติด เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแผนยุทธศาสตร์มีหลายขั้นตอนด้วยกัน ขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่ของแต่ละแผน ในงานวิจัยนี้ระดับของแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนระดับปฏิบัติการ กล่าวคือเป็นแผนยุทธศาสตร์ระดับท้องถิ่น การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นการวางแผนเชิงรวมได้ กระทำโดยผู้บริหารระดับสูงอันเป็นการพิจารณาถึงแผนงานทั้งหมดขององค์กรและเป็นการ กำหนดทิศทางของแผนงานเพื่อที่ก้าวสู่อนาคตในระยะยาว (ธงชัย สันติวงษ์, 2536 : 49) อีกทั้ง ยังเป็น การบริหารเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กร โดยต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมคำนึงถึง ความต้องการ และความคาดหวัง นโยบาย (Policy) ในการกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (goal)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญมา ทองรัมย์ (2549) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล ตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โดยทำการศึกษาปัจจัยทางการบริหารจำนวนหลาย ปัจจัย คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยด้านคนหรือบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลพะตง พบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยมากในเรื่องการโอน(ย้าย) พนักงานเทศบาล ต้องให้นายกเทศมนตรีทั้งสองแห่งทำความยินยอมตกลงกันก่อนแล้ว จึงสามารถโอนย้ายได้และ ประชากรในภาพรวมที่มีระดับความคิดเห็นปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

- 1) ขวัญและกำลังใจสวัสดิการและความดีความชอบที่พนักงานได้รับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
 - 2) ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน (ระยะเวลาที่ใช้และความถูกต้องของงานที่ทำ) ของพนักงานในปัจจุบัน
 - 3) ระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้อยู่ในเทศบาลตามข้อเท็จจริงในปัจจุบัน
2. ปัจจัยด้านเงินที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลพะตง พบว่า กลุ่มประชาชนส่วนใหญ่ที่มีระดับความคิดเห็นด้วยมากในหัวข้อ เงินอุดหนุนของรัฐบาล เงินรายได้ที่เทศบาลเก็บเอง และรัฐเก็บให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ภารกิจของเทศบาลเพียงใด และประชาชนในภาพรวมที่มีระดับความคิดเห็นปานกลางเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
- 1) ปริมาณความต้องการงบประมาณของกอง ฝ่ายในแต่ละปีกับความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้
 - 2) ประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ในปัจจุบัน
 - 3) จำนวนงบประมาณของเทศบาลที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลพะตง พบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง โดยมีความคิดเห็นมากที่สุด ในหัวข้อ
- 1) สถานที่ทำงานของพนักงานและลูกจ้าง
 - 2) การชำรุดทรุดโทรมของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ เครื่องจักรกล และงานสถานที่ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
 - 3) ที่เก็บวัสดุมีความแข็งแรงมั่นคงน้อยมากเพียงใด
4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลพะตง พบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่เห็นด้วยปานกลาง โดยมีความคิดเห็นมากที่สุด ในหัวข้อ
- 1) การวางแผนด้านการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และการจัดคนเข้าทำงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะกับงานที่ทำ
 - 2) ด้านการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเปิดต่อการนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - 3) ลักษณะการใช้อำนาจสั่งการของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของวิธีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา

วิภา จันทร์ทอง (2544) ได้ศึกษาถึงปัญหาและข้อจำกัดของทรัพยากรการบริหารของเทศบาลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาล กรณีเทศบาลที่ยกฐานะขึ้นใหม่ในจังหวัดภูเก็ต ด้านวัสดุ และด้านการจัดการ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคด้านคน พบว่ามีปัญหาในภาพรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่าปัญหาด้านการขาดขวัญกำลังใจ และสวัสดิการที่พอเพียงในการทำงานของพนักงานเป็นปัญหาอุปสรรคในอัตราที่สูงที่สุด

2. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคด้านการเงิน พบว่า มีระดับปัญหาในภาพรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่าปัญหาด้านงบประมาณมาจากรายได้ของเทศบาล ไม่เพียงพอต้องพึ่งเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง เป็นปัญหาอุปสรรคในอัตราที่สูงที่สุด

3. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคด้านวัสดุ พบว่า มีระดับปัญหาในภาพรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเป็นปัญหาด้านการมีเครื่องจักรกลยานพาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานล้าสมัยเสื่อมสภาพ เป็นปัญหาอุปสรรคในอัตราที่สูงที่สุด

4. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคด้านการจัดการ พบว่า มีระดับปัญหาในภาพรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าปัญหาด้านการควบคุม คือ อำนาจในการดำเนินการกิจการ ที่สำคัญทุกอย่างต้องผ่านอำเภอ ทำให้ขาดเอกภาพในการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอุปสรรคในอัตราที่สูงที่สุด

วิมลพรรณ ชีวจิตรกุล (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคด้านทรัพยากรการบริหารในทัศนะของพนักงาน บริษัท ผลิตภัณฑ์อาหาร กว้าง ไพศาล จำกัด (มหาชน) โดยทำการศึกษาปัญหาอุปสรรค 3 ด้าน คือ ด้านคน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการจัดการ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า

1. ปัญหาอุปสรรคด้านคน พบว่า พนักงานบริษัทฯ มีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านคนอยู่ในระดับต่ำ โดยประเด็นที่ปัญหาอุปสรรคมากที่สุด คือ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงาน (ทำงานให้สำเร็จ) รองลงมาคือ ความกระตือรือร้น ของพนักงานในแผนก ส่วนประเด็นที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่ำที่สุด คือ ความสอดคล้องของความรู้กับงานที่รับผิดชอบ

2. ปัญหาอุปสรรคด้านการจัดการ พบว่าพนักงานบริษัทฯ มีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านการจัดการ อยู่ในระดับต่ำที่สุด โดยประเด็นที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ความชัดเจนของการวางแผนในแผนก/ฝ่าย รองลงมาคือ การซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

3. ปัญหาอุปสรรคด้านการจัดการ พบว่าพนักงานบริษัทฯ มีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านการจัดการ อยู่ในระดับต่ำที่สุด โดยประเด็นที่เป็นปัญหามากที่สุด คือ ความชัดเจน

ของการวางแผนในแผนก/ฝ่าย รองลงมาคือ การเหมาะสมของการวางแผน ส่วนประเด็นปัญหา อุปสรรคต่ำที่สุด คือ ความซับซ้อนของสายบังคับบัญชา

ประพันธ์ ศรีสุวรรณ (2542) ได้ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของทรัพยากรการบริหารที่มีผลต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลเบตง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา โดยทำการศึกษาปัญหา อุปสรรค 4 ด้าน คือ ด้านคน ด้านเงิน ด้านวัสดุ และด้านการบริหารจัดการ ผลการวิจัย พบว่า

1. ทรัพยากรการบริหารด้านคน เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลเบตง ในปัจจุบันในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับด้านขวัญกำลังใจ สวัสดิการ และความดีความชอบ ด้านประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงานและอื่นๆ ด้านประสิทธิภาพในการทำงานพนักงาน ตามลำดับ

2. ทรัพยากรการบริหารด้านการเงิน เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลเบตงในปัจจุบันในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ ปริมาณความต้องการงบประมาณของกองฝ่ายกับความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้ และอื่นๆ ความเหมาะสมของจำนวนงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านของเทศบาล ตามลำดับ

3. ทรัพยากรการบริหารด้านวัสดุ เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลเบตงในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการชำรุดทรุดโทรมของวัสดุอุปกรณ์ ความต้องการกับระดับความจำเป็นของแต่ละกอง/ฝ่าย ในแต่ละปี และอื่นๆ จำนวนวัสดุที่มีในปัจจุบัน ตามลำดับ

4. ทรัพยากรการบริหารด้านการจัดการ เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลเบตงในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเปิดต่อการนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ลักษณะการใช้อำนาจสั่งการของผู้บังคับบัญชา และอื่นๆ การจัดกลุ่มงานที่จำเป็นเพื่อการทำงานตามเป้าหมาย ตามลำดับ

5. ทรัพยากรการบริหารโดยภาพรวมทั้ง 4 ด้าน คือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลเบตงในระดับปานกลาง

6. ระดับความแตกต่างของทรัพยากรการบริหารที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลเบตงทั้ง 4 ด้าน คือ ทรัพยากรการบริหารด้านคนที่เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารงานของเทศบาลตำบลเบตง ทรัพยากรบริหารด้านวัสดุและการเงิน ด้านการจัดการ ตามลำดับ

สุรพล บัวแก้ว (2550) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การบริหารของเทศบาลเมืองพัทลุง โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผล กระทบต่อการบริหารของเทศบาลเมืองพัทลุง จำนวน 4 ปัจจัย คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า

1) ปัจจัยด้านบุคลากร

ปัจจัยด้านบุคลากร นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่หน่วยงาน/องค์กรต่างๆ

2) ปัจจัยด้านงบประมาณ

การบริหารงานในทุกองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งบประมาณ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญ และจำเป็นอย่างมากสำหรับเป็นตัวแปรการพัฒนาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านงบประมาณส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลเมืองพัทลุงในระดับมาก

3) ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์

วัสดุอุปกรณ์ ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ สำหรับผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของ เทศบาลเมืองพัทลุง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ เป็นวิธีการนำปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ เช่น บุคลากรงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์มาบริหารจัดการเพื่อนำหน่วยงานให้ไปสู่เป้าหมาย สำหรับผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลเมืองพัทลุง โดย ภาพรวมในระดับมาก

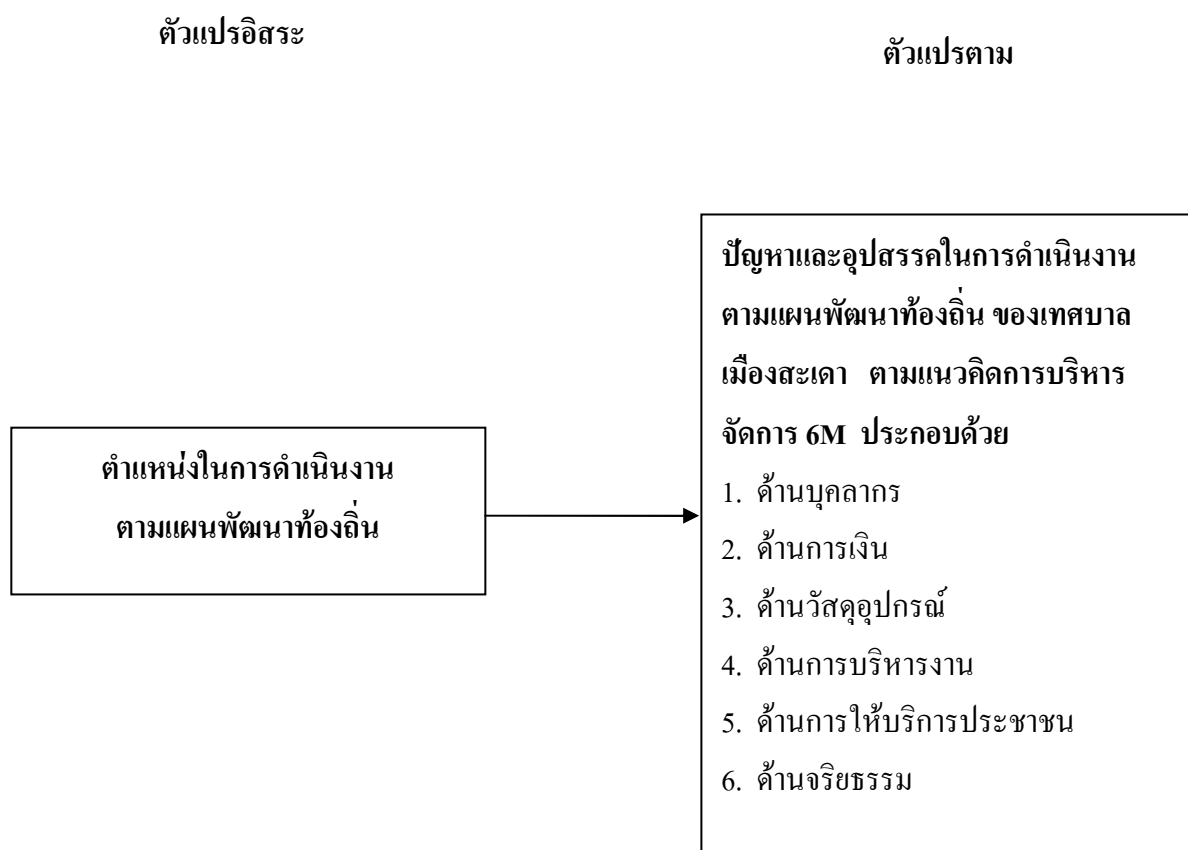
เมื่อพิจารณาผลการศึกษาที่ได้รับ พบว่า โดยภาพรวมทั้งหมด ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 4 ปัจจัย คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ ส่งผลกระทบต่อ การบริหารงานของเทศบาลเมืองพัทลุง ในระดับมาก ด้วยเหตุผลที่ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ คือปัจจัยที่มี ความสำคัญต่อการบริหารงานในเทศบาล และการนำพาเทศบาลไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้ ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเทศบาลเมืองพัทลุง ต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ทุกปัจจัย

สายัณฑ์ อินทรภักดิ์ (2539) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัญหาในการวางแผนพัฒนา จังหวัดของหน่วยราชการส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา” สามารถสรุปปัญหาการวางแผน ดังกล่าวไว้ว่า

1. หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคประสบปัญหาในด้านคุณภาพของข้อมูลไม่สอดคล้อง กับสภาพที่แท้จริง

2. หน่วยราชการส่วนภูมิภาคประสบปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในการวางแผนพัฒนาจังหวัดโดยตรง
3. หน่วยราชการส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ไม่ได้รับงบประมาณเพื่อใช้ในการวางแผนหรือบางแห่งได้รับแต่ก็ยังไม่เพียงพอ
4. หน่วยราชการส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน เนื่องจากไม่มีการจัดแบ่งโครงสร้างออกเป็นฝ่ายวางแผนและฝ่ายปฏิบัติการ ทำให้ไม่มีฝ่ายที่จะทำหน้าที่วางแผน
5. หน่วยราชการส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ประสบปัญหาในการประสานงาน
6. หน่วยราชการส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ประสบปัญหาความไม่แน่นอนของนโยบายรัฐบาล
7. หน่วยราชการส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ประสบปัญหาการถูกแทรกแซงโดยฝ่ายการเมือง

5. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

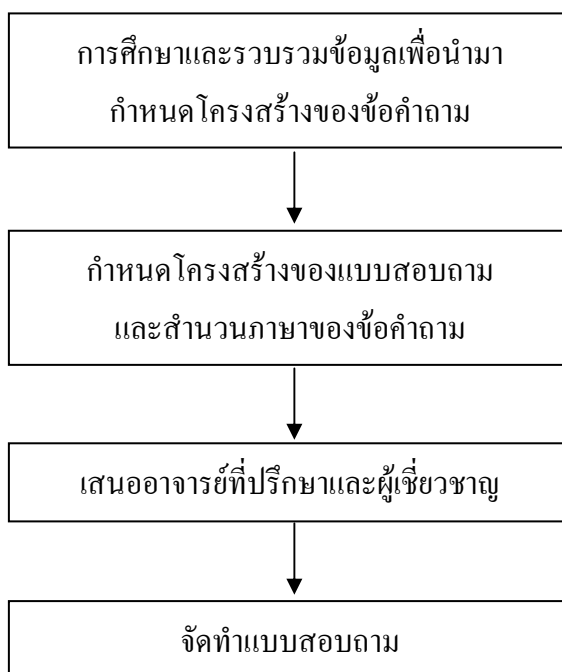
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเอกสาร รายงานต่างๆ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ต้องการทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ซึ่งผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน โดยมีรายละเอียดวิธีการดังนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ตามบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเมือง ฝ่ายข้าราชการประจำ ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะศึกษาจากประชากรทั้งหมด จำนวน 101 คน

แบบแผนการวิจัย

แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาและทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของ เทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา รวมทั้งวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามให้มีเนื้อหาครอบคลุมส่วนต่างๆ ตามที่กล่าวมา

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดโครงสร้างของข้อคำถามโดยออกแบบลักษณะของข้อคำถามว่าจะใช้รูปแบบใด จะนำสถิติใดมาวิเคราะห์ ซึ่งจะครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาและกำหนดจำนวนภาษาหรือถ้อยคำที่ใช้ในแบบสอบถาม โดยภาษาที่ใช้ต้องเข้าใจง่าย ชัดเจน กระชับ สื่อความหมายได้ถูกต้อง เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้วก็จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับร่าง เพื่อเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอคำแนะนำและตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้นตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ รวมทั้งการตรวจสอบด้านภาษาที่ใช้การวางรูปแบบของแบบสอบถามแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมตลอดจนได้นำเสนอให้คณะอาจารย์เป็นผู้ตรวจสอบแก้ไขอีกครั้งเพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และเพิ่มความเชื่อมั่นในความเที่ยงตรงในเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามนี้ได้มากยิ่งขึ้น

เครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยอาศัยทฤษฎี เอกสารวิชาการ เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น นำมากำหนดกรอบแนวคิดของผู้ศึกษาแล้วแปลงเป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-ended Question) และปลายเปิด (Open-ended Question) ในแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

หลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม

การตอบแบบสอบถามในตอนที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การให้คะแนนในการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ระดับปัญหามากที่สุด	ให้คะแนน	5	คะแนน
ระดับปัญหามาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
ระดับปัญหาปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
ระดับปัญหาน้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
ระดับปัญหาน้อยที่สุด/ไม่มี	ให้คะแนน	1	คะแนน

โดยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์คะแนนแต่ละระดับของปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 1.33
 \end{aligned}$$

ค่าอันตรภาคชั้นที่ได้นำมากำหนดขอบเขตมัธยฐานในการอ่านช่วงค่าเฉลี่ย ดังนี้

- ช่วงคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 - 2.33 หมายความว่า ปัญหาและอุปสรรคระดับน้อย
- ช่วงคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.34 - 3.66 หมายความว่า ปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง
- ช่วงคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 - 5.00 หมายความว่า ปัญหาและอุปสรรคระดับมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary Data) ศึกษาจากระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล แผนพัฒนาเทศบาลเมืองสะเดา หนังสือ วารสาร เอกสาร บทความทางวิชาการ สิ่งตีพิมพ์ต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.4.2 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการตอบแบบสอบถาม(Questionnaire) ของประชากร คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ตามบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเมือง ฝ่ายข้าราชการประจำ ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยในการศึกษาครั้งนี้ จะศึกษาจากประชากรทั้งหมด จำนวน 101 ชุด โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และเป็นผู้อธิบายรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรโดยตรง แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับมารวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window Version 16.0 ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์การแจกแจงของบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านต่างๆ โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. วิเคราะห์ความแตกต่างของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น จำแนกตามบทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มย่อย
4. วิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้ Content Analysis

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา” ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาและผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ปัจจัยส่วนบุคคล

จากปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา บทบาทในการดำเนินงาน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า

เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 30.7

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมามีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.6 กลุ่มที่มีอายุอยู่ระหว่าง 30-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.8 และกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีเพียงร้อยละ 1

ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 43.6 รองลงมา มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. คิดเป็นร้อยละ 21.8 กลุ่มที่มีระดับการศึกษานุปริญญา/ปวส. และปริญญาโทหรือสูงกว่า มีสัดส่วนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 15.8 และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษา มีเพียงร้อยละ 3

ตำแหน่งในการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในฝ่ายข้าราชการประจำ คิดเป็นร้อยละ 60.4 รองลงมา มีบทบาทในการดำเนินงานในฝ่ายการเมือง คิดเป็นร้อยละ 16.8 เป็นฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น คิดเป็นร้อยละ 14.9 และกลุ่มที่มีบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในฝ่ายบริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.9

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมาดำรงตำแหน่งเป็นระยะเวลา 2-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.8 และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 2 ปี คิดเป็นร้อยละ 3 ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	ร้อยละ
ชาย	69.3
หญิง	30.7
อายุ	
ต่ำกว่า30	1.0
30-39	18.8
40-49	44.6
50ปีขึ้นไป	35.6
ระดับการศึกษา	
ต่ำกว่ามัธยมศึกษา	3.0
มัธยมศึกษา/ปวช.	21.8
อนุปริญญา/ปวส.	15.8
ปริญญาตรี	43.6
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	15.8
ตำแหน่งในการดำเนินงาน	
ฝ่ายบริหาร	7.9
ฝ่ายการเมือง	16.8
ฝ่ายข้าราชการประจำ	60.4
ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลฯ	14.9

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งฯ	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2 ปี	3.0
2-4 ปี	31.7
มากกว่า 4 ปีขึ้นไป	65.3

ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมือง สะเดา

จากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งก็คือ ข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในกระบวนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา โดย อาศัยแนวคิดการบริหารจัดการ 6M ซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารงาน ด้านการให้บริการประชาชน และด้านจริยธรรม ซึ่งแต่ละ ด้านแบ่งออกเป็นประเด็นย่อย ดังนี้

1.ด้านบุคลากร ประกอบด้วย

- ความเพียงพอของบุคลากรในการปฏิบัติงาน
- ความเข้าใจในบทบาทของงานตาม ตำแหน่งหน้าที่
- การจัดคนลงสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ
- การแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงาน
- การให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและ

เพียงพอกับการปฏิบัติงาน

- การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านบุคลากร ในประเด็น ความเข้าใจในบทบาทของงานตาม ตำแหน่งหน้าที่ การจัดคนลงสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ การแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงาน การให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 4 ประเด็น มีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับมากถึงมากที่สุด โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คิดว่าประเด็นเรื่องการแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงานมีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับมากถึงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.4 และเมื่อพิจารณาความหนักเบาของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นย่อยด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต พบว่า การแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงานมีระดับปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 3.673 รองลงมา คือ การให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน ความเข้าใจในบทบาทของงานตามตำแหน่งหน้าที่ การจัดคนลงสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ ความเพียงพอของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี			
ด้านบุคลากร								
1.ความเพียงพอของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	3%	34.7%	41.6%	20.8%	0.0%	100%	3.198	.8003
2.ความเข้าใจในบทบาทของงานตาม ตำแหน่งหน้าที่	4%	42.6%	37.6%	15.8%	0.0%	100%	3.347	.7929
3. การจัดคนลงสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ	4%	39.6%	39.6%	16.8%	0.0%	100%	3.307	.7968
4. การแบ่งฝ่าย/ฝักฝ่ายทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงาน	23.8%	35.6%	28.7%	7.9%	4.0%	100%	3.673	1.0499
5.การให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน	7.9%	38.6%	35.6%	17.8%	0.0%	100%	3.366	.8686
6.การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	5.0%	25.7%	49.5%	19.8%	0.0%	100%	3.158	.7967

2. ด้านการเงิน ประกอบด้วย

- ความเพียงพอของงบประมาณต่อการกำหนดโครงการ กิจกรรมในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา
- ความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น
- การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่ออนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนา
- ความคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมของระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผล
- การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษี
- การควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณของเทศบาลและเจ้าหน้าที่

ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านการเงินทั้ง 6 ประเด็น อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 60.4 คิดว่า การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษีมีปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งเรื่องของความเพียงพอของงบประมาณต่อการกำหนดโครงการ กิจกรรมในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ประเด็นความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ประเด็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่ออนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนา ประเด็นความคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมของระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผล ประเด็นการควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณของเทศบาลและเจ้าหน้าที่ และเมื่อพิจารณาความหนักเบาของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นย่อยด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต พบว่า ความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นมีระดับปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 3.347 รองลงมา คือ ความเพียงพอของงบประมาณต่อการกำหนดโครงการ กิจกรรมในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่ออนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนา การควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณของเทศบาลและเจ้าหน้าที่การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษี ความคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมของระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผล ตามลำดับ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านการเงิน

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี			
ด้านการเงิน								
1. ความเพียงพอของงบประมาณต่อการกำหนดโครงการกิจกรรมในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา	8.9%	31.7%	41.6%	16.8%	1.0%	100%	3.307	.8915
2. ความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น	11.9%	27.7%	44.6%	14.9%	1.0%	100%	3.347	.9103
3. การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่อบูรณาการงบประมาณในการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนา	6.9%	27.7%	49.5%	15.8%	0.0%	100%	3.257	.8081
4. ความคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมของระบบเบิกจ่ายงบประมาณ และระบบประเมินผล	6.9%	19.8%	51.5%	19.8%	2.0%	100%	3.099	.8661
5. การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษี	4.0%	19.8%	60.4%	15.8%	0.0%	100%	3.119	.7112

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านการเงิน(ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี			
5.การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษี	4.0%	19.8%	60.4%	15.8%	0.0%	100%	3.119	.7112
6.การควบคุม ตรวจสอบการใช้งบประมาณของเทศบาลและเจ้าหน้าที่	4.0%	28.7%	55.4%	11.9%	0.0%	100%	3.248	.7128

3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ประกอบด้วย

- ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ
- ประสิทธิภาพ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ

ที่มีอยู่

- การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ไม่ตรงกับประเภทการใช้งาน

- ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ
- ความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาล

ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คิดว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านวัสดุอุปกรณ์กระจายอยู่ในทุกระดับ สามารถจำแนกได้ ดังนี้ ในประเด็นประสิทธิภาพ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ที่มีอยู่ มีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับมากถึงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.5 ส่วนประเด็นความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ประเด็นความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ประเด็นความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาล มีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง และประเด็นที่มี

ระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยที่สุด/ไม่มี ถึงมีปัญหาและอุปสรรคน้อย คือ ประเด็นการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ไม่ตรงกับประเภทการใช้งาน คิดเป็นร้อยละ 43.6 และเมื่อพิจารณาความหนักเบาของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นย่อยด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต พบว่า ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ในดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นมีระดับปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 3.396 รองลงมา คือ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ที่มีอยู่ ความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาล ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ไม่ตรงกับประเภทการใช้งานตามลำดับ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านวัสดุอุปกรณ์

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี			
ด้านวัสดุอุปกรณ์								
1. ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ	5.9%	37.6%	46.5%	9.9%	0.0%	100%	3.396	.7494
2. ประสิทธิภาพ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ที่มีอยู่	2.0%	46.5%	37.6%	11.9%	2.0%	100%	3.347	.7929
3. การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ไม่ตรงกับประเภทการใช้งาน	0.0%	18.8%	37.6%	38.6%	5.0%	100%	2.703	.8312

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองเสเดา ในด้านวัสดุอุปกรณ์(ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ไม่มี			
4. ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรฯลฯ	1.0%	27.7%	52.5%	17.8%	1.0%	100%	3.099	.7281
5. ความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาล	8.9%	32.7%	43.6%	11.9%	3.0%	100%	3.327	.9067

4. ด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย

- ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- โครงสร้างของเทศบาลที่เอื้อต่อการติดต่อประสานงานภายในและระหว่างหน่วยงาน
- ความชัดเจนในการมอบหมายผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพในการดำเนินงานกิจกรรม
- ความชัดเจนในการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน/กิจกรรม
- การเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้
- การปฏิบัติงาน โดยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี/ธรรมาภิบาล
- ข้อจำกัดวาระในการดำรงตำแหน่ง
- คำนึงถึงผลประโยชน์ของภาครัฐเป็นสำคัญ
- การติดตามและประเมินผลการทำงาน
- การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น
- การให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล

- ความขัดแย้งทางการเมืองระดับท้องถิ่น
- การมีส่วนร่วมของประชาชน
- การเปลี่ยนแปลง/แก้ไข/เพิ่มเติม กฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ

ซึ่งประกอบด้วย 15 ประเด็นย่อย จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คิดว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านการบริหารงานในระดับปานกลาง ได้แก่ ประเด็น ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของเทศบาลที่เอื้อต่อการติดต่อประสานงานภายในและระหว่างหน่วยงาน ความชัดเจนในการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน/กิจกรรม การปฏิบัติงานโดยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี/ธรรมาภิบาล ข้อจำกัดภาวะในการดำรงตำแหน่ง คำนึงถึงผลประโยชน์ของภาครัฐเป็นสำคัญ การติดตามและประเมินผลการทำงาน ความขัดแย้งทางการเมืองระดับท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชน และ ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านการบริหารงานในระดับมากถึงมากที่สุด ใน 5 ประเด็น ได้แก่ ความชัดเจนในการมอบหมายผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพในการดำเนินงานกิจกรรม การเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น การให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและประเด็นความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล โดยส่วนใหญ่ คิดว่า ประเด็นความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาลมีระดับปัญหามากถึงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 56.4 และมีเพียงประเด็นเดียวที่มีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยที่สุด/ไม่มี ถึงมีปัญหาและอุปสรรคน้อย และเมื่อพิจารณาความหนักเบาของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นย่อยด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต พบว่า ประเด็นความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาลมีระดับปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 3.654 รองลงมาคือประเด็นความขัดแย้งทางการเมืองระดับท้องถิ่น การให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้ เป็นต้น ส่วนประเด็นมีระดับปัญหาและอุปสรรคน้อยที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลง/แก้ไข/เพิ่มเติม กฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านการบริหารงาน

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี			
ด้านการบริหารงาน								
1. ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	1.0%	30.7%	51.5%	13.9%	3.0%	100%	3.129	.7702
2. โครงสร้างของเทศบาลที่เอื้อต่อการติดต่อประสานงานภายในและระหว่างหน่วยงาน	2.0%	33.7%	49.5%	12.9%	2.0%	100%	3.208	.7657
3. ความชัดเจนในการมอบหมายผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพในการดำเนินงาน/กิจกรรม	3.0%	35.6%	37.6%	19.8%	4.0%	100%	3.139	.9059
4. ความชัดเจนในการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน/กิจกรรม	0.0%	37.6%	38.6%	17.8%	5.9%	100%	3.079	.8909
5. การเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบ	4.0%	38.6%	35.6%	19.8%	2.0%	100%	3.228	.8818
6. การปฏิบัติงานโดยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี/ธรรมาภิบาล	8.9%	27.7%	40.6%	20.8%	2.0%	100%	3.208	.9415
7. ข้อจำกัดภาวะในการดำรงตำแหน่ง	3.0%	26.7%	43.6%	21.8%	5.0%	100%	3.010	.8999
8. คำนึงถึงผลประโยชน์ของภาครัฐเป็นสำคัญ	7.9%	19.8%	41.6%	23.8%	6.9%	100%	2.980	1.0196

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านการบริหารงาน(ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี			
9.การติดตามและประเมินผลการทำงาน	5.9%	25.7%	48.5%	16.8%	3.0%	100%	3.149	.8762
10.การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	5.9%	33.7%	36.6%	23.8%	0.0%	100%	3.218	.8787
11.การให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน	7.9%	38.6%	40.6%	12.9%	0.0%	100%	3.416	.8157
12.ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล	20.8%	35.6%	32.7%	9.9%	1.0%	100%	3.654	.9533
13.ความขัดแย้งทางการเมืองระดับท้องถิ่น	16.8%	26.7%	47.5%	8.9%	0.0%	100%	3.515	.8788
14.การมีส่วนร่วมของประชาชน	8.9%	26.7%	44.6%	19.8%	0.0%	100%	3.248	.8764
15.การเปลี่ยนแปลง/แก้ไข/เพิ่มเติม กฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ อยู่เสมอ	2.0%	17.8%	39.6%	37.6%	3.0%	100%	2.782	.8439

5. ด้านการให้บริการประชาชน ประกอบด้วย

- คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก
- การพัฒนา ยกระดับและรักษามาตรฐานการให้บริการสาธารณะ
- กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง ทั้งถึง ใกล้เคียง

ประชาชน

- การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน

ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านการให้บริการประชาชน ใน 3 ประเด็น คือ การพัฒนา ยกระดับและรักษามาตรฐานการให้บริการสาธารณะ กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง ทั้งถึง ใกล้เคียงประชาชน การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน ซึ่งทั้ง 3 ประเด็น มีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับมากถึงมากที่สุด โดยประเด็นเรื่องการประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชนมีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับมากถึงมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.5 และเมื่อพิจารณาความหนักเบาของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นย่อยด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต พบว่า การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชนมีระดับปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 3.386 รองลงมา คือ กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง ทั้งถึง ใกล้เคียงประชาชน คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลักและการพัฒนา ยกระดับและรักษามาตรฐานการให้บริการสาธารณะ ตามลำดับ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านการให้บริการประชาชน

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี			
ด้านการให้บริการประชาชน								
1. คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก	8.9%	25.7%	39.6%	22.8%	3.0%	100%	3.149	.9735
2. การพัฒนา ยกระดับ และรักษามาตรฐานการให้บริการสาธารณะ	3.0%	35.6%	34.7%	22.8%	4.0%	100%	3.109	.9263
3. กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง ทั่วถึง ใกล้เคียงประชาชน	11.9%	28.7%	33.7%	20.8%	5.0%	100%	3.218	1.0640
4. การประชาสัมพันธ์/ เผยแพร่/ รับรู้ข้อมูล ข่าวสารของประชาชน	9.9%	37.6%	35.6%	14.9%	2.0%	100%	3.386	.9270

6. ด้านจริยธรรม ประกอบด้วย

- การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม
- การสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร

ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านจริยธรรม ทั้ง 2 ประเด็น คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม การสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยประเด็นเรื่องการสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งคิดว่ามีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับมากถึงมากที่สุด

และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งคิดว่าประเด็นนี้มีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับปานกลาง โดยมีสัดส่วนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 41.6 และเมื่อพิจารณาความหนักเบาของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นย่อยด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิต พบว่า การสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร มีระดับปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 3.317 รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักคุณธรรม ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในด้านจริยธรรม

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหา					รวม 100%	μ	σ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี			
ด้านจริยธรรม								
1.การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม	12.9%	27.7%	37.6%	18.8%	3.0%	100%	3.287	1.0133
2.การสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร	9.9%	31.7%	41.6%	13.9%	3.0%	100%	3.317	.9373

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในแต่ละด้าน

เมื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในแต่ละด้าน จากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารงาน ด้านการให้บริการประชาชน และด้านจริยธรรม โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเลขคณิต พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรเป็นปัญหาที่สำคัญมากที่สุด เท่ากับ 3.3416 รองลงมา คือ ด้านจริยธรรม ในขณะที่ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงิน ด้านการให้บริการประชาชน ด้านการบริหารงาน เป็นปัญหาและอุปสรรครองลงมาตามลำดับ โดยมีปัญหาและอุปสรรคด้านวัสดุอุปกรณ์เป็นปัญหาที่สำคัญน้อยที่สุด ซึ่งค่าเฉลี่ยของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 3.2295 ซึ่งจัดว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง ดังตารางแสดง

ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละด้าน ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละด้าน ในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา

ด้าน	μ	σ	ระดับ
ด้านบุคลากร	3.3416	.5499	ปานกลาง
ด้านจริยธรรม	3.3020	.9489	ปานกลาง
ด้านการเงิน	3.2294	.5849	ปานกลาง
ด้านการให้บริการประชาชน	3.2153	.8441	ปานกลาง
ด้านการบริหารงาน	3.1974	.5311	ปานกลาง
ด้านวัสดุอุปกรณ์	3.1743	.6143	ปานกลาง
	3.2295	.4864	ปานกลาง

ความแตกต่างของความคิดเห็นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามตำแหน่ง

จากการศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา เมื่อทำการวิเคราะห์พบว่า

ด้านบุคลากร

ฝ่ายการเมือง เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา มากกว่ากลุ่มอื่น ในขณะที่ฝ่ายบริหาร เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรมีปัญหาและอุปสรรคน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ

ด้านจริยธรรม

ฝ่ายการเมือง เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านจริยธรรมเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา มากกว่ากลุ่มอื่น ในขณะที่ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น เห็นว่า ปัญหา

และอุปสรรคด้านจริยธรรมมีปัญหาและอุปสรรคน้อยกว่า ฝ่ายการเมือง ฝ่ายบริหาร และฝ่ายข้าราชการประจำ

ด้านการเงิน

ในมุมมองของฝ่ายการเมือง เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงินเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตา เช่นเดียวกับปัญหาด้านบุคลากรและด้านจริยธรรมมากกว่าฝ่ายอื่นๆ แต่ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น กลับมองว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงินมีปัญหาและอุปสรรคน้อยกว่าทุกฝ่าย

ด้านการให้บริการประชาชน

ในด้านการให้บริการประชาชนก็เช่นเดียวกัน ฝ่ายการเมือง เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการให้บริการประชาชนเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตา มากกว่าทุกฝ่าย ซึ่งต่างจากฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านการให้บริการประชาชน มีปัญหาและอุปสรรคน้อยกว่าฝ่ายการเมือง ฝ่ายบริหาร และฝ่ายข้าราชการประจำ

ด้านการบริหารงาน

ฝ่ายการเมือง เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตา มากกว่าฝ่ายบริหาร และฝ่ายข้าราชการ และฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงานมีปัญหาและอุปสรรคน้อยกว่าทุกฝ่าย

ด้านวัสดุอุปกรณ์

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในด้านวัสดุอุปกรณ์ ฝ่ายบริหาร เห็นว่า เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานน้อยกว่าทุกฝ่าย ในขณะที่ฝ่ายการเมืองกลับมีความเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นปัญหาและอุปสรรคมากกว่าฝ่ายบริหาร และฝ่ายข้าราชการ และ

ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตา ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา พบว่า

ฝ่ายบริหาร เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านจริยธรรมเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเลขคณิต มีค่าเท่ากับ 3.250 ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็มีความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 2.950

ฝ่ายการเมือง เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมากกว่าด้านอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเลขคณิต มีค่าเท่ากับ 3.667 ในขณะเดียวกันก็มีความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 3.220

ฝ่ายข้าราชการประจำ มีความเห็นเช่นเดียวกับฝ่ายบริหาร คือ เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคด้านจริยธรรมเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเลขคณิต มีค่าเท่ากับ 3.344 และเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในด้านวัสดุอุปกรณ์ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 3.134

ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น มีความเห็นเช่นเดียวกับฝ่ายการเมือง ในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมากกว่าด้านอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเลขคณิต มีค่าเท่ากับ 3.256 ในขณะเดียวกันกลับเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคด้านจริยธรรมเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานน้อยที่สุด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 2.967 แสดงค่าดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละด้านในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา

ด้าน	ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายการเมือง		ฝ่ายข้าราชการ		ฝ่ายที่แต่งตั้งฯ	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
ด้านบุคลากร	3.146	.753	3.667	.437	3.298	.516	3.256	.594
ด้านจริยธรรม	3.250	.707	3.471	.910	3.344	.951	2.967	1.093
ด้านการเงิน	3.146	.515	3.402	.540	3.224	.606	3.100	.587
ด้านการให้บริการประชาชน	3.219	.725	3.544	.920	3.180	.818	2.983	.894
ด้านการบริหารงาน	3.208	.556	3.220	.528	3.215	.520	3.093	.607
ด้านวัสดุอุปกรณ์	2.950	.438	3.529	.515	3.134	.605	3.053	.723

จากการวิเคราะห์ข้างต้น พบว่า ฝ่ายการเมืองมองปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา ทั้ง 6 ด้าน มากกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยเมื่อพิจารณาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา ในแต่ละประเด็นย่อยพบว่า

ประเด็นการแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงาน เป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดาในด้านบุคลากรมากกว่าประเด็นอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 4.471 สำหรับด้านการเงินมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในประเด็นความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นมากกว่าประเด็นอื่นๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 4.059 สำหรับประเด็นความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาลเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านวัสดุอุปกรณ์มากกว่าประเด็นอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 4.059 ในด้านการบริหารงาน มีประเด็นการให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและประเด็นความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล เป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานมากกว่าประเด็นอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตในสัดส่วนที่เท่ากัน เท่ากับ 4.118 ประเด็นการประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน เป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในด้านการให้บริการประชาชนมากกว่าประเด็นอื่น

มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 3.941 และประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม เป็นปัญหาและอุปสรรคในด้านจริยธรรมมากกว่าประเด็นการสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเลขคณิต เท่ากับ 3.529 แสดงค่าดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเตา จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา

ปัญหาและอุปสรรค	ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายการเมือง		ฝ่ายข้าราชการ		ฝ่ายที่แต่งตั้ง	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
ด้านบุคลากร								
1.ความเพียงพอของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	2.875	.641	3.530	.717	3.164	.860	3.133	.640
2.ความเข้าใจในบทบาทของงานตาม ตำแหน่งหน้าที่	2.875	.835	3.353	.786	3.344	.793	3.600	.737
3. การจัดคนลงสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ	3.125	.835	3.647	.493	3.262	.794	3.200	1.014
4. การแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงาน	3.375	1.188	4.471	.874	3.525	.959	3.533	1.187
5.การให้ความสำคัญในการฝัก อบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน	3.375	1.188	3.588	.795	3.361	.857	3.133	.833
6.การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.250	.707	3.412	.507	3.131	.885	2.933	.704

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายการเมือง		ฝ่ายข้าราชการ		ฝ่ายที่แต่งตั้งฯ	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
ด้านการเงิน								
7. ความเพียงพอของงบประมาณต่อการกำหนดโครงการ กิจกรรมในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา	3.375	.916	3.824	.951	3.180	.866	3.200	.775
8. ความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น	2.750	.886	4.059	.966	3.279	.839	3.133	.743
9. การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่ออนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนา	3.375	.744	3.765	.970	3.164	.734	3.000	.756
10. ความคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมของระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผล	2.875	.354	2.882	.697	3.246	.907	2.867	.990
11. การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษี	3.250	.463	2.558	.618	3.262	.656	3.067	.884
12. การควบคุม ตรวจสอบการใช้งบประมาณของเทศบาลและ จนท.	3.250	.463	3.294	.920	3.213	.661	3.333	.817
ด้านวัสดุอุปกรณ์								
13. ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ	3.250	.463	3.882	.857	3.295	.715	3.333	.724
14. ประสิทธิภาพ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ที่มีอยู่	3.250	.463	3.647	.702	3.328	.790	3.133	.990

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายการเมือง		ฝ่ายข้าราชการ		ฝ่ายที่แต่งตั้งฯ	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
15. การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักรฯลฯ ไม่ตรงกับประเภทการใช้งาน	2.500	.535	2.882	.857	2.672	.831	2.733	.961
16. ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักรฯลฯ	2.875	.835	3.177	.728	3.115	.709	3.067	.799
17. ความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาล	2.875	.354	4.059	1.029	3.262	.814	3.000	.926
ด้านการบริหารงาน								
18. ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	3.000	.535	3.177	.636	3.197	.792	2.867	.915
19. โครงสร้างของเทศบาลที่เอื้อต่อการติดต่อประสานงานภายในและระหว่างหน่วยงาน	2.750	.707	3.000	.707	3.361	.731	3.067	.884
20. ความชัดเจนในการมอบหมายผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพในการดำเนินงาน/กิจกรรม	2.875	.835	2.941	1.029	3.279	.859	2.933	.961
21. ความชัดเจนในการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน/กิจกรรม	2.750	.886	2.471	.874	3.256	.830	3.267	.884
22. การเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบ	2.875	.641	3.706	.920	3.164	.860	3.133	.915

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายการเมือง		ฝ่ายข้าราชการ		ฝ่ายที่แต่งตั้งฯ	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
23.การปฏิบัติงานโดยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี/ธรรมาภิบาล	3.375	.744	3.647	1.115	3.131	.903	2.933	.884
24.ข้อจำกัดวาระในการดำรงตำแหน่ง	3.125	.991	2.765	.970	3.049	.884	3.067	.884
25.คำนึงถึงผลประโยชน์ของภาครัฐเป็นสำคัญ	3.375	1.061	2.529	1.068	3.066	.998	2.933	.961
26.การติดตามและประเมินผลการทำงาน	3.375	.744	2.941	.899	3.213	.859	3.000	1.000
27.การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	3.625	.518	3.353	.786	3.197	.910	2.933	.961
28.การให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน	3.625	.518	4.118	.928	3.279	.733	3.067	.704
29.ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล	3.875	.9914	4.118	1.166	3.492	.849	3.667	.976
30.ความขัดแย้งทางการเมืองระดับท้องถิ่น	3.625	.916	3.941	.899	3.344	.854	3.667	.817
31.การมีส่วนร่วมของประชาชน	3.250	1.035	2.824	.636	3.377	.879	3.200	.941
32.การเปลี่ยนแปลง/แก้ไข/เพิ่มเติม กฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ อยู่เสมอ	2.625	.916	2.765	1.033	2.836	.757	2.667	.976

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคในแต่ละประเด็นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ฝ่ายบริหาร		ฝ่ายการเมือง		ฝ่ายข้าราชการ		ฝ่ายที่แต่งตั้งฯ	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
ด้านการให้บริการประชาชน								
33.ค่านึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก	3.125	1.126	3.000	1.118	3.197	.963	3.133	.834
34. การพัฒนา ยกระดับและรักษามาตรฐานการให้บริการสาธารณะ	3.125	.641	3.471	.943	3.115	.915	2.667	.976
35.กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง ทั่วถึง ใกล้ชิดประชาชน	3.250	1.035	3.765	1.251	3.131	.974	2.933	1.100
36.การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน	3.375	.518	3.941	1.029	3.279	.878	3.200	1.014
ด้านจริยธรรม								
37.การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม	3.250	.707	3.529	.874	3.295	1.038	3.000	1.195
38.การสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร	3.250	.707	3.412	1.004	3.393	.918	2.933	1.033

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

จากการสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นพร้อมข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดปรากฏตามตาราง ต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. มีบุคลากรไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน	1. ปรับปรุงสัดส่วนจำนวนบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน
2. ระบบการบริหารงานไม่ดี	2. ควรปรับปรุงระบบการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักการบริหาร พร้อมทั้งมีการตรวจสอบติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน
3. ผู้บริหารขาดความเข้าใจในระบบการบริหารงาน การจัดทำโครงการ	3. ผู้บริหารควรทำความเข้าใจในระบบงานและการจัดทำโครงการให้ดีขึ้นก่อนสั่งการ
4. การสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา	4. ควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจในงานให้มากขึ้น เช่น การพิจารณาความดีความชอบตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล การคัดเลือกบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ
5. งบประมาณที่มีไม่เพียงพอในการจัดทำกิจกรรมหรือดำเนินโครงการต่างๆ	5. ควรจัดหางบประมาณจากแหล่งอื่น เช่น การจัดทำโครงการขอรับเงินอุดหนุน ใช้สำหรับโครงการที่เป็นงานโครงสร้างพื้นฐาน และนำรายได้ที่เทศบาลดำเนินการจัดเก็บเองไปใช้ในการทำกิจกรรมหรือโครงการอื่นๆ
6. การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	6. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติให้มากขึ้น พร้อมกับชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานทุกระดับเพื่อการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
7. การสนับสนุนและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากร	7. ผู้บริหารควรประมุขชี้แจง เพื่อสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับและให้เห็นถึงความสำคัญและนำไปยึดถือปฏิบัติในการทำงานและการดำเนินชีวิตให้ดียิ่งขึ้น

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
8.การปฏิบัติตัวของพนักงานและพนักงานจ้างขาดระเบียบวินัย เช่น การมาสาย กลับก่อน	8.ควรจะมีการกำหนดกฎ กติกา ระเบียบ เพื่อให้พนักงานและพนักงานจ้างทุกคนยึดถือปฏิบัติ
9.การทำแผนงาน โครงการไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนด	9.ควรจะมีการวางแผนกำหนดห้วงเวลาในการดำเนินงานก่อนทุกครั้งและแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบหรือกำชับเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามแผนงานอย่างเคร่งครัด
10.นักรการเมืองท้องถิ่นมีการแบ่งฝ่ายทางการเมืองทำให้ข้าราชการประจำทำงานไม่สะดวกกลายเป็นการแบ่งขั้วอำนาจ	10.ฝึกอบรม สร้างจิตสำนึกให้กับนักรการเมืองก่อนจะเข้ารับตำแหน่งเพื่อให้ทุกฝ่ายเล็งเห็นถึงประโยชน์ของบ้านเมืองและประชาชนเป็นสำคัญ
11.ตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ใฝ่หาความรู้/พัฒนาตนเอง ให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ	11.บุคลากรควรใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการพัฒนางานอยู่เสมอ
12.ขาดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการดำเนินงาน ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม โครงการต่างๆ	12.ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกฝ่าย
13.การดำเนินงานตามโครงการไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	13.ควรจัดลำดับความสำคัญของโครงการให้ตรงกับความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด
14.ไม่ปฏิบัติงานตามโครงการที่บรรจุไว้ในแผน	14.หากพิจารณาแล้วว่าโครงการใดไม่สามารถดำเนินการได้ ก็ไม่ควรบรรจุไว้ในแผน
15.ระบบการทำงานเป็นระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม	15.ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการใช้ระบบคุณธรรมให้มากขึ้น และพิจารณาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่
16.ระบบการบริหารงานบุคคลขาดประสิทธิภาพ	16.เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ไม่มีความชัดเจนในเรื่องระเบียบ
17.การมอบหมายหน้าที่ผู้รับผิดชอบในโครงการต่างๆ ไม่เป็นไปตามคำสั่งที่มอบหมาย	17.กำหนดคำสั่งและมอบหมายงานให้ชัดเจน และกำชับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
18.ความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณในการจัดทำโครงการต่างๆ	18.ควรให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม ระดมความคิด ความต้องการของประชาชน และให้ประชาชนได้ร่วมตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
19.การขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงานบางคน	19.จัดอบรมให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน หรือกำหนดบทลงโทษไว้อย่างชัดเจนสำหรับผู้ที่ละเลยต่อหน้าที่
20.งบประมาณไม่เพียงพอในการพัฒนาท้องถิ่น	20.เร่งรัดการจัดเก็บรายได้ของท้องถิ่นหรือรัฐบาล ควรสนับสนุนงบประมาณให้เพิ่มขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตา อำเภอสเตา จังหวัดสงขลา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตา 2) เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตา จำแนกตามตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเตา โดยผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย คือ 1) ระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตาในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นจะมีความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเตา แตกต่างกัน ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้คือ ผู้ที่มีตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 ฝ่าย จำนวน 101 คน ได้แก่ ฝ่ายบริหาร จำนวน 7 คน ฝ่ายการเมือง จำนวน 18 คน ฝ่ายข้าราชการประจำ จำนวน 61 คน ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นหรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 15 คน และเครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window Version 16.0 และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มย่อย มีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้ Content Analysis

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 69.3 รองลงมาเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 30.7 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.6 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 43.6 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในฝ่ายข้าราชการประจำ คิดเป็นร้อยละ 60.4 มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 4 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.6

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา

1) ด้านบุคลากร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ในประเด็น การแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากร ส่งผลต่อการดำเนินงานมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ซึ่งปัญหาและอุปสรรคโดยรวมในด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

2) ด้านการเงิน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านการเงินทั้ง 6 ประเด็น อยู่ในระดับปานกลาง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความเพียงพอของงบประมาณต่อการกำหนดโครงการ กิจกรรมในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา ประเด็นความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ประเด็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่ออนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนา ประเด็นความคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมของระบบเบิกจ่ายงบประมาณ และระบบประเมินผล ประเด็นการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษี และพบว่า ความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ซึ่งปัญหาและอุปสรรคโดยรวมในด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง

3) ด้านวัสดุอุปกรณ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านวัสดุอุปกรณ์กระจายอยู่ในทุกระดับ โดยประเด็นความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ มีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ซึ่งปัญหาและอุปสรรคโดยรวมในด้านวัสดุอุปกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง

4) ด้านการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย 15 ประเด็นย่อย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านการบริหารงานในระดับปานกลาง ได้แก่ประเด็นความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โครงสร้างของเทศบาลที่เอื้อต่อการติดต่อประสานงานภายในและระหว่างหน่วยงาน ความชัดเจนในการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน/กิจกรรม การปฏิบัติงานโดยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี/ธรรมาภิบาล ข้อจำกัดภาวะในการดำรงตำแหน่ง คำนึงถึงผลประโยชน์ของภาครัฐเป็นสำคัญ การติดตามและประเมินผลการทำงาน ความขัดแย้งทางการเมืองระดับท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านการบริหารงานในระดับมากถึงมากที่สุด ใน 5 ประเด็น ได้แก่ ความชัดเจนในการมอบหมายผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพในการดำเนินงานกิจกรรม การเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น การให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการ

ปฏิบัติงานและประเด็นความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล ซึ่งเป็นประเด็นที่มีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด โดยปัญหาและอุปสรรคโดยรวมในด้านการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง

5) ด้านการให้บริการประชาชน พบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านการให้บริการประชาชน ใน 3 ประเด็น คือ การพัฒนา ยกระดับและรักษามาตรฐานการให้บริการสาธารณะ กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างกว้างขวาง ทั้งถึง ใกล้เคียงประชาชน การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน ซึ่งทั้ง 3 ประเด็น มีระดับปัญหาและอุปสรรคในระดับมากถึงมากที่สุด โดยประเด็นเรื่องการประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชนมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ซึ่งปัญหาและอุปสรรคโดยรวมในด้านการให้บริการประชาชนอยู่ในระดับปานกลาง

6) ด้านจริยธรรม พบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านจริยธรรม ทั้ง 2 ประเด็น คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม การสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยประเด็นเรื่องการสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร มีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ซึ่งปัญหาและอุปสรรคโดยรวมในด้านจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่วางไว้ในขั้นต้นว่า ระดับของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดาในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นผลมาจากความแตกต่างของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาต่างกัน จึงทำให้มองปัญหาและอุปสรรคที่แตกต่างกันมากบ้าง น้อยบ้าง อีกทั้งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่แตกต่างกันก็เป็นสาเหตุหนึ่ง

และเมื่อเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ในแต่ละด้าน จากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารงาน ด้านการให้บริการประชาชน และด้านจริยธรรม พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรเป็นปัญหาที่สำคัญมากที่สุดในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะทรัพยากรมนุษย์

หรือบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวางแผนด้านบุคลากร วิเคราะห์ความต้องการบุคลากรในปัจจุบันและอนาคต คุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท พร้อมทั้งเหมาะสมกับหน่วยงาน การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม การจัดสรรค่าตอบแทนหรือการจัดสวัสดิการอื่นๆ รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรมแต่ถึงอย่างไรในส่วนของท้องถิ่นก็หนีไม่พ้นในเรื่องของการเมืองซึ่งส่งผลให้เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายซึ่งเป็นเรื่องที่ควบคุมได้ยาก เพราะเป็นเรื่องของจิตใจ ความชอบส่วนบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับบทความของสถาบันพัฒนาโยบายและการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง“กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์” ในประเด็นของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ด้านบุคลากร ซึ่งระบุว่า ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

จากการศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น ที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา จำแนกตามบทบาทในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา เมื่อทำการวิเคราะห์พบว่า

ผู้ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเมือง ฝ่ายข้าราชการประจำ และฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น มีความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา แตกต่างกัน โดยพบว่า ฝ่ายการเมืองมองปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา ทั้ง 6 ด้านมากกว่ากลุ่มอื่นๆ โดยประเด็นการแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงานเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดาในด้านบุคลากรมากกว่าประเด็นอื่นๆ สำหรับด้านการเงินมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดามากกว่าประเด็นอื่นๆ คือ ประเด็นความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนา ประเด็นความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาลเป็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดาในด้านวัสดุอุปกรณ์มากกว่าประเด็นอื่นๆ สำหรับในด้าน

การบริหารงาน มีประเด็นการให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติงาน และความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล เป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดามากกว่าประเด็นอื่น การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน เป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดาในด้านการให้บริการประชาชนมากกว่าประเด็นอื่น และประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม เป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรคในด้านจริยธรรมมากกว่าประเด็นการสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากร ที่ผลการวิเคราะห์เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ฝ่ายการเมืองซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงมองในรายละเอียดประเด็นต่างๆ ในการดำเนินงานมากกว่าฝ่ายอื่นๆ เพราะฝ่ายการเมืองเป็นผู้ที่นำเสนอนโยบายต่างๆ ผ่านฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้มอบนโยบายเหล่านั้นให้ฝ่ายข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติต่อไป โดยฝ่ายการเมืองยังต้องคำนึงถึงฐานเสียงซึ่งเป็นประโยชน์ทางการเมืองด้วย ในขณะที่ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้มีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น มองปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ว่าอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากบทบาทของฝ่ายนี้ไม่ได้สัมผัสกับการดำเนินงานโดยตรงเพราะเป็นฝ่ายที่ทำหน้าที่เพียงสนับสนุน พิจารณา และประเมินผลเท่านั้น ซึ่งไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการเป็นประจำจึงไม่สามารถระบุปัญหาได้อย่างชัดเจน

จากความคิดเห็นของฝ่ายการเมืองที่มองปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา มากกว่ากลุ่มอื่นๆ นั้น ถือเป็นประโยชน์ในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของเทศบาลเมืองสะเดา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในงานวิจัย

ปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากรในประเด็นการแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากร ส่งผลต่อการดำเนินงาน ควรมีการอบรมให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรทุกฝ่ายให้วางตัวเป็นกลาง ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมหรือผลประโยชน์ภาครัฐมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง โดยฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญกับด้านบุคลากรให้มากเป็นพิเศษ ให้มีการสำรวจอัตรากำลัง ความเพียงพอของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทของงานตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละบุคคล โดยการส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมเพิ่มความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการจัดคนลงสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสม ตรงกับความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล โดยอาศัยระบบคุณธรรม

มากกว่าระบบอุปถัมภ์ และอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคือ การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงินมีปัญหาและอุปสรรคในประเด็นความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนา แนวทางการแก้ปัญหาคือ เทศบาลควรจัดลำดับความสำคัญของโครงการหรือการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของประชาชนและตามลำดับความสำคัญเร่งด่วน

ปัญหาและอุปสรรคด้านวัสดุอุปกรณ์มีปัญหาและอุปสรรคในประเด็นความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงาน แนวทางการแก้ปัญหาคือ เทศบาลควรมีการสำรวจความต้องการหรือความจำเป็นในการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีความจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน และดำเนินการจัดซื้อเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และยังช่วยลดเวลาในการปฏิบัติงานด้วย

ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารงาน มีประเด็นการให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงานและความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล แนวทางการแก้ปัญหาคือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการมอบอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติให้มากขึ้น พร้อมกับชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานทุกระดับเพื่อการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และจัดให้มีการฝึกอบรม สร้างจิตสำนึกให้กับนักการเมืองก่อนจะเข้ารับตำแหน่งเพื่อให้ทุกฝ่ายเล็งเห็นถึงประโยชน์ของบ้านเมืองและประชาชนเป็นสำคัญ

ปัญหาและอุปสรรคด้านการให้บริการประชาชนมีปัญหาอุปสรรคในประเด็นการประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน แนวทางการแก้ปัญหาคือ ให้มีการปรับปรุงระบบการประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ข้อมูลข่าวสารของประชาชน ให้มีความหลากหลายและเพิ่มความถี่ในการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น รวมถึงต้องให้บุคลากรผู้รับผิดชอบงานด้านการประชาสัมพันธ์ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ปัญหาและอุปสรรคด้านจริยธรรมมีปัญหาอุปสรรคในประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักคุณธรรม แนวทางการแก้ปัญหาคือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการใช้ระบบคุณธรรมให้มากขึ้น และพิจารณาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานมาปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษา “ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา” พบว่า ควรเพิ่มเติมในเรื่องของแนวทางการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นทั้ง 6 ด้านดังกล่าว และควรเพิ่มเติมในด้าน

ทัศนคติของฝ่ายบริหาร ฝ่ายการเมืองที่มีต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายข้าราชการประจำ ว่าเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากประการหนึ่งสำหรับการปฏิบัติงานและการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. 2548. ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อสาธิตศึกษาดินแดน.
- กรมล ทงชรรมาชาติ. 2545. การปกครองท้องถิ่นของไทย. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- กองวิชาการและแผนงาน เทศบาลเมืองสะเดา. 2553. แผนพัฒนาสามปี(พ.ศ.2554 – 2555) เทศบาลเมืองสะเดา จังหวัดสงขลา.
- โกวิทย์ พวงงาม. 2545. คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับมติใหม่ การเลือกตั้งท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : มูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- โกวิทย์ พวงงาม. 2550. มติใหม่การปกครองท้องถิ่น วิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจและการบริหารงานท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. 2546. ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. 2539. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- ทวีศักดิ์ เล็กสุด. 2550. “ทัศนะของผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนต่อปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสตูล” สารวิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ดำรง วัฒนา. 2547. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญมา ทองรัมย์. 2549. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารของเทศบาล : ศึกษากรณีเทศบาลตำบลพะตง อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- ประพันธ์ ศรีสุวรรณ. 2542. “ปัญหาและอุปสรรคของทรัพยากรการบริหารที่มีต่อการบริหารของเทศบาลตำบลเบตง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- พิชญา ชูเพชร. 2549. “ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการวางแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิภา จันทร์ทอง. 2544. “ปัญหาและข้อจำกัดของทรัพยากรการบริหารของเทศบาลตำบลที่เปลี่ยนแปลงฐานะมาจากสุขาภิบาล : ศึกษากรณีเทศบาลตำบลที่ยกฐานะขึ้นในจังหวัดภูเก็ต” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วิมลพรรณ ชีววิจิตรกุล. 2543. “ปัจจัยและอุปสรรคด้านทรัพยากรการบริหารในทัศนะของพนักงานบริษัทผลิตภัณฑ์อาหารกว้างไพศาล จำกัด (มหาชน)” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศศิพงศ์ ชูเชิด. 2551. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการดำเนินงานแผนพัฒนาเทศบาลตำบลน้ำน้อย อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. 2546. การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันวิจัยทางยุทธศาสตร์. 2547. หลักการและแนวคิดประกอบยุทธศาสตร์ทหาร. กรุงเทพฯ : สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการทหารสูงสุด.
- สมนึก ปัญญาสิงห์. 2534. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต” กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ส่วนมาตรฐานการบริการท้องถิ่น สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. 2546. คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

- สุรพล บัวแก้ว. 2550. “ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล : ศึกษากรณีเทศบาลเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง” สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สายัณห์ อินทรภักดี. 2539. “ปัญหาในการวางแผนพัฒนาจังหวัดของหน่วยราชการส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดสงขลา” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2547. **เครื่องชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ. .
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (<http://www.onec.go.th/publication/4010003/p0201.htm>). **แนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น**. 20/10/2553
- หทัยรัตน์ ทรงอยู่. 2551. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลพันชาติ อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโท(การปกครองท้องถิ่น) สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2543. **หลักและเทคนิคการวางแผน**. พิมพ์ครั้งที่ 8 . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรถนัคชา สมกล้า. 2552. **การบริหารจัดการท้องถิ่นไทย**. บทความ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- อาริยา สิทธิวรรณวงศ์. 2550. “ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.



แบบสอบถามที่ □□□

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น

กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองเสเดา อำเภอเสเดา จังหวัดสงขลา

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อต้องการใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเรื่อง “ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น กรณีศึกษา: เทศบาลเมืองเสเดา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองเสเดา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

โปรดตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด เนื่องจากผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(นงลักษณ์ สืบชนะ)

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ของแต่ละข้อที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่านมากที่สุด

1. เพศ

- () 1. หญิง () 2. ชาย

2. อายุ

- () 1. ต่ำกว่า 30 ปี () 2. 30-39 ปี
() 3. 40-49 ปี () 4. 50 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- () 1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษา () 2. มัธยมศึกษา/ปวช.
() 3. อนุปริญญา/ปวส. () 4. ปริญญาตรี
() 5. ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. บทบาทในการดำเนินงาน

- () 1. ฝ่ายบริหาร ระบุตำแหน่ง.....
() 2. ฝ่ายการเมือง
() 3. ฝ่ายข้าราชการประจำ ระบุตำแหน่ง.....
() 4. ฝ่ายที่ได้รับการแต่งตั้งจากเทศบาลให้ร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการ
สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น

5. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งตามบทบาทในการดำเนินงาน ในข้อ 5

- () 1. ต่ำกว่า 2 ปี () 2. 2-4 ปี
() 3. มากกว่า 4 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา

คำชี้แจง ท่านคิดว่า เทศบาลเมืองสะเดาประสบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นในด้านต่างๆ มากน้อยเพียงใด ให้พิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่นมากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหาและอุปสรรค				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี
ด้านบุคลากร					
1.ความเพียงพอของบุคลากรในการปฏิบัติงาน					
2.ความเข้าใจในบทบาทของงานตามตำแหน่งหน้าที่					
3. การจัดคนลงสู่ตำแหน่งอย่างเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถ					
4. การแบ่งฝ่าย/ฝักใฝ่ทางการเมืองของบุคลากรส่งผลต่อการดำเนินงาน					
5.การให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเพียงพอกับการปฏิบัติงาน					
6.การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
ด้านการเงิน					
7. ความเพียงพอของงบประมาณต่อการกำหนดโครงการ กิจกรรมในการดำเนินงานตามแผนพัฒนา					
8. ความเหมาะสมของงบประมาณที่ได้จัดสรรเพื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น					

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหาและอุปสรรค				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี
9. การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเพื่ออนุมัติงบประมาณในการดำเนินงานโครงการตามแผนพัฒนา					
10. ความคล่องตัว รวดเร็ว และรัดกุมของระบบเบิกจ่ายงบประมาณและระบบประเมินผล					
11. การพัฒนาระบบบริหารงบประมาณและระบบจัดเก็บภาษี					
12. การควบคุมตรวจสอบการใช้งบประมาณของเทศบาลและเจ้าหน้าที่					
ด้านวัสดุอุปกรณ์					
13. ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ					
14. ประสิทธิภาพ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ที่มีอยู่					
15. การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ ไม่ตรงกับประเภทการใช้งาน					
16. ความคล่องตัวในการใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักร ฯลฯ					
17. ความพร้อมของอุปกรณ์ และเครื่องมือที่ทันสมัยในการดำเนินงานของเทศบาล					

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหาและอุปสรรค				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี
ด้านการบริหารงาน					
18. ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
19. โครงสร้างของเทศบาลที่เอื้อต่อการติดต่อประสานงานภายในและระหว่างหน่วยงาน					
20. ความชัดเจนในการมอบหมายผู้รับผิดชอบหรือเจ้าภาพในการดำเนินงาน/กิจกรรม					
21. ความชัดเจนในการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินงาน/กิจกรรม					
22. การเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการเพื่อความโปร่งใส และตรวจสอบได้					
23. การปฏิบัติงาน โดยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี/ธรรมาภิบาล					
24. ข้อจำกัดภาวะในการดำรงตำแหน่ง					
25. คำนิยามถึงผลประโยชน์ของภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญ					
26. การติดตามและประเมินผลการทำงาน					
27. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น					
28. การให้ความสำคัญในการปรับปรุงขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน					
29. ความขัดแย้งระหว่างสมาชิกสภาเทศบาลกับผู้บริหารเทศบาล					
30. ความขัดแย้งทางการเมืองระดับท้องถิ่น					

ปัญหาและอุปสรรค	ระดับปัญหาและอุปสรรค				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด/ ไม่มี
31.การมีส่วนร่วมของประชาชน					
32.การเปลี่ยนแปลง/แก้ไข/เพิ่มเติม กฎ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ อยู่เสมอ					
ด้านการให้บริการประชาชน					
33.คำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชน ส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลัก					
34. การพัฒนา ยกระดับและรักษา มาตรฐานการให้บริการสาธารณะ					
35.กระจายการให้บริการสาธารณะแก่ ประชาชนอย่างกว้างขวาง ทัวถึง ไกลชิด ประชาชน					
36.การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่/รับรู้ ข้อมูลข่าวสารของประชาชน					
ด้านจริยธรรม					
37.การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย อาศัยหลักคุณธรรม					
38.การสนับสนุนและส่งเสริมจริยธรรม ของบุคลากร					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลเมืองสะเดา และท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....

ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลเมืองสะเดา

1. บริบทของเทศบาลเมืองสะเดา (กองวิชาการและแผนงาน เทศบาลเมืองสะเดา(2553))

ตำบลสะเดา ซึ่งเป็นที่ตั้งของศูนย์กลางการปกครอง และการบริหารของอำเภอสะเดาได้มีการเติบโตขยายตัวของชุมชนมาโดยลำดับ จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดตั้งเทศบาลตำบลสะเดา เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2482 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 56 ลงวันที่ 30 กันยายน 2482) ตั้งอยู่ที่ตำบลสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ห่างจากตัวจังหวัดสงขลา ประมาณ 76 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งหมดประมาณ 359 ตารางกิโลเมตร แต่เนื่องจากอาณาเขตตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลตำบลสะเดากว้างขวางมากไม่สามารถบริหารงานต่าง ๆ ได้ทั่วถึง จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลเดิมเสียใหม่ เพื่อความสะดวกในการบริหารงาน ตามประกาศในพระราชกฤษฎีกา เปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลตำบลสะเดา จังหวัดสงขลา ตราไว้ ณ วันที่ 17 ธันวาคม 2495 คงเหลือเนื้อที่เพียง 47 ตารางกิโลเมตร ต่อมาเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2547 ได้มีประกาศกระทรวงมหาดไทยเปลี่ยนแปลงฐานะเทศบาลตำบลสะเดาเป็นเทศบาลเมืองสะเดา

ด้านการเมือง-การบริหาร

โครงสร้างและอัตรากำลังในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สภาเทศบาลเมืองสะเดา ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 18 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง 3 เขตเลือกตั้ง

คณะผู้บริหาร ประกอบด้วย

- นายกเทศมนตรี
- รองนายกเทศมนตรี จำนวน 3 คน

คณะที่ปรึกษาและเลขานุการนายกเทศมนตรี ประกอบด้วย

- ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน
- เลขานุการนายกเทศมนตรี จำนวน 1 คน

ส่วนการบริหารของเทศบาลเมืองสะเดา ประกอบด้วย

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. กองวิชาการและแผนงาน
3. กองคลัง
4. กองการศึกษา

5. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

6. กองช่าง

7. กองช่างสุขาภิบาล

8. กองสวัสดิการสังคม

9. สถานธนาขนาด

อัตรากำลังในการบริหารงานของเทศบาลเมืองสะเดา

ปัจจุบันเทศบาลเมืองสะเดามีอัตรากำลัง 263 คน รายละเอียด ปรากฏตาม

ตาราง

ตารางที่ 12 บัญชีอัตรากำลังพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาลเมืองสะเดา จังหวัดสงขลา ณ วันที่ 30 เมษายน 2554

ลำดับ	ส่วนราชการ	จำนวนพนักงานเทศบาลแยกตามระดับ								รวม	ลูกจ้างประจำ	พนักงานจ้าง	รวม	หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	7	8					
1	สำนักปลัดเทศบาล	-	-	1	4	5	2	3	1	16	5	20	41	
2	กองคลัง	-	1	-	2	3	3	1	1	11	1	6	18	
3	กองการศึกษา	-	-	-	1	1	-	6	1	9	1	24	34	
4	กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	-	-	-	-	1	1	4	1	7	7	64	78	
5	กองช่าง	-	-	-	2	1	6	-	1	10	10	43	63	
6	กองช่างสุขาภิบาล	-	1	-	1	-	-	-	-	2	1	13	17	
7	กองวิชาการและแผนงาน	-	-	-	1	-	1	-	-	2	-	3	5	
8	กองสวัสดิการสังคม	-	-	-	-	1	1	1	1	4	-	3	7	
9	หน่วยงานตรวจสอบภายใน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	รวม		2	1	11	12	14	15	6	61	25	176	262	

2. ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมการพัฒนาของเทศบาลเมืองสะเดาในอนาคต และสามารถนำมาตรวจสอบแผนพัฒนาสามปีว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การพัฒนาเทศบาลเพียงใดหรือมีจุดเน้นไปในทิศทางใด

องค์ประกอบ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การพัฒนา แนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งนโยบายการพัฒนาจังหวัด นโยบายการพัฒนาอำเภอและนโยบายการพัฒนาของผู้บริหาร

วิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลเมืองสะเดา

“ ท่องเที่ยวสะเดาก้าวหน้า แหล่งการค้าชายแดน
ศูนย์ศึกษานานาชาติ สะอาดทุกมุมเมือง
รุ่งเรืองวัฒนธรรม ”

2.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองสะเดา

1) ยุทธศาสตร์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายคมนาคม

ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านนี้ไว้ เพื่อมุ่งจะอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในด้านโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้นว่า ถนน หนทาง คูระบายน้ำ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา และโทรศัพท์ เป็นต้น

2) ยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิต และคุณภาพผลผลิตสินค้า

เนื่องจากสังคมและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนหนึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชนในเขตเทศบาลโดยตรง จึงมีความปรารถนาที่จะให้ประชาชนในเขตเทศบาลได้ใช้ชีวิตในสภาพสังคมที่ดีไม่มีปัญหาจากยาเสพติด อาชญากรรม หากแต่มีบรรยากาศตลอดจนสิ่งแวดล้อมที่ดี น่าอยู่อาศัยประชาชนมีสุขภาพกาย สุขภาพของจิตใจที่เข้มแข็ง มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมไว้ให้คนรุ่นหลัง

3) ยุทธศาสตร์การจัดการชุมชนและสังคม

มุ่งเน้นให้ประชาชนมีความมั่นคงทางด้านอาชีพ และรายได้ ส่งเสริมให้มีความเข้าใจและพัฒนาในการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อที่จะให้พื้นฐานทางเศรษฐกิจดีขึ้น อันนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจของชุมชนที่มีความเข้มแข็งต่อไป

4) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน ด้วยหลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในชุมชน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง

5) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้าและการท่องเที่ยว

มุ่งส่งเสริม และพัฒนาด้านการเศรษฐกิจ การค้าและการท่องเที่ยว โดยการมุ่งพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในเชิงบูรณาการ และสนับสนุนให้มีการจัดการท่องเที่ยวภายในชุมชนอย่างยั่งยืน

6) ยุทธศาสตร์ศาสนา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

มุ่งส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาของเด็ก ตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ให้ได้รับการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านศึกษา นอกจากนี้มุ่งที่จะส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นให้คงอยู่สืบไป

7) ยุทธศาสตร์การเมือง การบริหารจัดการที่ดี

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบัน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีเสรีภาพในทางความคิด และมีอิสระที่จะแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ ได้กว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในด้านการเมือง การบริหารและการปกครอง การให้ประชาชนในเขตเทศบาลเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้กระบวนการการบริหารจัดการของเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล จึงนับเป็นวิธีการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

2.2 กรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดสงขลา

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโครงข่ายคมนาคม

แนวทางการพัฒนา

- 1.1 ก่อสร้างและปรับปรุงเส้นทางคมนาคมทั้งทางบก ทางน้ำ และการวิศวกรรมจราจร
- 1.2 จัดทำผังเมืองเฉพาะและผังเมืองรวมจังหวัด
- 1.3 จัดให้มีไฟฟ้าสาธารณะและขยายระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการครอบคลุมทุกพื้นที่

พื้นที่

- 1.4 ก่อสร้างและพัฒนาแหล่งน้ำให้ครอบคลุมและเพียงพอกับการใช้ประโยชน์
- 1.5 พัฒนาระบบสารสนเทศเชื่อมโยงระบบโครงข่ายการคมนาคมและการขนส่ง
- 1.6 ก่อสร้างและพัฒนาระบบป้องกันภัยธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 คุณภาพชีวิต และคุณภาพผลผลิตสินค้า

แนวทางการพัฒนา

- 2.1 ส่งเสริมการสาธารณสุขและการบริการสุขภาพอย่างทั่วถึง
- 2.2 ให้ความสำคัญแก่เด็ก สตรี คนชรา คนพิการ และประชาชนผู้ด้อยโอกาส
- 2.3 จัดการศึกษาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่บูรณาการให้ผสมกลมกลืนกับท้องถิ่นและนานาชาติ
- 2.4 ส่งเสริมพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร สินค้าอุตสาหกรรม และตลาดกลางสู่มาตรฐานสากล
- 2.5 ส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน และพัฒนาการรวมกลุ่มอาชีพ
- 2.6 ส่งเสริมและพัฒนาด้านการศึกษาทุกระดับ
- 2.7 ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.8 ส่งเสริมชุมชนอยู่ดีมีสุข
- 2.9 ส่งเสริมประกันสังคมและพึ่งพาตนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการชุมชนและสังคม และความมั่นคงปลอดภัย

แนวทางการพัฒนา

- 3.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว ชุมชนและสังคม
- 3.2 จัดระบบการรักษาความสงบเรียบร้อย และป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน
- 3.3 สร้างจิตสำนึกให้ความรู้ประชาชนในการป้องกันภัยด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
- 3.4 ส่งเสริมการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างสันติสุข
- 3.5 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมองค์กรภาคประชาชน สมาคม มูลนิธิ และอื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

แนวทางการพัฒนา

- 4.1 สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบยั่งยืน
- 4.2 อนุรักษ์ ฟื้นฟูและใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า
- 4.3 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
- 4.4 ส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้าและการท่องเที่ยว

แนวทางการพัฒนา

- 5.1 พัฒนาระบบข้อมูล และกิจกรรมทางด้านการตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 5.2 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีมาตรฐานสากล

5.3 ส่งเสริมและจัดแผนการท่องเที่ยว การบริการและการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวแบบ
องค์รวม

5.4 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเงินทุนและการบริหารจัดการสินทรัพย์

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ศาสนา ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนา

6.1 ส่งเสริมกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และประเพณีของท้องถิ่น

6.2 พัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัยและภูมิปัญญาท้องถิ่น

6.3 อนุรักษ์ พัฒนา โบราณสถาน โบราณวัตถุ และสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเมืองและการบริหารจัดการที่ดี

แนวทางการพัฒนา

7.1 ส่งเสริมระบบการเมือง การปกครองระบอบ ประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็น
ประมุขและความสัมพันธ์อันดี ทุกระดับทั้งในและต่างประเทศ

7.2 วางแผนพัฒนาท้องถิ่นแบบบูรณาการ

7.3 ส่งเสริมการตรวจสอบและติดตามประเมินผลการบริการสาธารณะภาคประชาชน

7.4 สนับสนุนทรัพยากรการบริหารในการให้บริการแก่ประชาชน

7.5 ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรของท้องถิ่นทุกระดับ

7.6 ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7.7 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการที่ดี

2.3 นโยบายคณะผู้บริหารท้องถิ่น

การแถลงนโยบายในการบริหารงานต่อสภาเทศบาลเมืองสะเตา เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ.2551
เป็นไปตามมาตรา 48 ทศ ในพระราชบัญญัติ เทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12)
พ.ศ. 2546 ดังนี้

1) นโยบายด้านการเมืองการปกครอง

1.1) ส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

1.2) บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

1.3) สนับสนุนประชาชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาเทศบาล

1.4) รับฟังความคิดเห็น และความต้องการของประชาชน

1.5) พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านการให้บริการประชาชน

2) นโยบายด้านประเพณีและวัฒนธรรม

2.1) สนับสนุนและส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมของทุกศาสนา

2.2) ส่งเสริมให้ประชาชนและเยาวชนได้รับการพัฒนาจิตใจ ทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม

2.3) สนับสนุนส่งเสริมวันสำคัญทางศาสนา และศาสนสถาน ทุกศาสนา

3) นโยบายด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

3.1) รักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของถนน ตลาด ที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2) ป้องกันและควบคุมการแพร่ระบาดของโรคอย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

3.3) ให้บริการด้านสาธารณสุขอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

3.4) พัฒนาภูมิทัศน์เมือง สวนสาธารณะให้ร่มรื่น สะอาดและสวยงาม ตลอดจนรักษาสภาพสิ่งแวดล้อมของบ้านเมือง

3.5) ส่งเสริมสุขภาพอนามัย พัฒนาคุณภาพชีวิตและสงเคราะห์ เด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ และผู้ด้อยโอกาส

3.6) ระวังภัยป้องกัน และบำบัดผู้ป่วยยาเสพติดอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

3.7) ควบคุม ดูแล และกำจัดสารเคมีตลอดจนวัตถุอันตรายต่อภาวะโลกร้อน

4) นโยบายด้านการศึกษาและสังคม

4.1) ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาให้เด็กก่อนวัยเรียนเข้าศึกษาในชั้นอนุบาลของโรงเรียนอย่างทั่วถึง

4.2) ส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่และส่งเสริมให้มีการสอนภาษาต่างประเทศในระดับประถมศึกษา เช่นภาษาอังกฤษ ภาษามลายู ภาษาจีน

4.3) เสริมสร้างความรู้ ทักษะ วิสัยทัศน์แก่นักเรียนครู เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนการสอนแก่นักเรียนและเยาวชน

4.4) ส่งเสริมกิจการสหกรณ์การนอกโรงเรียน เพื่อให้เยาวชนได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง ครอบครัว และสังคม

4.5) ส่งเสริม บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.6) สนับสนุน ส่งเสริม ศูนย์เด็กเล็กและศูนย์เยาวชน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมให้แก่เด็กและเยาวชน

4.7) ส่งเสริมให้มีการบำรุงรักษาสถานที่สำหรับการศึกษา พลศึกษาและนันทนาการ

4.8) ส่งเสริมพัฒนากิจกรรม ด้านการกีฬาอย่างต่อเนื่องและยกระดับให้ได้มาตรฐาน

4.9) ระวังภัยป้องกัน และส่งเสริมการปราบปรามยาเสพติดอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5) นโยบายด้านเศรษฐกิจ

5.1) พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน

5.2) ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาศูนย์การจำหน่ายสินค้าการเกษตรและผลิตผลจาก
ภูมิปัญญาท้องถิ่น

5.3) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ และเพื่อเป็นแหล่งท่องเที่ยว
เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ และเพื่อเป็นการสร้างเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็ง

6) นโยบายด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ

6.1) พัฒนาและปรับปรุงระบบถนน สะพาน และทางเท้าที่เชื่อมระหว่างชุมชน
และออกสู่ถนนหลักให้เพียงพอได้มาตรฐานและสวยงาม

6.2) ก่อสร้างทางระบายน้ำในเขตชุมชนให้ออกสู่แหล่งน้ำได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

6.3) สนับสนุนการขยายเขตไฟฟ้าให้ครอบคลุมทั่วถึงทุกครัวเรือน

6.4) สนับสนุนให้ชุมชนมีน้ำประปาใช้อย่างพอเพียง

6.5) สนับสนุนให้มีการพัฒนาและจัดการระบบการจราจรในบริเวณตัวเมือง
ให้เกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.6) ส่งเสริมและสนับสนุนการวางผังเมืองรวมให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา
เมืองในอนาคต

6.7) พัฒนา ปรับปรุง และรักษาแหล่งน้ำให้มีประสิทธิภาพ

7) นโยบายด้านความปลอดภัย

7.1) ส่งเสริมสนับสนุนงานป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยให้สามารถบริการ
ประชาชนตลอด 24 ชั่วโมง ในกรณีฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

7.2) สนับสนุนให้มี ยามรักษาความสงบเรียบร้อย ร่วมกับเจ้าหน้าที่ของรัฐใน
ทุกชุมชน เพื่อป้องกันและรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เช่น
ตลาดสด หรือสถานที่ที่อาจก่อให้เกิดอาชญากรรม

2.4 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของเทศบาลเมืองสะเดา อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา จุดแข็ง (Strengths)

1. มีทำเลที่ตั้งเหมาะสม ซึ่งเป็นศูนย์กลางรวบรวมผลผลิตทางการเกษตรจากพื้นที่
ใกล้เคียง เชื่อมโยงเข้าสู่หาดใหญ่และจังหวัดสงขลา

2. เป็นศูนย์กลางการขนถ่ายสินค้าเกษตรและกระจายผลผลิตไปสู่ต่างประเทศ เช่น
ยางพารา

3. การคมนาคมสะดวกอยู่ใกล้ชายแดน มีเส้นทางคมนาคมเชื่อมโยงกับจังหวัดใกล้เคียง

4. มีประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น ประเพณีลากพระ ประเพณีลอยกระทง
5. มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ เหมาะแก่การพัฒนาอาชีพทางด้านเกษตรกรรม
6. ไม่มีความขัดแย้งในพื้นที่
7. มีทุนทางสังคมที่เข้มแข็งและหลากหลาย เช่น นักธุรกิจ ประเพณี วัฒนธรรม ปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มองค์กรภาคประชาชน

จุดอ่อน (Weakness)

1. ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางการเกษตร ทำสวนยางพารา ซึ่งราคาผลผลิตบางครั้งไม่แน่นอน ขึ้นกับกลไกตลาด
2. พื้นที่ภายในเขตเทศบาลเมืองสะเตา บางจุดอยู่ในพื้นที่ราบลุ่ม มักจะประสบภัยธรรมชาติ ทำให้ประชาชนเดือดร้อน และสิ่งสาธารณูปการของรัฐได้รับความเสียหาย ต้องมีการปรับปรุงซ่อมแซมเป็นประจำ
3. การพัฒนาและการแก้ไขปัญหาของประชาชนบางแผนงาน/โครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลเมืองสะเตา ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. มีประชากรแฝงจำนวนมาก
5. ปัญหาทางสังคม เช่น พฤติกรรมเด็กและเยาวชน ที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติด และปัญหาผู้ไม่มีรายได้ เนื่องจากไม่มีอาชีพรองรับ เป็นต้น

อุปสรรค (Threats)

1. ภารกิจการถ่ายโอนงานของรัฐบาลให้ท้องถิ่นรับผิดชอบยังไม่ชัดเจน
2. ระเบียบกฎหมายและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่นมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้เกิดความสับสนแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
3. ผลกระทบของการเมืองทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับชาติ

โอกาส (Opportunities)

1. มีพื้นที่ติดต่อกับประเทศมาเลเซีย สามารถเชื่อมโยงการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว
2. เป็นประตูเชื่อมโยงสู่การค้า (Gate Way) อยู่ในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. นโยบายของรัฐบาล สนับสนุนท้องถิ่นมากขึ้นในหลายๆด้าน เช่น การสนับสนุนงบประมาณในรูปแบบของเงินอุดหนุนเฉพาะกิจและเงินอุดหนุนทั่วไป
4. ประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ- ชื่อสกุล	นางสาวนงลักษณ์	สีบชนะ
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5210521534	
วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
วิทยาศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	พ.ศ.2545
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	พ.ศ.2548
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน	นักพัฒนาชุมชน สำนักงานเทศบาลเมืองสะเดา	