

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา



นางสาวดาวนภา เพชรจันทร์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

Strategic Leadership of Mayor of Yala City Municipality

Miss Dawnapa Petchjan



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา
ชื่อและนามสกุล นางสาวดาวนภา เพชรจันทร์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์

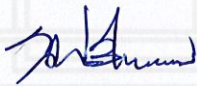
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)



..... (รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

ผู้ศึกษา นางสาวดาวณา เพชรจันทร์ รหัสนักศึกษา 2613001730

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ ปีการศึกษา 2562

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์ความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา 2) ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารจำนวน 5 คน กลุ่มพนักงานเทศบาล จำนวน 5 คน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 5 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสำรวจ เอกสารแบบสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีการแบบสามเส้าและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปอุปนัย

ผลการศึกษาพบว่า 1) สี่กลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา ในการบริหารงานเทศบาลนครยะลา ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ โครงการที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จภายใต้ การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีนครยะลา 7 โครงการ ได้แก่ โครงการมหกรรมแข่งขันนกเขาชาวเสียงอาเซียน โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา โครงการศาสนาสัมพันธ์ โครงการคืนยะลา ให้คนยะลา โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์ โครงการนวัตกรรมสร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา และ โครงการยะลามารathon 2) นายกเทศมนตรีนครยะลามีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น 8 ประการ คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร เป็นผู้มี ความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น เป็นผู้มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ เป็นผู้มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้มี ความสามารถในการประสานความขัดแย้ง เป็นผู้บริหารที่เข้าถึงและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

คำสำคัญ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารท้องถิ่น เทศบาลนครยะลา

Independent Study title: Strategic Leadership of the Mayor of Yala City Municipality

Author: Miss. Dawnapa Petchjan, ID: 2613001730;

Degree: Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Jirawat Metasuttirat, Assistant Professor;

Academic year: 2019

Abstract

The objectives of this research were to study 1) key success strategies on administration management of Yala City Municipality' s mayor, and 2) leadership-strategy characteristics according to the mayor of Yala city municipality.

This independent study was a qualitative research ,which collecting data by using in-depth interview and focus group with 3 key informant groups ,which included the amount of 5 administrators, 5 municipality officers, and 5 stakeholders . The sample size was determined by using purposive sampling method. Data collection tools were interview questionnaire and focus-group question forms. The research data was checked by data triangulation method and analyzed by using inductive reasoning.

The results of the study stated that 1) the four outstanding strategies of Mayor of Yala city municipality in administering were conflict coordination and peace building strategy ,organizational administration strategy, human resource development strategy , and city and economy development strategy. There were seven projects which were outstanding and successful under the administration of Mayor of Yala city municipality included ASEAN Barred Ground Doves Competition project, Yala City Municipality Youth Orchestra project, religious relation project , Returning Yala to Yala people project ,Youth camp project for love and solidarity building for Yala City Branding ,and Yala Marathon project. 2) The mayor of Yala city municipality contained the eight strategic leadership attributes: that were being vision role model for other officers, understanding the city context and local administration, having good knowledgeable and communication skill, being the developer and able to use information technology in the administration, having skillful in participatory management , having conflict coordination and management skill, and able to explore and solve the root of problems in a creative way.

Keywords: Strategic leadership, Local administration, Yala city municipality

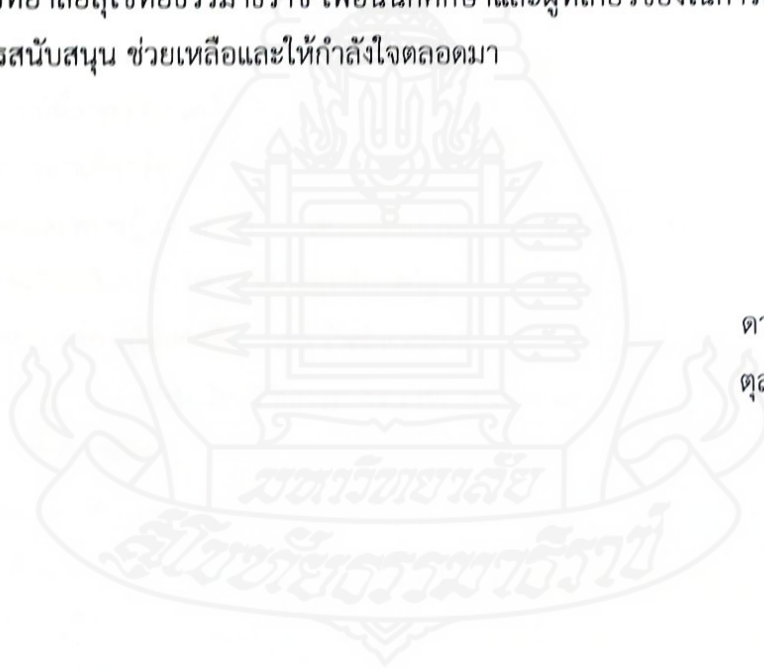
กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถเป็นอย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีรวม ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาครั้งนี้ อย่างใกล้ชิดด้วยดีตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้ง ในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณท่านนายกเทศมนตรีนครยะลา คณะผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล นครยะลา พนักงานเทศบาลนครยะลาที่ได้กรุณาให้ข้อมูล คำแนะนำและสนับสนุน ในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลหลักทุก ๆ ท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ภาคสนาม

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์และบุคลากร สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่าน ที่กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

ดาวนภา เพชรจันทร์
ตุลาคม 2563

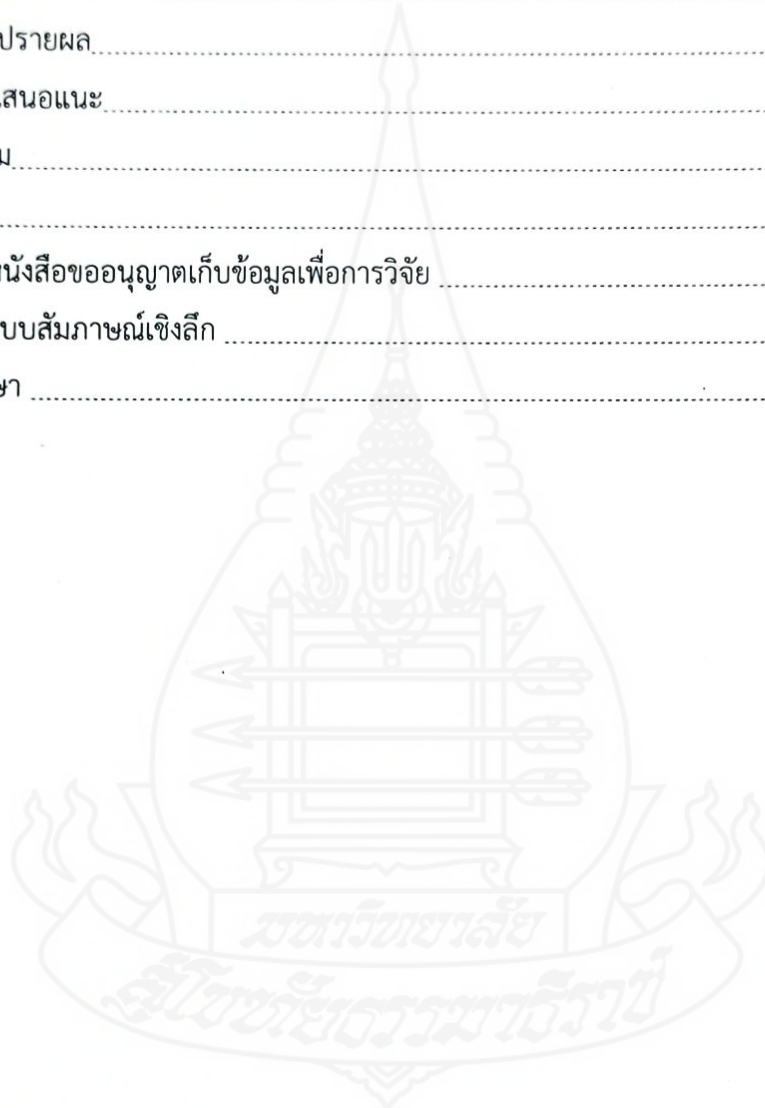


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	5
ข้อจัดในการศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นและการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ	23
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	30
ข้อมูลพื้นฐานและการบริหารจัดการของเทศบาลนครยะลา	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	68
วิธีการศึกษา	68
ผู้ให้ข้อมูลหลัก	68
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	69
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	70
การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล	71
บทที่ 4 กลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา	72
บทที่ 5 ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของนายกเทศมนตรีนครยะลา	108

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 6 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	122
สรุปผลการศึกษา.....	122
อภิปรายผล.....	134
ข้อเสนอแนะ.....	143
บรรณานุกรม.....	145
ภาคผนวก.....	149
ก หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	150
ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึก.....	152
ประวัติผู้ศึกษา.....	165



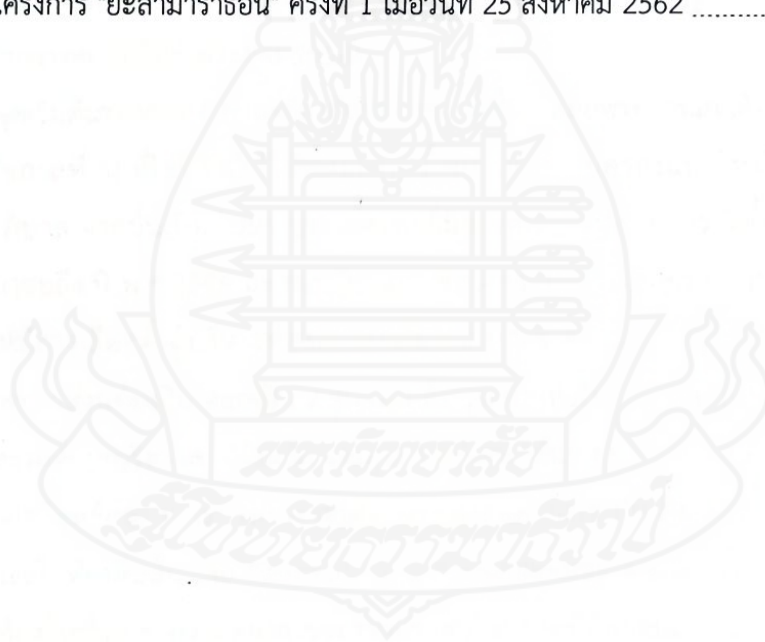
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ชุมชนในเขตเทศบาลนครยะลา.....	55



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 ผังเมืองยะลา.....	52
ภาพที่ 2.2 ตราสัญลักษณ์เทศบาลนครยะลา.....	52
ภาพที่ 4.1 กรอบแนวคิด 6C+ 3R	87
ภาพที่ 4.2 งานมหกรรมแข่งขันนกเขาชวาเสียงอาเซียน ครั้งที่ 35	95
ภาพที่ 4.3 คอนเสิร์ต วงออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา“เพราะเราคือพี่น้องกัน”	98
ภาพที่ 4.4 งาน Melayu day @ Yala ครั้งที่ 7 ประจำปี 2563	100
ภาพที่ 4.5 พิธีเปิดโครงการ โครงการ "คืนยะลาให้คนยะลา"	101
ภาพที่ 4.6 โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่น เสริมสร้างความสมานฉันท์ รุ่นที่ 15	103
ภาพที่ 4.7 พิธีมอบรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2561.....	105
ภาพที่ 4.8 ภาพนิบง ยาลอ มาสคอต 2 ตัว ของเทศบาลนครยะลา	105
ภาพที่ 4.9 โครงการ "ยะลามารathon" ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2562	107



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การปกครองท้องถิ่น (local government) ถือเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นพื้นฐานการปกครองในระบอบประชาธิปไตยและมีความสำคัญต่อการฝึกหัดประชาธิปไตย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่นที่จะตอบสนองปัญหาความเป็นอยู่และทรัพยากรธรรมชาติ ของชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งล้าหลังเพียงรัฐบาลกลางในฐานะที่ต้องดูแลประชาชนโดยรวมทั่วประเทศ ไม่สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทั่วถึง และตรงความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง ทำให้ส่วนกลาง (centralization) มาเป็นการบริหารการปกครองแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) มากขึ้น เพื่อมุ่งหมายให้สิทธิแก่ชุมชนในการตัดสินใจดำเนินภารกิจของท้องถิ่น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการใช้ฐานท้องถิ่นเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ (โกวิท พวงงาม 2550)

จุดเริ่มต้นของการปกครองท้องถิ่นของไทยเกิดขึ้นในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ที่ได้ทรงดำริให้ทดลองจัดตั้งหน่วยการปกครองแบบใหม่ในระดับท้องถิ่น เรียกว่า สุขาภิบาล จากนั้นเป็นต้นมา ประเทศไทยก็มีการพัฒนารูปแบบการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจนถึง ปี พ.ศ.2546 มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นครั้งใหญ่ คือ กำหนดให้มีการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรงจากประชาชน และปัจจุบันประเทศไทยมีการจัดระเบียบราชการส่วนท้องถิ่น ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบทั่วไป ได้แก่ เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด และรูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา

ภารกิจหลักของการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การดำเนินการบริหารกิจการสาธารณะในท้องถิ่นนั้น เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชน ตามเจตนารมณ์ของประชาชนผู้เป็นเจ้าของท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งความต้องการของประชาชนในแต่ละที่นั้นย่อมมีความแตกต่างกันไปทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายอย่างทั้งความรู้สึกรักหวงแหนและความต้องการส่วนบุคคล สภาพแวดล้อมด้านต่างๆ ของท้องถิ่นเองและความต้องการเหล่านี้ก็อาจผันแปรได้ตลอดเวลาตามปัจจัยแวดล้อม ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จ

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การหรือความสำเร็จขององค์การและบุคลากรหรือพนักงานขององค์การ พบทั้งในองค์การภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน รวมถึงองค์การที่ไม่หวังผลกำไรและองค์การที่เกี่ยวข้องกับศาสนา และบ่อยครั้ง พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการ

กำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำสามารถสร้างความแตกต่างในด้านความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มด้วย (พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561) สำหรับในส่วนของการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง ผู้นำท้องถิ่นเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้นำทางไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา, 2560)

ดังนั้น การบริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อประชาชนในพื้นที่ ผู้นำท้องถิ่นจึงต้องมีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถวางแผน ตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถจูงใจและสื่อสารกับชาวบ้านได้ และมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในท้องถิ่นได้อย่างมีวุฒิภาวะสูง และในขณะเดียวกัน การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จ บรรลุประสิทธิผล สร้างความรุ่งเรืองเจริญเติบโตให้กับท้องถิ่น มีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสาธารณะ สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชน และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญทุกกลุ่ม ย่อมไม่ใช่เป็นงานที่ง่าย และไม่สามารถทำได้ด้วยการมีผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ (พิชาย รัตนดิถิก ณ ภูเก็ต, 2555) ในขณะที่ภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ นับว่าสอดคล้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นบุคคลที่มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์ คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จ ที่สำคัญมีการแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างชาญฉลาด ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ทำการบริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ บุคลากรที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ และช่วยให้้องค์การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ (กัญท์กณัฐ สุวรรณรัชภูมิ, 2556)

เทศบาลนครยะลา เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ในรูปแบบทั่วไป ได้รับการจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งเทศบาลเมืองยะลา จังหวัดยะลา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 53 หน้า 1223 ตราไว้ ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2479 และได้เปลี่ยนแปลงฐานะจาก

เทศบาลเมืองยะลาเป็นเทศบาลนครยะลา ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 40 ก. ลงวันที่ 24 กันยายน พ.ศ.2538 ยกฐานะเทศบาลเมืองยะลาเป็นเทศบาลนครยะลา โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2538 เป็นต้นมามีพื้นที่ทั้งสิ้น 19.4 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสะเตงทั้งหมด สภาพพื้นที่โดยทั่วไปเป็นพื้นที่ราบลุ่ม มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 แก้ไขถึงฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ปัจจุบัน (พ.ศ.2563) มีนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีนครยะลา

ด้วยปัญหาเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ที่ยืดเยื้อมากกว่าทศวรรษส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของเมือง เกิดความแตกแยกในสังคม ภาคการท่องเที่ยวหยุดชะงัก ภาพลักษณ์เมืองถูกมองในแง่ลบ ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ และเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารจัดการเทศบาลในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ภายใต้การบริหารงานของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา ซึ่งดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรียะลา มากกว่า 17 ปี (พ.ศ.2546-2563) เทศบาลนครยะลามีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ประชาชนในพื้นที่ที่มีความสมานฉันท์ ภาคการท่องเที่ยวเกิดความเคลื่อนไหว ระบบเศรษฐกิจเกิดการหมุนเวียน ส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และเทศบาลนครยะลาได้รับรางวัลเกียรติยศแห่งความภาคภูมิใจมากมาย เช่น รางวัลเกียรติยศเมืองแห่งสันติภาพ UNESCO Cities for Peace Prize (1 ใน 7 เมืองทั่วโลก) ประจำปี 2002 - 2003 ,รางวัลชนะเลิศอันดับ 1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่) ประเภทโดดเด่น จากคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีงบประมาณ พ.ศ.2559 (รับเงินอุดหนุน จำนวน 10,000,000 บาท) ,ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เทศบาลนครยะลาคว้าชนะเลิศอันดับ 1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่) ประเภทโดดเด่นได้อีกครั้ง (รับเงินอุดหนุน จำนวน 10,000,000 บาท) ,รางวัลชนะเลิศ เทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ยอดเยี่ยมระดับประเทศ ประจำปี 2563 จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รางวัลเหล่านี้ถือเป็นผลการันตืออย่างหนึ่งที่บ่งชี้ให้เห็นว่าเทศบาลนครยะลาประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในการบริหารจัดการและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ผู้นำองค์กร ด้วยความสามารถของผู้นำคือนายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ มีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของประชาชน มีวิสัยทัศน์ที่โดดเด่น ทำงานโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมต่อการพัฒนาเมือง ซึ่งได้รับการยอมรับในวงกว้างทั้งในและต่างประเทศ จึงควรเป็นต้นแบบของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ

จากเหตุปัจจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศบาลนครยะลา รวมถึงลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ในฐานะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางและแบบอย่างในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การภาครัฐอื่นๆ ให้ประสบความสำเร็จ

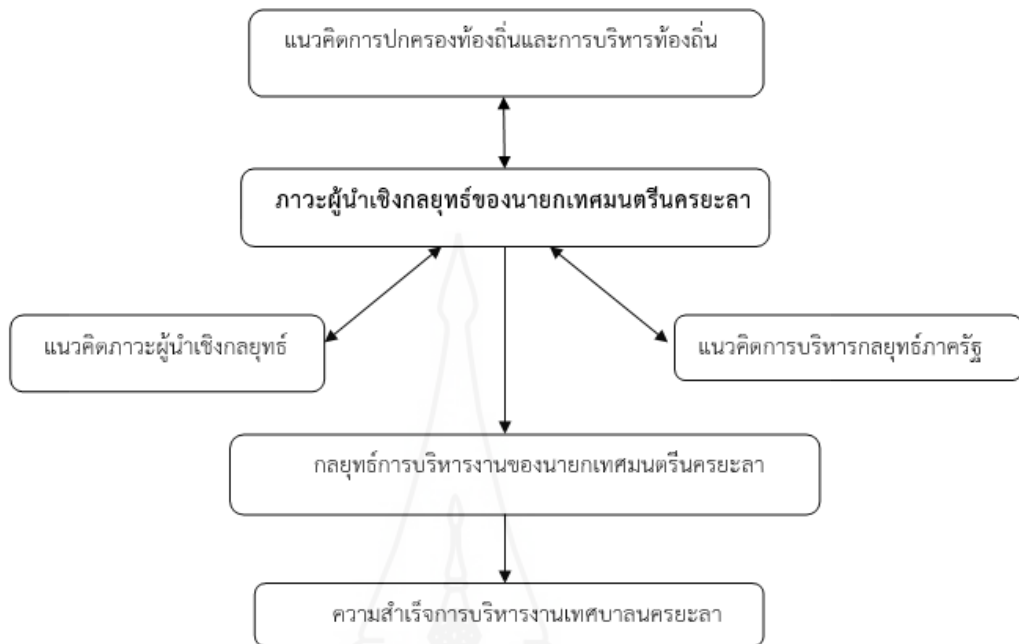
2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา

2.2 เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนคร

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษานี้ เป็นการดำเนินการศึกษาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการปกครองส่วนท้องถิ่นและบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคู่ไปกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในเบื้องต้นผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin Andrew J. ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) เป็นผู้มีความเข้าใจอย่างเป็นระบบในระดับสูง 2) เป็นผู้สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ 3) มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และ 5) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายได้ และศึกษาตัวแปรสำคัญ ที่เกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ จากนักวิชาการและวรรณกรรมต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา โดยปรับกรอบแนวคิดและทฤษฎีเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และกรณีศึกษา ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้ง ศึกษากลยุทธ์และ ความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษาเฉพาะเขตเทศบาลนครยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบไปด้วย 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีนครยะลา รองนายกเทศมนตรีนคร ยะลา สมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา ที่ปรึกษา และเลขานุการนายกเทศมนตรีนครยะลา

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานเทศบาล ได้แก่ พนักงานของเทศบาลนครยะลา

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการ ประชาชนในเขตเทศบาลนครยะลา

5. ข้อจำกัดในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ อยู่การระบาดของของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 ส่งผลให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีข้อจำกัดคือ ไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวนมากได้

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเหตุการณ์หรือคาดเดาเหตุการณ์ในอนาคตความเป็นไปได้ในวิสัยทัศน์ รักษาความยืดหยุ่นและให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์สามารถชักจูงให้ผู้อื่น ให้ความร่วมมือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้บริหารสามารถการกำหนดทิศทางขององค์กร การสร้างและธำรงรักษาทีม การจูงใจและพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม

6.2 พนักงานเทศบาล หมายถึง พนักงานเทศบาลนครยะลาซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนของเทศบาลนครยะลา

6.3 ผู้นำชุมชน หมายถึง ผู้นำของชุมชนที่อยู่ในเขตเทศบาลนครยะลา ตามข้อมูลพื้นฐานด้านสังคม ของเทศบาลนครยะลา ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 40 ชุมชน

6.4 ประชาชนในเขตเทศบาลนครยะลา หมายถึง ประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่เทศบาลนครยะลา

6.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของเทศบาลนครยะลา เช่น ผู้รับบริการ หน่วยงานรัฐหรือเอกชนที่ร่วมงานกับเทศบาลนครยะลา ประชาชนผู้ซึ่งใช้บริการสาธารณะของเทศบาลนครยะลา เป็นต้น

6.6 วิสัยทัศน์ของเทศบาลนครยะลา คือ “นครยะลา เมืองแห่งพหุวัฒนธรรม สร้างสรรค์นวัตกรรม สู่คุณภาพชีวิตที่ดี” คำอธิบาย: เทศบาลนครยะลาเป็นเมืองแห่งพหุวัฒนธรรม

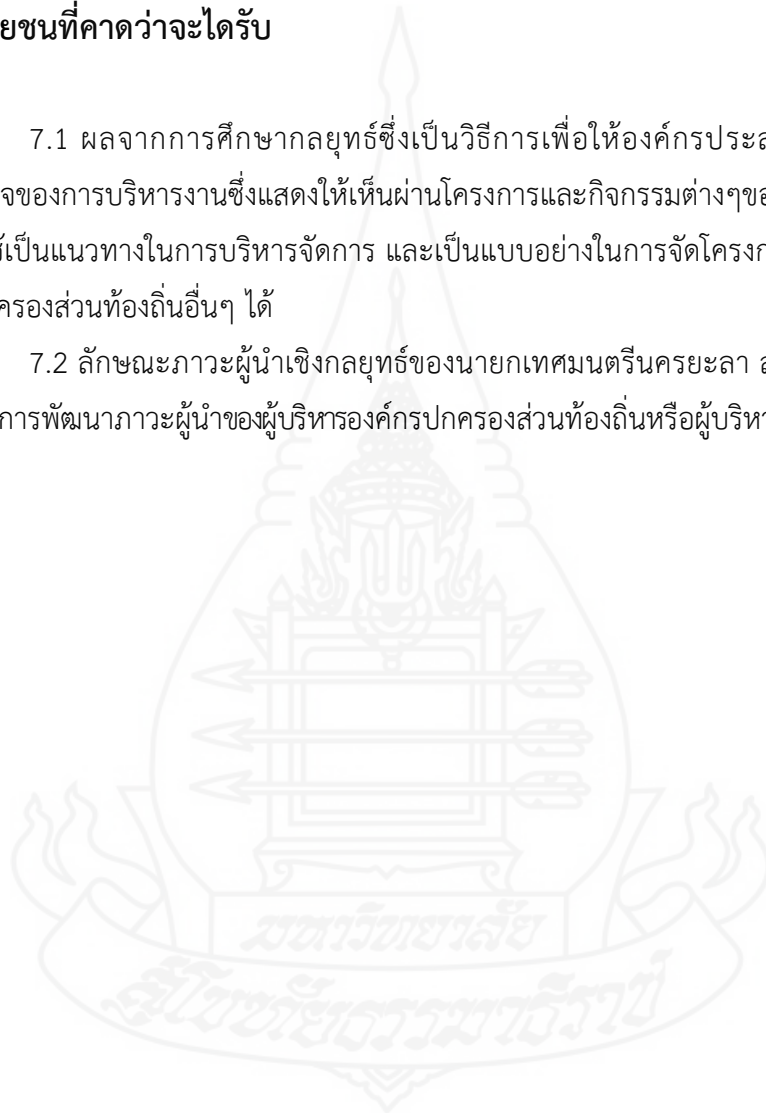
(Harmonized City) ที่ประชาชนอยู่ร่วมกันด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างปกติสุข และเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ประชาชน มีคุณภาพชีวิตที่ดี

6.7 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่วางไว้ขององค์กร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผลจากการศึกษากลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและความสำเร็จของการบริหารงานซึ่งแสดงให้เห็นผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆของเทศบาลนครยะลา สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ และเป็นแบบอย่างในการจัดโครงการและกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ได้

7.2 ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา สามารถนำไปใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ ได้



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะนำเสนอตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองและการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
4. ข้อมูลพื้นฐานและการบริหารจัดการของเทศบาลนครยะลา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองและการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น (local government) ถือเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นพื้นฐานการปกครองในระบอบประชาธิปไตยและมีความสำคัญต่อการฝึกหัดประชาธิปไตย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่นที่จะตอบสนองปัญหาความเป็นอยู่และทรัพยากรธรรมชาติของชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งลำพังเพียงรัฐบาลกลางในฐานะที่ต้องดูแลประชาชนโดยรวมทั่วประเทศ ไม่สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทั่วถึงและตรงความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง ทำให้ส่วนกลาง (centralization) มาเป็นการบริหารการปกครองแบบการกระจายอำนาจ (Decentralization) มากขึ้นเพื่อมุ่งหมายให้สิทธิแก่ชุมชนในการตัดสินใจดำเนินการกิจของท้องถิ่น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า เป็นการให้ฐานท้องถิ่นเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศ (โกวิทย์ พวงงาม, 2550 น.11)

1.1.1 ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้มากมายซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกัน จะมีต่างกันบ้างก็คือสำนวนและรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถพิจารณาได้ ดังนี้

Daniel Wit (1967:101-103 อ้างใน โกวิทย์ พวงงาม, 2552 น.28) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกัน

ทั้งหมด หรือเพียงบางส่วน ในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตนเอง

วิลเลียม เอ. ร็อบสัน (William A. Robson, 1953:574 อ้างในโกวิทย์ พวงงาม, 2552 น. 29) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้มีอำนาจปกครองตนเอง (autonomy) มีสิทธิตามกฎหมาย (legal right) และต้องมียุทธศาสตร์ที่จำเป็นในการปกครอง (necessary organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ

ประธาน คงฤทธิศึกษาการ (2524 ,น.15) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้ก็จะเกิดองค์การที่ทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

อุทัย หิรัญโต (2523, น.2) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการกิจการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตนเอง การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การ มีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐบาลได้ไม่ เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

โกวิทย์ พวงงาม (2552, น.29) ได้สรุปสาระสำคัญของหลักการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

- 1) อาจมีรูปแบบหน่วยการปกครองท้องถิ่นหลายรูปแบบตามความแตกต่างของความเจริญ ประชากร หรือขนาดพื้นที่
- 2) ต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม
- 3) หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะดำเนินการปกครองตนเองโดยสิทธินี้ แบ่งเป็น 2 ประการ คือ (1) สิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) สิทธิในการกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่
- 4) องค์กรที่จำเป็นในการบริหารและปกครองตนเอง คือ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ
- 5) ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น

1.1.2 องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

อุทัย หิรัญโต (2523 อ้างในโกวิทย์ พวงงาม 2552, น.31) ระบบการปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ

1) สถานะตามกฎหมาย (Legal status) หมายความว่า หากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองท้องถิ่นนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่า การปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่า ประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

2) พื้นที่และระดับ (Area and Level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการ เช่น ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติ และความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชนจึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ โดยองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพได้ ควรมีประชากรประมาณ 50,000 คน แต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่ต้องพิจารณาด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ และบุคลากร เป็นต้น

3) การกระจายอำนาจและหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

4) องค์การนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางหรือ รัฐบาลแห่งชาติ มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎ ข้อบังคับ ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้นๆ

5) การเลือกตั้ง สมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจาก ประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการ ปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

6) อิสระในการปกครองท้องถิ่น สามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติ กิจการภายในขอบเขต ของกฎหมายโดยไม่อนุวัติจากรัฐบาลกลาง และไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชา ของหน่วยงานทางราชการ

7) งบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตาม ขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้ เจริญก้าวหน้าต่อไป

8) การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐเพื่อประโยชน์และความของรัฐและประชาชนโดยส่วนรวม โดยการมีอิสระในการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ทั้งนี้ได้หมายความว่าอิสระเต็มที่ทีเดียว คงหมายถึงเฉพาะอิสระในการดำเนินการเท่านั้น เพราะมิฉะนั้นแล้วท้องถิ่นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยไป รัฐจึงต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแลอยู่

1.1.3 วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น

1) ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ทั้งทางด้านการเงิน ตัวบุคคล ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ

2) เพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

3) เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน

ชวงศ์ ฉายะบุตร (2539, น.27-28) ได้เสนอความคิดที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

1) เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ในด้านการเงิน บุคลากร ตลอดจนระยะเวลาที่ดำเนินการให้บริการชุมชน และทำให้เกิดความประหยัด เนื่องจากหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ จะมีเงินงบประมาณ สามารถหารายได้ให้กับท้องถิ่น ทำให้ประหยัดเงินงบประมาณของรัฐบาลที่จะต้องจ่ายให้กับท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก และแม้จะมีการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาลไปให้บ้าง แต่ก็มีเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างรอบคอบ

2) เพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง เพราะความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกัน การรอรับบริการจากรัฐบาลเพียงฝ่ายเดียวอาจไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง และมักมีความล่าช้า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มีประชาชนเป็นผู้บริหารย่อมจะสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

3) เพื่อความประหยัด โดยที่ท้องถิ่นแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน สภาพความเป็นอยู่ของ ประชาชนก็ต่างไปด้วย การจัดตั้งหน่วยปกครองท้องถิ่นขึ้นจึงมีความจำเป็นโดยให้อำนาจหน่วยการปกครองท้องถิ่นจัดเก็บภาษีอากรซึ่งเป็นวิธีการหารายได้ให้กับท้องถิ่นเพื่อนำไปใช้ในการบริหารกิจการของท้องถิ่น ทำให้ประหยัดเงินงบประมาณของรัฐบาลที่จะต้องจ่ายให้กับท้องถิ่นทั่วประเทศเป็นอันมาก และแม้จะมีการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาลไปให้บ้างแต่ก็มีเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างรอบคอบ

4) เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน โดยการปกครองท้องถิ่นดังกล่าวได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ทั้งในบทบาทของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายนิติบัญญัติ การปฏิบัติหน้าที่ใน

หลากหลายบทบาท มีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้ถึงกระบวนการปกครองระบอบประชาธิปไตยระดับชาติได้เป็นอย่างดี

1.1.4 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นกำหนดเพื่อกระจายอำนาจและอุดมการณ์ประชาธิปไตย ซึ่งมุ่งเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองและการปกครองตนเอง โดยกำหนดให้มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ กันเอง เพื่อบำบัดความต้องการของแต่ละชุมชน การปกครองท้องถิ่นจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (โกวิท พวงงาม ,2552 น.33)

1) การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกฝนสอการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบบประชาธิปไตย

2) การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

3) การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้อุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตนเอง

4) การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

5) การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต

6) การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

1.1.5 รูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับการปกครองท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน มี 2 รูปแบบด้วยกันคือ

1) รูปแบบการปกครองท้องถิ่นทั่วไป ได้แก่ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล 2) เทศบาล มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล 3) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอเป็นผู้กำกับดูแล

2) รูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งมีฐานะเป็นทรวงการเมืองและนิติบุคคลโดยในประเทศไทยมีอยู่ 2 แห่งคือ 1) กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหาร คือ ผู้ว่า

ราชการกรุงเทพมหานคร สภากรุงเทพมหานคร และสภาเขต 2) เมืองพัทยา มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเมืองพัทยา นายกเมืองพัทยา

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารท้องถิ่น

การบริหารท้องถิ่น (Local administration) เป็นการดำเนินการบริหารกิจการสาธารณะ (public administration) ในพื้นที่เฉพาะ ซึ่งพื้นที่ดังกล่าวมีการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่นที่เรียกว่า การปกครองท้องถิ่น (Local government) ทั้งนี้ การบริหารท้องถิ่นเป็นภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์การของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการบริหารท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของประชาชนผู้เป็นเจ้าของท้องถิ่นนั้นๆ ซึ่งสามารถ สรุปลักษณะสำคัญของการบริหารท้องถิ่นได้ ดังนี้

1) การบริหารท้องถิ่นเป็นการดำเนินการบริหารกิจการสาธารณะในพื้นที่เฉพาะ ซึ่งในพื้นที่ดังกล่าว มีการปกครองท้องถิ่น โดยประชาชนในท้องถิ่นได้รับการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองตนเองได้อย่างอิสระภายใต้กรอบของกฎหมายในระดับชาติหรือระดับมลรัฐ

2) การบริหารท้องถิ่นเป็นภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งโดยปกติเป็นอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร อันได้แก่ ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารท้องถิ่น เช่น นายกเทศมนตรี ผู้จัดการนคร คณะเทศมนตรี เป็นต้น

3) การบริหารท้องถิ่นเป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีในการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายของท้องถิ่นไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ รวมทั้งการนำกฎหมายที่ท้องถิ่นกำหนดไปบังคับใช้ในเขตท้องถิ่น นโยบายและกฎหมายของท้องถิ่นดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของท้องถิ่น กำหนดขึ้นโดยประชาชนหรือตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่น เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของท้องถิ่น

4) การบริหารท้องถิ่นเป็นการผสมผสานความรู้ความสามารถทางการบริหารกับความรับผิดชอบต่อท้องถิ่นและหลักเหตุผล การดำเนินการบริหารจะต้องคำนึงถึงเจตจำนงของประชาชนในท้องถิ่น (popular will) ตลอดจนความเสมอภาคและความยุติธรรมในสังคมด้วย

5) การบริหารท้องถิ่นเป็นการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารของท้องถิ่น อันได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา และสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

6) การบริหารท้องถิ่นมีลักษณะเป็นกระบวนการหรือกลุ่มของกิจกรรมที่ดำเนินการต่อเนื่องกันไปเป็นขั้นเป็นตอน โดยประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น การบริหารการคลังท้องถิ่น และการควบคุมตรวจสอบการบริหารงานของท้องถิ่น

อนึ่ง การที่องค์กรปกครองท้องถิ่นจะสามารถดำเนินการบริหารกิจการสาธารณะของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและชุมชนท้องถิ่นได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปกครองท้องถิ่น อันได้แก่ อัตตาณัติหรือความอิสระของท้องถิ่น สิทธิตามกฎหมายของท้องถิ่น ความเข้มแข็งและความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และที่สำคัญที่สุดคือการมีส่วนร่วมและความสำนึกรับผิดชอบของประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ (รศคนธ์ รัตนเสริมพงศ์ ,2557, น.11)

1.2.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่น

การบริหารท้องถิ่นเป็นการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายของท้องถิ่นมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ของประชาชนผู้เป็นสมาชิกของท้องถิ่นการบริหารท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ทั้งนี้ เป็นไปตามแนวคิดประชาธิปไตย ที่เชื่อว่ามนุษย์ควรมีสิทธิที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเองอย่างอิสระและเมื่อมีการรวมตัวกันเป็นชุมชนหรือสังคมท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นก็ย่อมมีสิทธิในการกำหนดวิถีทางของท้องถิ่นตนเองด้วยเช่นกัน

ดังนั้น ในฐานะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์การของประชาชนในท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการบริหารท้องถิ่นโดยได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจแทนประชาชนในท้องถิ่น วัตถุประสงค์หลัก ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะประชาชนจะมีความต้องการอย่างไร วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นจะต้องมุ่งเน้นไปสู่ทิศทางนั้น และเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องตอบสนองหรือทำให้ความต้องการเหล่านั้นเป็นผลสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นไว้ ดังนี้

1) เพื่อสนองความต้องการปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ปัจจัยทั่วไปที่จะทำให้ผู้คนมีชีวิตอยู่รอดอันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ตลอดจนอากาศบริสุทธิ์ น้ำกินน้ำใช้ รวมทั้งพลังงาน ซึ่งเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำรงชีวิตของผู้คนในยุคปัจจุบัน ทั้งเพื่อทำให้เกิดแสงสว่าง ใช้หุงต้มอาหาร ทำความร้อนความเย็น เดินเครื่องจักรการผลิต ขับเคลื่อนยานพาหนะ ฯลฯ หากท้องถิ่นใดมีความต้องการหรือประสบปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ ก็จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อจัดบริการสาธารณะหรือแก้ไขปัญหาเหล่านี้ก่อน

2) เพื่อสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย มนุษย์โดยทั่วไปย่อมต้องการที่จะมีชีวิต อยู่อย่างปลอดภัย มีความมั่นคงในชีวิต ไม่ถูกคุกคาม ทำร้าย หรือแย่งชิงทรัพย์สิน ต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ รวมทั้งความคุ้มครองป้องกันจากภัยอันตรายในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าตนเองจะมีชีวิตที่มั่นคงปลอดภัย ซึ่งอันตรายที่เกิดขึ้นในแต่ละท้องถิ่น

อาจแตกต่างกันไป แต่ละท้องถิ่นย่อมที่จะเข้าใจปัญหาของท้องถิ่นตนและกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการบริหารท้องถิ่นเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้ประชาชนมีชีวิตที่มั่นคงปลอดภัย

3) เพื่อสนองความต้องการด้านศีลธรรม มนุษย์มิได้มีความต้องการด้านวัตถุเท่านั้น แต่ยังมีความต้องการด้านจิตใจและความรู้สึกด้วย โดยต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ภายใต้กรอบแห่งศีลธรรมและจริยธรรมตามค่านิยมของคนในท้องถิ่นนั้นๆ อาทิ การประพฤติปฏิบัติตามหลักศาสนาที่นับถือการมีความรับผิดชอบต่อสังคม การมีความซื่อสัตย์สุจริต ฯลฯ ทั้งนี้คุณค่าเชิงจริยธรรมของแต่ละท้องถิ่นอาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น บางท้องถิ่นอาจเน้นเรื่องศาสนา บางท้องถิ่นอาจเน้นเรื่องความเอื้อเพื่อเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

นอกจากความต้องการโดยทั่วไปทั้ง 3 ประการ ข้างต้นแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของมนุษย์ที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์อื่นอย่างเห็นได้ชัด นั่นคือ **“ความต้องการที่จะมีชีวิตที่ดีกว่าเดิม”** กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์จะไม่หยุดยั้งหรือเพียงพอแค่มิชีวิตรอด แต่มนุษย์ต้องการชีวิตที่ดีไปกว่านั้นในทุกๆด้าน ต้องการความมั่นคงปลอดภัยที่มากยิ่งขึ้น บ้านเมืองที่เป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม มีกฎระเบียบที่อำนวยความสะดวกมากกว่าเดิม ต้องการสินค้าและบริการมากมายหลากหลาย อาหารที่มีคุณค่าและรสชาติอร่อยต้องการความสะอาดสบาย การสาธารณสุข การศึกษา การสื่อสารคมนาคม การขนส่งมวลชน ฯลฯ ดังนั้น การบริหารท้องถิ่นจึงต้องมีวัตถุประสงค์ในการสนองตอบความต้องการของประชาชนในลักษณะดังกล่าวนี้ด้วย โดยทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีชีวิตที่ดีกว่าเดิมและทำให้ท้องถิ่นดีขึ้นเจริญขึ้นหรือเปล่าอีกและอีกนัยหนึ่งก็คือมี **“การพัฒนาท้องถิ่น”** การบริหารท้องถิ่นในทุกท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นอย่างยั่งยืนด้วย

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาท้องถิ่นก็คือความเจริญหรือการมีสภาพที่ดีขึ้นของท้องถิ่น ซึ่งโดยทั่วไปก็คือ การที่ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสุข สะดวกสบาย สามารถพึ่งพาตนเองได้ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี ประชาคมมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ ภาวะที่มีความเจริญอันเป็นเป้าหมายของการพัฒนาในแต่ละท้องถิ่นแตกต่างกันไป แล้วแต่ค่านิยม สภาพแวดล้อม และปัญหาของแต่ละท้องถิ่น อย่างไรก็ตามอย่างไรก็ดีอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาท้องถิ่นหรือการกระทำต่างๆ ที่จะนำท้องถิ่นไปสู่การมีภาวะที่มีความเจริญตามที่ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นมุ่งหวังนั้น โดยทั่วไปมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1) เพื่อแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น เป้าหมายแรกของการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าคือการกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อความเจริญของท้องถิ่นหรือสิ่งกีดขวางทำให้ผู้คนในท้องถิ่นไม่อาจมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีออกไป อันได้แก่ ปัญหาต่างๆซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความเดือดร้อนแก่

ประชาชนและชุมชนท้องถิ่นนั้น ทั้งนี้ ในแต่ละท้องถิ่นอาจมีปัญหาที่แตกต่างกันออกไป เช่น ปัญหาความยากจนปัญหามลภาวะ ปัญหาอาชญากรรม เป็นต้น

2) เพื่อบำรุงรักษาสิ่งที่ดีของท้องถิ่น เป้าหมายสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาท้องถิ่นก็คือการบำรุงรักษาสิ่งดีที่เป็นอยู่หรือมีอยู่แล้วในท้องถิ่นให้คงอยู่ต่อไป เช่น ทรัพยากรธรรมชาติอันอุดมสมบูรณ์ ทิวทัศน์ที่งดงาม โบราณสถานและโบราณวัตถุอันทรงคุณค่า วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม และความรักใคร่ปรองดองกันในชุมชน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้หากไม่ได้รับการดูแลรักษาจะหมดสิ้นไปและยากที่จะฟื้นฟูหรือสร้างขึ้นใหม่ได้

3) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น เป้าหมายในการพัฒนาท้องถิ่นประการนี้เป็นส่วนที่จะทำให้ท้องถิ่นเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไปด้วยการสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้นั้นในท้องถิ่นมีชีวิตที่ดีกว่าเดิม เช่น การส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่มประชาชนในท้องถิ่น การจัดระบบขนส่งมวลชน การบริการด้านสาธารณสุข การส่งเสริมอาชีพ การจัดตั้งสถาบันการศึกษา ห้างสมุด สนามกีฬา ฯลฯ

อนึ่ง การดำรงอยู่ของชุมชนท้องถิ่นนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน อันได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและปัจจัยด้านกายภาพ ในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ท้องถิ่นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาปัจจัยองค์ประกอบด้านต่างๆ เหล่านี้ไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การบริหารท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญในทุกๆ ด้าน ดังนี้

1) เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในด้านสังคม การทำให้ประชาชนและชุมชนท้องถิ่นมีสภาวะทางสังคมที่ดีเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะสภาวะทางสังคมที่ดีจะเป็นรากฐานในการพัฒนาท้องถิ่นในด้านต่างๆ ต่อไป สภาวะทางสังคมที่ดีในที่นี้หมายถึงการที่ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินชีวิตร่วมกันอย่างผาสุก ราบรื่น มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีแนวทางในการดำรงชีวิตที่สอดคล้องกัน สมาชิกของชุมชนท้องถิ่นต่างมีความสามารถที่จะปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ศึกษาหาความรู้และอบรมสั่งสอนสมาชิกรุ่นใหม่ไ้มีความรู้ความสามารถตลอดจนสืบทอดวัฒนธรรมของท้องถิ่นต่อไป

2) เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจมักได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนที่มีปัญหาเรื่องปากท้อง จำเป็นต้องแก้ไขปัญหานี้อย่างอย่างเร่งด่วน จุดมุ่งหมายการพัฒนาด้านเศรษฐกิจโดยทั่วไปเริ่มต้นที่การทำให้ผู้คนมีของกินของใช้อย่างเพียงพอตามที่ต้องการพ้นจากสภาพความขาดแคลนอดอยาก มีการผลิตอย่างเพียงพอ มีการจัดสรรผลผลิตจำหน่ายจ่ายแจกกันไปอย่างทั่วถึงมีการบริโภคอย่างได้ประโยชน์มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม และพัฒนาไปสู่การมีกินมีใช้อย่างสมบูรณ์พูนสุข การสร้างระบบเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง การเพิ่มกำลังการผลิต การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ฯลฯ

3) เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในด้านการเมือง การพัฒนาท้องถิ่นในด้านการเมืองจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการเมืองตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตย และมีอำนาจปกครองตนเอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ประชาชนในท้องถิ่นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนมีศรัทธาในการปกครองแบบประชาธิปไตย ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองในฐานะเจ้าของอำนาจอรรถรวมทั้งตระหนักถึงหน้าที่ของตนเองในฐานะพลเมืองทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างเหมาะสมทำให้ประชาคมท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีพลังความสามารถในการปกครองตนเอง

4) เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในด้านกายภาพ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ อาทิ อากาศ แสงสว่าง ดิน ป่าไม้ ฯลฯ หรือสภาพแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น อาทิ อาคารและสิ่งก่อสร้างต่างๆ ถนน สะพาน ระบบขนส่งมวลชน ฯลฯ ล้วนเป็นโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นโดยตรง ท้องถิ่นจึงต้องมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาทางกายภาพ เช่น ปัญหาภาวะมลพิษในด้านต่างๆ ปัญหาการจราจรติดขัด ปัญหาน้ำท่วมขัง ฯลฯ รวมทั้งอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่น ตลอดจนจัดการด้านโครงสร้างทางกายภาพให้เหมาะสมกับวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชนและก่อให้เกิดประโยชน์ด้านต่างๆ เช่น ทำให้เกิดความปลอดภัย ความสะดวกสบาย ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ฯลฯ

วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นนั้น นอกจากจะพิจารณาในแง่ของการสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศประชาธิปไตยแล้วยังอาจพิจารณาในแง่ของการบริหารได้ด้วย ดังได้อธิบายแล้วว่าการบริหารเป็นเรื่องของหลักการนำทรัพยากรบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อพิจารณาในแง่นี้ การบริหารท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่น ซึ่งทรัพยากรท้องถิ่นในที่นี้หมายถึงสิ่งที่มีคุณค่าทุกอย่างที่มีอยู่ในท้องถิ่นหรือที่เป็นของท้องถิ่นที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ไม่ว่าจะเป็น เงิน ที่ดิน อาคาร ทรัพย์สินต่างๆ วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร ทรัพยากรธรรมชาติ สถานที่ท่องเที่ยว โบราณสถานและโบราณวัตถุ ไปจนถึงผู้คน ซึ่งทั้งกำลังกาย กำลังสติปัญญาและทักษะความสามารถ ตลอดจนองค์ความรู้ภูมิปัญญาและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ของผู้คน ล้วนเป็นทรัพยากรอันมีค่าของท้องถิ่น ที่จะนำมาบริหารให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ทั้งสิ้น

การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลัก ซึ่งโดยทั่วไป ปัญหาความต้องการของประชาชนมีมากมาย หลากหลายทรัพยากรที่มีอยู่มากไม่เพียงพอที่จะสนองตอบความต้องการทั้งหมดได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทรัพยากรอย่างระมัดระวัง เพื่อให้ทรัพยากรดังกล่าวสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่าง

ค้ำค่าที่สุด กล่าวคือจะต้องใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ อาจสรุปวัตถุประสงค์ในการบริหารท้องถิ่นตามแนวคิดดังกล่าวข้างต้นได้ดังนี้

1) **เพื่อนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้** ในการบริหารท้องถิ่นเพื่อให้สามารถสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ ในแต่ละท้องถิ่นมีทรัพยากรอยู่มากมายที่ไม่ได้นำมาใช้ หรือไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ วัตถุประสงค์แรกของการบริหารท้องถิ่นคือการจัดหาทรัพยากรมาใช้ อันได้แก่การจัดหารายได้ที่เป็นตัวเงิน ซึ่งอาจมาจากการเรียกเก็บภาษี ค่าธรรมเนียม ค่าปรับต่างๆ ตลอดจนการพาณิชย์ของท้องถิ่น และการจัดหาทรัพย์สินอื่นๆ เช่น การเวนคืนที่ดิน การรับบริจาคทรัพย์สินต่างๆ ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรบุคคล อาทิ การรับสมัครบุคคลเข้าทำงานในท้องถิ่นการเกณฑ์แรงงาน การจัดกลุ่มอาสาสมัครต่างๆ เป็นต้น

2) **เพื่อใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ** ทรัพยากรท้องถิ่นนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อมีการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นทรัพยากรอันมีค่าอาจถูกใช้ให้หมดไปโดยเปล่าประโยชน์หรือไม่คุ้มค่า ดังตัวอย่างที่ให้เห็นอยู่ทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ โดยขาดการอนุรักษ์ การใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างไม่เหมาะสมทำให้ต้องสูญเสียกำลังคนไปเปล่าๆ หรือการใช้เงินภาษีให้หมดเปลืองไปเปล่าๆ โดยประชาชนไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร ทั้งนี้ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทรัพยากรจะต้องถูกใช้ไปอย่างคุ้มค่าโดยสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็จะทำไม่เกิดผลดีมากที่สุด แม่นยำตรงเป้าหมายรวดเร็วและราบรื่นที่สุด ตลอดจนสามารถใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน คือ การใช้ได้ตลอดไปไม่หมดสิ้น

3) **เพื่อใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ** ซึ่งหมายถึงการนำทรัพยากรมาใช้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ วัตถุประสงค์หลักของการบริหารท้องถิ่นคือการสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น การนำทรัพยากรท้องถิ่นมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการใช้เงินที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ หรือกำลังคน จะต้องมิวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นและประชาชน และจะต้องดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ในการแก้ไขปัญหาการจราจรติดขัด ท้องถิ่นต้องใช้ทั้งกำลังคนเงินและอุปกรณ์ต่างๆ โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้การจราจรคล่องตัว ถ้าทำไปแล้วรถยังติดเหมือนเดิมก็ถือว่าไม่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าทำไปแล้วได้ผลตามเป้าหมายก็ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.2 องค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เมื่อพิจารณาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะที่เป็น องค์การ จะเห็นได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะไม่แตกต่างจากองค์การโดยทั่วไป ดังที่อธิบายไว้แล้วว่าองค์การหมายถึงศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จใน

เป้าหมายเดียวกัน คือการสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนปกป้องและรักษาผลประโยชน์ของชุมชนท้องถิ่น

กลุ่มบุคคลที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน ทั้งนี้ บุคคลที่อยู่ในฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารมีลักษณะเป็นข้าราชการการเมืองหรือบุคคลทางการเมือง (political officials) เข้าสู่ตำแหน่งโดยได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นโดยตรงหรือทางอ้อม มีวาระการดำรงตำแหน่งที่ชัดเจน แต่หากทำงานผิดพลาด บกพร่อง ประชาชนไม่พอใจก็อาจถูกถอดถอนออกจากตำแหน่งก่อนครบวาระได้ ส่วนฝ่ายปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นข้าราชการประจำหรือเจ้าหน้าที่ในสายอาชีพ (career officials) ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคัดเลือกและว่าจ้างให้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ

1) ฝ่ายนิติบัญญัติ คือ กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ อันหมายถึงหน้าที่เกี่ยวกับการบัญญัติและแก้ไขกฎหมายท้องถิ่น นอกจากนี้ ฝ่ายนิติบัญญัตียังมีหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบหรืออนุมัติงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งควบคุมดูแลการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามเป้าหมาย สอดคล้องกับเจตจำนงของประชาชนในท้องถิ่นนั้น

โดยทั่วไป องค์กรที่ทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ คือ สภาท้องถิ่น ซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นมักจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น และมีวาระการดำรงตำแหน่งตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

2) ฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจเป็นผู้บริหารคนเดียว เช่น นายกเทศมนตรี ผู้จัดการเมือง หรือคณะผู้บริหาร เช่น คณะเทศมนตรี ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดแผน โครงการ และงบประมาณในการบริหารและพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการบริหารกิจการของท้องถิ่น และควบคุมให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและแผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารท้องถิ่น เช่น นายกเทศมนตรี คณะเทศมนตรี และคณะกรรมการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น เป็นผู้มีความสำคัญยิ่งในท้องถิ่น เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้ใช้อำนาจบริหาร อันเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดในการดำเนินการปกครองและบริหารท้องถิ่น อำนาจบริหารเป็นอำนาจที่จะบังคับการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของท้องถิ่น และบังคับให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย การใช้อำนาจบริหารจึงส่งผลต่อวิถีการดำรงชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น ตลอดจนจนสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนและความเจริญก้าวหน้าของท้องถิ่น

อย่างกว้างขวาง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลือกสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งด้านบริหาร และมีระบบการกำกับดูแลการปฏิบัติงานเพื่อให้การใช้อำนาจบริหารสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

3) ฝ่ายปฏิบัติงาน คือ กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานของท้องถิ่นในด้านต่างๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะรับสมัครและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในภารกิจด้านต่างๆ ของท้องถิ่น เช่น ครู แพทย์ วิศวกร นักบัญชี พนักงานขับรถ พนักงานพิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เป็นต้น และว่าจ้างให้ปฏิบัติงานในฐานะพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย แผน และโครงการต่างๆ ของท้องถิ่น ตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ซึ่งโดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นงานประจำ

บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฝ่ายปฏิบัติงานนั้น แม้ว่าจะไม่ได้มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่น แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ควรเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามาเป็นผู้ปฏิบัติงาน เพราะคนในท้องถิ่นจะเข้าใจสภาพความเป็นอยู่ ปัญหา ความต้องการ รวมทั้งวัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่น สามารถปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่นด้วยกันเองได้ดี ตลอดจนมีความรัก ความผูกพัน และความภาคภูมิใจในท้องถิ่นของตน บรรณานาที่จะพัฒนาท้องถิ่นของตนให้เจริญก้าวหน้า (รศณรงค์ รัตนเสริมพงศ์ ,2557)

1.2.3 กระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รศณรงค์ รัตนเสริมพงศ์ (2557) การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารงานในองค์กรต่างๆ ทั่วไป คือ เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมต่างๆ หลายกิจกรรม แต่ละกิจกรรมมีความสัมพันธ์กัน หรือส่งผลต่อเนื่องซึ่งกันและกัน

กระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น การจัดองค์การท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น การบริหารงานคลังท้องถิ่น และการควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น

1) การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น

การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่นเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงาน และเป็นจุดหมายปลายทางในการบริหารท้องถิ่น เนื่องจากนโยบายและแผน เป็นแนวทางในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารท้องถิ่น ตลอดจนกำหนดเป้าหมายปลายทางของภารกิจต่างๆ ในการดำเนินกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจน

และมีแผนการดำเนินงานที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและอำนวยความสะดวกสูงสุดต่อชุมชนท้องถิ่น

2) การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น

เป็นเรื่องของการจัดหาและจัดทำบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่งมอบบริการต่างๆ เหล่านั้น เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นโดยทั่วไปอย่างทั่วถึง ซึ่งในประเทศประชาธิปไตย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้รับผิดชอบจัดบริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างที่เราเรียกว่าครบวงจร ทั้งการจัดสาธารณูปโภคและสาธารณูปการต่างๆ การรักษาความสงบเรียบร้อย การจัดการศึกษา การจัดบริการสาธารณสุข การจัดการสิ่งแวดล้อม การอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ฯลฯ อันเป็นการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นต่างๆ ของประชาชนในท้องถิ่น

3) การจัดองค์กรท้องถิ่น

การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถบริหารและดำเนินกิจกรรมสาธารณะของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมที่จะเข้ามารับผิดชอบปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของท้องถิ่น หน่วยงานต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องออกแบบและจัดองค์กรให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของท้องถิ่นสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ของท้องถิ่น ตลอดจนเอื้ออำนวยให้ท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชนท้องถิ่น

4) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เช่นเดียวกัน ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารและการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว บุคลากรหรือกำลังสำคัญในการดำเนินภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีประสิทธิภาพ สามารถเลือกสรรและพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้มีคุณภาพ มีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมกับภารกิจรวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ ตลอดจนมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ

5) การบริหารการคลังท้องถิ่น

ฐานะทางการเงินการคลังของท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะอันเป็นภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องบริหารจัดการด้านการคลัง อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการหรือจัดเก็บรายได้ให้เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินภารกิจของท้องถิ่น งบประมาณส่วนใหญ่ของท้องถิ่นมาจากเงินภาษีที่เก็บจากประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรใช้จ่ายงบประมาณอย่างรัดกุม รอบคอบ ตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาคมท้องถิ่น

6) การควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น

เพื่อให้การดำเนินกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุสำเร็จตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดระบบการควบคุมตรวจสอบการบริหารงานท้องถิ่น ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดหากพบว่ามีปัญหา จะได้แก้ไขปรับปรุงได้อย่างทันทั่วทั้งนี้ นอกจากการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วจะต้องมีระบบการควบคุมตรวจสอบภายนอกองค์กร เช่น การตรวจสอบบัญชี และควรเปิดโอกาสให้ประชาชนรวมทั้งองค์กร ของประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดในปัจจุบัน การบริหารท้องถิ่น (Local administration) ซึ่งเป็นภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการดำเนินการบริหารกิจการสาธารณะ (public administration) ในพื้นที่เฉพาะซึ่งพื้นที่ดังกล่าวมีการปกครองตนเองของประชาชนในท้องถิ่นที่เรียกว่า การปกครองท้องถิ่น (Local government) โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการบริหารท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ของประชาชนผู้เป็นเจ้าของท้องถิ่นนั้นๆ องค์กรประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน ดำเนินการผ่านกระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น การจัดองค์การท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น การบริหารงานคลังท้องถิ่น และการควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการบริหารงานท้องถิ่น โดยเน้นไปที่ความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

ในภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศล้วนส่งผลกระทบต่อกระบวนการและการบริหารองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของเศรษฐกิจ ทิศทางและการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครอง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีความสะดวกรวดเร็วเอื้อต่อการขับเคลื่อนองค์การและส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนั้น องค์การแต่ละองค์การจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวและนำวิธีการต่างๆ ในการบริหารองค์การเพื่อสอดคล้องกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไปและสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะดังกล่าว นอกจากนี้การที่ องค์การหลายๆ องค์การต่างมีเป้าหมายในการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด แล้วยังมีบางองค์การที่ต้องการ เป็นผู้นำในการแข่งขันโดยสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การโดยผ่านวิธีการและ กระบวนการต่างๆ เพื่อให้้องค์การมีความยั่งยืนในการเป็นผู้นำและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีกลยุทธ์และเป้าหมายที่ ชัดเจนเพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความยั่งยืนในคงอยู่ ขององค์การต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานภาครัฐที่ถือได้ว่าเป็นองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นเรื่องยากในการขับเคลื่อนองค์การให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยผ่านกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยความร่วมมือทุกภาคส่วน ดังนั้นองค์การภาครัฐจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะบริหารงานโดย อาศัยกลยุทธ์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนในการบริหารองค์การโดยอาศัยกลยุทธ์และ เป้าหมายรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ (ยูเรส หลุดพา, 2561)

2.1 ความหมายของกลยุทธ์

Certo & Peter (1991 อ้างถึงใน พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เข้ากันได้ที่จะช่วยให้้องค์การมีข้อได้เปรียบทางกลยุทธ์ที่จะ เผชิญกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

พระครูสุตวรธรรมกิจ (2561) กลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็น แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดภายในองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ขององค์กร

2.2 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

Pitts & Lei (2000, อ้างถึงใน พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต, 2561) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิด หมายถึง การที่องค์กรใช้ความคิด การวางแผนงานและการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ และมีความได้เปรียบคู่แข่ง

David (1997, อ้างถึงใน พระครูสุตวธรรมกิจ, 2561) การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการบริหาร ที่จะปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรและสภาพแวดล้อมเอาไว้ ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และยังหมายถึงกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 ประเภทเข้าด้วยกัน คือ 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2. การกำหนดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต (2561) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารองค์กรทุกระดับ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรดังกล่าว และนำกลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติ พร้อมกับมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด

ยูวเรศ หลุดพา (2561) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การวางแผน การกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัด การนำแผนสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการและการบูรณาการจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสู่การตัดสินใจและการนำไปปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์และข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

จากการศึกษา การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ ของ ยูวเรศ หลุดพา (2561) ได้กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐไว้หลากหลายประเด็นด้วยกัน ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ ดังนี้

- 1) ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ
- 2) ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ
- 3) ความร่วมมือระหว่างภาครัฐผู้บริหารขององค์กรและภาคประชาชน
- 4) ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 5) แนวทางการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.3 ความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

เนื่องจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ล้วนมีความสำคัญในการบริหารภาครัฐและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมรวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น ภาครัฐจึงมีความจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การวางแผนในการบริหารประเทศ การกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย รวมถึงการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารประเทศ ซึ่งในปัจจุบันมักจะให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบอาศัยความร่วมมือ (Cooperative strategy) มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีวิธีการหรือแนวทางในการจัดการบริหาร และสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศต่อไป

การบริหารเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรและเป็นแนวทางในการนำความสำเร็จสู่การบริหารงานองค์กร นอกจากนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังให้ความสำคัญกับผลการดำเนินการในระยะยาวและความยั่งยืนของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ยาก หลายองค์กรสามารถดำเนินการให้สำเร็จได้เพียงในเวลาหนึ่งเท่านั้น และมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่สามารถทำให้เกิดความยั่งยืนได้ ดังนั้นองค์กรจึงไม่ควรทำเพียงหน้าที่ให้สมบูรณ์ในเวลานั้นๆ เท่านั้น แต่ควรพิจารณาหรือวางแผนการดำเนินการองค์กรในอนาคตหรือวางแผนการล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

การบริหารงานภาครัฐจะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดี มีความชัดเจนของตัวชี้วัดในการวัดและการประเมินผล มีความชัดเจนต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และก่อให้เกิดการปรับปรุงและการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริงมากขึ้นกับการบริหารจัดการและการนำไปสู่การปฏิบัติจนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานภาครัฐเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาประเทศอย่างมีแบบแผนและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของประเทศ รวมถึงการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคตต่อไป

สรุปความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ ดังนี้

- 1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่เป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม
- 2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และ ทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้
- 3) ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร ทำให้องค์กรมีการเตรียม ความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาบุคลากรในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งได้
- 4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 5) ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจนและช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการดำเนินงาน และทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้
- 6) ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อ องค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคล เหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรละเลย ความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมล้วนมีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ หรือองค์กรด้านต่างๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเหล่านั้นล้วนมีผลต่อการบริหารองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ ประกอบไปด้วยปัจจัยหลักดังนี้

ปัจจัยด้านทรัพยากรโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐควรอยู่บนพื้นฐาน ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสามารถของ

องค์การในการครอบครองและการใช้ทรัพยากรขององค์การซึ่งองค์การโดยส่วนมากที่มีอำนาจการครอบครองทรัพยากรสูงย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ดังนั้น การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่หายาก หรือการที่องค์การมีทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงและลอกเลียนแบบได้ยากย่อมเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การการได้เปรียบทางการแข่งขัน และความยั่งยืนสำหรับองค์การนอกจากนั้นการใช้ทรัพยากร อันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ เงินทุน และทรัพยากรอื่นๆ ล้วนต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและการได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ความสามารถในการครอบครองทรัพยากรที่หายาก การสร้างทรัพยากรให้เกิดความเฉพาะและลอกเลียนแบบได้ยาก รวมถึงการพัฒนาและบริหารทรัพยากรให้มีศักยภาพสูงเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและได้เปรียบคู่แข่งในการแข่งขันต่อไป

นอกจากนั้น ยังมีปัจจัยอีกมิติหนึ่งคือ ปัจจัยด้านการปรับตัวขององค์การซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เฟรด. อี. ฟลิตเตอร์ (Fred E. Fiedler) โดยในปี ค.ศ.1967 เฟรด. อี. ฟลิตเตอร์ (Fred E. Fiedler) ได้เสนอแนวความคิดการบริหารเชิงสถานการณ์ (Situational Management Theory) หรือทฤษฎีอุปติการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งถือเป็นทฤษฎีการบริหารที่ขึ้นอยู่กับ สภาพข้อเท็จจริงด้วยแนวคิดที่ว่าทางเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด หากแต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าควรจะใช้วิธีการบริหารแบบใดในสถานการณ์นั้นๆ หลักคิดง่ายๆ ของการบริหารเชิงสถานการณ์นั้น ถือว่าการบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ ในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด โดยเป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิดยอมรับหลักการของทฤษฎีระบบว่าทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์กันและมีผลกระทบซึ่งกันและกัน คือ มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ สถานการณ์บางครั้งจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างเฉียบขาด บางสถานการณ์ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงหลักมนุษย์สัมพันธ์และแรงจูงใจ บางครั้งก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตขององค์การเป็นหลัก การบริหารจึงต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ การบริหารเชิงสถานการณ์จะคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย โดยเน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร หรือความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ

ดังนั้น ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐนอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกโดยทั่วไปแล้ว องค์การภาครัฐ ควรคำนึงถึงปัจจัยด้านทรัพยากรและความยืดหยุ่นทางโครงสร้างและการบริหารเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบการแข่งขันและประสิทธิภาพการปรับตัวของ

องค์การในสภาวะการณ์ที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปและนำไปสู่การสร้างศักยภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การและการบรรลุเป้าหมายขององค์การในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับประโยชน์สูงสุดต่อไป

2.5 ความร่วมมือระหว่างภาครัฐผู้บริหารขององค์การและภาคประชาชน

ยุคโลกาภิวัตน์องค์กรหลายองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ต่างให้ความสนใจในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับองค์การต่างๆ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและมีความมีอำนาจและอิทธิพลในการต่อรองแก่องค์การ รวมถึงการติดต่อสื่อสารการทำธุรกิจหรือแม้แต่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างอาศัยความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ซึ่งฐานคติขององค์การภาครัฐโดยทั่วไปจะคำนึงถึงการบริหารและการบริการประชาชนเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนและพลเมืองเป็นหลัก ดังนั้น ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ผู้บริหารขององค์การภาคเอกชนและภาคประชาชน จึงมีความสำคัญและเป็นแนวทางในการนำไปสู่การสร้างศักยภาพขององค์การ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลการจูงใจต่อประชาชนหรือพลเมืองเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดความร่วมมือและความเป็นกลุ่มก้อนหรือความเป็นปึกแผ่นและนำไปสู่มาตรฐานของการปกครองและการปฏิบัติงานของภาครัฐส่วนความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเป็นการสร้างความถูกต้องและมาตรฐานในการกำหนด กองทุน ค่าจ้าง สวัสดิการและด้านการบริหารอื่นๆ ที่ภาครัฐต้องควบคุมภาคเอกชน เพื่อสร้างความเสมอภาคและสิทธิสำหรับลูกจ้างหรือประชาชน ดังนั้นทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสอดคล้องกับกฎหมายและมาตรฐานต่างๆ ขององค์การ ดังนั้นความร่วมมือระหว่างภาครัฐผู้บริหารขององค์การและภาคประชาชน (Corporate Governance, Board of Directors and Citizens) จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐเพื่อสร้างความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายขององค์การและประเทศต่อไป

2.6 ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในอดีตมองว่าผลประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการสะท้อนให้เห็นความเหนือชั้นในการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีกว่าโดยผ่านกระบวนการระบบเชิงตรรกะ มีเหตุมีผล แต่ปัจจุบันกลับมองว่ากุญแจสู่ความสำเร็จของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการถ่ายทอดการสื่อสารและการร่วมมือทั่วทั้งองค์การของทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการมอบอำนาจ (Empowerment) แก่บุคคลหรือชุมชนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจได้และมีอำนาจในการจัดการ การบริหารเพื่อนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความแข็งแกร่งของคนในองค์การซึ่งเป็น

แนวทางการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นผลประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากการตัดสินใจของผู้บริหารหรือทีมบริหารแล้วการสร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรยังถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรยังถือได้ว่าเป็นประโยชน์หนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพราะทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม องค์กรมีความแข็งแกร่งและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

ดังนั้น จึงแบ่งประเภทของประโยชน์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ผลประโยชน์ทางการเงิน และผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ผลประโยชน์ทางการเงิน มักจะสะท้อนให้เห็นตัวอย่างการบริหารของภาคเอกชนมากว่าภาครัฐเนื่องภาคเอกชนมักจะดำเนินการเพื่อมุ่งผลกำไรส่วนภาครัฐจะเน้นความผาสุกของประชาชน จากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านพบว่าบริษัทหรือองค์กรธุรกิจหรือภาคเอกชนที่มีการวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่รองรับความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมหรือกระแสหลักของสถานการณ์นั้นๆ จะมีผลกำไร มียอดขาย และมีฐานการตลาด ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแตกต่างจากองค์กรเอกชนที่ไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบหรือมีการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนและสถานการณ์น้อยเกินไป ซึ่งบางครั้งมองว่าปัจจัยบางปัจจัยไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เศรษฐกิจไม่ดี มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เร็วเกินไป หรือมีการแข่งขันสูงเกินไป เป็นต้น

2) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน สามารถสะท้อนให้เห็นได้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน นั่นคือการบริหารงานและการสร้างความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) รวมถึงการมอบอำนาจการตัดสินใจการบริหารจัดการแก่บุคคล หรือชุมชน ย่อมทำให้พวกเขาสามารถบริหารจัดการตัวเองได้และสร้างความแข็งแกร่งและประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ David Osborn ที่เสนอแนวคิดการปรับรื้อระบบ (Reinventing) ในการมอบอำนาจ (Empowering) เพื่อให้ชุมชนเป็นชุมชนที่เข้มแข็งและบริหารจัดการตัวเองได้ และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรได้

Hawker, Norman & Edmonds, Thomas เสนอผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในด้านต่างๆ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้ องค์กรสามารถบ่งชี้โอกาสความสำเร็จ มีความเป็นรูปธรรมในการบริหาร มีแนวทางของการปรับปรุงแก้ไข ลดผลกระทบของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารที่ทั่วถึงทั้งองค์กร มีความรับผิดชอบระดับบุคคลที่เด่นชัด มีการมอบอำนาจในการบริหารจัดการ มีการทำงานแบบเป็นทีมทั่วทั้งองค์กร มีทัศนคติที่ดีในการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้นในการร่วมกันแก้ไขปัญหา มีวินัยและมีความเป็นทางการสูงในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการสร้างข้อได้เปรียบการแข่งขันโดยอาศัยความร่วมมือกับทุกภาคส่วน

2.7 แนวทางการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเชิงกลยุทธ์

แนวทางการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ องค์กรนั้นๆ ต้องสะท้อนให้เห็นกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร สร้างความคุ้นเคยกับการแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์และสามารถเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ นอกจากนี้องค์กรควรมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้ยอมรับและเข้าถึงการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ กระตุ้นและสร้างความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จหรือการสร้างแนวทางการสำเร็จขององค์กรต่อไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจลลี ดับเบิลยู กิลลี่ และ แอน เมอร์คูนิช (Jerry W. Gilley & Ann Maycunich) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพฤติกรรมองค์กรสามารถสร้างได้จากการหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรโดยอาศัยความร่วมมือของผู้นำและผู้ตามในการสร้างวัฒนธรรมนั้นๆ ภายในองค์กร ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารควรยอมรับในความหลากหลายของบุคลากร หรือ ชุมชน เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการความเข้าใจจนถึงการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ยังลึกลงในระดับประเทศ องค์กร ส่วนงานต่างๆ และระดับบุคคลเพื่อทำให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจเป็นเวลานานแล้วซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำในด้านการทหาร การศาสนา การเมืองด้านสังคม และด้านธุรกิจ เป็นต้น ผู้ค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมได้ใช้ความพยายามค้นหา ถึงคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ของภาวะผู้นำโดยได้ค้นคว้าหาวิธีการซึ่งผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ตลอดจนพิจารณาว่าเพราะเหตุใดคนบางคนจึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำ ปัจจัยใดเป็นตัวกำหนดวิธีการกระทำของผู้นำ รวมทั้งประสิทธิผลของภาวะผู้นำซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องศึกษาอย่างละเอียด

3.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้

ดูบริน (DuBrin, 1998: 431 อ้างถึงใน ญัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์) ให้ความหมายว่าผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรบริหารประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มี

บทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สัมมา ธรณิธ (2553, น.17) ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพอใจในงานที่ทำด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, น.7) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

อุทัย หิรัญโต (2523, น.9) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการปฏิบัติงาน

นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา (2560, น.17) ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต่างๆ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งมีความสามารถในการชักจูง ชี้นำ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership)

ดาฟท์ (Daft,1999 p.5 อ้างถึงใน สัมมา ธรณิธ,2553 น.14) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ดูบริน (DuBrin,2010 อ้างถึงใน ชัยเสฎฐ์ พรหมศรี,2557 น.10) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สัมมา ธรณิธ (2553, น.13) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่

กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว กระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, น.166) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้น จูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถ้อยยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

เสนห์ จุ้ยโต (2552) สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่าคือ กระบวนการใช้อำนาจ อิทธิพลของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภาวะผู้นำ คือ ประมุขศิลป์ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจบารมี (Power) เหนือผู้อื่นโดยที่บุคคลอื่นให้การยอมรับ (acceptance) โดยร่วมมือปฏิบัติงานกับผู้นำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ (2563, น.14-6) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้การจูงใจ หรืออิทธิพลของผู้นำเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การที่วางเอาไว้

สรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำ ที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคล จูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถ้อยยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.3 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ (2563) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้นำมีการขยาย และเพิ่มความสนใจของตัวผู้ตามมากขึ้นจึงก่อให้เกิดการรับรู้และการยอมรับในจุดมุ่งหมายและภารกิจของกลุ่มหรือองค์การ รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้พิจารณาถึงความสนใจของตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเพิ่มมากขึ้นด้วย ตามทัศนะของบาสผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ สามารถจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชากระทำตาม มีการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาและมีการพิจารณาเฉพาะบุคคล

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ (Charismatic) เป็นผู้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และความรู้สึกของภารกิจ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจไปพร้อมกับความเคารพนับถือและความไว้วางใจให้กับตัวผู้นำ (ลักษณะของผู้มีความสามารถพิเศษรายละเอียดตามที่ได้ศึกษามาแล้ว)

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชากระทำตาม (Inspiration) ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชากระทำตามโดยมีการสื่อสารถึงวิสัยทัศน์ด้วยความชัดเจนและมั่นใจ ตลอดจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับผู้ที่บังคับบัญชา

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการสนับสนุนให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การใช้หลักเหตุผล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาอย่างระมัดระวัง

4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการพิจารณาเฉพาะบุคคล (Individualized Consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับสมาชิกของกลุ่ม มีการรับฟังอย่างสนใจ มีการสอนงานและการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

เสนห์ จุ้ยโต (2552, น.49) ในการเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องสร้างคุณสมบัติหรือคุณลักษณะให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ถ้าบุคคล ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ซึ่งมี 10 ประการดังนี้ คือ

1) **มีวิสัยทัศน์หรือขอบฝันสร้างวิมานในอากาศ (Visionary)** การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์หรือความฝันอยู่ตลอดเวลา ฝันที่อยากจะเห็นตัวเองในอนาคตเป็นอย่างไร ในชีวิตคนนั้นต้องฝันว่าตัวเองอยากเป็นอะไร อยากเป็นทหาร ตำรวจ นักธุรกิจ ครู พยาบาลหรือเกษตรกรหรืออื่นๆ การฝันจะทำให้เกิดแรงขับ (drive) ที่จะทำให้เราก้าวสู่สิ่งที่เราฝันถึง ความฝันจะนำไปสู่การกำหนดจุดหมายปลายทาง (end) และสร้างแนวทาง (means) เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นความกลัวว่าจะไม่สำเร็จเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการสร้างฝัน อย่างกลัวว่าจะเป็นไปไม่ได้ ความฝันนั้นบางครั้งเป็นการมองการณ์ไกล การฉายภาพอนาคตที่บางคนอาจมองไปไม่ถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่แล้วจะมีความฝัน มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล การมองก่อนคิดก่อนคนอื่นย่อมจะทำให้สำเร็จก่อนคนอื่นได้

2) **มีความเข้าใจลึกซึ้ง (insightful)** การเป็นผู้นำต้องมีสายตาแหลมคม มีความชาญฉลาดมองปัญหาอย่างเป็นระบบและรอบด้านสามารถมองเห็นทะลุข้างในทุกส่วน ความเข้าใจในงานตั้งแต่งานรากฐานจึงเป็นสิ่งจำเป็นผู้นำต้องรู้จักทำเองทุกอย่างได้ เช่น งานทำความสะอาด งานแบกหาม งานใช้สมอง งานโครงการ คนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่เริ่มจากงานเล็กๆ ที่ประสบความสำเร็จ ตั้งบริษัทเล็กๆ ตั้งโครงการเล็กๆ ความผิดพลาดจากงานเล็กๆ โครงการเล็กๆ จะนำมาซึ่งความสำเร็จในงานใหญ่ๆ โครงการใหญ่ๆ และบริษัทใหญ่ๆ ที่ประสบความสำเร็จต่อไป การขลุ่กปฏิบัติอยู่กับงานย่อมทำให้เข้าใจปัญหาทุกปัญหาได้อย่างลึกซึ้งและดีพอ บางครั้งก่อนที่จะเป็นผู้จัดการโรงแรมควรผ่านงานด้านห้องครัวแม่บ้านมาก่อน เพราะว่างานเหล่านี้คือหัวใจสำคัญของงานโรงแรม

3) **มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (reliable/dependable)** ความน่าเชื่อถือของผู้นำเกิดขึ้นจากตัวเราต้องมีความจริงใจอยู่เสมอ กระทำสิ่งต่างๆอย่างต่อเนื่อง อย่าเป็นคนใช้กุศโลบาย (manipulation) เพื่อประโยชน์ตนเอง ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้

เมื่อใดขาดความน่าเชื่อถือความศรัทธาจะลดลงไปทันที ความน่าเชื่อถือนั้นสร้างได้ตั้งแต่เริ่มต้นโดยสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับตนเองก่อน แล้วหลังจากนั้นจึงจะไปสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจให้กับผู้อื่น

4) มีอารมณ์ที่มั่นคง (emotionally balanced) ผู้นำที่ดีต้องไม่มีอารมณ์ที่ฉุนเฉียวโกรธง่าย ๆ ห่อเหี่ยว และแปรปรวนอยู่ตลอดเวลา การรู้จักควบคุมอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง คนบางคนเก่งมาก แต่ไม่รู้รู้จักควบคุมอารมณ์จะก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้ร่วมงานได้ การเป็นคนสุขุมเยือกเย็นจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมี นักการทูตทุกท่านพยายามที่จะต้องฝึกฝนการรู้จักควบคุมอารมณ์เพื่องานการทูตระหว่างประเทศ คำพูด กิริยาท่าทางและการแสดงออก บ่งบอกถึงการควบคุมอารมณ์มีมากน้อยเพียงใด ปัจจุบันนี้บางท่านใช้คำว่า EQ (Emotional Quotient) แทน IQ (Intelligence Quotient) ซึ่งหมายถึงว่า ความเฉลียวฉลาดแต่เพียงอย่างเดียวในโลกยุคเก่าหน้าไม่เพียงพอสำหรับผู้นำ แต่ต้องมีความฉลาดภายใต้การรู้จักควบคุมอารมณ์ให้เหมาะสมด้วย

5) มีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (adaptable/open to change) ผู้นำยุคใหม่ต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา มีอะไรเปลี่ยนแปลงก็ต้องเปิดรับ เปิดประตูรับสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ในโลกยุคใหม่นั้นมุ่งเน้นเทคโนโลยีสารสนเทศ ในฐานะที่เป็นผู้นำต้องติดตามสอบถามและเรียนรู้ อย่าทำตัวเป็นผู้เก่งแล้ว ผู้รู้แล้ว ควรจะทำตัวในลักษณะที่ว่า “เรายังไม่ตีพอ เราต้องปรับปรุง” เมื่อไหร่เรตีพอแล้วเราก็ไม่ปรับปรุงและยอมรับสิ่งแปลกใหม่ ในแง่ของผู้นำจะต้องติดตามอยู่ตลอดเวลาเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ถ้ามีโอกาสวิเคราะห์ตนเองว่า เราควรเพิ่มพูนพัฒนาอะไรบ้างเกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น อินเทอร์เน็ตเพื่อการ สื่อสารและค้นคว้าในโลกยุคใหม่ การจัดการฐานข้อมูลยุคใหม่ การประมวลสถิติและการวิจัยด้วยคอมพิวเตอร์ การใช้สื่อประสมเพื่อการสอนและฝึกอบรมในระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเป็นต้นการเปิดโลกกระตาดเพื่อเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ นับว่ามีคุณค่าอย่างยิ่งและเป็นเครื่องมือของผู้นำในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป

6) มีความเพียรพยายาม (persistent) ผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็นคนที่เอาจริงเอาจัง ยึดมั่นในหลักการ ถ้าเชื่อว่าสิ่งนั้นคือสิ่งที่ถูกต้อง จะพยายามทำสิ่งนั้นให้ได้ แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากน้อยเพียงใดก็ตาม คนบางคนพอจะทำอะไรนิดหน่อย พอมีอุปสรรคมาขวางกั้นกับหยุดยอมเฉยๆ ไม่ต่อสู้ดิ้นรน ไม่มีใครทำอะไรมาได้โดยง่าย ไม่มีปัญหาความก้าวหน้าไม่มี (no problem no progress)

7) มีการมองโลกในแง่ดี (optimistic) ผู้นำที่ดีต้องมีความสนุกสนานเบิกบานใจ อย่างเป็นคนที่เครียดอยู่ทั้งวัน ทำจิตใจให้สบายๆ ให้รู้จัก เป็นคนแปรสภาพปัญหาอุปสรรคเป็นโอกาสอันความสำเร็จ ในทางจิตวิทยาเชื่อว่าถ้ามีจิตใจที่ดูถูกตนเอง มองตนเองในแง่ลบอยู่ตลอดเวลา (negative mental attitude) จะส่งผลให้เกิดความท้อแท้ ท้อถอยไม่กล้าที่จะทำ ไม่กล้าที่จะนำ ฉะนั้นคนที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องเปลี่ยนทัศนคติหรือเจตคติของตนเสียใหม่ให้มองว่าเราก็มีดี

เหมือนกัน ทุกคนมีทั้งดีและไม่ดี ในทีมมีเสียในเสียมีดี การมองโลกในแง่ดีมักจะมุ่งเน้นการมองตนเองในแง่บวก(positive mental attitude) พยายามที่จะมีการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของตนเอง แล้วพัฒนาในสิ่งที่ยังบกพร่อง เสริมจุดแข็งให้ดียิ่งขึ้น กำหนดเป้าหมายที่จะก้าวไปสร้างฝันและหาหนทางสู่ฝันให้เป็นจริงให้ได้ การมองโลกในแง่ดีจะทำให้จิตใจดี ส่งผลต่อการดีมีความสุขใบหน้ายิ้มแย้ม อิ่มเอิบไร้ความกังวล การฝึกให้รู้จักมองโลกในแง่ดีนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

8) มีความรับผิดชอบ (accountable) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องานต่อองค์กร ความรับผิดชอบนี้หมายถึงความผูกพัน ต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ด้วย ความกระตือรือร้นและเต็มใจอย่างยิ่ง ผู้นำต้องกล้าที่จะยอมรับทั้งผิดและชอบ พอมีความผิดก็ปิดไปให้ระดับล่าง หมัดสมัยแล้วที่จะกระทำอย่างนั้น เหนือสิ่งอื่นใดนอกจากจะรับผิดชอบต่อองค์กร ต่องานแล้ว ก็ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง หรือมีวินัยต่อตนเอง (self discipline) ผู้นำหลายคนที่ประสบผลสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับความมีวินัยต่อตนเอง วินัยจะช่วยเสริมสร้างให้ประสบความสำเร็จได้ ความรับผิดชอบนอกจากจะมีต่อตนเองแล้วก็ควรจะมองไปถึงความรับผิดชอบต่อครอบครัวและสังคมด้วยการสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นได้ทั้งสามส่วนอันได้แก่ ได้แก่ครอบครัว สังคมและตนเอง จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้นำ

9) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (confident acceptance of self) ผู้นำที่ดีต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับตนเองให้ได้ เพราะว่าความเชื่อมั่นในตนเองเป็นประตู บานแรกไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ต้องสร้างความรู้สึกนี้ให้เกิดขึ้นภายในใจเสียก่อน คิดว่าความรู้ความสามารถเราก็มีพอเชื่อว่าเราจะสามารถเป็นผู้นำได้ เราจะยืนนำหน้าผู้อื่นได้ ความเชื่อมั่นในตนเองสามารถสร้างได้โดยพยายามอย่าอ่อนน้อมถ่อมตัวเกินไปนัก อ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอพยายามเรียนรู้งานทุกอย่างและพยายามเตือนตัวเองอยู่เสมอว่าตัวเรามีความรู้พอที่จะนำผู้อื่นได้ และสามารถลิขิตชีวิตตัวเองได้ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ นำยังมีมากเท่าไรยิ่งดี และไม่ควรรู้สึกว่าความเชื่อมั่นในตนเองไปทำลายหรือถูกเหยียดหยามผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นพลังกระตุ้นตัวเองให้ไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้

10) มีความคิดริเริ่ม (intliating) ผู้นำต้องกล้าที่จะคิดสิ่งแปลกใหม่ด้วยตนเองผู้นำยุคใหม่ต้องใช้วิธีการคิดแบบประยุกต์มากกว่าแบบทางตรง วิธีคิดแบบประยุกต์หรือทางอ้อมจะช่วยแก้ปัญหาได้ ผู้นำในยุคหน้าต้องฝึกการคิดริเริ่มด้วยตนเอง พยายามคิดแบบประยุกต์ สร้างความคิดใหม่ๆ ลดการครอบงำความคิดดั้งเดิม พยายามคิดแบบปราศจากหลักเกณฑ์ การฝึกใช้สมองซีกขวาใหม่มากขึ้นจะทำให้เรามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้มากขึ้น คิดก่อนทำก่อนยอมสำเร็จก่อนผู้อื่น

วอเรน เบนนิส (Warren Bennis อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ,2557 น.14) ได้สรุปคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ ดังนี้

1) ผู้นำกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทบทวนให้เห็น ว่าอะไร คือสิ่งที่สำคัญ และทำไมสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำถึงนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลง

- 2) ผู้นำสร้างความไว้วางใจ
- 3) ผู้นำขอรับการลงมือปฏิบัติและการกล้าเสี่ยงหมายความว่าผู้นำขอทำงานเชิงรุกและพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
- 4) ผู้นำเป็นผู้ให้ความหวัง ทั้งในเชิงรูปธรรมและสัญลักษณ์ เพื่อเสริมแรงความเชื่อว่าความสำเร็จจะได้รับการบรรลุในที่สุด

ในขณะที่ หนังสือ Leadership Challenge เขียนโดย Kouzes และ Posner อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี ,2557 น.15) ได้กล่าวถึง แนวปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการสำหรับการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ดังนี้

- 1) เป็นแบบอย่าง (Model the way) ผู้นำต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างต่อพฤติกรรมที่ตนคาดหวังจากบุคคลอื่น
- 2) กระตุ้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) ความฝันและวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดอนาคตขององค์การ ความเชื่อและความกระตือรือร้นของพนักงานในองค์การต่อวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้พวกเขาทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ
- 3) ทำทลายกระบวนการ (Challenge the process) ผู้นำจะต้องไม่ยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่เดิม ผู้นำต้องค้นหาโอกาสในการเติบโตสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน
- 4) เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลอื่น (Enable others to acts) ผู้นำที่มีประสิทธิผลช่วยบุคคลในองค์การมีความเชื่อมั่น เข้มแข็ง และมีความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อพร้อมในการปฏิบัติงาน
- 5) กระตุ้นที่หัวใจ (Encourage the heart) ไม่ว่าสถานการณ์ขององค์การจะอยู่ในช่วงดีหรือร้ายผู้นำต้องกระตุ้นพนักงานของตนให้ทำงานอย่างเต็มที่และความสามารถต่อไป

3.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภายใต้กระแสสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเป็นที่ตั้งต้องตอบสนองนโยบายของประเทศและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความคล่องตัว มีกลไกการตรวจสอบคุณภาพ ลดต้นทุนการใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพการบริการไว้ ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงมาตรฐาน เพราะการพัฒนาในองค์กรรวมจะให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างองค์การและกระบวนการ พัฒนาระบบความคิด ซึ่งส่งผลในระยะยาวต่อการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น จึงต้องมีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานตามมาตรฐานนั้นจำเป็นต้องใช้

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดมีความก้าวหน้าและได้มาตรฐาน โดยผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับสามารถนำมาตรฐานการบริหารไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์การ และการบริหารจัดการให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดตามความคาดหวังและตามบริบทของแต่ละองค์การ

ภาวะผู้นำกลยุทธ์นั้น เป็นภาวะที่ผู้นำแสดงออกในลักษณะสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่มาทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของทีมและองค์การ โดยผู้นำจะมีเทคนิคการจูงใจอย่างเหมาะสม โดยเลือกใช้วิธีจูงใจอย่างหลากหลาย และมีประสิทธิผลเพื่อให้การทำงานประสบผลสำเร็จอีกทั้งแสดงออกถึงการตัดสินใจ และการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดบทบาทและทิศทางขององค์การได้อย่างชัดเจน ดังงานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำกลยุทธ์เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์การ เพราะผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดทิศทางขององค์การ วางแผนกลยุทธ์ และมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ตลอดจนมีการควบคุมอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้เป้าหมายองค์การสำเร็จ รวมถึงใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารกับผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานด้วยกัน ภาวะผู้นำกลยุทธ์จะต้องมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเปลี่ยนแปลงหรือพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยน ไปเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งมีการสื่อสารและการเจรจาต่อรองเพื่อทำให้การปฏิบัติงานเกิดความชัดเจน ทุกคนสามารถทำงานด้วยความมั่นใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว

ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำที่ทำการบริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ บุคลากรที่มีภาวะผู้นำกลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ และช่วยให้องค์การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำกลยุทธ์นับว่ามีความสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็งส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ มีการนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การและนอกองค์การ โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ (พระครูสุตวรธรรมกิจ, 2561)

3.4 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Finkelstein and Hambrick (1996, p.7 อ้างถึงใน สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554 น.38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิง กลยุทธ์ หมายถึง ใ้ว่าผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการ

คาดการณ์ มีมุมมองที่กว้างไกล และมีความยืดหยุ่นเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์กร เช่นเดียวกับ

Gill (2006 อ้างถึงใน สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554 น.38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นผู้นำที่สามารถกำหนดเป้าหมาย และทิศทางที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมา ดังนั้น ผู้นำที่มุ่งเน้นใช้กลยุทธ์เพื่อนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้จึงเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทรศนะ บุญขวัญ (2549,น.13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, น.10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความยืดหยุ่น และสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, น.44) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มองการณ์ไกล ในอนาคตถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้าเช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่ตั้งใจไว้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์

จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ (2563, น.14-6) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ใช้การจูงใจหรืออิทธิพลของผู้นำเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ โดยอาศัยการปฏิบัติตามการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้วางเอาไว้

3.5 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ (2563,น.14-6) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การนั้นมีดังต่อไปนี้

1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของหน่วยงานและสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้

ผู้นำเชิงกลยุทธ์เลือกใช้กลยุทธ์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ของหน่วยงาน ภาครัฐจำเป็นต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำที่มีความสามารถพิเศษที่สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่คุณภาพ ประสิทธิภาพและความเป็นธรรมในการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน

2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้บุคลากรทราบแนวทางในการปฏิบัติงานชัดเจน

ผู้นำกลยุทธ์มีส่วนช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงกิจกรรมและความสำคัญของงานที่บุคลากรทำว่ามีส่วนช่วยต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างไรและเมื่อได้ทำงานในแต่ละ

กิจกรรมสำเร็จ แล้วผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้ก่อให้เกิดผลดีต่อทั้งผู้ปฏิบัติงานและองค์กรได้อย่างไร โดยผู้ปฏิบัติงานจะทราบแนวทางในการปฏิบัติงานในการทำงานให้บรรลุผลงานนั้นโดยมีผู้นำเชิงกลยุทธ์คอยให้ความช่วยเหลือ

3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้บุคลากรในหน่วยงานทุ่มเทการทำงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดได้โดยการรู้จักการใช้ศิลปะในการโน้มน้าวและจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทในการทำงาน โดยในเบื้องต้นผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นจะต้องพิสูจน์ตนเองและต้องปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของบุคลากรเสียก่อน เมื่อเกิดความศรัทธาในตัวผู้นำแล้วก็จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือและมุ่งมั่นทำงานตามกลยุทธ์ที่ผู้นำได้วางเอาไว้

4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของทุกคนในหน่วยงานออกมาใช้ได้

บุคลากรทุกคนรวมทั้งผู้นำเชิงกลยุทธ์ล้วนมีความรู้ ทักษะความสามารถและประสบการณ์ที่มีอยู่ภายใน ในขณะที่เดียวกันการจะถูกนำมาใช้อย่างเป็นรูปธรรมจะได้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล การมีภาวะผู้นำไม่ใช่เฉพาะแต่ตัวผู้นำเชิงกลยุทธ์เท่านั้น แต่หมายถึงความสามารถที่จะมีภาวะผู้นำของทุกคนในสมาชิกของหน่วยงาน ยิ่งแต่ละบุคคลมีภาวะผู้นำมากเพียงใด ก็จะเป็นการกระตุ้นความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของแต่ละคนออกมาใช้ได้มากเท่านั้น

5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถประสานความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นได้

ภายในองค์กรบุคลากรประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความหลากหลาย ทั้งเพศ วัย ทัศนคติ ค่านิยม รวมถึงมีความเชื่อ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ปัญหาความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งเป็นเรื่องผลประโยชน์ หรือในบางครั้งเป็นเรื่องของเป้าหมายของหน่วยงาน ที่สมาชิกต่างมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถประสานผลประโยชน์ ประนีประนอม หรือสร้างบรรยากาศความขัดแย้งให้คลี่คลายลงไปได้ นอกจากนี้การมีภาวะผู้นำยังทำให้สมาชิกทุกคนแปรสภาพจากความขัดแย้งไปสู่ความสามัคคีและทำให้หน่วยงานเกิดความมีเอกภาพได้

6) ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมในสภาวะคับขัน

ในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับสภาวะคับขัน ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนเสาหลักที่จะต้องทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบในการตัดสินใจแก้ปัญหา นอกจากนี้พฤติกรรมและสิ่งทีผู้นำแสดงออกจะต้องแสดงถึงความเข้มแข็ง ความมีเหตุมีผล มีสติและปัญญา ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวผู้นำควรคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากร และผลประโยชน์ขององค์กรประกอบกัน

3.6 แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

3.6.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ดูบริน (DuBrin)

DuBrin (1998, p.335) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ว่า ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวมคุณลักษณะทั้งของ ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน สรุปได้เป็นองค์ประกอบ 5 ประการ

1) ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความสามารถในการคิดเชิงมโนภาพ (conceptually) ในการซึมซับและรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุผลและมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็น แผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจน สามารถประมวลข้อมูลต่างๆ และผลที่เข้าใจตามมาสำหรับองค์การที่มีปฏิกริยากับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่าการคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

2) ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมมติสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็จะ ปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ แต่ควรระวังอย่างหนึ่งก็คือ อย่าพยายามใช้คตินิยมแบบ เพิ่มขึ้นทีละน้อย ซึ่งหมายถึงแนวทางการตัดสินใจที่ใช้พื้นฐานของสถานการณ์ที่แล้ว ๆ มาเป็นหลัก กล่าวคือ ถ้าปีที่ผ่านมาเคยทำอะไรก็มักจะใช้สิ่งนั้นเป็นจุดเริ่มต้นในการเพิ่มหรือลดในปีต่อไป ทำให้ ขาดการพิจารณาข้อมูล ณ เวลาปัจจุบันซึ่งแตกต่างจากอดีตไปแล้ว

3) การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคต จากคำกล่าวที่ว่า การมอง อนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเป็นเรื่องของความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้น จึง ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการ ของลูกค้าตลอดจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4) วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ ใดก็ตามหากไม่สามารถทำลายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่อาจเรียกสิ่งนี้ว่า กลยุทธ์เป็น การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การ

สร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the Future) หลายองค์การที่ไม่มีประสบการณ์สำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง แนวความคิดเชิงปฏิวัติจึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวม ซึ่งสามารถให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) วิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคตหรือเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคตโดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุดยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด ฯลฯ และวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจงและเป็นตำแหน่งของทิศทางที่จะไป

3.7 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เดสและมิลเลอร์ (Dess and Miller)

Dess and Miller (1993 อ้างถึงใน สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554 น.45) ได้ศึกษาพบว่ากิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ

1) การกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting a Direction) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือวัฒนธรรมองค์การในแง่ที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้ จะมีรูปแบบอย่างไรในอนาคต

2) การออกแบบองค์การ (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์การ บุคลากรทั่วทั้งองค์การต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

3.8 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนาฮาวานดี (Nahavandi)

Nahavandi (2000 อ้างถึงใน สถาพร ปิ่นเจริญ, 2554 น.42) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาทันกว้างไกลรักษาความยืดหยุ่นและใจกว้างพอที่จะให้อำนาจหรือรับฟังบุคคลอื่น ในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่น ในการบริหารจัดการทั้งองค์กรมากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อม ที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยทำเป็นตัวอย่าง (Role Model)

และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคต ที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีอิทธิพลในพฤติกรรม ความคิดและความรู้สึกรู้สีกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average Return) ให้กับ Stakeholders จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี (Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนถึงต้องวัดได้และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรม

โดยได้จัดประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งตามคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันออกไปเป็น 4 แบบ ได้แก่

1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง (High-Control Innovator)

เป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูง แต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรอย่างเข้มงวด ซึ่งจะมองสิ่งแวดล้อมเป็นโอกาส (Opportunities) และเต็มใจที่ใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าขั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมาย และแสวงหากลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่ ๆ มาดำเนินการ

2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม (Participative Innovator)

ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์กรจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยม การมีส่วนร่วม และการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ให้แก่องค์กรได้มากมายและพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน

3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสภาพเดิม (Status Quo Guardian)

ผู้นำแบบนี้ ไม่แสวงหาความท้าทาย แต่ต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้ โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กรไว้ที่ตนและมักปฏิเสธการกระทำใด ๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง เป็นผู้ที่ไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม และจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้องมิให้องค์กรของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิมหรือกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้น ลักษณะขององค์กรในอุดมคติของผู้นำแบบนี้ก็คือ การดูแลอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการต่าง ๆ แบบอนุรักษ์นิยมอย่างเข้มงวด มีวัฒนธรรมองค์กรที่เคยปฏิบัติเป็นประจำอยู่แล้ว

การตัดสินใจจะมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจสูง โดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจ จะมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจสูง โดยผู้นำจะต้องรับรู้และเข้าไปเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจโดยตรง

4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager)

เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยง แต่เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงยอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์กร พนักงานจะไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่ละคนจะมีอิสระและการปฏิบัติงานประจำวันจะไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนักทราบเท่าที่ยังไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์กร

3.9 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฮิตท์ ไอร์แลนด์และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland and Hoskisson)

Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถนำวิสัยทัศน์มาถ่ายทอดตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้

2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively Managing the Firm is Resource Portfolio) มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กรทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

3) สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก

4) มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5) การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balance Organizational Controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน

คุณภาพการบริหาร ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.10 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของเดวิสและเดวิส (Davies and Davies)

Davies and Davies (2004 อ้างถึงใน พระครูสุตวราธรรมกิจ, 2561) ได้กำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ด้าน คือ

1) **ด้านความสามารถในการจัดการ** ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร มีความสามารถในการมองไปในอนาคตเข้าใจในบริบทขององค์กรในปัจจุบัน กำหนดแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และรูปแบบการดำเนินงานในภาวะปัจจุบัน (2) ความสามารถในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (3) ความสามารถในการปรับสมาชิกในองค์กรให้เข้ากับองค์กร สร้างค่านิยมในองค์กรที่สนับสนุนให้สมาชิกเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรปรับปรุงพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายขององค์กร (4) ความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ สามารถสร้าง พัฒนาและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีการตัดสินใจที่ถูกต้องทันต่อเวลาและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2) **ด้านคุณลักษณะเฉพาะ** ซึ่งประกอบด้วย (1) เป็นผู้ที่ไม่พึงพอใจกับสิ่งที่มีอยู่เป็นอยู่ในปัจจุบัน คือ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ปรับปรุง พัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา (2) มีความสามารถในการดูดซับความรู้ใหม่ๆ สามารถนำความรู้มาวิเคราะห์ประยุกต์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ต่อองค์กร มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (3) มีความสามารถในการปรับตัว เป็นที่ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นสูง (4) มีภาวะผู้นำฉลาด และมีสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมสามารถวิเคราะห์ตัดสินใจได้ว่า สิ่งไหนคือความคิดที่ดีหรือไม่ดีทำให้ผู้อื่นยอมรับในคุณค่าและความคิดของตน นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

3.11 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

Dess & Miller (1993 อ้างถึงใน นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา ,2560 น.44) กล่าวว่า ผู้นำที่ผลักดันการใช้กลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะของความเป็นหรือการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 เรื่อง คือ

1) **การกำหนดทิศทาง** คือ เรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กรทั้งในด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์รวมและทั้งวิธีการต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผู้นำเองจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้ถ่องแท้ครบถ้วน เพื่อนำข้อมูลมากำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมหลายองค์กรก็ต้องกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ในลักษณะที่เป็นกลยุทธ์เชิงรุกหรือกลยุทธ์ตามสถานการณ์

2) การออกแบบองค์กร คือ กิจกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการประเมินโครงสร้างองค์กรและจัดระบบ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่เป็นอยู่ปัจจุบันในหลายเรื่อง เช่น ระบบทีมงาน กระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นและเอื้อต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน

3) การปลูกฝังวัฒนธรรมสู่ความเป็นเลิศและคุณธรรม คือ การปลูกฝังเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายขององค์กรมีความร่วมมือกันตามค่านิยม แบบแผนวิธีคิด ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานที่เน้นไปในเรื่องความเป็นเลิศขององค์กร รวมถึงจะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมหรือค่านิยม เรื่องคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณตามมาตรฐานของการทำงานตามวิชาชีพและมาตรฐานขององค์กร เพื่อให้เป็นกรอบยึดถือปฏิบัติของบุคลากร

จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ (2563, น.14-16) ได้อธิบายถึง คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั่วไปและลักษณะผู้นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภาครัฐ ไว้ดังนี้

1) คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั่วไป

คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่เน้นการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ ซึ่งแตกต่างจากผู้นำในยุคเก่าที่เน้นความคงที่และการควบคุม ดังนั้น ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงเน้นที่เป้าหมายอย่างมากนอกจากนี้แนวคิดของผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีลักษณะคล้ายคลึงกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นอย่างมาก ซึ่งมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่วางเอาไว้ รวมทั้งมีการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะเป็นหรือบรรลุผลสัมฤทธิ์ ในส่วนของวิธีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ เน้นการสอนงานและการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ ซึ่งได้นำเสนอลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามองค์ประกอบที่ ดูบริน (DuBrin) ได้เสนอไว้ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้มีความเข้าใจอย่างเป็นระบบในระดับสูง 2) เป็นผู้สามารถนำปัจจัยต่างๆมากำหนดกลยุทธ์ได้ 3) มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และ 5) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ทำทนายได้

2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้มีความเข้าใจอย่างเป็นระบบในระดับสูง (High-level cognitive activity) กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถมองภาพรวมจากปัจจัยที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องอาศัยความเข้าใจในระดับสูง และสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นนามธรรมตลอดจนสามารถแปลงมาเป็นแผนปฏิบัติการได้ นอกจากนี้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นผู้มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) คือ สามารถใช้ภาวะผู้นำในการทำให้ฝ่ายต่างๆทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องเดียวกันได้ โดยการทำงานยังคงมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันแต่มีอิสระต่อกัน มีความเข้าใจอย่างเป็นระบบต่อข้อมูลที่มีอยู่และมีความสามารถในการแยกงานบริหารออกเป็นหลายระดับได้ รวมถึงเป็นผู้มีความสามารถในการรับมือกับการแก้ปัญหาได้

อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยทักษะที่จำเป็นคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีลักษณะความสามารถในด้านความคิดความเข้าใจ (Cognitive abilities) และคือผู้นำเชิงกลยุทธ์มีลักษณะแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative problem solving)

3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering multiple inputs to formulate strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะทำงานในลักษณะเป็นประชาธิปไตยเพื่อปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายๆ ฝ่าย เพื่อนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน หรือกำหนดทิศทางของหน่วยงานในอนาคตอย่างมีเหตุผล โดยมีความจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงวิธีการที่เพิ่มขึ้นอย่างทีละน้อย (Incrementalism) หรือการใช้พื้นฐานของสถานการณ์เก่าในอดีตมาเพิ่มหรือลดในปัดต่อไปอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ เหตุปัจจัยต่างๆ ที่ใช้จึงควรเป็นข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์

4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and creating a future) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้มีทักษะในการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างโปร่ง อาทิ รสนิยมของผู้รับบริการ จำนวนผู้รับบริการในอนาคต เทคโนโลยีที่เหมาะสมที่ควรนำมาใช้ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับสิ่งที่หน่วยงานจะต้องเผชิญในอนาคต

5) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Revolutionary thinking) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้มีทักษะในการคิดเชิงปฏิวัติโดยการใช้ความคิดสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน การกระทำหรือแนวปฏิบัติของหน่วยงานที่ดำเนินการอยู่หากไม่สามารถรับมือกับสภาพปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่ได้ก็ไม่ว่าจะเรียกว่ากลยุทธ์ได้อีกต่อไป ในองค์การภาครัฐจะต้องพิจารณาว่าการจัดบริการสาธารณะและการให้บริการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนั้นได้ตอบสนองต่อภารกิจของการมีอยู่ของหน่วยงาน และความพึงพอใจจากคุณภาพการได้รับบริการของประชาชนหรือไม่ประกอบกัน เพื่อที่หน่วยงานจะได้ดำเนินกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมต่อไป

6) ผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a vision) กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้สามารถกำหนดความต้องการที่จะให้หน่วยงานเป็นในอนาคต หรือสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอันเป็นเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์การ ซึ่งมักมีลักษณะกว้างๆ โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ โดยวิสัยทัศน์เป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะที่ไม่เจาะจงและได้บอกตำแหน่งหรือทิศทางที่มุ่งหมายให้หน่วยงานก้าวไปได้

3.12 ลักษณะผู้นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภาครัฐ

ในบริบทของภาครัฐผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ อาจมีลักษณะที่แตกต่างออกไปโดยจุดเน้นหรือหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จะมุ่งเน้นไปที่การเข้าใจบริบทของ

ประเทศ จังหวัดหรือองค์การภาครัฐที่ผู้นำจะทำทุกประการให้เกิดความได้เปรียบเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interests) และเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพลเมือง ซึ่งสามารถสรุปลักษณะผู้นำกลยุทธ์ภาครัฐที่สำคัญ ได้ 6 ประการดังนี้

1) เข้าใจบริบท

การเข้าใจบริบทหมายถึง ผู้นำมีความสามารถเข้าใจลักษณะทางกายภาพ วัฒนธรรม ลักษณะของหน่วยงาน พื้นที่ ภูมิประเทศและทรัพยากรที่มีอยู่ตลอดจนมีความเข้าใจอย่างลุ่มลึก ในองค์ประกอบต่างๆ ของภารกิจและเป้าหมายของผู้นำและผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงสามารถวิเคราะห์ปัญหาสาเหตุของปัญหาและของบริบทที่มีอยู่ได้ ตลอดจนพยากรณ์แนวทางที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนในอนาคตได้อย่างถูกต้อง

2) เห็นอนาคตและสร้างวิสัยทัศน์ได้

การเห็นอนาคตและสร้างวิสัยทัศน์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำภาครัฐ ที่จะขับเคลื่อนประเทศ ภูมิภาค จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน การเห็นอนาคตและการสร้างวิสัยทัศน์อาศัย “การเห็นอย่างทะลุปรุโปร่งไปยังอนาคต” (Vision) เป็นสิ่งที่เป็นคุณสมบัติและทักษะเฉพาะตัวที่ผู้นำมี เชื่อมโยงกับ สถิติ ฐานข้อมูล และการเข้าใจบริบท ประกอบกับความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้ม จากสภาพแวดล้อมและกระแสโลกที่ผันแปรและเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างถูกต้อง

3) การนำปัจจัยต่างๆ มาใช้ได้อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

เป็นการที่ผู้นำในภาครัฐสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่และปัจจัยที่มีศักยภาพเป็นต้นทุนเดิมอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ส่งเสริมการทำงานมาเป็นปัจจัยในการดำเนินยุทธศาสตร์ และมีการทำงานในลักษณะเป็นประชาธิปไตยเพื่อปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพลเมืองและสมาชิกของหน่วยงานเป็นหลัก มีการทำงานที่พร้อมเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน พิจารณาข้อมูลในปัจจุบัน ให้ความสำคัญกับปัจจัยและพลวัตการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ส่งผลต่อการทำงานและการตัดสินใจโดยตรง ในกรณีของภาครัฐภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ต้องมีการปรับระเบียบและลดขั้นตอนที่เป็นอุปสรรคและมีกลไกที่สนับสนุนให้การทำงานสามารถตอบโต้กับการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาให้ประชาชนได้มากที่สุด

4) เข้าถึง แก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์

ลักษณะของผู้นำที่เข้าถึง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นลักษณะผู้นำที่หน่วยงานภาครัฐและรัฐบาลของประเทศต้องการ การเข้าถึงเป็นลักษณะของการเข้าไปสัมผัสปัญหา เชื่อมโยง คลุกคลี มีข้อมูลจริงและข้อมูลเป็นปัจจุบัน ในเรื่องที่เป็นปัญหาและปัญหาเชิงนโยบายซึ่งพร้อมที่จะแก้ไขและพัฒนาต่อไป สำหรับการแก้ไขปัญหาเป็นผลสืบเนื่องจากการที่ผู้นำเข้าถึง “ข้อมูล คน พื้นที่ และประเด็นสาธารณะ” ซึ่งจะได้นำมา “สืบค้น

สาเหตุ วิเคราะห์ทางเลือก และตัดสินใจในการแก้ไขและพัฒนา” อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน ผู้นำภาครัฐมีความจำเป็นจะต้องมีทักษะอีกอย่างน้อยสองประการร่วมด้วย คือ ประการแรกสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ซึ่งเป็นการคิดที่ปราศจากอคติและข้อมูลในอดีต เป็นการตัดสินใจและพิจารณาบนฐานข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ประการที่สองคือ ความสามารถในการสร้างและใช้นวัตกรรม (Innovation) ในการแก้ไขและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ผ่านการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ต่างๆ และการดำเนินผ่านโครงการต่างๆเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหามุ่งพัฒนาโดยมีเป้าหมายปลายทางในการเปลี่ยนคุณภาพชีวิตของพลเมืองให้มีความสุขยิ่งขึ้น

5) สร้างเมืองยั่งยืนและเปลี่ยนคุณภาพชีวิตได้

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐนั้น หากเข้าใจบริบทอย่างเต็มเปี่ยม ผู้นำย่อมเห็นอนาคตและสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ตลอดจนเข้าถึงปัญหาและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ได้ รวมถึงการที่ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สามารถ “มองทะลุไปสู่ภาพใหญ่” นั่นคือ “เป็นผู้สามารถสร้างเมืองให้ยั่งยืนและเปลี่ยนคุณภาพชีวิตได้” การสร้างเมืองยั่งยืนเป็นการที่ผู้นำมีทักษะการเห็นอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) สามารถสร้างเมืองที่เจริญอย่างยั่งยืน มีเศรษฐกิจดี รายได้ดีมีระบบการเมืองที่มีเสถียรภาพ มีสิ่งแวดล้อมยั่งยืน มีผังเมืองที่ดี มีสวนสาธารณะที่เพียงพอ และมีระบบการศึกษาที่ดี การมีเมืองที่ยั่งยืนแบบองค์รวมนี้นำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีของ

6) ทำสำเร็จและปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะประการสุดท้ายของผู้นำเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ คือผู้นำจะต้องทำสำเร็จและปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง การทำสำเร็จคือ “การทำงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์บรรลุขั้นสุดท้ายของการทำงานของผู้นำ” ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันของ “ความชาญฉลาด กล้าหาญ ลุ่มลึก มีปรีชาญาณ คาดการณ์ได้ถูก เห็นได้ชัด ดำเนินกลยุทธ์ได้ถูกต้อง และทำจนสำเร็จ” การทำสำเร็จย่อมถูกวัดและประเมินผลจาก “ผลงานจริง” ซึ่งมีความแตกต่างจาก “ผลงานเทียม” ผลงานจริงที่เป็นผลสัมฤทธิ์โดยแท้ที่ประชาชนย่อมสัมผัสได้ว่า ได้รับผลกระทบในเชิงบวกจากการดำเนินกลยุทธ์ของผู้นำจนประชาชนรับรู้ได้ว่าตนมีคุณภาพชีวิต ที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นจากบริการสาธารณะต่างๆ ทั้งระบบการศึกษา สิ่งแวดล้อม ความสมานฉันท์ ในสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและระบบสวัสดิการต่างๆที่เกิดขึ้นในการพัฒนาและการทำงานเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ของผู้นำ ผลความสำเร็จจริงที่ดีนั้นจะมีลักษณะไปในทางเดียวกันกับข้อมูลทางสถิติที่รายงานและความพึงพอใจต่างๆจากประชาชน สำหรับ “ผลงานเทียม” คือ มีรายงานแห่งความสำเร็จจำนวนมากจากการดำเนินงานแต่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตตกต่ำลงและมีความเหลื่อมล้ำในสังคมสูง ในอีกด้านหนึ่งคือ ผู้นำที่ดีจะมีลักษณะปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์และกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.13 บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

ชัยพัชร เลิศรักษ์ทวีกุล (2557) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์แบ่งได้ ดังนี้

1) **กำหนดทิศทาง :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพอนาคต องค์กรว่าในอีกห้าปีข้างหน้าองค์กรจะเป็นอะไร เดินไปในทิศทางไหน ผู้นำควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมาย อนาคตและทิศทางขององค์กรด้วยเพราะจะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย

2) **คิดเชิงกลยุทธ์ :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจสถานะของตลาดว่าเป็นช่วงขาขึ้นหรือขาลง รู้ทันความคิดความเคลื่อนไหวของคู่แข่งขั้นเพื่อปรับตัวและรับมือได้ทัน เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าที่นับวันจะมีความจงรักภักดีที่ลดน้อยลง เข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งยิ่งขึ้นและหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรพัฒนาการคิดแบบวิเคราะห์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมุมมองวิสัยทัศน์ที่เป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อจะได้มองเห็นทั้งภาพกว้างและภาพลึก

3) **มองโอกาสมากกว่าปัญหา :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา เพราะการจับจังหวะของโอกาสมานอกจะเหมือนพลังที่ส่งผลให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว (คุณคงพอจะนึกภาพตัวอย่างองค์กรที่เติบโตอย่างรวดเร็วเมื่อผู้นำองค์กรนั้นเล็งเห็นโอกาสดี ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น บริษัทจำหน่ายชาเขียว บริษัทขายกาแฟลดความอ้วน) อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าผู้นำควรละเลย ปกปิดหรือนั่งทับปัญหาในองค์กรเอาไว้ แต่การที่ไปให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรไม่ได้ช่วยให้องค์กรพัฒนาเติบโตในระยะยาวแต่เป็นเพียงการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นเท่านั้น

4) **สื่อสาร :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เหมือนเรื่องอุปมาอุปไมยที่ว่าพนักงานสองบริษัทที่ทำหน้าที่เหมือนกันแต่มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องสร้างคุณค่าในงานของพนักงานทุกคนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

5) **สร้างแรงบันดาลใจ :** ผู้นำเชิงกลยุทธ์เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน รับฟังอย่างจริงจังไม่สั่งการแต่ใช้วิธีการถามคำถามปลายเปิดเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้ได้คิดและแสดงความสามารถที่มีอยู่กระตุ้นให้พนักงานคิดหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวพนักงานเองกล่าวชมเชยพนักงานเสมอเมื่อทำงานสำเร็จ (อาจจะใช้การ์ดขอบคุณหรือชมเชยในห้องประชุมหรือติด

บอร์ดประกาศก็ได้) สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับพนักงาน

6) สร้างความเชื่อมั่นและจริงใจ : ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูดการแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่น และรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขา (ความจริงใจเป็นสิ่งที่ไม่ยาก เพียงแต่ผู้นำคนนั้นจริงใจกับพนักงานมากน้อยเพียงใด) ผู้นำเพียงเอาใจเขามาใส่ใจเราเล็กใช้คำว่าผมแต่ใช้คำว่าเรา รับผิดเมื่อเกิดความผิดพลาด ไม่โทษผู้อื่นและเมื่อเกิดความชอบความสำเร็จก็ยกความดีความชอบนี้ให้ลูกน้อง (พูดง่ายแต่หลายคนทำไม่ได้) เป็นผู้เสียสละ เป็นผู้ให้ตามคำสุภาพิตว่าท่านต้องให้ความจริงใจกับผู้อื่นก่อน ท่านจึงจะได้รับความจริงใจนั้นกลับมา นอกจากนี้ ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ พัฒนาและเติบโตไปกับองค์กร

7) สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม : ผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้าใจดีว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมียอดมนุษย์ ในองค์กรที่เก่งไปหมดทุกอย่างดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งนอกจากจะจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมปีละครั้งแล้ว (ซึ่งส่วนใหญ่ได้ผลและคึกคักอยู่ประมาณ 2 - 3 สัปดาห์แล้วก็เหมือนเดิม) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย แก้ไขปัญหาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะโอกาสในการฉลองความสำเร็จ (แม้ว่าเล็กน้อย) ร่วมกันเสมอ ๆ

ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2557) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีบทบาท 4 ประการ คือ

1. การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน และนอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้นแต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่น จากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วยผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนผู้นำต้องชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนแรกทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างองค์การการทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ ได้วางไว้

3. การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพ

ของตนได้อย่างอิสระ ดังนั้นผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

4. การสร้างตัวแบบ ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะกับความรู้ความสามารถสรุปได้ว่าบทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นต้องมีความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์กรต่อมุมมองและความสามารถในการอ่านสภาพแวดล้อมของตนแต่ในทางตรงกันข้ามเป็นองค์การที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานานก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้วในกรณีหลังนี้ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องและเหมาะสมกับการบริหารองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ โดยเฉพาะในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน มีวัตถุประสงค์หลักในการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่

4. ข้อมูลทั่วไปและการบริหารจัดการของเทศบาลนครยะลา

4.1 ข้อมูลทั่วไป

4.1.1 ประวัติความเป็นมา

เทศบาลนครยะลา ได้รับการจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งเทศบาลเมืองยะลา จังหวัดยะลา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 53 หน้า 1223 ตราไว้ ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2479 และได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลนครยะลา ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 40 ก. ลงวันที่ 24 กันยายน พ.ศ. 2538 โดยมีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2538 เป็นต้นมา

"ผังเมืองยะลา" เมืองยะลาได้ชื่อว่าเป็นเมืองที่มีการวางผังเมืองที่ดีและสวยงามแห่งหนึ่งในประเทศไทยพื้นที่ ในเขตเทศบาลนครยะลา 19 ตารางกิโลเมตร มีถนนกว่า 400 สาย ตัดเชื่อมต่อกันส่วนหนึ่งเป็น ไยแมงมุมมี วงเวียนซ้อนกัน 3 วงคล้ายกับกรุงปารีสประเทศฝรั่งเศส ให้ถนนทุกสายไปรวมกันที่วงเวียนหลักเมือง เป็น การแบ่งพื้นที่ใช้สอยเป็นโซนนิ่งที่ชัดเจน เช่น สถานศึกษา สถานที่ราชการ ย่านธุรกิจการค้า บ้านพักอาศัย และสวนสาธารณะหรือพื้นที่สีเขียวของเมือง อีกส่วนหนึ่งตัดกันเป็นตารางหมากรุก คล้ายกับนครลอสแอนเจลิส ประเทศสหรัฐอเมริกา มีทางเท้าควบคู่รางระบายน้ำช่วยให้แนวของอาคารเป็นแนวเดียวกัน ส่งผลให้เมืองยะลามี ความเป็นระเบียบเรียบร้อย

เป็นเมืองที่สวยงามร่มรื่น สะดวกในการพัฒนาทุกด้านจนได้รับการกล่าวขานจาก หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ อยู่เสมอ



ภาพที่ 2.1 ผังเมืองยะลา

ที่มา : สำนักข่าวไทย

3.1.2 ตราสัญลักษณ์



ภาพที่ 2.2 ตราสัญลักษณ์เทศบาลนครยะลา

ที่มา : <http://www.yalacity.go.th/frontpage>

ตราสัญลักษณ์เทศบาลนครยะลา ดวงตราของเทศบาลนครยะลา เป็นรูปช้างศึกเชิญพานรัฐธรรมนูญ เพราะเห็นว่า ตั้งแต่สมัยโบราณ จังหวัดยะลาได้ใช้ช้างเป็นพาหนะขนส่งสินค้าจากที่ต่าง ๆ มาสู่ตลาด และเคยใช้ช้างเป็นพาหนะสำคัญในการทำสงคราม จึงนับได้ว่าช้างเป็นสัตว์ที่ให้ประโยชน์แก่ท้องถิ่นและ ประเทศชาติเป็นอันมาก ประกอบกับเทศบาลเกิดขึ้นเมื่อประเทศไทยได้ใช้รัฐธรรมนูญ หรือมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

4.1.3 ที่ตั้งและอาณาเขต

เทศบาลนครยะลาอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครโดยทางรถไฟประมาณ 1,039 กิโลเมตร หรือโดยถนนเพชรเกษมสายเก่าประมาณ 1,395 กิโลเมตร หรือสายใหม่ประมาณ 1,084 กิโลเมตร มีพื้นที่ 19.4 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสะเตงทั้งหมด มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียง คือ

ทิศเหนือ	ติดต่อกับตำบลยุโป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา โดยมีแม่น้ำปัตตานีกั้นอยู่ และติดต่อกับอำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับตำบลสะเตงนอก อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับตำบลท่าสาป อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา
ทิศใต้	ติดต่อกับตำบลสะเตงนอก อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา

4.1.4 ลักษณะภูมิประเทศและภูมิศาสตร์

สภาพพื้นที่โดยทั่วไปของพื้นที่เทศบาลนครยะลาเป็นที่ราบลุ่มมีเนินเตี้ยๆ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่อยู่อาศัย สถานที่ราชการย่านการค้าและพาณิชยกรรม และมีพื้นที่ว่างเปล่าซึ่งยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ในที่ดินอยู่มากพอสมควร ซึ่งมีสาเหตุมาจากสภาพพื้นที่เป็นที่ลุ่มและมีการกั้นกวางที่ดิน

ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของเทศบาลนครยะลา มีจุดเด่นที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกเป็นเมืองที่ตั้งอยู่ในจุดศูนย์กลางของโครงข่ายการคมนาคมขนส่งของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ปัจจุบันเทศบาลนครยะลาประสบผลสำเร็จจากการทำให้เกิดตลาดกลางผลไม้ขึ้นใน 3 จังหวัดชายแดนใต้ที่ตลาด เมืองใหม่ของเทศบาล นอกจากนั้นเทศบาลนครยะลายังเป็นเมืองหน้าด่านที่สำคัญเมืองหนึ่ง ในโครงการความร่วมมือทางเศรษฐกิจระดับอนุภูมิภาคหรือโครงการความร่วมมือเขตเศรษฐกิจ 3 ฝ่าย (IMT-GT) ประการที่ 2 จากการวางผังเมืองที่เป็นระเบียบและสวยงาม มีการตัดถนนเชื่อมต่อเป็นรูปใยแมงมุมและถนนกว้างขวาง ทำให้การขยายตัวของชุมชนเป็นระเบียบและรวดเร็ว การจัดระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการจึงทำได้ง่ายและเกิดผลดี

4.1.5 ลักษณะภูมิอากาศ

เขตเทศบาลนครยะลา ตั้งอยู่ในเขตมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ และลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ทำให้มีสภาพอากาศแบบร้อนชื้น มีฝนตกชุกจากลมมรสุมเกือบตลอดปี ทำให้มี 2 ฤดูคือ ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม และฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน-มกราคม ของทุกปี

4.1.6 ลักษณะของไม้/ป่าไม้

เทศบาลนครยะลาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเมืองให้เป็น “นครแห่งสวน” ลักษณะของสวน ล้อมเมืองและสวนในเมือง ที่มีความร่มรื่น สร้างอากาศที่ดีในเมือง จึงได้สร้างสวนสาธารณะในสถานที่ต่างๆ ทั่วเขต เทศบาลนครยะลา ดังนี้ 1. สวนขวัญเมือง 2. สนามโรงพิธีช้างเผือก 3. สวนมิ่งเมือง 4. สวนศรีเมือง 5. สวนเลียบบทางรถไฟ (เมืองทอง) 6. ศาลหลักเมือง 7. สวนบ้านร่มทำน้ำสะอาด

4.1.7 พื้นที่ในเขตเทศบาลนครยะลา

พื้นที่รับผิดชอบทั้งหมดรวม	784,760 ตร.ม.
พื้นที่สีเขียว/สวนสาธารณะ	784,760 ตร.ม.
ค่ามาตรฐานพื้นที่สีเขียว	14.14080 ตร.ม./คน
พื้นที่อุตสาหกรรม	130,000 ตร.ม.
พื้นที่ว่างสาธารณะ	640,000 ตร.ม.
พื้นที่บ้านเรือนที่อยู่อาศัย/พาณิชย์กรรม	1,670,000 ตร.ม.
พื้นที่ของทางราชการ/หน่วยงาน	3,200,000 ตร.ม.
พื้นที่อื่น ๆ	1,220,000 ตร.ม.

ที่มา : สำนักงานช่างสำรวจข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2562

4.1.8 ด้านสังคม

1) ประชากร

ประชากรทั้งหมด 60,575 คน

ชาย 28,836 คน

หญิง 31,739 คน

ข้อมูลจาก สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลนครยะลา ณ วันที่ 16 กรกฎาคม 2563

2) ชุมชน

เทศบาลนครยะลาได้จัดแบ่งโซนพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้สามารถดูแลและให้บริการแก่ประชาชน ได้อย่างทั่วถึง โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็นชุมชน แต่ละชุมชนจะมีคณะกรรมการชุมชนบริหารจัดการภายในชุมชนและมีเจ้าหน้าที่ช่วยเหลือชุมชนติดต่อประสานงาน แจ้งข่าวสารต่างๆ ระหว่างเทศบาลกับประชาชน โดยมีชุมชนทั้งสิ้น 40 ชุมชน ประกอบด้วย

ตารางที่ 2.1 ชุมชนในเขตเทศบาลนครยะลา

ลำดับที่	ชื่อชุมชน	ลำดับที่	ชื่อชุมชน
1	ชุมชนเมืองทอง	21	ชุมชนอุตสาหกรรมสามหมอ
2	ชุมชนหลังโรงเรียนจีน	22	ชุมชนเบอร์เส็งนอก
3	ชุมชนวัดยะลาธรรมาราม	23	ชุมชนดารุสลาม
4	ชุมชนจารูพัฒนา	24	ชุมชนตลาดเกษตร
5	ชุมชนร่วมใจพัฒนา	25	ชุมชนธนวิถี
6	ชุมชนสามัคคี	26	ชุมชนหลังกองร้อย
7	ชุมชนเวฬุวัน	27	ชุมชนธนวิถีพัฒนา
8	ชุมชนบ้านร่ม	28	ชุมชนการเคหะ
9	ชุมชนโรงเรียนเทศบาล 5	29	ชุมชนมะลิสัมพันธ์
10	ชุมชนตลาดเก่าซอย 8	30	ชุมชนอยู่ดีมีสุข
11	ชุมชนประชาชนกุล	31	ชุมชนคนรักถิ่น
12	ชุมชนหัวสะพานสะเตง	32	ชุมชนหน้าศูนย์แม่และเด็ก
13	ชุมชนคูหา मुख	33	ชุมชนพิทยนิโรธ
14	ชุมชนห้าแยกกำบังบาโจย	34	ชุมชนมณโฑ
15	ชุมชนคุปตาสา	35	ชุมชนผังเมือง 4
16	ชุมชนสันติสุข	36	ชุมชนเสรี
17	ชุมชนจารูนอก	37	ชุมชนประชาธิปไตย
18	ชุมชนหลังวัดเมืองยะลา	38	ชุมชนตลาดเมืองใหม่
19	ชุมชนมุสลิมสัมพันธ์	39	ชุมชนเบญจมิตรสัมพันธ์
20	ชุมชนวิฑูรอุทิศสัมพันธ์	40	ชุมชนสะพาน

4.2 การบริหารจัดการ

4.2.1 โครงสร้างในการบริหารงาน

เทศบาลนครยะลาเป็นเทศบาลขนาดใหญ่ โครงสร้างการบริหารงานแบ่งเป็น

1) ฝ่ายบริหาร ประกอบไปด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี จำนวน 3 คน เลขานุการนายกเทศมนตรี และข้าราชการฝ่ายประจำ

2) ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบไปด้วย ประธานสภาเทศบาลนครยะลา และสมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา จำนวน 22 คน

การบริหารงานทั่วไป มีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ซึ่งปฏิบัติงานประจำ มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. สำนักการช่าง
3. สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
4. สำนักการศึกษา
5. สำนักการคลัง
6. กองวิชาการและแผนงาน
7. กองสวัสดิการสังคม
8. กองการประปา
9. สถานชานาบาล
10. หน่วยตรวจสอบภายใน

4.2.2 วิสัยทัศน์เทศบาลนครยะลา: “นครยะลา เมืองแห่งพหุวัฒนธรรม สร้างสรรค์ นวัตกรรม สู่คุณภาพชีวิตที่ดี”

คำอธิบายวิสัยทัศน์ : เทศบาลนครยะลาเป็นเมืองแห่งพหุวัฒนธรรม (Harmonized City) ที่ประชาชนอยู่ร่วมกันด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างปกติสุข และเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ประชาชน มีคุณภาพชีวิตที่ดี

4.2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมือง

กำหนดยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการ ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมือง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

มีเป้าประสงค์ให้เมือง มีระบบโครงสร้างพื้นฐานที่ได้มาตรฐาน ทิวทัศน์ และมีสิ่งแวดล้อมที่ดี ดำเนินการด้วยกลยุทธ์ พัฒนาที่ดินให้เกิดประโยชน์ รองรับการให้บริการของเทศบาลนครยะลา พัฒนาสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ จัดให้มีระบบการจราจรขนส่งที่สะดวก และปลอดภัย และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. ยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษา กีฬา ประเพณีและวัฒนธรรม

มีเป้าประสงค์ให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประชาชนมีสุขภาพดี และมีการส่งเสริมศาสนา อนุรักษ์ประเพณี วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ดำเนินการด้วยกลยุทธ์ การพัฒนาครู พัฒนาระบบการนิเทศ หลักสูตร สื่อและแหล่งเรียนรู้ งานวัดผล ประเมินผล พัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษานอกระบบ ส่งเสริมการศึกษา

นันทนาการและการออกกำลังกายของทุกวัย ส่งเสริมศาสนา อนุรักษ์ประเพณี วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม

มีเป้าประสงค์ให้เศรษฐกิจดี ชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้ ดำเนินการด้วยกลยุทธ์ ส่งเสริมและพัฒนาให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น สนับสนุนให้มีการจัดตั้งชุมชนและส่งเสริมให้องค์กรชุมชนมีความเข้มแข็ง ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและเมืองน่าอยู่

มีเป้าประสงค์ให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน ทิวทัศน์และอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ถูกละเลยจากเทศบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม ดำเนินการด้วยกลยุทธ์ ส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันและควบคุมโรค ป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพเสถียรพัฒนาคุณภาพระบบบริการสาธารณสุข พัฒนาการคุ้มครองผู้บริโภค และพัฒนาระบบการบริหารจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อม

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างความปลอดภัยและความสมานฉันท์

ในสังคม

มีเป้าประสงค์ให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และเกิดความสมานฉันท์ในสังคม ดำเนินการด้วยกลยุทธ์ เสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เสริมสร้างความสมานฉันท์ในสังคม และเสริมสร้างความรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม

6. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

มีเป้าประสงค์ให้ผลคะแนน LPA ของเทศบาลผ่านการคัดเลือกรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ดำเนินการด้วยกลยุทธ์ การพัฒนาการบริหารจัดการงานพัสดุให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานขององค์กร พัฒนาระบบบริการและบริหารจัดการภาครัฐสร้างความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายแก่บุคลากร

รางวัลแห่งความสำเร็จ

ภายใต้การบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งจนเจริญ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 (เดือนสิงหาคม) จนถึงปี พ.ศ.2563 เทศบาลนครยะลามีผลงานและโครงการเด่นมากมาย โดยได้รับรางวัลการันตีจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิเช่น

ปี 2546 รางวัล “เมืองเพื่อสันติภาพ” UNESCO Cities for Peace Prize 2002 – 2003 ได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวแทนประเทศไทยส่งเข้าประกวดในระดับ โชนเอเชียและแปซิฟิก

- ปี 2547** รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่นด้านการศึกษา จากสภาการศึกษา ปี 2547 เป็นรางวัลที่ประเมินผลการปฏิบัติงานในการจัดการศึกษา และการมีส่วนร่วมดีเด่นของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครยะลา เพื่อยกย่องและเชิดชูเกียรติ แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
รางวัลพระปกเกล้า “ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน” จากสถาบันพระปกเกล้า
- ปี 2548** รางวัลพระปกเกล้า “ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน” จากสถาบันพระปกเกล้า 2 ปีซ้อน (ปี 2547 - 2548) รางวัลชนะเลิศประเภทหน่วยงานดีเด่นที่สนับสนุนให้เกิดสันติสุขภายในชุมชน ตามโครงการสันติวัฒนธรรม พ.ศ.2548 จากสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม
- ปี 2549** รางวัลพระปกเกล้าทองคำ “ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน” จากสถาบันพระปกเกล้า พ.ศ.2549 (ต้องได้รับรางวัลพระปกเกล้ามาแล้ว 2 ครั้งในรอบ 5 ปี)
รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี (3 ปีติดต่อกัน) จากคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ประจำปี 2549, 2550, 2551
- ปี 2552** รางวัลองค์กรที่ทำคุณประโยชน์ต่อเด็กและเยาวชน ประจำปี 2552 สาขา กีฬาและนันทนาการ สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาสและผู้สูงอายุ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2552 ประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี 3 ปีติดต่อกัน
รางวัลพระปกเกล้า “ความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์” ประจำปี 2552
- ปี 2553** รางวัลพระปกเกล้า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ พ.ศ.2553 จากสถาบันพระปกเกล้า
รางวัลนวัตกรรมโดดเด่น จากสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2553 สำนักนายกรัฐมนตรี

- ปี 2554** รางวัลพระปกเกล้า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านด้าน
ความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ พ.ศ. 2554
จากสถาบันพระปกเกล้า
รางวัลเมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ 1 ใน 10 ของประเทศ (Bird City)
จาก กรมทรัพย์สินทางปัญญา ปี 2554
รางวัลนวัตกรรมที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ประเภท
ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดดีเด่น จากจังหวัดยะลา พ.ศ. 2554
(โครงการออร์เคสตร้าเยาวชนเทศบาลนครยะลา)
รางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชน จากสำนักคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ (ก.พ.ร.) พ.ศ.2554 ประเภทรางวัลนวัตกรรมการให้บริการ
สำหรับห้องสมุดมีชีวิตไร่พรมแดน (TK Park Yala)
- ปี 2555** รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี 2555 ประเภทเทศบาลขนาดใหญ่ (รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1) จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
ร่วมกับสมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย และมูลนิธิสถาบัน
สิ่งแวดล้อมไทย
รางวัลพระปกเกล้า ประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ
ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม ประจำปี 2555
จากสถาบันพระปกเกล้า
รางวัลพระปกเกล้าทองคำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ
ด้านความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ พ.ศ.
2555 จากสถาบันพระปกเกล้า
- ปี 2556** รางวัลสำนักทะเบียนดีเด่นในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้
กระทรวงมหาดไทย
รางวัลบริการสาธารณะดีเด่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดยะลา
รางวัลตลาดสดน่าซื้อ ระดับดีมาก (5ดาว) จากกรมอนามัย กระทรวง
สาธารณสุข
รางวัลองค์กรต้นแบบด้านส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม จากกรม
อนามัย กระทรวงสาธารณสุข
รางวัลปฏิทินดีเด่น รางวัลสุริยคติธร รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 ประเภท
ส่งเสริมเอกลักษณ์ และศิลปวัฒนธรรมของชาติ ภายใต้ชุด " การละเล่น
ไทย...สื่อสัมพันธ์..สมานฉันท์ชายแดนใต้" จากกรมประชาสัมพันธ์

รางวัลเกียรติยศตามโครงการคัดเลือกสำนักทะเบียนดีเด่น ชนะเลิศ 2 ปี ติดต่อกัน ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

รางวัลชนะเลิศ ประเภทสำนักทะเบียนดีเด่น ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จากกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

รางวัล 1 ใน 4 เมืองยอดเยี่ยมนวัตกรรมสร้างสรรค์ด้วยทรัพย์สินทางปัญญา จากกรมทรัพย์สินทางปัญญากระทรวงพาณิชย์ และได้รับเงินรางวัลจำนวน 2,000,000 บาท

- ปี 2557** รางวัลปฏิทินดีเด่น รางวัลสุริยศศิธร รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 ประเภททั่วไปภายใต้ชุด "สานสัมพันธ์อาเซียน" จากกรมประชาสัมพันธ์
รางวัลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดยะลา
รางวัลชมรมผู้ประกอบการตลาดผิงเมือง 4 จากศูนย์อนามัยที่ 12 ยะลา
รางวัลตลาดสดน่าซื้อ ระดับดีมาก (5ดาว) จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
รางวัลหน่วยงานภาครัฐดีเด่นสำหรับผู้สูงอายุ จากคณะกรรมการการพัฒนาสังคมและกิจการเด็ก เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการและผู้ด้อยโอกาส วุฒิสภา
รางวัลมาตรฐานคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Health Accreditation : EHA) จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี “ความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม” สถาบันพระปกเกล้า

- ปี 2558** โครงการเดินตามรอยเท้าพ่อ ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาพอเพียงระดับประเทศ โรงเรียนเทศบาล 6 (วัดเมืองยะลา) จากกระทรวงศึกษาธิการ
รางวัลโล่เกียรติคุณ โครงการส่งเสริมประสิทธิภาพด้านการจัดเก็บและการนำข้อมูล จปฐ./ ข้อมูลพื้นฐานปี 2558 จากสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดยะลา
รางวัลชมรมผู้ประกอบการตลาดผิงเมือง 4 จากศูนย์อนามัยที่ 12 ยะลา

รางวัลตลาดสดน่าซื้อ ระดับดีมาก (5ดาว) จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน (รองชนะเลิศอันดับ 3 ประเภทเทศบาลขนาดใหญ่) จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ร่วมกับสมาคมสันนิบาตแห่งประเทศไทยและมูลนิธิสิ่งแวดล้อมแห่งประเทศไทย

รางวัลมาตรฐานคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Health Accreditation : EHA) จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น ด้านการป้องกันการทุจริต จากสำนักงาน ป.ป.ช

รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี “ความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม” จากสถาบันพระปกเกล้า

ปี 2559 รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประเภทโดดเด่น

(รางวัลธรรมาภิบาล) โครงการชุมชนเข้มแข็ง โครงการมลายูเคย์@ยะลา จากสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ร่วมกับคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รางวัลพระปกเกล้าทองคำสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี “ความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม” จากสถาบันพระปกเกล้า

รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริต รุ่น 4 ปี 2559 จากสำนักงาน ป.ป.ช.

รางวัลนวัตกรรมประชาธิปไตย สภาเด็กและเยาวชนเทศบาลนครยะลา ได้รับเงินรางวัล 80,000 บาท จากสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร รางวัลองค์กรต้นแบบแห่งปีที่ทำความประโยชน์เพื่อแผ่นดินตามรอยพ่อ “สภา เด็กและเยาวชนเทศบาลนครยะลา” จากกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร

รางวัลสำนักทะเบียนดีเด่น จากกรมการปกครอง

รางวัลการจัดการปัญหาน้ำท่วมขังเหี้ยมอดเหี้ยมอดโน้มนมตี จากกระทรวงสาธารณสุข (เขตบริการสุขภาพที่ 12) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ 2559

รางวัลการจัดการปัญหาน้ำแข็งปอดภัย จากกระทรวงสาธารณสุข (เขต
บริการสุขภาพที่ 12) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

รางวัลการจัดการปัญหาน้ำมันทอดซ้ำ จากกระทรวงสาธารณสุข (เขต
บริการสุขภาพที่ 12) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

รางวัลองค์กรปลอดโพน 100% จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

รางวัลการจัดกิจกรรม 3 น้ำ จากเขตบริการสุขภาพที่ 12 กระทรวง
สาธารณสุข

รางวัลองค์กรที่มีผลงานด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม ดีเด่น จากชมรมอนามัย
สิ่งแวดล้อม

รางวัลการบริหารจัดการที่ดี จังหวัดยะลา

ปี 2560 รางวัลองค์กรและชุมชนปลอดโพนระดับทอง จากกรมอนามัย

รางวัลสถานศึกษาพอเพียงที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โรงเรียน ท.4 จาก
ผู้อำนวยการศูนย์สถานศึกษาพอเพียง

รางวัลผู้ทำความดี เพื่อสังคม สาขาคณตรี (วงออร์เคสตราเยาวชน เทศบาล
นครยะลา) จากมูลนิธิตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มูลนิธิอาจารย์สุกรี
เจริญสุข

โล่เกียรติคุณรางวัลการบริหารจัดการที่ดี (LPA) จังหวัดยะลา

รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 3 สำนักทะเบียนดีเด่น จากกรมการปกครอง

รางวัลโรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ด้านการศึกษา โรงเรียน ท.6 จากประธานกรรมการมูลนิธิยุวสถิรคุณ

ปี 2561 รางวัลองค์กรจัดการสิ่งแวดล้อม โครงการมือถือเก่าไป ชีวิตใหม่มา” จาก

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับบริษัท นานมีบุ๊คส์

รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี “ด้านความ

โปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน” จากกระทรวงมหาดไทย

รางวัลเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ระดับภาค ประจำปี 2561 จากกระทรวง

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 ประเภทสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลและ

เมืองพัทยา จากกรมการปกครอง ร่วมกับศูนย์บริหารการทะเบียนภาค 9

สาขาจังหวัดยะลา

องค์กรดีเด่น ด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม จากชมรมอนามัยสิ่งแวดล้อมแห่ง

ประเทศไทยภาคใต้ ร่วมกับศูนย์อนามัยที่ 12 ยะลา

รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ประจำปี 2561 ในโครงการ Melayu Day @ Yala ส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรมมลายู เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย “ยะลาเป็นศูนย์กลางวัฒนธรรมมลายู” จากกระทรวงมหาดไทย

รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี รางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 ปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ประเภทโดดเด่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่) รับเงินรางวัล 10 ล้านบาท จากสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปี 2562 รางวัลเมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ระดับดีเยี่ยม ระดับภาค จากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

รางวัลบุคคลดีเด่นด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม ปี 2562 (นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา) จากกระทรวงสาธารณสุข

รางวัลเกียรติบัตรรับรองคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Health Accreditation:EHA) จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

รางวัลองค์กรปลอดโพนัมจังหวัดยะลา จากจังหวัดยะลา

รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 เมืองสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ประจำปี 2562 ระดับประเทศ จากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

รางวัลชมเชย โครงการประกวด Thailand Rabies Awards ภายใต้โครงการสัตว์ปลอดโรค คนปลอดภัยจากโรคพิษสุนัขบ้า จากหม่อมหลวงปนัดดา ดิศกุล

รางวัล องค์กรปกครองท้องถิ่นดีเด่นในการสนับสนุนการจัดเก็บและนำข้อมูล จปฐ. ไปใช้ประโยชน์ ปี 2562 จากจังหวัดยะลา

รางวัลชนะเลิศ สำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาล ระดับภาคใต้ จากกรมการปกครอง

รางวัลจังหวัดสะอาด ผ่านเกณฑ์ความสะอาดและความเป็นระเบียบ

เรียบร้อยของบ้านเมืองการประกวดการจัดการขยะมูลฝอยชุมชน จากจังหวัดยะลา

ปี 2563 รางวัลชนะเลิศ เทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ยอดเยี่ยมระดับประเทศ ประจำปี 2563 จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปีงบประมาณ พ.ศ.2563 (รางวัลที่เข้าสู่รอบประเมินในรอบสุดท้าย ประเภทดีเลิศ รับเงินรางวัล 600,000 บาท) จากสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีร่วมกับ สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ และอภิชาติ ลิ้มเมธี (2561) ถอดบทเรียนแห่งความสำเร็จของเทศบาลนครยะลา อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ซึ่งเทศบาลนครยะลาได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี รางวัลชนะเลิศ อันดับที่ 1 ประเภทโดดเด่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 รับเงินรางวัล 10 ล้านบาท จากโครงการ “แบรนด์ของเมืองก็เปรียบเสมือน DNA ของเมือง คือ ความเป็นตัวตนของเมืองยะลา” เป็นรางวัลที่สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลสำเร็จของการบริหารจัดการและโครงการนวัตกรรมที่เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนสอดคล้องกับเป้าหมายของการบริหารจัดการที่ดี การถอดบทเรียนแห่งความสำเร็จ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม ประกอบด้วย

1. การวินิจฉัยปัญหาที่ถูกต้องและการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน
2. ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีนครยะลา
3. มีกระบวนการดำเนินงานและการนำโครงการนวัตกรรมไปปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
4. สร้างความเข้าใจและมีการประสานเรื่องพหุวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี
5. เทศบาลนครยะลามีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นประชาธิปไตย
6. การสร้างความเป็นเจ้าของในการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ตลอดจนความเข้มแข็งและความร่วมมือของภาคประชาชนและเครือข่าย

ในประเด็นซึ่งเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีนครยะลา พบว่าภาวะผู้นำและการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา “นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ” มีส่วนสำคัญต่อ

ความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม เนื่องจากมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงปฏิรูป ทำงานโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมต่อการพัฒนาเมือง และเป็นผู้นำแนวคิดเรื่อง City Branding มาขับเคลื่อนการพัฒนาของเทศบาลนครยะลา ซึ่งมีที่มาจากวิกฤตหรือปัญหาความไม่สงบ ที่กระทบจิตใจต่อประชาชน ตลอดจนบรรยากาศบ้านเมืองของยะลาที่เสียบเหงา ได้ทำให้ผู้นำเกิดแนวคิดที่จะหล่อหลอมสมานฉันท์และสร้างเมืองให้มีความน่าอยู่ สร้างความรู้สึกที่ดี บรรยากาศที่ดี ตลอดจนมีการกระตุ้นเศรษฐกิจ อีกทั้งสร้างอัตลักษณ์ของเมืองยะลา ขึ้นมาโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน กระตุ้นการทำงานและพลังเชิงบวก “เพื่อคืนยะลา ให้กับคนยะลา”

นอกจากนี้ยังพบว่า นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการให้ความสำคัญกับภาคประชาชนเป็นอย่างดี ีการพบและรับฟังปัญหาและคุณภาพการให้บริการ และมีช่องทางที่หลากหลาย

รุ่งลาวัลย์ จันทรัตน์ และคณะ (2559) โครงการถอดบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ : การศึกษารูปแบบการดำเนินการโครงการของเทศบาลนครยะลาสู่ความสมานฉันท์ จากการศึกษาพบว่า แนวทางสร้างความสมานฉันท์ของนครยะลาจากการถอดบทเรียนของการบริหารจัดการของเทศบาลนครยะลามีดังนี้ 1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์มีการคิดนอกกรอบสร้างพลังมวลชนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างความสมานฉันท์ผู้นำมีวิสัยทัศน์มีการคิดนอกกรอบสร้างพลังมวลชนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างความสมานฉันท์ 2. เจ้าหน้าที่มีความรับผิดชอบและมีเป้าหมายของการทำงานในการสร้างความสมานฉันท์และลดความขัดแย้ง 3. ภาคประชาสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมกันสร้างและขับเคลื่อนพลังต่างๆในสังคมสร้างความสันติสุขและมองเห็นภาพอนาคตของสังคมร่วมกันกับภาครัฐ 4. การมีเครือข่ายและภาคีทั้งในและนอกประเทศในการร่วมกันสร้างเมืองสันติสุขสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและเศรษฐกิจที่ดี 5. การสร้างบรรยากาศและพื้นที่ให้เอื้ออำนวยต่อภาพลักษณ์ความสงบสุขโดยมุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจในความเป็นพหุวัฒนธรรมสร้างมิตรใหม่สู่มิตรภาพที่ดีพัฒนาเยาวชนที่มีคุณภาพของสังคมพัฒนาเมืองยะลาให้เป็นเมืองเศรษฐกิจมีจุดขายที่แตกต่างพัฒนาเมืองยะลาให้มีภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างความภาคภูมิใจแก่ชาวยะลา

การถอดบทเรียนรูปแบบของการบริหารจัดการโครงการของเทศบาลนครยะลา ผู้วิจัยค้นพบถึงประเด็นที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างความสมานฉันท์ คือ คุณลักษณะของผู้นำสูงสุดขององค์กร โดยผู้นำของเทศบาลนครยะลามีคุณลักษณะเฉพาะดังนี้

1. นักคิดนอกกรอบ ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นคนที่คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดนวัตกรรมที่สร้างความเจริญ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี
2. นักสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำงานและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการที่ดี

3. นักแสวงหาความรู้ ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ติดตามข้อมูลข่าวสาร เพราะเป็นนักอ่านและแสวงหาความรู้ตลอดเวลา

4. นักสร้างเป้าหมายสมานฉันท์ ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงานที่สร้างความสมานฉันท์ที่ชัดเจน

5. นักวิจัย ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นผู้มีความสามารถในการรวบรวมความรู้ โดยค้นหาความจริง มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงรู้จักประเมินผลว่าประโยชน์และสมควรแก่การดำเนินการต่อไปหรือไม่และมีการติดตามผลการทำงาน

6. นักเปิดโอกาส ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นนักเปิดโอกาสให้กับทุกคนตั้งแต่ระดับประชาชนทั่วไปจนถึงระดับผู้บริหารสามารถเข้าถึงในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

7. นักสร้างเครือข่าย ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นนักสร้างเครือข่ายตั้งแต่รากหญ้าจนถึงระดับต่างประเทศจากการยกระดับการเปิดโอกาสให้กับทุกคนสามารถเข้าถึงผู้นำ เพิ่มระดับให้เป็นเครือข่ายและภาคีในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. นักสู้ปัญหา ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นนักนำหน้ามีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงานเป็นแบบอย่างและสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

9. นักสร้างพลังพลเมือง ผู้นำของเทศบาลนครยะลา เป็นนักสร้างพลังพลเมือง โดยสร้างความภาคภูมิใจในความเป็นชาวยะลาที่มีสิ่งดีๆ ที่ภายนอกยอมรับ โดยมีรางวัลการันตีความสำเร็จ

เอกพร รักความสุข (2560) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ กรณี : เทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์กรณี: เทศบาลนครยะลา ใน 5 โครงการ ประกอบด้วย 1) โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา 2) โครงการ Yala Bird City เทศบาลนครยะลา 3) โครงการคืนยะลาให้คนยะลาเทศบาลนครยะลา 4) โครงการบริหารจัดการน้ำเทศบาลนครยะลา และ 5) โครงการ Melayu day @yala ซึ่งใน 5 โครงการประกอบด้วย 1) ด้านที่มาและกระบวนการ 2) ด้านวัตถุประสงค์ 3) ด้านปัญหาและอุปสรรค 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้านงบประมาณ และ 6) ด้านการประเมินผลและผลสัมฤทธิ์การพัฒนา

ผลการศึกษา พบว่ากลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครยะลาที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลจากสถาบันพระปกเกล้าทองคำและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะกลยุทธ์การพัฒนาสู่ผลสัมฤทธิ์ คือ 1) ความเป็นผู้นำที่สามารถเข้าถึง เข้าใจ และจริงใจกับประชาชนอย่างแท้จริงของนายกเทศมนตรี 2) กระบวนการมีส่วนร่วมที่ครบถ้วนและครอบคลุมของเทศบาลนครยะลา 3) ความเข้มแข็ง มีคุณภาพ และความภาคภูมิใจของฝ่ายประจำของเทศบาลนครยะลา มีผลอย่างยิ่งในประสพผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา ซึ่งเทศบาลมีกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ที่แตกต่างจากที่อื่นๆ คือ มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีลักษณะสำคัญอยู่ 8 ขั้นตอน คือ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 8

ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลความต้องการ ศักยภาพและปัญหาของประชาชน ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์นโยบายและวิสัยทัศน์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ขั้นตอนที่ 3 จัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลตามนโยบาย และการเก็บข้อมูลใหม่จากชุมชน ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดประเด็นดำเนินงานและหารือชุมชน ขั้นตอนที่ 5 กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 6 ลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 7 การสร้างจิตสำนึกความเป็นเจ้าของและ ขั้นตอนที่ 8 การขยายผลการดำเนินงาน ประกอบกับเทศบาลนครยะลา มีปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์สู่ผลสัมฤทธิ์ 6 ด้าน อันได้แก่ 1. ผู้นำมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ 2. พนักงานมีคุณภาพและความเข้มแข็ง 3. ความเป็นเอกภาพของฝ่ายบริหารและสภาฯ 4. กระบวนการมีส่วนร่วมที่ครบถ้วนและครอบคลุม 5. มีรากฐานที่ดีและต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น และ 6. ได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยตามคุณสมบัตินายกเทศมนตรีเทศบาลนครยะลา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้หยิบยกมาข้างต้น พบว่า นายกเทศมนตรีนครยะลา มีวิสัยทัศน์ มีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความโดดเด่น ทั้งในด้านการบริหารงานและลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเทศบาลนครยะลาให้ประสบความสำเร็จและได้รับการยกย่อง ได้รับรางวัลการันตีมากมาย มีความสามารถในการบริหารจัดการเทศบาลนครยะลาซึ่งสามารถเป็นต้นแบบให้กับการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methods) โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. วิธีการศึกษา
2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. เก็บวิธีการรวบรวมข้อมูล
5. การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องนี้ กำหนดวิธีการศึกษาไว้ 2 ประการ ได้แก่

1.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) เป็นการศึกษารวบรวมจากเอกสารทางวิชาการ ตำราหนังสือ วารสาร รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสารทางราชการ สื่อสิ่งพิมพ์ ต่างๆ และสื่อออนไลน์ เป็นแหล่งอ้างอิงที่สำคัญในการจัดทำกรอบหรือแนวคิดในการศึกษา รวมถึงการจัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การอภิปรายข้อมูล

1.2 การศึกษาภาคสนาม (Field Study) เป็นการศึกษาข้อมูลภาคสนาม โดยใช้

- 1) การสัมภาษณ์ (Interview)
- 2) การสังเกต (Observation)
- 3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบไปด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ **กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหาร** ได้แก่ นายกเทศมนตรีนครยะลา ตัวแทนจากรองนายกเทศมนตรี เลขาธิการนายกเทศมนตรีและสมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพนักงานเทศบาล ได้แก่ ตัวแทนจากพนักงานของเทศบาลนครยะลา จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ ตัวแทนจากประชาชนชุมชน ผู้ประกอบการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเทศบาลนครยะลา จำนวน 5 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเรื่องนี้ ประกอบด้วย

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured)

การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) หรือบางครั้งนิยมเรียกว่าการสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided interview) ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดข้อคำถาม โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) เป็นเครื่องชี้นำการสัมภาษณ์โดยการร่างคำถามปลายเปิดที่มีคำสำคัญที่ต้องการ พร้อมกับความยืดหยุ่น พร้อมจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแต่ละคนและสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดและเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2) กำหนดกรอบแนวคิดและเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา นำมาใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์

3) ร่างแนวทางการสัมภาษณ์ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาความครบถ้วนของเนื้อหา ภาษาโครงสร้างและรูปแบบ และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

4) นำแนวทางการสัมภาษณ์และแบบเก็บข้อมูลที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2 อุปกรณ์บันทึก ได้แก่ สมุดบันทึก เครื่องบันทึกเสียง กล้องถ่ายภาพ เพื่อประโยชน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและป้องกันการลืมข้อมูล จนทำให้เกิดข้อผิดพลาดหรือเกิดข้อบกพร่องขึ้นมาได้

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ดังนี้

4.1 แหล่งปฐมภูมิ จะเก็บข้อมูลโดยวิธี

4.1.1 การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) หรือบางครั้งนิยมเรียกว่า การสัมภาษณ์แบบชี้แนะ (Guided interview) ซึ่งผู้ศึกษาจะพูดคุยแบบกึ่งทางการกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งการสัมภาษณ์จะเป็นการพูดคุยตามองค์ประกอบตามประเด็นคำถามที่กำหนดไว้/ตั้งไว้อย่างกว้างๆ เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้ศึกษาติดต่อไปยังผู้ให้ข้อมูลโดยการทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลภาคสนามเพื่อเป็นการให้เกียรติและแสดงความเป็นทางการในทางวิชาการ

2) ทำการสัมภาษณ์ ตามวันเวลา ที่นัดหมาย โดยทำการจดบันทึกและบันทึกเสียง และผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง

3) นำข้อมูลที่ได้มาถอดบทสัมภาษณ์และการวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

4.1.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ศึกษาใช้วิธีการนี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงาน โครงการที่ประสบความสำเร็จและลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรียะลา

4.1.3 การสังเกต (Observation) ผู้ศึกษาใช้การสังเกตสภาพแวดล้อมของพื้นที่เขตเทศบาลนครยะลา และปฏิบัติการแสดงออกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก เมื่อกล่าวถึงการบริหารจัดการและลักษณะของนายกเทศมนตรีนครยะลา

4.2 แหล่งทุติยภูมิ คือ การศึกษาจากเอกสาร

ในการศึกษาเอกสาร (Documentary research) ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยการศึกษาข้อมูลการบริหารงานงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลงาน/โครงการที่ประสบผลสำเร็จ วิสัยทัศน์ของเทศบาลนครยะลา ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลนครยะลา รวมทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับเทศบาลนครยะลาและภาวะผู้นำ และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร ตำรา วารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลทางวิชาการที่สืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือทางเว็บไซต์ต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การตรวจสอบข้อมูล

5.1.1 ผู้ศึกษาใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) โดยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งหลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษาจากเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ทั้ง 3 กลุ่ม แล้วจึงทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) เพื่อดูความตรงเชิงเนื้อหาและการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ควบคู่กันไป

5.1.2 นำผลการศึกษามาตรวจสอบข้อมูลความสอดคล้องกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการตรวจสอบข้อมูลอีกชั้นหนึ่ง

5.1.3 นำผลการศึกษาที่ได้มาตรวจสอบข้อมูลโดยการสนทนาผ่านทางโทรศัพท์กับตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่ม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลและความตรงเชิงเนื้อหาในขั้นสุดท้ายก่อนเข้าสู่กระบวนการสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาโดยการตีความ (interpretation) ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มและการสังเกต ที่โดดเด่นที่ทักไวและข้อมูลนี้ได้ผ่านการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ หลังจากนั้นทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) โดยการเขียนเป็นประโยคหรือข้อความตามกรอบแนวคิดทฤษฎี



บทที่ 4

กลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา

เทศบาลนครยะลาได้รับการจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งเทศบาลเมืองยะลา จังหวัดยะลา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 53 หน้า 1223 ตราไว้ ณ วันที่ 11 กุมภาพันธ์ 2479 และได้เปลี่ยนแปลงฐานะจากเทศบาลเมืองยะลาเป็นเทศบาลนครยะลา ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 112 ตอนที่ 40 ก. ลงวันที่ 24 กันยายน พ.ศ.2538 ยกฐานะเทศบาลเมืองยะลาเป็นเทศบาลนครยะลา โดยมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2538 เป็นต้นมา

เทศบาลนครยะลามีพื้นที่ทั้งสิ้น 19.4 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลสะเตงทั้งหมด สภาพพื้นที่โดยทั่วไปเป็นพื้นที่ราบลุ่ม มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 แก้ไขถึงฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ปัจจุบัน (พ.ศ.2563) มีนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีนครยะลา

นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ เข้าดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีครั้งแรก เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ.2546 นับเป็นนายกเทศมนตรีคนที่ 14 ของเทศบาลนครยะลา ต่อมาในเดือนมีนาคม พ.ศ.2547 ได้มีการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีและสมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ ลงสมัครรับเลือกตั้งในตำแหน่งนายกเทศมนตรีนครยะลาในนามทีมชาวยะลา และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนในเขตเทศบาลนครยะลาจนในการเลือกตั้งครั้งนั้น จนในปี พ.ศ. 2551 ได้หมดวาระและได้รับการเลือกตั้งเข้ามาดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีนครยะลาอีกครั้ง และได้ดำรงตำแหน่งมาจนถึงปัจจุบัน

ในช่วงปี พ.ศ.2547 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ เข้ารับตำแหน่งนายกเทศมนตรีนครยะลา พื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งรวมจังหวัดยะลาอยู่ด้วยเกิดสถานการณ์ความรุนแรงและปัญหาความไม่สงบ และยังคงยืดเยื้อต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 16 ปี จากเหตุการณ์ความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่เกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี 2547 ส่งผลให้ประชาชน เจ้าหน้าที่รัฐ และผู้ก่อเหตุ ต้องสูญเสียชีวิตและบาดเจ็บเป็นจำนวนมาก ในขณะเดียวกันภาครัฐต้องทุ่มเทและสูญเสียงบประมาณ จำนวนมากในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่สำคัญคือปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงและกว้างขวาง ต่อการดำรงชีวิตของประชาชน ประชาชนในพื้นที่ไม่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุข ส่งผลต่อให้ระบบเศรษฐกิจในพื้นที่ ผู้ประกอบการต้องเลิกหรือ

หยุด ดำเนินกิจการเพราะขาดความมั่นใจในความปลอดภัย เกิดปัญหาการว่างงานสูง ซึ่งซ้ำเติมปัญหาความยากจน ของประชาชนในพื้นที่และทำให้ประชาชนลดความเชื่อมั่นในการทำงานของภาครัฐ ก่อให้เกิดความหวาดระแวง ระหว่างประชาชนต่อรัฐ ความหวาดระแวงระหว่างประชาชนต่อประชาชน ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงเป็นปัญหาที่มีความละเอียดอ่อน ซับซ้อนและเชื่อมโยงหลายมิติ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา วัฒนธรรม และความมั่นคง การบริหารจัดการเมืองภายใต้ความขัดแย้งคงไม่ใช่เรื่องง่ายอีกต่อไปสำหรับผู้บริหารองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีภาระหน้าที่หลักในการดูแลและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ความท้าทายของการบริหารจัดการเมือง ในฐานะผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ จะทำอย่างไรให้ประชาชนในเมืองมีความสมานฉันท์ ประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้น ชุมชนเข้มแข็ง เด็กและเยาวชนมีศักยภาพ เมืองมีภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในสายตาของประชาชนในพื้นที่และบุคคลภายนอก

การศึกษาในบทนี้จึงเป็นการศึกษากลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาเมืองยะลาให้ประสบความสำเร็จ พร้อมทั้งศึกษาโครงการที่เทศบาลนครยะลาจัดทำขึ้นซึ่งมีความโดดเด่นและเป็นผลสำเร็จ ภายใต้การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีนครยะลาเพื่อต่อบัวตลูประสงคฺ์ในข้อ ที่ 1 ที่ได้กำหนดไว้ คือ ศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา โดยการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลยุทธ์การบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา

นายกเทศมนตรีนครยะลา บริหารเทศบาลนครยะลา ภายใต้วิสัยทัศน์ " นครยะลา เมืองแห่งพหุวัฒนธรรม สร้างสรรค์นวัตกรรม สู่คุณภาพชีวิตที่ดี " เน้นความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในเขตเทศบาลนครยะลาเป็นภารกิจหลัก ที่ต้องได้รับการดูแลแก้ไข แต่ในขณะเดียวกันการพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างบรรยากาศที่ดี และการพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญก้าวหน้ายังเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการควบคู่กันไป ภายใต้คำขวัญ "สร้างเมืองให้น่าอยู่ สร้างความรู้สู่มวลชน สร้างสังคมให้โปร่งใส สร้างสานใจร่วมพัฒนา นครยะลาสู่สากล" จากการศึกษาพบว่า นายกเทศมนตรีนครยะลามีกลยุทธ์ที่โดดเด่นในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข
2. กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร
3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ

ซึ่งผู้ศึกษาจะขออธิบายรายละเอียดของกลยุทธ์แต่ละด้านจากการข้อมูลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก ในรูปแบบตามทรงชนะของผู้ศึกษาที่ค้นพบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข

ด้วยช่วงระยะเวลาที่นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ เข้าดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี นครยะลาเป็นช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในพื้นที่จังหวัดยะลา เองเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างเชื้อชาติ ศาสนา ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความปกติสุขและ เศรษฐกิจของประชาชนในพื้นที่ 1 ใน 5 นโยบายการบริหารงานเทศบาลนครยะลาของ นายกเทศมนตรีนครยะลา จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาที่ยืดเยื้อมาเป็นระยะเวลา ยาวนาน คือ นโยบายด้านการรักษาความปลอดภัยและเสริมสร้างสันติสุข โดยการเสริมสร้างความ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน การเสริมสร้างสันติสุข โดย บริหารท้องถิ่นด้วยการสร้างความเข้าใจ ให้ความเป็นธรรม และเสมอภาค บริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยบริหารพัฒนาท้องถิ่นโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมทุกระดับนำความคิดเห็นและปัญหาของ ประชาชนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายภายใต้แนวทาง “กตัญญูนิยม” ยึดหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

จากการศึกษาพบว่านายกเทศมนตรีนครยะลา มีกลยุทธ์ด้านการประสานความ ขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเป็นเจ้าของ

ด้วยพื้นฐานของเมืองยะลา เป็นสังคมพหุวัฒนธรรม มีความหลากหลายทางเชื้อ ชาติ ศาสนา และด้วยประเด็นของความไม่สงบที่เกิดขึ้นและมีความยืดเยื้อในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ นายกเทศมนตรีนครยะลาจึงมีกลยุทธ์ในการประสานความขัดแย้งและสร้างความสมานฉันท์ ให้เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยการสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนในพื้นที่ สร้างความเป็นเจ้าของพื้นที่ให้กับป ่่น้องประชาชนซึ่งนายกเทศมนตรีนครยะลามองว่ากลยุทธ์นี้จะสามารถประสานความขัดแย้งและสร้าง ความสันติสุขได้ เพราะเมื่อไหร่ที่ประชาชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเมือง ประชาชนจะมีความรักความ หวงแหน ไม่อยากให้เกิดความขัดแย้งในพื้นที่ คอยเป็นผู้ปกป้องเมือง ซึ่งเปรียบเสมือนบ้านของตัวเอง และสิ่งต่างๆเหล่านี้จะส่งผลไปยังการทำงานของเทศบาลให้ผ่านไปด้วยความราบรื่นอีกด้วย

การสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของเมือง ถูกแทรกผ่านโครงการและกิจกรรม ต่างๆ ของเทศบาลนครยะลา เช่น โครงการคืนยะลาให้คนยะลา การจัดทำหนังสืออ่านนอกเวลา ซึ่ง มีเนื้อหาเกี่ยวกับท้องถิ่น โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์ เป็นต้น

“หลักหนึ่งที่ผมใช้อยู่คือ สร้างความเป็นเจ้าของให้กับประชาชนให้เขามี ความรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของเทศบาลให้เขารัก เช่น เรามีวงชิมโฟนี มีหนังสืออ่านนอกเวลาที่ปลูกฝัง เด็กและเยาวชน รักบ้านเกิด ให้รักองค์กร ถ้าประชาชนรักบ้านเมืองของเขาเขาก็พร้อมที่จะทำเพื่อเรา ทุกอย่างและเขายังมีความรู้สึกหวงแหน ปกป้อง เราก็ทำคู่กันมา เช่น เรามีหนังสืออ่านนอกเวลาเมือง นำอยู่ ที่หนูรักซึ่งเป็นเรื่องของเทศบาล” (นายกเทศมนตรีนครยะลา, 1 สิงหาคม 2563)

“เรื่องเยาวชนให้มีความสำนึกรักท้องถิ่นบ้านเกิดเมืองนอน ไปเรียนต่อที่ไหนก็กลับมาพัฒนาถิ่นฐานบ้านเกิด เพื่อไม่ให้ลืมบ้านตัวเอง โดยใช้หลักสูตรของท้องถิ่นไปให้ความรู้ เพื่อต่อไปจะได้เป็นผู้นำในรุ่นต่อไป ต่อจากท่านต่อจากคนอื่นๆ นี่เป็นหลักคิด” (หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

2) การสร้างการมีส่วนร่วม

กลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วม ถือเป็นกลยุทธ์หลักที่นายกเทศมนตรีนครยะลา ใช้ในการบริหารเมือง จัดการความขัดแย้งและสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยการให้ประชาชน ทุกกลุ่มทุกช่วงอายุ รวมถึงภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการการทำงานของเทศบาล ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมติดตามประเมินผล โดยนายกเทศมนตรีนครยะลามองว่า เทศบาลนครยะลาจึงเปิดช่องทางต่างๆ มากมายเพื่อให้ประชาชน และทุกภาคส่วนมีพื้นที่ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเทศบาลและการพัฒนาเมือง เช่น เวทีสภาประชาชน เวทีสภากาแพ เทศบาลสัญจร การประชุมประชาชนประจำเดือน เป็นต้น

เพื่อให้การบริหารจัดการของเทศบาลสามารถเข้าถึงประชาชนได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว ปัจจุบันเทศบาลนครยะลาได้ปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัลโดยมีการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร Social media เช่น Facebook (มีผู้ติดตามมากกว่า 50,000 คน) Line @yala city (มีผู้ติดตามมากกว่า 3,500 คน) ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและรับฟังความคิดเห็นของประชาชน นอกจากนี้เทศบาลได้มีแนวทางการพัฒนา Mobile Application เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน และ การบริหารจัดการองค์กรต่อไปในอนาคตและเพื่อให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของสังคมและครอบคลุมความคิดเห็นของทุกกลุ่มวัย

การสร้างการมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดการสร้าง ความเชื่อมั่นร่วมกัน (Build Mutual Trust) แต่แต่ละคนต้องแลกเปลี่ยนความเชื่อและความคิดเห็น เปิดใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งให้และรับแนวคิดต่างๆ อย่างจริงใจ สามารถคลี่คลายและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ และนำไปสู่ความสันติสุขในสังคม

“ในความแตกต่างผมคิดว่าความต้องการของประชาชนในแง่ของหลักคงไม่ได้ต่างกัน คือ การมีคุณภาพชีวิตที่ดี ความหมายถึงในปัจจุบันคงไม่ใช่เฉพาะปัจจัย 4 แล้ว แต่หมายถึงที่จะทำอย่างไรให้เขามากขึ้น ในการที่เขาสามารถดำเนินชีวิตที่ดีได้ และสิ่งที่เป็นความท้าทายในโลกอนาคต เราก็ต้องเขาถึงเขาให้ได้ นี่คือนสิ่งที่เขาเรียกว่าเป็น Common ในทุกท้องถิ่น แต่สิ่งที่มันจะเพิ่มคือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและใน 3 จังหวัดคนส่วนใหญ่ก็เป็นคนที่นับถือ ศาสนาอิสลาม แต่ในประเทศคนส่วนใหญ่ก็นับถือศาสนาพุทธ ในขณะที่เดียวกันก็จะมีคนที่นับถือศาสนาพุทธในพื้นที่เป็นชาวไทยเชื้อสายจีนที่อยู่ในพื้นที่ สิ่งที่สำคัญก็คือจะทำอย่างไรให้คนทั้ง 3 เชื้อชาติ อยู่ด้วยความเข้าใจและก็อยู่ด้วยความรู้สึกว่ามีใครได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ไม่มีใครเสียเปรียบอย่างนี้มันไม่หายจากในพื้นที่

อื่น คำถามว่าสิ่งเหล่านี้จะแก้ปัญหาได้อย่างไร คงไม่มีอะไรที่ทำได้ดีกว่า การมีกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน แต่เราคงต้องลงลึกในรายละเอียดให้มากขึ้นเพื่อที่จะทำให้ช่องว่าง ช่องโหว่ติดไป ได้ด้วยการที่เรากระบวนการมีส่วนร่วมขึ้นมา ตรงนี้ถ้าเราทำเราควบคุมกับสิ่งที่ป็นหน้าที่ของท้องถิ่น ที่อื่นก็จะทำให้ปัญหาในพื้นที่ก็จะหมดไป” นายกเทศมนตรีนครยะลา (บทสัมภาษณ์ นายกเทศมนตรี นครยะลา “ยะลา” ก้าวสู่ Smart City ริงไซด์การเมือง เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2562)

“ด้านกลยุทธ์การมีส่วนร่วมก็นายกวางแนวนโยบายในเรื่องการมีส่วนร่วมของ ภาคประชาชนในทุกส่วน โดยการเปิดรับฟังความคิดเห็นในทุกช่องทาง ตั้งแต่การทำโครงการ สภา ประชาชน การทำเทศบาลสัญจร คือ สภาประชาชน ปีละ 1 ครั้ง ยอดของผู้เข้าร่วมประชุมเพิ่มขึ้นทุก ปี ที่การประชุมประจำเดือนประธานชุมชนเพื่อรับฟังความคิดเห็น ปัญหาของแต่ละชุมชน โดยจะเชิญ ส่วนราชการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรวจ สาธารณสุข เจ้าพนักงานปกครอง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมา ประชาสัมพันธ์ให้กับชุมชน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วม” (เลขานุการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

3) การลงพื้นที่เพื่อเข้าถึงปัญหา

กลยุทธ์ในการประสานความขัดแย้งและสร้างสันติสุข อีกอย่างหนึ่งที่มีความโดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลานั้นมาใช้ คือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เป็นวิธีการแห่งศาสตร์พระราชา เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงใช้เป็นวิธีการทรงงาน มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยการทำงานแบบเชิงรุกเข้าไปคลุกคลี ลงพื้นที่ร่วมปฏิบัติงาน พบปะพูดคุย แก้ไขปัญหาให้กับประชาชนอย่างรวดเร็ว เพราะเชื่อว่าการสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นให้ประชาชนว่าผู้นำจะสามารถเป็นหลักให้กับประชาชนสามารถแก้ไขปัญหาและดูแล ทุกข์สุขของประชาชนได้ในทุกๆ ด้านจะนำมาซึ่งความสันติสุข

“ยะลาเป็นโมเดลของประเทศในการป้องกันโควิดซึ่งทางรัฐบาลมีความสนใจว่า ยะลา ทำได้ดีมาก เทศบาลมีทั้งชุมชน อสม.ที่เข้ามามีส่วนร่วม ตัวท่านนายกเองก็ลงไปคลุกคลี ลงไป ตามด้านต่างๆ” (รองนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“นายกเป็นคนอุทิศตนเราเคยเจอกันตอนน้ำท่วมเหตุการณ์ครั้งหนึ่งมีน้ำท่วมหนัก และมีระเบิดเราไม่รู้เลยว่าเราจะเป็นอะไรบ้าง เพราะระเบิดมันไม่เหมือนน้ำ น้ำมันมาเราสู้ระเบิดเรา ไม่สามารถรู้ได้เลยเขาไม่รู้แต่เราไม่รู้ เขาคดเมื่อไหร่เราก็ตาย นายกก็จะสั่งให้ผมไปนำเครื่องถ่ายเอกสาร มาบ้านไหนที่เดือดร้อนก็จะถ่ายเอกสารเราจะไม่ให้เขามาที่เรา เราจะไปหาเขาให้ทำงานแบบเชิงรุก ” (หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“เรื่องที่ยะลาเจอเหตุการณ์ความไม่สงบถ้าเป็นนายกผู้นำที่อื่นคงแย แต่ท่านจะลง หมดเลยทุกจุดและสนับสนุนวิทยุเครื่องแดงไฟสว่างอะไร คือปลุกพี่น้องขึ้นมาให้ตื่นมาช่วยกันดูแล ไม่มีใครช่วยเราได้เพราะว่าเหตุการณ์ตอนนั้นมันเยอะมาก เกิดครั้งหนึ่ง 30 จุดโซนของพี่ไมโดน แต่จะ

โตนไฟดับ พอท่านสร้างวิทยุเครื่องแดงมีวงจรปิดพอท่านสร้างตรงนี้มาและชาวบ้านก็เริ่มต้นตัว เหตุการณ์ก็เริ่มลดลงชุมชนสามารถพึ่งตัวเองได้” (ประธานชุมชนผังเมือง 4, 8 สิงหาคม 2563)

4) การใช้กิจกรรมเพื่อประสานความขัดแย้งและสร้างความสมานฉันท์

จากสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ สร้างความรู้สึกแปลกแยกของคนในสังคม นายกเทศมนตรีนครยะลาจึงคิดและพัฒนาโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ลดความขัดแย้งในพื้นที่ เช่น วงออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา โดยการสร้างวงดนตรีให้เป็นสื่อกลางของความสันติสุข สร้างพื้นที่ให้เด็กและเยาวชน ที่มีความแตกต่างทางศาสนา ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดกิจกรรมเชิงพหุวัฒนธรรม นายกเทศมนตรีนครยะลามีความมุ่งมั่นในการผลักดันกิจกรรมต่างๆให้เกิดขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดยะลาต้องใช้กิจกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน เมืองจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่ได้ เพราะถ้าหยุดกิจกรรมจะไม่เกิดความเคลื่อนไหว คนในพื้นที่จะเกิดความหวาดกลัว จึงมีกิจกรรมด้านการเสริมสร้างความสมานฉันท์อย่าง เช่น กิจกรรม Melayu day @Yala จัดงานวันซั๊กพระ การจัดงานวันไหว้พระจันทร์ ซึ่งกิจกรรมที่จัดขึ้นจะเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมของทุกกลุ่มในสังคมของชาวยะลา เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งและความแตกแยกในสังคม

“การพัฒนาเมือง ในเรื่องของความเป็นพหุวัฒนธรรม ยะลาเป็นเมืองที่มีความเป็น พหุวัฒนธรรม ก็คือมีชาวไทยมุสลิมนะครับ มีพี่น้องชาวไทยเชื้อสายจีนและก็มีพี่น้องไทยพุทธ ซึ่งการหลอมรวมในเรื่องของพหุวัฒนธรรม ก็เป็นกลยุทธ์นโยบายหลักๆ มีการออกแบบโครงการที่มีบริบทร่วมของทุกภาคส่วนในเรื่องของการใช้ความสุขกับการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ในพื้นฐานของวัฒนธรรม การทำโครงการวงออร์เคสตรา โครงการสำนักรักบ้านเกิด การทำโครงการการจัดกิจกรรมเชิงพหุวัฒนธรรม เช่น ว่ามีการจัดกิจกรรมมลายูเดย์ จัดงานวันซั๊กพระ มีการจัดงานวันไหว้พระจันทร์ ถือว่าเป็นเป็นบริบทในเรื่องของแนวทางการบริหาร อันนี้เป็นผลงานที่เป็นเชิงประจักษ์แล้วก็จริงๆ ” (เลขานุการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านทำให้คนสองสามเชื้อชาติ สามารถที่จะอยู่ผสมผสานกลมกลืนให้อยู่กันได้ โดยไม่มีความแตกแยกมาก สุดโต่งมาก เพราะท่านวิเคราะห์แล้ว บ้านนี้เมืองนี้ มีปัญหาของความไม่สงบมันก็เรื้อรัง ถ้าในฐานะเป็นผู้นำตรงนี้ สามารถที่จะหล่อหลอม สามารถที่จะรวบรวม เป็นแกนที่ในการที่จะให้เราอยู่ร่วมกันได้ ส่งเสริมพหุวัฒนธรรม กิจกรรมอะไรต่างๆ ที่ท่านทำไม่ว่าในเรื่องของ ส่งเสริมวัฒนธรรม เชื้อชาติจีน ไทยมุสลิม ไทยพุทธ” (หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

4.2 กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร

เทศบาลนครยะลาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามรูปแบบที่กฎหมายกำหนด มีอำนาจ มีหน้าที่ ในการดำเนินการต่างๆ ซึ่งในการบริหารท้องถิ่นเป็นการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายของท้องถิ่นมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จเพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ของประชาชนผู้เป็นสมาชิกของท้องถิ่น การบริหารท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่น

ดังนั้น เทศบาลนครยะลาในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรของประชาชนในท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการบริหารท้องถิ่นโดยได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจแทนประชาชนในท้องถิ่น วัตถุประสงค์หลักในการบริหารงานเทศบาลนครยะลาจึงเป็นไปตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นสำคัญ ไม่ว่าประชาชนจะมีความต้องการอย่างไร วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นจะต้องมุ่งเน้นไปสู่ทิศทางนั้น และเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องตอบสนองหรือทำให้ความต้องการเหล่านั้นเป็นผลสำเร็จ โดยผ่านกระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวคิดการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น การจัดองค์กรท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น การบริหารงานคลังท้องถิ่น และการควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น สำหรับกลยุทธ์การบริหารองค์กรของนายกเทศมนตรีนครยะลาผู้ศึกษาจะขออธิบายผ่าน กระบวนการบริหารงานท้องถิ่นของเทศบาลนครยะลา ในรายละเอียด 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) การกำหนดนโยบาย แผนการบริหารท้องถิ่นและการจัดบริการสาธารณะ

หัวใจสำคัญในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่นเป็น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นจุดหมายปลายทางในการบริหารท้องถิ่น เนื่องจากนโยบายและแผนเป็นแนวทางในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นเป็นเครื่องบ่งชี้ทิศทางในการบริหารท้องถิ่น ตลอดจนกำหนดเป้าหมายปลายทางของภารกิจต่างๆ ในการดำเนินกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์หรือแนวทางที่ชัดเจน และมีแผนการดำเนินงานที่สามารถนำมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและอำนวยประโยชน์สูงสุดต่อชุมชนท้องถิ่น

สำหรับเทศบาลนครยะลา มีการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น อยู่ภายใต้แนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นหลัก การกำหนดนโยบายและแผน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ทันต่อสถานการณ์โลก มีเป้าหมายที่ชัดเจน และได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกระดับทั้งหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน ชุมชน เทศบาลนครยะลาสร้างการมีส่วนร่วม ผ่านกิจกรรมหรือจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น เช่น เวทีสภาประชาชน เทศบาลสัญจร สภากาแพเพื่อประชาชน จัดประชุม

ประธานชุมชน การทำกิจกรรมสร้างการมีส่วนร่วมผ่านการจัดตั้งกลุ่มต่าง เช่น กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มสตรี กลุ่มสภาเด็กและเยาวชน รวมถึงพื้นที่ทาง Social Media ช่องทางออนไลน์ของเทศบาลนครยะลา เช่น เว็บไซต์ของเทศบาล, Facebook, LINE Official Account โดยฝ่ายบริหารจะรวบรวมปัญหาที่เป็นประเด็นสำคัญของพื้นที่ ที่ได้มาจากเสียงประชาชน นำมาขับเคลื่อนในการแก้ไขและพัฒนาท้องถิ่น

“นโยบายและแผน อันดับ 1 เกิดจากความต้องการของประชาชน เทศบาลมีเวทีต่างๆ มากมาย และเราเองก็มองอนาคตมองทิศทางว่าจะเป็นอย่างไรมีการสำรวจความต้องการปัญหาของประชาชนอยู่ตลอดเวลา เรามองโลกในวันข้างหน้า พอเราได้นโยบายมาเราคิด เราก็จะมาคุยกันแน่นอนในความเป็นผู้นำเราต้องตกลงผลึกก่อน ความหมายคือไม่ใช่ตัดสินใจเราจะมองถึง Concept ว่าหลักเป็นแบบนี้ เป้าหมายเป็นแบบนี้ จากนั้นก็จะเชิญฝ่ายประจำ สมาชิกสภา เชิญผู้รู้ร่วมพูดคุยจากการพูดคุยแล้วเราก็จะมีฝ่ายประจำที่ปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งฝ่ายบริหารเองก็จะไม่เข้าไปก้าวก่ายเราให้ตันทางกับปลายทางในระหว่างทางนั้นก็จะต้องคิดเองแล้วเราก็จะมาดูทรัพยากรดูแลหรือช่วยที่ต้องนำมาใช้ช่วยอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติให้ถึงเป้าหมายหลักที่เราทำก็จะเป็นในลักษณะแบบนี้ เน้นให้พนักงานได้คิดและนำไปปฏิบัติ” (นายกเทศมนตรีนครยะลา, 1 กันยายน 2563)

ในส่วนของการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลนครยะลา นอกเหนือจากบริการขั้นพื้นฐาน ตามหน้าที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว เทศบาลนครยะลา มีการจัดทำบริการสาธารณะที่เชื่อมโยงอย่างครบวงจร เช่น เรื่องของการพัฒนาคน เทศบาลมีโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 6 โรงเรียน แต่ผู้บริหารจะมองการพัฒนาคนตั้งแต่เด็กอยู่ในครรภ์ มีการให้ความรู้แก่แม่ที่ตั้งครรภ์ เด็กคลอดออกมาจะมีโครงการที่ส่งเสริมด้านโภชนาการและการพัฒนาการของเด็ก เมื่อเด็ก 3 ขวบ เทศบาลนครยะลามีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กรองรับ โตขึ้นก็จะมีโรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน มีโครงการแนะแนว มีโครงการส่งเสริมความสามารถของเด็กและเยาวชน เช่น โครงการวงออร์เกสตรา โครงการค่ายฟุตบอลเยาวชน ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อที่มาของแผนและนโยบายต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาจากกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน การจัดกิจกรรมโครงการ บริการสาธารณะที่เกิดขึ้นย่อมตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่

2) การจัดองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถบริหารและดำเนินกิจกรรมสาธารณะของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่ดีที่จะเข้ามารับผิดชอบปฏิบัติการกิจต่างๆ ของท้องถิ่น หน่วยงานต่างๆ ขององค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินกิจการของท้องถิ่นให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น เพื่อให้การทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

เทศบาลนครยะลาเป็นเทศบาลขนาดใหญ่ โครงสร้างการบริหารงานแบ่งเป็น

1) ฝ่ายบริหาร ประกอบไปด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี จำนวน 3 คน เลขาธิการนายกเทศมนตรี และข้าราชการฝ่ายประจำ

2) ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบไปด้วย ประธานสภาเทศบาลนครยะลา และสมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา จำนวน 22 คน

การบริหารงานทั่วไป มีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ซึ่งปฏิบัติงานประจำ มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ดังนี้ 1. สำนักปลัดเทศบาล 2. สำนักการช่าง 3. สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม 4. สำนักการศึกษา 5. สำนักการคลัง 6. กองวิชาการและแผนงาน 7. กองสวัสดิการสังคม 8. กองการประปา 9. สถานธนานุบาล 10. หน่วยตรวจสอบภายใน

กลยุทธ์หลักที่นายกเทศมนตรีนครยะลาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ

(1) การสร้างความสามัคคีในองค์กร

จากเหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปี 2547 สิ่งหนึ่งที่เกิดกับประชาชนในพื้นที่คือความแตกแยกระหว่างชาวไทยพุทธและชาวไทยมุสลิม ซึ่งนายกเทศมนตรีนครยะลามองว่าหากมีความขัดแย้ง ขาดความสามัคคี การบริหารงานก็จะไม่สามารถบรรลุผลได้

“สิ่งแรกที่ทำ คือ การสร้างความสามัคคีในองค์กร คนหรือประเทศชาติเมื่อไหร่ที่มีความแตกแยกก็ทำงานไม่ได้ ในอดีตประชาชนมีการแบ่งแยกทางการเมือง มีเหลืองมีแดง รัฐบาลก็ทำงานไม่ได้หรือแม้แต่องค์กรเล็กๆ ถ้ามีฝ่ายค้านตลอดก็ทำงานไม่ได้ เพราะฉะนั้นสิ่งแรกที่นายกเทศมนตรีนครยะลาทำ คือทำเรื่องความเข้มแข็งภายใน ซึ่งความหมายของการสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร คือ การสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงานของเทศบาลนครยะลา” (นายกเทศมนตรีนครยะลา, 1 กันยายน 2563)

(2) สร้างให้คนในองค์กรยึดโยงกับประชาชน

เมื่อเกิดความเข้มแข็ง ความสามัคคีในองค์กรแล้ว กลยุทธ์ที่ทำต่อของนายกเทศมนตรีนครยะลา คือ ทำให้คนในองค์กรยึดโยงกับประชาชน ซึ่งท่านให้เหตุผลว่าการทำให้พนักงาน ข้าราชการในองค์กร ยึดโยงกับประชาชนจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เพราะหากพนักงาน ข้าราชการและคนในองค์กรมายึดติดกับตัวผู้นำการทำงานก็จะจบลงเมื่อผู้นำคนนั้นไป เพราะการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารท้องถิ่น มีการกำหนดวาระในการดำรง

ตำแหน่งซึ่งแน่นอนว่าหากมีการเลือกตั้งใหม่ประชาชนไม่ไว้วางใจ ก็จะไม่ได้รับการเลือกตั้งและจะมีผู้นำคนอื่นมาแทนที่

(3) สร้างวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบเมื่อปี พ.ศ.2547 ผู้คนที่อยู่อาศัยในยะลาจำนวนมากก็ย้ายออกไปตั้งถิ่นฐานที่อื่น รวมถึงบุคลากรของเทศบาลนครยะลา ที่มีการโอนย้ายจำนวนมาก นายกเทศมนตรีนครยะลา จึงเน้นที่จะสร้างคนเก่ง สร้างทัศนคติ สร้างค่านิยม ให้กับเด็กรุ่นใหม่ให้ทำงานเพื่อประชาชนและเทศบาลนครยะลา ใช้วัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมสูงในทุกระดับ ซึ่งนายกเทศมนตรีได้สร้างสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ผู้ที่เข้ามาในองค์กรในอนาคตได้เรียนรู้และยอมรับ ในวัฒนธรรมขององค์กร ในส่วนของการปฏิบัติงานของฝ่ายประจำ ผู้บริหารเทศบาลนครยะลา จะมีการกระจายอำนาจให้กับแต่ละสำนักกอง ซึ่งการปฏิบัติจะต้องอยู่บนพื้นฐานของกฎระเบียบ

พร้อมกันนี้เทศบาลนครยะลา มีการจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยการส่งไปอบรมกับหน่วยงานภายนอกและจัดกิจกรรมอบรมภายในให้กับบุคลากรในสังกัด นายกเทศมนตรีนครยะลาเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเลือกใช้คนที่ถูกต้องเหมาะสมกับงาน และท่านสามารถที่จะดึงศักยภาพของแต่ละคนให้มาทำร่วมกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน โดยไม่ได้มองเรื่องโครงสร้างตามปกติเดิมๆ ท่านสามารถดึงทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมในงานบางงานได้ และด้วยปัญหาด้านงบประมาณที่เทศบาลนครยะลาประสบมาทำให้ผู้บริหารพยายามที่จะปรับเปลี่ยนขนาดองค์กรให้เล็กลง หันมาสร้างบุคลากรที่มีอยู่ให้มีคุณภาพ

“สิ่งที่สำคัญที่สุดคือสร้างให้คนรักองค์กรให้เขามีความรัก มีความสุขในขณะเดียวกันในฐานะที่เราเป็นผู้นำเราก็จะต้องสร้างความเป็นสถาบันให้เกิดขึ้นในองค์กรให้ได้ คือเทศบาลนครยะลาเป็นสถาบันหลักของเมือง จากนั้นเราก็จะสร้างคนเก่ง ผมได้ใช้กลยุทธ์ในการทำงาน สร้างขึ้นมาเป็นวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร พอเป็นวัฒนธรรมใครเข้ามาใหม่ก็ต้องยอมรับและอยู่ในกรอบของวัฒนธรรมที่เราได้สร้างขึ้นมา” (นายกเทศมนตรีนครยะลา, 1 กันยายน 2563)

“นายกให้คิดเองและมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลให้ปลัดเทศบาลเป็นคนดูแลเป็นลำดับขั้นจะตำหนิ ตำหนิปลัดก่อนและลงมาที่พวกเรา การพิจารณาความดีความชอบนายกจะให้สิทธิ์เลย ยกเว้นมีข้อโต้แย้งกลับมาเราก็ไปชี้แจงเหตุผลให้ท่านฟัง แต่เราต้องอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องอย่าใช้อคติ เราทำอะไรก็ได้แต่เราต้องตอบคำถามได้ คือ ตอบผู้บริหาร ตอบสังคม ตอบคู่กรณีได้ถ้าเขาถาม” (หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

3) การบริหารการคลังท้องถิ่นและการควบคุมตรวจสอบ

เพื่อให้การดำเนินงานกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุสำเร็จตามนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น ฐานะทางการเงินการคลังของท้องถิ่นย่อมเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามนโยบายและแผนฯ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะต้องจัดระบบการควบคุมตรวจสอบการบริหารงานท้องถิ่น ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่เหมาะสมเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดหากพบว่ามีปัญหาจะได้แก้ไขปรับปรุงได้อย่างทันท่วงที

เทศบาลนครยะลาประสบปัญหาทางการการคลัง เนื่องจากเมื่อเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบรายได้จากการจัดเก็บภาษีก็มีจำนวนลดลง และต้องรับภาระในเรื่องของค่าเสียหาย เงินเพิ่มพิเศษของรัฐพร้อมๆ กัน ผู้บริหารจึงต้องมีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อที่จะการันตีเรื่องของเงินเดือนพนักงาน การันตีสิ่งที่เป็นบริการสาธารณะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับประชาชน จึงจะสามารถคิดพัฒนาในส่วนอื่นๆ เพราะฉะนั้นทุกขั้นตอนในการจัดซื้อจะต้องผ่านผู้บริหาร อย่างในช่วงวิกฤตผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจในการใช้จ่ายงบประมาณ

กลยุทธ์ในการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา หลักๆ คือ การสร้างรายได้ และสำหรับในส่วนของการสร้างรายได้นายกเทศมนตรีนครยะลามองว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความเป็นอยู่ที่ดี (Wellbeing) และสุขภาพของประชาชน (wellness) ของประชาชน สิ่งที่เทศบาลคือทำกินเขตพื้นที่ของเทศบาล ออกไปนอกเขตของเทศบาล ยกตัวอย่าง เช่น โครงการ City branding เทศบาลนครยะลาทำ branding เพื่อจังหวัด ส่งเสริมด้านการเกษตรเพื่อให้เกิดการใช้จ่ายในเมือง เกิดการหมุนเวียนของเศรษฐกิจสร้างความสุขให้กับประชาชน ภาษีและรายได้ก็จะกลับคืนมา

ทั้งนี้ ด้วยพื้นฐานของนายกเทศมนตรีนครยะลา ก่อนจะเข้ารับตำแหน่งประกอบอาชีพธุรกิจส่วนตัว ท่านจึงมีความเข้าใจและใส่ใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการงบประมาณเป็นอย่างดี และมีความสามารถในการหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเป็นงบอุดหนุน มาเพื่อสนับสนุนในการจัดทำโครงการใหญ่ๆ ของเทศบาลที่ต้องอาศัยงบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการ

“ด้วยความเป็นพ่อค้าท่านนายกก็บริหารงานได้เป็นอย่างดี จริงๆเรามีโครงการตั้งเยอะ แต่โครงสร้างพื้นฐานแทบจะไม่ได้ใช้เงินเทศบาล เหมือนการสร้าง TK Park หลังใหม่ เทศบาลออกแบบแล้วท่านนายกก็จะไปประสานทางงบประมาณมาสนับสนุน การพัฒนาพื้นที่ 94 ไร่ก็ได้งบมาซึ่งพื้นที่เราแต่ไม่ใช่งบของเรา แต่พอทำแล้วทำตามแบบของเทศบาลยกให้เทศบาลบริหารจัดการ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารของท่านนายก ถือว่าโชคดีที่ผู้ใหญ่หลายท่านเข้าใจ” (เลขานุการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

สำหรับการควบคุมตรวจสอบการบริหารงานเทศบาลนครยะลาให้ความสำคัญกับการตรวจสอบจากประชาชน เน้นให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และ

รัดกุม ซึ่งการดำเนินการโครงการใหม่ๆ ที่ไม่มีความชัดเจน ในกรอบของกฎหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารของเทศบาลนครยะลาจะเข้าไปปรึกษาหารือและแนวทางปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานตรวจสอบโดยตรง

“ผมคิดว่าการตรวจสอบที่ดีที่สุด คือ การตรวจสอบจากประชาชน การควบคุม ตรวจสอบติดตามโดยประชาชนในขณะเดียวกันระบบของการตรวจสอบแน่นอนมันก็ไปตาม Step เหมือนกับหลักการทั่วไปมี check and Balance ก็คือการตรวจสอบถ่วงดุลต่างๆ นี่คือระบบที่เกิดขึ้น เป็นปกติ แต่เรามองว่าเมื่อไหร่เราทำให้ประชาชนเป็นเจ้าขององค์กร หลักหนึ่งที่ผมใช้อยู่คือสร้าง ความเป็นเจ้าของให้กับประชาชน ให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของเทศบาลให้เขารักองค์กร ถ้า ประชาชนรักบ้านเมืองของเขาเขาก็พร้อมที่จะทำเพื่อเราทุกอย่างและเขายังมีความรู้สึกหวงแหน ปกป้อง เราก็ทำคู่กันมา ในขณะเดียวกันสำหรับองค์กรภายนอกก็เข้ามาตามปกติแต่ผมคิดว่าสิ่งหนึ่ง และหลักของผมก็คือถ้าคุณไม่ทุจริตคุณไม่ต้องไปกลัว และทุกปีผมก็จะไปแลกเปลี่ยนพูดคุย โดย ส่วนตัวกับสำนักงานตรวจสอบเพื่อแลกเปลี่ยนว่าแนวคิดของผมที่จะทำในปีนี้ได้ไหมเพื่อที่จะมาถก กัน ถ้าหากมีอำนาจหน้าที่ทำได้ผมก็จะทำ และสามารถมาตรวจสอบได้ในส่วนของการทุจริตแต่ สำหรับเรื่องอำนาจหน้าที่ไม่ควรมายุ่งเกี่ยวเพราะฉะนั้นที่เทศบาลเราจะมี innovation ที่ไม่ค่อย เหมือนชาวบ้านและหากมีการตรวจสอบมาบอกว่าเทศบาลทำไม่ได้ผมก็จะแย้งมีการอุทธรณ์จะสู้ เพราะผมเชื่อว่าเราต้องถิ่นต้องมีความอิสระ” (นายกเทศมนตรีนครยะลา ,1 กันยายน 2563)

4.3 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นายกเทศมนตรีนครยะลา เชื่อมั่นว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและ พัฒนาเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งมองว่าหากผู้นำรอที่จะให้เยาวชนที่จบการศึกษาในระดับ ปริญญาตรีมาสร้างและพัฒนาเมือง จะเป็นการทำให้เมืองพัฒนาไปได้ช้า จึงมีกลยุทธ์ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่ตั้งแต่เด็กและเยาวชน ซึ่งไม่ใช่แค่สร้างให้พวกเขาเป็นคนเก่ง มีความสามารถ แต่ยังสร้างให้พวกเขาเกิดความรู้สึกภูมิใจ รักในท้องถิ่นของตัวเอง โดยมองว่า หากมีการเริ่มต้นสร้าง ตั้งแต่เด็กและเยาวชน จะทำให้เด็กและเยาวชนเหล่านี้เติบโตขึ้นเป็นคนที่มีคุณภาพ และกลับมา พัฒนาพื้นที่ซึ่งเป็นถิ่นฐานบ้านเกิดของตนให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ได้แก่

1) สร้างความสำนึกรักบ้านเกิด

กลยุทธ์สำคัญที่นายกเทศมนตรีนครยะลาใช้ในการพัฒนาเด็กและเยาวชน ซึ่ง เป็นอนาคตของเมือง คือ การสร้างค่านิยมร่วม (Shared value) ให้เด็กและเยาวชนในพื้นที่เกิด ความรู้สึกรักและหวงแหนในถิ่นฐานบ้านเกิดของตน และพร้อมที่ปกป้องและพัฒนาเมืองในอนาคต เมื่อมีความรู้สึกรักและผูกพันในเมืองที่ตนได้เติบโตมา โดยการสร้างการเรียนรู้จากพื้นฐานประวัติ ความเป็นมาของเมือง ผ่านทางการจัดทำหนังสืออ่านนอกเวลา ซึ่งเป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับถ้องถิ่น

เพื่อให้เกิดการขัดเกลา ปลูกฝังการอยู่ร่วมกัน การเรียนรู้ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม ให้มีความรู้สึกในท้องถิ่นของตน โดยมีหนังสือเล่มแรกที่เกิดขึ้น ชื่อว่า “เมืองน่าอยู่ที่หนูรัก” สำหรับเด็กช่วงอายุ 3 ขวบ มีเรื่องราวเกี่ยวกับประเพณี วัฒนธรรมต่างๆในพื้นที่ เช่น เรื่อง “ไข่นุ้ยกับแพะน้อย” และ เรื่อง “ทุกวันมีแต่ของอร่อย ทุกวันมีแต่ของของสนุก” ที่มีการอธิบายเกี่ยวกับการละเล่นในพื้นที่ นอกจากนี้นายกเทศมนตรีนครยะลา ยังมีการจัดกิจกรรมและโครงการๆ เพื่อให้เด็กและเยาวชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับท้องถิ่น ส่งเสริมการทำประโยชน์เพื่อท้องถิ่น เช่น กิจกรรมค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่น

“ท่านนายกมองว่าการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญ และเด็กเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เด็กในวันนี้คือผู้ใหญ่ในวันหน้า หลายๆเทศบาลหลายๆองค์กรปกครองท้องถิ่นมีความไม่เข้าใจกันระหว่างประชาชนกับองค์กร มีความขัดแย้ง มีทัศนคติที่แบบตัวประชาชนไม่รู้ว่าหน้าที่พลเมืองของประชาชนจะต้องทำอะไรให้กับท้องถิ่น” (เลขานุการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

2) สร้างพื้นที่การเรียนรู้นอกห้องเรียน

จังหวัดยะลา มีสถาบันทางการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลไปจนถึงระดับอุดมศึกษา ถือได้ว่าเป็นศูนย์รวมของสถาบันการศึกษาในภาคใต้อีกแห่งหนึ่ง โดยเทศบาลนครยะลาได้จัดการศึกษาครอบคลุมในทุกพื้นที่ในเขตเทศบาลนครยะลา ทั้งนี้ยังมีการพัฒนาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลให้มีความทันสมัย ในส่วนของสื่อการเรียนการสอนศูนย์การเรียนรู้ มีการจัดการศึกษาตามนโยบายของรัฐบาลและสนองต่อความต้องการของประชาชนท้องถิ่นโดยจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญต่อการศึกษาระดับการเรียนรู้นอกห้องเรียน เทศบาลนครยะลาได้ก่อสร้างแหล่งเรียนรู้ ในประเภทต่างๆ ภายในเขตเทศบาลนครยะลา

กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา คือ พื้นที่การเรียนรู้นอกห้องเรียน ให้เด็กและเยาวชน รวมถึงประชาชนในพื้นที่ให้มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และได้นำต้นแบบการพัฒนาเมืองจากประเทศสิงคโปร์มาใช้ คือ พัฒนาการศึกษาของเมืองให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างและส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีการเรียนรู้นอกระบบ จึงมีการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ (TK Park Yala) ที่เปิดให้บริการมานานกว่า 12 ปี เทศบาลนครยะลาจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ยะลาขึ้น เพื่อเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ให้เด็กเยาวชน และประชาชนทั่วไปได้มีแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยอีกทั้ง ยังจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตเยาวชนในด้านต่างๆ ทั้งด้านการอ่าน ด้านทักษะชีวิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านศิลปะและวัฒนธรรม มีการสานต่ออุทยานการเรียนรู้ยะลา (TK Park Yala) ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในการ “ติดตามหาทางปัญญา” ให้ประชาชนในท้องถิ่น โดยขยายอุทยานการเรียนรู้ยะลา (TK Park) ไปทั่วทั้ง 4 มุมเมือง เพื่อเปิดโอกาสให้พี่น้องชาวยะลาได้มีแหล่งเรียนรู้เพื่อใช้เวลาว่างในการพัฒนาตนเองและเพื่อให้เทศบาลนคร

ยะลาเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ให้คนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

สิ่งสำคัญที่สุด คือ นายกเทศมนตรีนครยะลาสร้างเยาวชนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้วยการพัฒนาในมิติต่างๆ คือ มิติด้านจิตใจ มีการส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนเป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจตนเองเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัว ได้เป็นอย่างดี มิติด้านความรู้ คือ สร้างให้เด็กและเยาวชนเป็นผู้ที่สามารถรู้ลึกในแก่นสาระของวิชาที่รอบตัวในเชิงสหวิทยาการ ปรับทัศนคติและวิธีคิดให้มีวิธีคิดที่เปิดกว้าง เตรียมพร้อมยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้คนที่มีความแตกต่างอย่างเข้าใจ

โดยในอนาคตจะมีการสร้างพิพิธภัณฑ์ในลักษณะของ Museum of civilizations จัดแสดงเรื่องราววัฒนธรรม ในพื้นที่ เพื่อเพิ่มแหล่งเรียนรู้ให้กับเด็กและเยาวชน รวมถึงประชาชนทั่วไป และเป็นศูนย์กลางวัฒนธรรมของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้

“โครงการ TK Park เราเป็นต้นแบบในสามจังหวัดปัตตานีก็ดี นราธิวาสก็ดีที่ไปสร้างของเราเป็นแบบเราก็จะเป็นเขาเรียกแม่ไก่ช่วยพุ่มพุกท้องถิ่นที่อยู่ใกล้กัน ก็ช่วยกันดูแล นโยบายในเรื่องของการสร้างความรู้ประชาชนจะพ้นจากกับดักต่างๆ ต้องมีความรู้ติดอาวุธทางปัญญาก็เป็นสิ่งสำคัญที่ท่านนายกเน้นและประสบความสำเร็จ” (เลขาธิการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“การเรียนในโรงเรียนก็เรียนไปแต่สิ่งที่ท่านเสริมก็คือ แหล่งเรียนรู้อย่างอื่นอย่างเช่น อุทยานการเรียนรู้สถานสร้างสรรค์สรรหา มีสวนน้ำ มีสถานที่ต่างๆ ซึ่งท่านมองว่าเป็นแหล่งเรียนรู้นอกห้องเรียน ก็คือเด็กทุกคนสามารถที่จะนำมาพัฒนาตัวเองได้ ท่านจะมองว่าเด็กปัจจุบันบางคนยังไม่ค้นพบตัวเอง ชอบอะไรอยากเรียนอะไร ประกอบอาชีพอะไร ท่านทำโครงการร่วมกับสมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย ก็มีการให้มาทดสอบว่าเด็กมีความถนัดด้านไหน อยากจะเรียนอะไร รวมทั้งครูแนะแนวครูในโรงเรียนรวมถึงผู้ปกครองด้วย จะได้มีความเข้าใจว่าเด็กต้องการที่จะออกไปในแนวทางไหน” (หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

3) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา

นายกเทศมนตรีนครยะลาเดินทางเตรียมนความพร้อมสู่นครยะลาอัจฉริยะ โดยสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับคณะผู้บริหาร บุคลากร รวมทั้งประชาชนทุกภาคส่วนทราบผ่านโครงการสำรวจแนวทางการพัฒนาเทศบาลนครยะลาสู่ เมืองอัจฉริยะ (Smart City) และการออกแบบระบบบูรณาการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับเมือง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนและการบริหารจัดการองค์กร สนองตอบนโยบายของรัฐบาลตามแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่เอง ก็ได้นำเทคโนโลยีต่างเข้ามาใช้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการจัดการศึกษา เช่น ส่งเสริมให้มีการนำระบบ School Bright เข้ามาใช้ในระบบบริหารงาน

โรงเรียนในสังกัดของเทศบาลนครยะลาเพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนของครูสร้างความอุ่นใจให้กับผู้ปกครองและนำพาโรงเรียนก้าวสู่ยุคดิจิทัล 4.0 และเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนนักเรียนและผู้ปกครองในอนาคตต่อไป มีการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยใช้ระบบเบรนคลาวด์ (Brain cloud) ซึ่งสามารถตอบโจทย์ในการสอนภาษาอังกฤษและปัญหาการขาดแคลนครูสอนภาษาอังกฤษแก่โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครยะลา

4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ

จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ที่โดดเด่นในการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจของนายกเทศมนตรีนครยะลา คือ ใช้ทุนทางสังคมเป็นหลักในการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ ปัญหาทางเศรษฐกิจของยะลา สาเหตุหนึ่งเกิดจากภาคการเกษตรซึ่งเป็นโครงสร้างหลักทางเศรษฐกิจของจังหวัดยะลามีรายได้ที่ลดลง ทำให้โจทย์คิดหลักของเทศบาลนครยะลา คือการทำอะไรให้ประชาชนในจังหวัดยะลา มีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น มีความอยู่ดีกินดี โดยนายกเทศมนตรีนครยะลามองว่ายะลามีทุนท้องถิ่น อะไรบ้าง

การพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจของยะลา ภายใต้การบริหารของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา มีเป้าหมายในการฟื้นฟูเศรษฐกิจภาคการเกษตรซึ่งเป็นทุนเดิมของจังหวัดยะลา ซึ่งจากการที่ราคายางพาราดตกต่ำ ส่งผลให้ภาคการเกษตรและรายได้ของเกษตรกรตกต่ำ นายกเทศมนตรีนครยะลาจึงหันมามองทิศทางในการพัฒนาภาคการเกษตร ทำ branding หรือตัวยี่ห้อเกษตรให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายมากขึ้นเพื่อให้เกษตรกรสามารถขายได้โดยตรงไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง โดยเริ่มพัฒนาสายพันธุ์ต่างๆ เพื่อปรับปรุงภาคเกษตรให้ดีขึ้นโดยมีการจัดประชุมวิชาการเพื่อเกษตรกรได้เปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ พยายามให้เกษตรกรเปลี่ยนแปลงวิถีคิด เช่น การนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ ส่งเสริมในสิ่งที่เป็นอินทรีย์หรือเป็น organic เพราะฉะนั้นนายกเทศมนตรีนครยะลา จึงเน้นไปที่ฐานรากของเศรษฐกิจของจังหวัด คือ ภาคเกษตร ให้มีความเข้มแข็งให้ประชาชนส่วนใหญ่มีรายได้มากขึ้น เพื่อที่จะเอามาจับจ่ายใช้สอยในเมือง

ในอีกมุมหนึ่ง ในเมืองเองทางเทศบาลต้องการให้คนเข้าเมือง ซึ่งนายกเทศมนตรีนครยะลามองว่าเมื่อไหร่ถ้าเกษตรกร มีเงิน ก็จะเข้ามาซื้อสินค้าในเมือง เทศบาลจึงมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้คนที่อื่นได้เปลี่ยนวิถีคิดต่อยะลา เปลี่ยนมุมมองวิถีคิด ซึ่งในปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2562) มีการจัดยะลามาธาตอนซึ่งมีคนทั้ง 76 จังหวัดเข้าร่วม นอกจากนั้นแล้ว เทศบาลได้ทำหนังสือถึงท่านนายกรัฐมนตรีขอรับเป็นเจ้าของกีฬาหน้านักเรียน กีฬาเยาวชนแห่งชาติ เป็นเจ้าภาพกีฬาหน้านักเรียนท้องถิ่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยในปี 2564 ถือเป็นกลยุทธ์ในการดึงคนเข้ามาในเมืองยะลา ให้เกิดการจับจ่ายใช้สอยและเกิดการหมุนเวียนในระบบเศรษฐกิจ

จากปัญหาความไม่สงบที่เกิดขึ้นใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปี 2547 ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่และเศรษฐกิจของเมืองยะลาเป็นอย่างมาก เทศบาลนครยะลาจึงมี

นโยบาย “ฟื้นฟูเมือง” โดยใช้ยุทธศาสตร์ 3R (Restructure ,Repositioning, Reimage) มุ่งสู่เป้าหมาย 6C (Cleanliness, Collaboration, Connectivity, Culture ,Competitive, Comfort) เพื่อเตรียมตัวตั้งรับและปรับกลยุทธ์ให้เจอ “จุดสมดุล” ของเมืองเพื่อพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยบริหารเสน่ห์เมืองยะลา โดยดึงสิ่งดีๆ ของเมืองยะลา หรือทุนท้องถิ่น (Local Capital) มาขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation) สู่เศรษฐกิจ เชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) เพื่อฟื้นฟูทั้งคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมเมืองให้ดีขึ้น เพราะเชื่อว่าคุณภาพชีวิตที่ดีจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเราได้ใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ดี



ภาพที่ 4.1 แสดง กรอบแนวคิด 6C+ 3R

ที่มา: <http://www.yalacity.go.th>

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจของเทศบาลนครยะลา ภายใต้แนวคิด 6C

Cleanliness: ความสะอาด

มุ่งเน้นการดูแลรักษาอากาศที่บริสุทธิ์และอุณหภูมิที่มีความเหมาะสม ซึ่งตั้งเป้าหมายในการลดอุณหภูมิในเขตเทศบาลนครยะลาให้ต่ำกว่าอุณหภูมิเฉลี่ยของภาคใต้ โดยการปลูกต้นไม้เพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียว ส่งเสริมการใช้จักรยานยนต์ในชีวิตประจำวัน พัฒนาและบำรุงรักษาแหล่งน้ำพร้อมกับการวางระบบการจัดการน้ำเสียในเขตเทศบาลอย่างครบวงจร ดูแลเรื่องความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของเมืองโดยมีการจัดระเบียบทางเท้าและการรुक้าที่สาธารณะ มีการนำร่องนำสายไฟฟ้าและสายโทรศัพท์ลงดิน รวมทั้งการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการขยะอย่างครบวงจรและเป็นระบบ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการ

บริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

Collaboration: การทำงานร่วมกัน

กำหนดนโยบายการบริหารงานจาก ปัญหา ความต้องการประชาชน ข้อเสนอแนะ การพัฒนาท้องถิ่นจากประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ผ่านเวทีสาธารณะต่างๆ เช่น สภาประชาชน สภากาแพ เทศบาลสัญจร การประชุมประจำเดือนของคณะกรรมการชุมชน กลุ่มสตรี กลุ่มอาชีพต่างๆ พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายภาคีรัฐภาคเอกชนและประชาสังคมร่วมกันดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มุ่งเน้นให้ประชาชนเป็นผู้ได้รับประโยชน์และตอบสนองต่อความต้องการอย่างแท้จริง ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลดำเนินงานร่วมกันควบคุม ตรวจสอบการดำเนินงานตลอดจนเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นสร้างสังคมการอยู่ร่วมกันภายใต้ความหลากหลายทางเชื้อชาติศาสนาและวัฒนธรรม ให้พลเมืองประชาชนร่วมกันคิดและออกแบบในการสร้างเมืองยะลาสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลชุมชนและประชาชน ผ่านการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความรักความผูกพันให้ประชาชนรู้สึกรักและหวงแหนท้องถิ่น

Connectivity: การเชื่อมต่อ

ผลักดันการสร้างเส้นทางยะลา-เบตง เชื่อมไปสนามบินเบตงในอนาคต รวมทั้งการสร้างรถไฟรางคู่ ยะลา-สุโขทัย เพื่อดึงโอกาสและจุดเด่นของเมืองยะลาที่เคยเป็นศูนย์กลางทางการค้ากลับคืนมา พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานต่างๆ ของเทศบาลนครยะลาประกอบกับการนำ Smart City มาประยุกต์ใช้ในการจัดบริการสาธารณะให้ครอบคลุมพื้นที่

Culture: วัฒนธรรม

สร้างอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของเมืองยะลา โดยการใช้ทุนเดิมที่มีอยู่คือ ทุนทางวัฒนธรรม ความหลากหลายทางวัฒนธรรมทั้งไทยพุทธอิสลามและเชื้อสายจีน ด้วยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมไม่ว่าจะเป็นประเพณีซึกพระที่ใหญ่ที่สุดในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประเพณีไหว้พระจันทร์ รอมฎอนสัมพันธ์และการสร้างอัตลักษณ์วัฒนธรรมของเมืองยะลาที่มีความแตกต่างจากเมืองอื่นๆ โดยมีการผสมผสานวัฒนธรรมมลายูอย่างลงตัวด้วยการจัดงาน Melayu day @ yala เพื่อเป็นการส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรมมลายู มีการสร้างอุทยานเฉลิมพระเกียรติรัชกาลที่ 9 ถือเป็นแห่งแรกในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เน้นการปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้วยการติดตามหาแนวทางปัญญาให้กับเด็กและเยาวชนที่เติบโตมาเป็นผู้ นำในการพัฒนาเมืองต่อไป ผ่านการเรียนรู้ TK Park ยะลาและสาขานำร่อง

อีกสี่มุมเมือง ก่อสร้างโรงเรียนดนตรี ที่มีการเรียนรู้และฝึกสอนดนตรีออร์เคสตรา สร้างโรงเรียนกีฬาที่เป็น Academy บ่มเพาะและฝึกฝนนักกีฬา

Competitive: ความสามารถในการแข่งขัน

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีความพร้อมต่อการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันด้วยการจัดอบรมให้ความรู้เพื่อเพิ่มพัฒนาและศักยภาพอย่างสม่ำเสมอให้กับบุคลากรของเทศบาล กลุ่มเด็กและเยาวชนผ่านการเรียนรู้ Bain cloud และเข้าค่าย Brand Summer Camp อบรมให้ความรู้ในด้านต่างๆ ให้กับประชาชนตลอดทั้งปี ตั้งระบบโครงสร้างพื้นฐานที่เข้าถึงครอบคลุมทุกด้าน ประชาชนมีไฟฟ้าและน้ำประปาที่มีคุณภาพใช้ทุกเครื่องทุกครัวเรือน นำพลังงานโซลาร์เซลล์มาใช้ในการจัดบริการสาธารณะและนาระบบ CCTV มาใช้แก้ไขปัญหาการสัญจรให้มีความสะดวกรวดเร็วคล่องตัว รวมถึงมีการรักษาความปลอดภัยที่เข้มงวด ใช้การวิจัยและพัฒนามาใช้กับพืชท้องถิ่น เช่น ส้มโชกุน ทุเรียน กล้วยหิน กาแฟ ข้าวเพื่อเพิ่มผลผลิตลดต้นทุนและสร้างโอกาสในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ สร้างโอกาสการทำงานร่วมกันกับต่างประเทศเพื่อนำทางเทศบาลนครยะลาสู่สากล เช่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับประเทศในกลุ่มอาเซียนและประเทศจีน

Comfort: ความสะดวกสบาย

สร้างเมืองที่น่าอยู่ น่าอาศัยด้วยความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นเมืองแห่งสวนล้อมเมืองที่รายล้อมไปด้วยความเขียวขุ่มและความเป็นออร์แกนิก มีอากาศดีและบริสุทธิ์ เหมาะแก่การพักผ่อนหย่อนใจ เป็นศูนย์รวมของการกีฬาที่มีการแข่งขันแต่แฝงด้วยความสนุกสนานและสุขภาพที่ดีเป็นเมืองที่มีอาหารอร่อยด้วยอาหารพื้นถิ่นรสชาติดั้งเดิม มีการตกแต่งเมืองเพื่อเพิ่มสีสันยามค่ำคืนให้มีชีวิตชีวน่าอยู่ สร้างแลนด์มาร์คใหม่ด้วยศิลปะจิตรกรรมในสถานที่ต่างๆ พร้อมกันสำรวจและสร้างเส้นทางปั่นจักรยานสายกิน สายวัฒนธรรม สายท่องเที่ยว สร้างระบบดูแลรักษาความปลอดภัยของเมืองที่มีประสิทธิภาพและสร้างการอยู่ร่วมกันภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรมอย่างปกติสุขและยั่งยืน

กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจของเทศบาลนครยะลา ภายใต้แนวคิด 3R หลังจากที่เกิดเหตุความไม่สงบในพื้นที่เริ่มคลี่คลายลง เทศบาลนครยะลาจึงกำหนดกรอบนโยบายในการพัฒนาเมืองยะลา โดยนำจุดเด่น และทุนทางสังคมเดิมที่ยะลามีอยู่ มาเป็นแนวทางในการกำหนด ซึ่งทุนเดิมที่เมืองยะลามีอยู่ ได้แก่ ทุนความสะอาด ทุนความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทุนด้านสิ่งแวดล้อมเมือง ทุนด้านการศึกษา และทุนทางวัฒนธรรม เกิดเป็นแนวคิดการพัฒนาเมือง ภายใต้แนวคิด 3R คือ

Re - structure

ปรับโครงสร้างเมือง ด้านเศรษฐกิจ การศึกษาและการคมนาคม การปรับโครงสร้างเมืองด้าน เศรษฐกิจ การศึกษาและโลจิสติกส์ โดยใช้ทุนเดิมที่มีอยู่ของยะลา ก็คือ ทุนความสะอาด

ทุนความเป็นระเบียบเรียบร้อยของเมือง ทุนสิ่งแวดล้อม ทุนด้านการศึกษา ในการเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภาคใต้และทุนทางวัฒนธรรมซึ่งยะลามีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

Re - positioning

การวางตำแหน่งเมือง ตั้งเป้าหมายว่าให้เมืองเป็นเมืองแห่งความสามานฉันท์ harmonious City ที่ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ตั้งเมืองยะลาให้น่าอยู่ด้วยการสร้างแบรนด์เมืองให้กับยะลา ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นตัวตนไม่เหมือนใครโดยบูรณาการเรื่องราวต่างๆ เพื่อสร้างจุดแข็งทั้งประวัติศาสตร์ความเป็นมา ความสะอาดความเป็นระเบียบเรียบร้อยความเป็นมิตรและอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางวัฒนธรรมรวมทั้งสร้างเมืองยะลาให้เป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรมมัลติ Hub ผ่านการสร้างเรื่องราวที่เป็นตัวตนที่งดงามของเมืองชายแดนภาคใต้

Re - image เปลี่ยนภาพพจน์ของนครยะลาใหม่ โดยจัดกิจกรรมระดับประเทศให้คนภายนอกเข้ามาเห็นสิ่งดีๆ ในเมือง ปรับเปลี่ยนเมืองให้มีสีสันและมีชีวิตชีวา ปรับภาพลักษณ์ของเมืองซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของเมืองยะลาในมุมมองและทัศนคติที่เป็นแง่ลบของคนภายนอกพื้นที่ ให้ดีขึ้นโดยการสร้างความเชื่อมั่นว่าเมืองยะลามีความปลอดภัยประชาชนดำเนินชีวิตประจำวันอย่างปกติสุขและเป็นเมืองที่น่าอยู่ซึ่งจะประกอบไปด้วยกระบวนการ 3 กระบวนการดังนี้

Re - thinking ปรับเปลี่ยนความคิด เปลี่ยนทัศนคติในเชิงลบที่มีต่อเมืองยะลา สร้างให้คนภายนอกพื้นที่เกิดความคิดใหม่ในเชิงบวกต่อเมืองยะลา ผ่านกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมปั่นจักรยานตอนกลางคืน ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าเมืองมีความปลอดภัยไม่น่าหวาดกลัวอย่างที่คิดและที่มีการนำเสนอทางโซเชียลเน็ตเวิร์ก

Re - freshment ปรับเปลี่ยนเมืองให้มีสีสัน มีชีวิตชีวาน่าอยู่ เช่น การติดตั้งไฟประดับเมือง การทาสีอาคารเป็นสีรุ้ง การจัดทำถนนสายศิลปะ (Street Art) และศิลปะบนบังเกอร์ เป็นต้น

Re - event จัดกิจกรรมใหญ่ๆ ระดับประเทศหรือนานาชาติในพื้นที่ เช่น กันการจัดการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ มหกรรมแข่งขันนกเขาชวาเสียงอาเซียน การแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นการดึงดูดประชาชนภายนอกพื้นที่เข้ามาแต่ยังเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจให้กับเมืองยะลาไปในตัว เพราะเทศบาลมองว่าการที่ประชาชนภายนอกพื้นที่เข้ามาจำนวนมากก็จะเกิดการใช้จ่ายและการหมุนเวียนของระบบเศรษฐกิจในพื้นที่

เป้าหมายการพัฒนาเมืองในอนาคต

1) เมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning City)

โดยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับเด็กและเยาวชนเป็นผู้ขับเคลื่อนเมืองยะลาในอนาคต ผ่านโครงการก่อสร้างอุทยานการเรียนรู้ TK Park Yala แห่งใหม่ เพิ่มพื้นที่การอ่าน เปิดโลกการเรียนรู้รวมทั้งเป็นสถานที่ทำการของชมรมกีฬาต่าง ๆ และมีแผนการดำเนินการโครงการก่อสร้างพิพิธภัณฑ์ ผังเมืองยะลา เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมเรื่องราว เหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์วิถีวัฒนธรรม ให้กลายเป็นพิพิธภัณฑ์ของคนใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเป็นการเพิ่มจุดแลนด์มาร์คแห่งใหม่ให้กับเมืองยะลา

2) เมืองแห่งสังคมสมานฉันท์ (Harmonized City)

ด้วยพื้นฐานของเมือง คือ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งมีทั้งของชาวไทยพุทธชาวไทยมุสลิม และชาวไทยเชื้อสายจีนเป็นต้นทุนสำคัญที่ทำให้เมืองยะลาโดดเด่น เทศบาลนครยะลาจึงมีการสร้างสังคมสมานฉันท์ ผ่านการจัดกิจกรรมทางวัฒนธรรมอย่างยิ่งใหญ่ เช่น งานประเพณีชักพระที่ใหญ่ที่สุดใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ งานประเพณีไหว้พระจันทร์ งาน Melayu Day @ Yala อนุรักษ์ซึ่งเอกลักษณ์ความเป็นเมืองสังคมสมานฉันท์ (Yala: Harmonized City) ต้นแบบต่อไปในอนาคต

3) เมืองแห่งผลไม้ (Fruit City)

ด้วยพื้นที่ของเมืองยะลาที่มีความอุดมสมบูรณ์ ดินดี น้ำดี และอากาศที่ดีส่งผลให้เมืองยะลาเหมาะแก่การเป็นพื้นที่เกษตรกรรมและได้ชื่อว่าเป็นเมืองแห่งผลไม้ ด้วยผลไม้ที่มีรสชาติดีและขึ้นชื่อหลายชนิดเช่น ส้มโชกุน กล้วยหิน ลองกองทุเรียน กาแฟ รวมถึงผลไม้พื้นเมืองเฉพาะถิ่น เช่น ลิ้นแฉะ จำปอริง ละมู เทศบาลนครยะลาได้ดำเนินการประชุมวิชาการเกษตร ส่งเสริมการวิจัย กล้วยหิน การปลูกกาแฟ เพื่อให้เกษตรกรยะลาได้มีเศรษฐกิจที่ดีขึ้น และผลักดันให้ยะลาเป็นเมืองแห่งผลไม้ในอนาคต

4) เมืองกีฬาและการท่องเที่ยว (Sport and Tourism City)

ปัจจุบันจังหวัดยะลาร่วมกับเทศบาลนครยะลาได้ผ่านการคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 10 จังหวัด ต้นแบบเมืองกีฬา (Sports City) โดยการแข่งขันแห่งประเทศไทย กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แสดงให้เห็นถึงความพร้อมของจังหวัดยะลาที่จะก้าว เข้าสู่เมืองกีฬาแบบครบวงจรส่งเสริมให้ประชาชนหันมา เล่นกีฬาและออกกำลังกายสม่ำเสมอ รวมทั้งสนับสนุนการ ท่องเที่ยวเชิงกีฬา ด้วยการสร้างและขยายพื้นที่สำหรับการออกกำลังกาย การจัดการแข่งขันกีฬาระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง อาทิ กิจกรรม Yala Marathon กิจกรรม Set All Thailand Table Tennis Championship เพื่อให้ยะลาเป็น ศูนย์กลางของภูมิภาคในการพัฒนานักกีฬา ควบคู่ไปกับการเพิ่มสีสัน ความมีชีวิตชีวาให้กับเมือง

5) เมืองอัจฉริยะ (Smart City)

เทศบาลนครยะลา ร่วมกับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สำรวจแนวทางพัฒนาเทศบาลนครยะลาสู่เมืองอัจฉริยะ (Smart City) รวมทั้งได้ลงนามความร่วมมือด้านดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ในการเตรียมความพร้อมรองรับการพัฒนาเข้าสู่เมือง Smart City นอกจากนี้ ได้สานต่อโครงการก่อสร้างปรับปรุงระบบไฟฟ้าเคเบิลใต้ดิน เพื่อความสวยงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย พร้อมเตรียมการสร้าง Application ที่รวบรวมข้อมูลไว้บนสมาร์ทโฟนเพียงเครื่องเดียว เพื่อเพิ่มความสะดวก ความเข้าถึงได้ง่ายแก่ประชาชนลดความเหลื่อมล้ำ อันนำไปสู่การพัฒนาให้ยะลากลายเป็นเมืองต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีในอนาคต

6) เมืองแห่งสิ่งแวดล้อมยั่งยืน (Sustainable Environment City)

หนึ่งในนโยบายที่เทศบาลนครยะลาให้ความสำคัญมุ่งเน้นเป็นอย่างมาก คือ การสร้างเมืองยะลาให้เป็น เมืองสีเขียว Green City หรือเมืองแห่งสวน Garden City โดยผลักดันให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการปลูกต้นไม้ตระหนักรู้ในการเป็นเจ้าของพื้นที่สีเขียวร่วมกันส่งผล ให้ได้รับการคัดเลือกเป็นองค์กรนำร่อง “การส่งเสริมการจัดทำ คาร์บอนฟุตพริ้นท์และรายงานข้อมูลก๊าซเรือนกระจกระดับเมืองเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสู่เมืองคาร์บอนต่ำ” คาดว่าในอนาคตเมืองจะมีอุณหภูมิที่ลดลงมีอากาศที่ดีขึ้น มีความร่มรื่น ร่มเย็น สามารถเข้าสู่การเป็นเมืองคาร์บอนต่ำ (Low Carbon City) ได้อย่างยั่งยืน

ในอนาคตเทศบาลมีความมุ่งมั่นเพิ่มพื้นที่สีเขียวในเขตเมืองด้วยการปลูกต้นไม้ การบำบัดน้ำเสีย แนวทางลดการเกิดขยะส่งเสริมให้มีการคัดแยกขยะ รวมถึงนำขยะของเสียมาแปลงเป็นพลังงานชีวมวล เพื่อพัฒนาให้เมืองยะลาเป็นเมืองที่มีสิ่งแวดล้อมดีและประหยัดพลังงาน

“เมืองผมสิ่งที่ผมจะสร้างคือ เป็น Green city คือ เป็นเมืองสีเขียว เมืองแห่งสิ่งแวดล้อม ไม่จำเป็นต้องมีห้างเยอะ แต่เป็นเมืองที่อยู่แล้ว Comfort ซึ่งรวมถึงปลอดภัย เป็นเมืองที่มีความเป็น Digital City วันนี้ผมกำลังทำอยู่ สุดท้าย เป็นเมืองที่อยู่บนพื้นฐานของเกษตรที่มีคุณภาพที่เป็นออแกนิก เมืองผมต้องทันสมัยที่สุดในเรื่องของการสื่อสาร เพราะโลกใบนี้อยู่ที่การสื่อสาร เพราะฉะนั้นถ้าเรามีระบบการสื่อสารที่ดีที่สุดเมืองเราก็จะพัฒนา” (นายกเทศมนตรีนครยะลา, 1 กันยายน 2563)

“ท่านนายกท่านเองบริหารงานติดต่อกันมา 10 กว่าปี ทำให้แนวโน้มการวางแผนของท่านตลอดมา โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาเมือง พัฒนาด้านการศึกษา ชุมชน การพัฒนาสิ่งแวดล้อม โดดเด่นมาก โดยใช้ระบบเทคโนโลยี ดิจิตอลมาพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ในส่วนของความโดดเด่นจะเห็นโดยรวมงานที่ออกมาต้องบอกเลยว่าเทศบาลนครยะลาในยุคที่ท่านบริหารเราได้รับรางวัลเยอะมาก” (รองนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“กลยุทธ์ ในเรื่องของการพัฒนาองค์กรในเรื่องของความเป็น Smart City การพัฒนาเป็นเมืองสีเขียว City Garden เป็นแนวความคิดซึ่งกำลังจะทำในอนาคตเพราะว่าการ

เปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อม ท่านนายกมองว่าการเปลี่ยนแปลงภาวะโลกร้อน มันเข้ามามีบทบาทในสังคม” (เลขานุการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“นโยบายสิ่งแวดล้อมท่านให้ความสำคัญมาตลอด เพราะท่านบอกว่าจุดไหนก็แล้วแต่ถึงแม้ไม่ปลอดภัย แต่ถ้าไปอยู่ที่ไหนแล้วมันไม่ปลอดภัยในเรื่องของธรรมชาติ ไม่ว่าจะน้ำท่วมภัยแล้ง เขาก็ไม่อยากจะอยู่ ก็เลยทำยะลาให้เป็นเมืองที่ลดอุณหภูมิให้ต่ำลงเรื่อยๆ จาก 35 เหลือ 33 ให้น้อยกว่าเมืองอื่นๆ ท่านก็ให้แนวนโยบายการรักษาสิ่งแวดล้อม” (หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

ความสำเร็จในการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา

การศึกษาความสำเร็จในการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลาในครั้งนี้เป็นการสะท้อนให้เห็นผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาลนครยะลา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดไว้ โดยการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งจากการศึกษาพบว่าโครงการที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จภายใต้ การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีนครยะลา (นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ) ได้แก่

1) โครงการ Yala Bird City : มหกรรมแข่งขันนกเขาชาวเสียงอาเซียน

Yala Bird City มหกรรมแข่งขันนกเขาชาวเสียงอาเซียน ได้จัดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน กว่า 30 ปี โดยมีการจัดการแข่งขันครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2529 ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา กีฬา ประเพณีและวัฒนธรรม โดยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนรวมถึงประชาชนชาวยะลาและจังหวัดใกล้เคียง ด้วยความพร้อมทางด้านศักยภาพในเรื่องของการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่ายประกอบกับการตัดสินใจที่มีความยุติธรรม ความพร้อมในเรื่องของสนามการแข่งขันที่ได้มาตรฐานและสามารถรองรับนกได้จำนวนมาก จนได้รับความสนใจจาก คอนก ทั้งในและต่างประเทศ นำนกเข้าร่วมแข่งขันจำนวนมาก

เทศบาลนครยะลาได้ดำเนินการ 4 กิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำปลายน้ำ สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับ Bird City จัดทำเว็บไซต์และประชาสัมพันธ์เมืองศูนย์กลางเศรษฐกิจและเพื่อให้เกิดการเติบโตของเมืองเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์เป็นไปอย่างยั่งยืนรองรับการส่งเสริมสู่อาเซียนเทศบาลนครยะลาจึงมีแนวคิดในการต่อยอดนวัตกรรมจากทุนเดิมเพื่อเกิดองค์ความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญาด้วยความคิดสร้างสรรค์ชีวิต ภายใต้วิสัยทัศน์ การผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นน้ำ กลางน้ำปลายน้ำ ให้เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์และขยายช่องทางการจำหน่ายสู่ตลาดอาเซียน

กิจกรรมดังกล่าวได้รับการตอบรับอย่างดี แม้จะมีการจัดขึ้นเป็นระยะเวลายาวนาน แต่เทศบาลนครยะลามีกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมให้ดูน่าสนใจขึ้นทุกๆ ปี โดยได้ร่วมกับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดยะลา ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ Thailand creative & Design Center วิทยาลัย

สงขลานครินทร์ขับเคลื่อนโครงการศูนย์เศรษฐกิจสร้างสรรค์งานออกแบบจังหวัดยะลาเพื่อที่จะพัฒนา
 ทูทางวัฒนธรรมอัตลักษณ์ ทูท้องถิ่นรวมถึงภูมิปัญญาและวัฒนธรรมในพื้นที่ของสามจังหวัด
 ชายแดนภาคใต้ สร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์และยังมีการต่อยอดค้นหาภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาพัฒนาต่อ
 ยอด ให้ได้มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น เป็นผลให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจในเชิง
 สร้างสรรค์แบบครบวงจร เป็นกิจกรรมที่สร้างงาน สร้างรายได้และเสริมสร้างความแข็งแกร่งของ
 เศรษฐกิจและการค้ารวมถึงการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นกิจกรรมทางวัฒนธรรมที่ช่วยดับไฟใต้และนำไปสู่
 สังคมที่มีความสงบสุขจากการตอบรับและเสียงชื่นชมดังกล่าว ทำให้เทศบาลนครยะลาเล็งเห็นถึง
 ช่องทางในการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ด้วยการต่อยอดงานให้เกิดประโยชน์ระยะยาวมากกว่าเพียงแค่
 การแข่งขันเป็นประจำทุกปีแต่ต้องการให้เกิดอาชีพเลี้ยงนกกเขาชวา นกปรอดหัวจุก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง
 ของธุรกิจยั่งยืนในชุมชน

นอกจากนั้นแล้ว เทศบาลนครยะลาได้ต่อยอดโครงการดังกล่าว ด้วยการพัฒนา
 ผลิตภัณฑ์ต่างๆ และได้จัดทำมิวสิควิดีโอเพลง Yala Bird City โดยการประยุกต์ทำเด่นมากจากการ
 แสดงพื้นเมือง อาทิ ปันจักสีลัต ลิเกฮูลู ร้องเง็ง และมโนราห์ พร้อมกันนี้ยังมีการจัดกิจกรรม Yala
 Bird City (On Tour) ขึ้นในทุกโรงเรียนของเทศบาลนครยะลา เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์โครงการ
 รวมถึงแนะนำมาศอตของเมืองยะลา คือ น่องนิง และ น่องยาลอ ให้เป็นที่รู้จักและปลูกฝังเด็กและ
 เยาวชนมีความภาคภูมิใจในบ้านเกิด

Yala Bird City สร้างเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์ มีการหมุนเวียนเม็ดเงินและการ
 กระตุ้นเศรษฐกิจในพื้นที่ กิจกรรมนี้ยังก่อเกิดมิตรภาพระหว่างผู้คนหลากหลายเชื้อชาติศาสนาที่มาอยู่
 ร่วมกันเปรียบเสมือนเป็นครอบครัวใหญ่ที่ชื่นชอบในสิ่งเดียวกันนั่นคือ นก ที่พวกเขาเลี้ยงไว้ดูเล่นและ
 เกิดรายได้ร่วมกันแบ่งปันความสุขและสร้างสัมพันธ์ที่ดีซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยลดความขัดแย้งสร้าง
 ความสามัคคีและช่วยแก้ไขปัญหาความไม่สงบ ส่งเสริมความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมเชิงอัตลักษณ์
 จนก่อให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับอัตลักษณ์ของคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันซึ่งในปี พ.ศ.2563
 แม้ว่าจะมีวิกฤติในเรื่องของ covid เทศบาลยะลาก็ได้จัดการแข่งขันนกกเขาชวาขึ้นและมีผู้สนใจเข้า
 ร่วมจำนวนมาก ภายใต้มาตรการในการปลอดภัยและกิจกรรมดังกล่าวก็สามารถผ่านไปได้อย่างดี

“ในส่วนของ การประกวดนกกเขาชวาอาเซียนจะจัดในช่วงมีนา yala bird city
 ชุมชนมีส่วนร่วมอย่างมากโดยเฉพาะเรื่องการประชาสัมพันธ์ ในชุมชนตลาดเก่าเป็นแหล่งหนึ่งที่มีการ
 เลี้ยงนกกเขาชวาเยอะ และเราสนับสนุนการแข่งขันกับจังหวัดอื่น เทศบาลเหมือนท่านนายกจะเชิญ
 ชุมชนที่เลี้ยงนกกเขาชวาเข้าไปร่วมกับเขาด้วย การจัดแข่งนกกเขา สนับสนุนเรื่องความสัมพันธ์
 ระดับประเทศ บรูไน ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโด Bird City จะช่วยเศรษฐกิจในภาคของประชาชน
 ของเทศบาล ในตัวหลักของจังหวัดยะลา เพราะว่าเหมือนชุมชนในเขตยะลาเก่า มีผู้เลี้ยงนกกเขาและมี

การผสมพันธุ์นกเขาเพื่อผลิตขายต่อกับเพื่อนบ้านตรงนี้จะเยอะ” (ประธานชุมชนโรงเรียนเทศบาล 5, 8 สิงหาคม 2563)

นอกเหนือจากข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ความโดดเด่นและความสำเร็จของ yala bird city ยังสามารถยืนยันด้วยรางวัลต่างๆ ที่ได้รับ เช่น

ปี พ.ศ. 2552 มีนกกรงหัวจุกเข้าร่วมแข่งขันรวมทั้งสิ้น 6,044 ตัว “กินเนสบุ๊ก” ได้บันทึกสถิติการแข่งขันนกที่มากที่สุดในโลกไว้

ปี พ.ศ.2554 เทศบาลนครยะลาได้จัดสนามแข่งขันนกกรงหัวจุกไว้ถึง 8,000 ตัว เป็นการทำลายสถิติที่กินเนสบุ๊ก เคยบันทึกไว้เมื่อปี พ.ศ.2552 จำนวนกว่า 4 พันตัว

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้บรรจุกิจกรรมการแข่งขันนกไว้ในปฏิทินการท่องเที่ยวของประเทศไทยเผยแพร่ไปทั่วโลก

ปี พ.ศ.2554 เทศบาลนครยะลาได้รับคัดเลือกจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ให้เป็น 1 ใน 10 เมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ creative economy จากการนำเสนอผลงานยะลา Yala Bird City ศูนย์กลางเศรษฐกิจนกและการขยายตัวของเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับนกตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ

ปี พ.ศ. 2555 รางวัลพระปกเกล้าทองคำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ จากสถาบันพระปกเกล้า

ปี พ.ศ.2556 เทศบาลนครยะลาได้รับการคัดเลือกอีกครั้งให้เป็น 1 ใน 4 เมืองต่อยอดนวัตกรรมสร้างสรรค์ด้วยทรัพย์สินทางปัญญาจาก 10 เมืองต้นแบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ โดยได้รับประกาศเกียรติคุณและใบประกาศเพราะวงเงินสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมจำนวน 2 ล้านบาท

ปี พ.ศ.2557 รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี “ความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม” จากสถาบันพระปกเกล้า



ภาพที่ 4.2 งานมหกรรมแข่งขันนกเขาหัวจุกชิงอาเซียน ครั้งที่ 35

ที่มา : <http://www.yalacity.go.th>

2) โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา

ด้วยเหตุสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมาเทศบาลนครยะลา ได้ตระหนักถึงการเสริมสร้างสังคมสันติสุขภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ปี พ.ศ.2549 จึงได้ริเริ่มก่อตั้งวงดนตรีออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา (Yala City Municipality Youth Orchestra : YMO) โดยมุ่งหวังให้เสียงดนตรีเป็นสื่อกลางในการหล่อหลอมมิตรภาพ เชื่อมความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างของเชื้อ ศาสนาและวัฒนธรรม พร้อมไปกับการสร้างสุนทรียภาพ และกล่อมเกลาคิดใจให้อ่อนโยน อีกทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจและเปิดโอกาสให้เยาวชนรุ่นใหม่ได้เดินบนเส้นทางสายดนตรีจากทุนการศึกษา โดยไม่ต้องกังวลเรื่องกำลังทรัพย์ ซึ่งนับเป็นคุณค่าทางจิตใจอย่างยิ่งใหญ่ ภายใต้การสนับสนุนและความร่วมมือจากวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

เป้าหมายแรกของวงดนตรีออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา (Yala City Municipality Youth Orchestra : YMO) คือการแสดงในงานเฉลิมพระเกียรติให้กับในหลวงรัชการที่ 9 และเป้าหมายแรกประสบความสำเร็จตามที่วางไว้ วงดนตรีออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา ได้จัดคอนเสิร์ตเทิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัววันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ.2551 ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา นายกเทศมนตรีนครยะลามองว่า ความเป็นออร์เคสตรานั้นมีปัญญาที่ยิ่งใหญ่ที่แฝงไว้สอนให้เยาวชนนอกเหนือจากการทำงานเป็นทีมแล้ว เยาวชนที่เล่นดนตรีแต่ละคนต้องรับผิดชอบที่เ็นตัวเอง แล้วก็ต้องรับผิดชอบต่อสมาชิกที่เหลือที่อยู่ในวงเดียวกัน ถ้าเปรียบในสังคมก็เหมือนกับทุกคนต้องรับผิดชอบต่อตนเองทำในหน้าที่ตัวเองให้ดีที่สุดต่อสังคมแล้ว ยังต้องรับผิดชอบต่อสังคมที่เหลือ ในทำนองกลับกันนั้นคนในสังคมเหมือนกับวงออร์เคสตราเหมือนกับวงออร์เคสตราซึ่งต้องรับผิดชอบต่อหนึ่งชีวิตของคนในการเล่น ก็เปรียบเหมือนคนในสังคมที่ไม่นิ่งดูตายแม้กระทั่งหนึ่งคน ในสังคมก็ต้องหันกลับมาดูกัน ซึ่งเป็น ความยิ่งใหญ่ของวงออร์เคสตรา

ตลอดระยะเวลา 14 ปี ที่วงออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลาได้ก่อตั้งขึ้นมา และได้แสดงผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาประชาชนจำนวนมาก สร้างชื่อเสียงให้คนยะลาเป็นที่รู้จักทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากผลสำเร็จของโครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา วงดนตรีออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา (Yala City Municipality Youth Orchestra : YMO)

ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในพื้นที่ ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างเยาวชน ที่นับถือศาสนาพุทธ และศาสนาอิสลาม โดยเยาวชนเหล่านี้ได้มาทำกิจกรรมร่วมกันโดยมิได้แบ่งแยกศาสนา มีการเรียนรู้ถึงความคิด และวิถีชีวิตของกันและกัน นำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของเด็กและเยาวชนในพื้นที่ ซึ่งเทศบาลนครยะลา มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยเทศบาลนครยะลาบรรจุโครงการนี้ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา ประเพณีและวัฒนธรรม

มีผู้ให้ข้อมูลหลักหลายคนให้ข้อมูลตรงกันว่าวงดนตรีออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา (Yala City Municipality Youth Orchestra : YMO) เป็นโครงการที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จ

“โครงการเกี่ยวกับเด็กและเยาวชน โดยเฉพาะออร์เคสตรา ซึ่งตั้งระดับประเทศ เป็นเทศบาลหรือ อปท.แห่งเดียวที่ทำในเรื่องนี้ และทำได้สำเร็จ เยาวชนที่ผ่านเคอร์เววมวงของเทศบาล ได้ทุนไปเรียนต่างประเทศ มหิดล เป็นนักดนตรีที่มีฝีมือ ช่วยให้เยาวชนมีอาชีพ ที่ท่านทำ คิดว่าที่อื่นไม่มี” (รองนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“เทศบาลสนับสนุนให้อาจารย์ไปเรียน กลับมามีความรู้ก็กลับมาสอนนักเรียนนี่คือจุดเริ่มต้น ต้องบอกว่าเป็นความภาคภูมิใจเพราะว่าเด็กวันนี้ มีนักเรียน มีบุคลากรจากพี่สู่น้อง ตอนนี้เป็นยุคต้นๆ ของนักเรียนกลับมาเป็นอาจารย์สอนรุ่นน้อง ซึ่งตรงนี้ต้องบอกว่ามันคือความมั่งคั่ง เด็กเองก็มีความภาคภูมิใจได้ไปแสดงหน้าพระพักต์สมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้ไปแสดงต่างประเทศ ได้ไปร่วมกับวงออร์เคสตราที่กรุงเทพฯ แสดงในหลายๆเวที และก็ได้รับคำชื่นชม ซึ่งต้องบอกว่าในท้องถิ่น หลายเทศบาลมีเงิน ของเราเงินก็ไม่ค่อยมีแต่เราก็ถือว่าเขาเรียกว่าเราได้ผู้ใหญ่ที่ให้ความช่วยเหลือ เราก็ตั้งใจจะทำและช่วยกันเกิดเป็นรูปธรรม” (เลขาธิการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“โครงการที่นายพงษ์ศักดิ์ ริเริ่ม ถ้ามองถึงความหลากหลายมองถึงออร์เคสตราเทศบาลนครยะลา เป็นโครงการท้องถิ่น ระดับต้นๆ ของประเทศ ไม่มีที่ไหนเขาทำ ทำไมนายกถึงได้ทำ ตอนนั้นมีเรื่องความหลากหลายของวัฒนธรรม เด็กๆ อยู่ในสังคมความหลากหลายทางวัฒนธรรมไม่เข้าใจซึ่งกันและกันเด็กท้องถิ่นมีโอกาสจะจับเครื่องดนตรีขนาดใหญ่และราคาแพงขนาดนี้ ท่านเปิดโอกาสให้เด็กท้องถิ่นที่ไม่มีโอกาสได้ทำ ได้ไปเล่นที่ทำเนียบไปเล่นที่ต่างประเทศ” (ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

ความโดดเด่นและความสำเร็จของ วงดนตรีออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา (Yala City Municipality Youth Orchestra : YMO) ยังสามารถยืนยันด้วยรางวัลต่างๆ ที่ได้รับ เช่น ปี พ.ศ. 2554 รางวัลนวัตกรรมที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ประเภท ตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนাজังหวัดดีเด่น จากจังหวัดยะลาและรางวัลพระปกเกล้า

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านด้านความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ จากสถาบันพระปกเกล้า

ปี พ.ศ. 2555 รางวัลพระปกเกล้าทองคำ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ จากสถาบันพระปกเกล้า

ปี พ.ศ. 2560 รางวัลผู้ทำความดี เพื่อสังคม สาขาคดนตรี (วงออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา) จากมูลนิธิตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มูลนิธิอาจารย์สุกรี เจริญสุข



ภาพที่ 4.3 คอนเสิร์ต วงออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา “เพราะเราคือพี่น้องกัน” วันจันทร์ที่ 2 ธันวาคม 2562 เวลา 19.00 น. ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ที่มา : <http://www.yalacity.go.th>

3) โครงการศาสนาสัมพันธ์ (Melayu Day @Yala)

โครงการศาสนาสัมพันธ์ (Melayu Day @Yala) ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาทางการศึกษา กีฬา ประเพณีและวัฒนธรรม Melayu Day @Yala ถูกจัดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2557 และเป็นโครงการ ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับประชาชนในพื้นที่ผ่านเรื่องราววัฒนธรรมมลายูที่ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ โดยมีจุดร่วมของวัฒนธรรม บนฐานความเป็นพี่เป็นน้อง โดยมีการเชิญเอกอัครราชทูตบรูไนดารุสสลาม กงสุลใหญ่ประเทศมาเลเซีย กงสุลใหญ่ประเทศอินโดนีเซีย มาเข้าร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม เป้าหมายเพื่อให้นครยะลาเป็นเมืองแห่งความสมานฉันท์ (Harmonized City) รวมถึงเป็น Hub (ศูนย์กลาง) วัฒนธรรมมลายู โดยเทศบาลนครยะลาได้ร่วมกับภาคส่วนต่างๆ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา สถานศึกษา ผู้นำชุมชน กระทรวงวัฒนธรรม สถานกงสุลใหญ่มาเลเซียและอินโดนีเซีย รวมถึงประชาชนทั้งในและนอกพื้นที่

การสืบสานศิลปวัฒนธรรมมลายู ถูกถ่ายทอดผ่านวิถีการดำเนินชีวิตที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว แต่ผสมผสานกลมกลืนและสามารถดำเนินชีวิตร่วมกันได้อย่างปกติสุข ผ่านภาษา การแต่งกาย ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม อาหารการกิน ฯลฯ และเทศบาลนครยะลาได้ถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ ในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องับวัฒนธรรมที่แสดงออก

ถึงอัตลักษณ์ของมลายู กิจกรรมการแข่งขันทักษะทางวิชาการ กิจกรรมการแสดงจากประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านการจัดขบวนแห่ การออกร้านจำหน่ายสินค้าและอาหาร เป็นต้น

“นายกท่านพัฒนาอยู่ตลอด อย่างโครงการมลายูเคย์ ท่านนำทูตบรูไน ทูตอินโด ทูตมาเลเซีย เข้ามาร่วมแล้วเอาศิลปะของประเทศเหล่านี้เข้ามา ซึ่งหาดูได้ยาก ชาวบ้านจะมีโอกาสดูไหม ถ้าไม่ทำความสัมพันธ์ไม่จับมือ ซึ่งเป็นความสามารถล้วนๆ” (สมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“โครงการ Melayu Day @ Yala เป็นโครงการที่เราสร้างความ เป็น HUB (ศูนย์กลาง) เราอยากเป็น HUB ของมลายู ไม่ใช่เรามองแต่เมืองของเราพอมีความแตกแยก เราอยากจะทำมองว่าวัฒนธรรมสามารถ หล่อหลอมกันได้” (ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผน เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“บางคนอาจจะมองว่าเป็นงานของศาสนาอิสลามหรือเปล่า จริงๆ เป็นวิถีชีวิตของชาวมลายูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ทั้งไทยพุทธ ไทยมุสลิม จากเดิมเราพยายามจะแลกเปลี่ยนในเรื่องของวัฒนธรรมของมาเลเซียกับอินโดนีเซีย กับบรูไนต่างๆ เหล่านี้ โดยมีกรอบของวัฒนธรรมการศึกษา พยายามผลักดันวิถีชีวิตของการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม สร้างการมีส่วนร่วมให้คนในสามจังหวัดได้รักในพื้นที่ถิ่นของตัวเอง นี่คือนโยบายของงานมลายูเคย์ ในเรื่องของการให้ความรู้ด้านภาษาด้านวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาของแต่ละประเทศมาพูดคุยแลกเปลี่ยน มีการออกบูทนิทรรศการผลงานศิลปวัฒนธรรม” (รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“งานมลายูเคย์ เป็นงานประเพณีวัฒนธรรมมาโอบกับวัฒนธรรม เป็นโครงการที่เราสามารถเชื่อมต่อกับเพื่อนบ้าน มาเลเซีย อินโดนีเซีย สามารถเชิญเพื่อนบ้านมาร่วมงานได้ทุกปี เป็นงานที่ใหญ่ ซึ่งเราจะใช้งบเยอะ แต่ความคุ้มค่าสมบูรณ์อย่างมากหนึ่งเราได้เพื่อนบ้าน สองเราได้แลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกัน โดยเฉพาะในพื้นที่ของเรา ซึ่งบางคนยังไม่ทราบชื่องานเขาจะดูเป็นเฉพาะมลายู เป็นแนวทางหนึ่งที่เป็นพหุวัฒนธรรมทุกเชื้อสาย มีไทยพุทธ จีน อิสลาม และคริสต์ ทุกคนมาร่วมกัน โดยเฉพาะขบวนแห่ทุกปีใหญ่มาก” (ประธานชุมชนโรงเรียนเทศบาล 5, 8 สิงหาคม 2563)

นอกจากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักแล้ว ความโดดเด่นและความสำเร็จของโครงการ Melayu Day@ Yala ยังเห็นได้จากรางวัลต่างๆ ที่ได้รับ เช่น

ปี พ.ศ.2559 รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประเภทโดดเด่น (รางวัลธรรมาภิบาล) โครงการชุมชนเข้มแข็ง โครงการมลายูเคย์@ยะลา จากสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ร่วมกับคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรางวัลพระปกเกล้าทองคำสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี “ความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม” จากสถาบันพระปกเกล้า

ปี พ.ศ. 2561 รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นในโครงการ Melayu Day @Yala ส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรมมลายู เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย “ยะลาเป็นศูนย์กลางวัฒนธรรมมลายู” จากกระทรวงมหาดไทย



ภาพที่ 4.4 งาน Melayu day @Yala ครั้งที่ 7 ประจำปี 2563

ที่มา : <http://www.yalacity.go.th>

4) โครงการคืนยะลา ให้คนยะลา

โครงการคืนยะลา ให้คนยะลา “คืนยะลาให้คนยะลา คืนความสุข ความภูมิใจให้คนยะลา” เริ่มเปิดตัวโครงการ อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2556 ภายใต้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพชีวิตและเมืองน่าอยู่เป็นโครงการที่รณรงค์รักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้ “หน้าบ้าน น่ามอง” จัดระเบียบทางเท้าและที่สาธารณะ จัดระเบียบ รถเข็น หาบเร่ แผงลอย จัดระเบียบการก่อสร้างรुकล้าที่สาธารณะ จัดระเบียบการติดตั้งป้ายโฆษณาต่าง ๆ โดยได้รับความร่วมมือจากนักเรียน นักศึกษา พนักงานเทศบาล ภาคประชาสังคม องค์กร และมูลนิธิต่าง เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถคืนพื้นที่สาธารณะให้ประชาชนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ กฎหมาย และข้อบังคับท้องถิ่นมากขึ้น บ้านเมืองมีความสะอาด สวยงาม นำเอกลักษณ์อันโดดเด่นคืนสู่สังคมยะลาอีกครั้ง เพราะเทศบาลมองว่าทางเท้าที่ดีต้องเป็นทางเท้าที่คนทุกคนเดินได้อย่างสะดวกสบาย ซึ่งเจ้าของอาคารบ้านเรือนประมาณ 95% ที่เห็นด้วยและให้ความร่วมมือกับโครงการในระยะแรก นอกจากการใช้กำลังคนในการลงพื้นที่เพื่อบริหารจัดการทางคืนพื้นที่สาธารณะให้กับประชาชนเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันแล้ว เทศบาลนครยะลา ยังเปิดช่องทางสื่อสารระหว่างเทศบาลและประชาชน ผ่านทาง Facebook:คืนยะลาให้คนยะลา <https://www.facebook.com2yalacity2> ซึ่งปัจจุบันมีผู้ติดตามกว่า 10,000 คน

โครงการ “คืนยะลา ให้คนยะลา” เป็นโครงการที่ต่อเนื่องตลอดไปไม่มีที่สิ้นสุด ด้วยการจัดระเบียบประจำวัน และถือเป็นการประจำของเจ้าหน้าที่รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง (เทศกิจ) เจ้าหน้าที่สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เจ้าหน้าที่สำนักการช่าง กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมนี้ เทศบาลนครยะลาไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังได้ จึงใช้การแก้ไขปัญหาลักษณะแบบผสมผสาน สร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ทั้งภาคประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน ขับเคลื่อนให้ทุกภาคส่วนมีความตระหนักในสภาพปัญหา เกิดความรู้สึก เป็นเจ้าของและรับผิดชอบในถิ่นที่อยู่อาศัย มีพลังร่วมโดยการตักมลิความคิดและแนวทางในการดำเนินการด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมขับเคลื่อนโดยนำทุนท้องถิ่นด้านความสะอาดเป็นระเบียบมาสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกของเมืองและเชื่อมโยงด้านเศรษฐกิจสร้างงานสร้างรายได้ให้กับประชาชนในพื้นที่รวมถึงความร่วมมือของประชาชนในพื้นที่ที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

“ถ้าพูดถึงโครงการทำแล้วมันสำคัญที่สุดผลจะช้าหรือเร็ว เช่น คืนยะลาให้คนยะลา คือทุกคนอยากเห็นนายกทำยะลาให้เป็นเมืองระเบียบเหมือนกับของเก่า” (สมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“คืนยะลาให้คนยะลา ถึงแม้ว่ามันจะได้ผลช้าเพราะมันเกิดจากจิตสำนึกของประชาชนทุกคนแต่มันก็ทำให้คนรู้ว่าฟุตบอลมันต้องแบ่งกันเดิน คุณห้ามค้าขายล้าฟุตบอล แต่ก่อนในเมืองไม่มีระเบียบแต่พอมีโครงการคืนยะลาให้คนยะลา คุณก็ต้องขายตามที่เรากำหนด เราฝึกเขาฝึกให้เขารู้ว่าเทศบาลจะช่วยให้เขาอยู่ได้ ช่วยเขาให้มีรายได้กับคืนมา ทำให้บ้านเมืองสะอาด ไฟฟ้าดี น้ำประปาไหลเต็มที่ เหนื่อยหน่อย เขามาเปิดน้ำความเย็นก็จะทำให้ความร้อนในตัวเขาหาย ให้เขาคิดว่าเขาจ่ายภาษีไปมันมีความคุ้มค่า” (หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“คืนยะลาให้คนยะลา คือ เรื่องความเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยใช้เทศกิจไปจัดการเราดูแลเรื่องการคืนความสะอาด คืนความสะอาดก็คือ 1 ทุนยะลาในเรื่องของทุนความสะอาด ทุนความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทุนของผังเมืองที่ดี สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่ง ท่านนายกพยายามสร้าง ให้ทุกคนรักยะลา โดยการสร้างการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะป็นชุมชน ไม่ว่าจะป็นท้องถิ่น หรือภาคส่วนต่างๆ” (รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

นอกจากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักแล้ว ความโดดเด่นและความสำเร็จของโครงการ คืนยะลาให้คนยะลา ยังเห็นได้จากรางวัลต่างๆ ที่ได้รับ เช่น รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มี “ความเป็นเลิศด้าน การเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม” จากสถาบันพระปกเกล้า ปี 2558



ภาพที่ 4.5 พิธีเปิดโครงการ และภาพการรื้อถอนสิ่งก่อสร้างที่รูกำพื้นที่สาธารณะบริเวณสวน
ขวัญเมืองตามโครงการ "คืนยะลาให้คนยะลา"

ที่มา : <http://www.yalacity.go.th>

5) โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์

โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์ ถูกกำหนดขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้านเสริมสร้างความปลอดภัย จัดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ.2559 กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มเยาวชนในเขตเทศบาลนครยะลา ทั้งกลุ่มเยาวชนทั่วไป กลุ่มเยาวชนที่มีฐานะยากจนและด้อยโอกาส กลุ่มเยาวชน ที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ วัตถุประสงค์การจัดโครงการดังกล่าว คือ เพื่อให้เยาวชนมีความรักในท้องถิ่นซึ่งเป็นถิ่นกำเนิด สอนให้เยาวชนได้มีความรู้ความเข้าใจในภาระหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ห่างไกลจากยาเสพติด สร้างความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในตนเอง รวมทั้งเพื่อให้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดจิตสำนึกรักท้องถิ่นสร้างความสมานฉันท์ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม

“ค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์” ใช้การปลูกฝังจิตสำนึกรักบ้านเกิด เป็นพื้นฐานของการพัฒนาบ้านเมืองในอนาคต ผ่านกระบวนการกลุ่มเกลาทางสังคมฝึกอบรมให้เยาวชนรู้จักรับผิดชอบตนเองและสังคม เรียนรู้การทำงานเป็นหมู่คณะ สร้างความเป็นผู้นำ รู้จักการปรับตัวและรับรู้ว่าเป็นบุคคลมีคุณค่า ส่งเสริมให้เยาวชนมีโอกาสพัฒนาตนเองช่วงปิดภาคเรียน ให้เป็นเยาวชนที่มีคุณลักษณะอันพึงปรารถนาของสังคม โดยประยุกต์ใช้เครื่องมือนโยบาย “กตัญญูนิยม” ให้เกิดจิตสำนึกรักและหวงแหนถิ่นเกิด โดยนายกเทศมนตรีนครยะลา มองว่าการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่เป็นสิ่งสำคัญและเด็กเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เด็กในวันนี้คือผู้ใหญ่ในวันหน้า หลากๆ เทศบาลหลายๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความไม่เข้าใจกันระหว่างประชาชนกับองค์กร มีความขัดแย้ง ประชาชนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประชาชนไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่รู้ว่าหน้าที่พลเมืองของประชาชนจะต้องทำอะไรให้กับท้องถิ่น

กิจกรรมหลักของ “ค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์” คือ ให้เด็กและเยาวชนทำกิจกรรมสาธารณะ เช่น ทาสีเกาะกลางถนนทาสีกำแพง ทำความสะอาดตามแหล่งชุมชนและจะแบ่งกลุ่มไปศึกษาการปฏิบัติงาน ตามสำนัก กองต่างๆ ของเทศบาล เพื่อเรียนรู้การทำงาน of เทศบาล เรียนรู้บทบาทหน้าที่ต่างๆ ของเทศบาล และกิจกรรมสำคัญก่อนออกจากค่าย คือ การตอบคำถามที่ว่า “ถ้าคุณเป็นนายกเทศมนตรีคุณอยากจะทำอะไรกับเมืองของคุณ” และนายกเทศมนตรีนครยะลาจะเป็นผู้ตรวจเพื่อดูแนวคิดของเด็กและเยาวชนที่ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งหลังเสร็จสิ้นโครงการเยาวชนเหล่านี้จะรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือสังคมแบบไม่หวังผลตอบแทน สร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าและการมีพื้นที่ยืนในสังคม รวมไปถึงการยกระดับคุณภาพชีวิต

ของกลุ่มเป้าหมาย โดยการเปิดโอกาสให้เยาวชนได้มีรายได้เสริมช่วงปิดภาคเรียนจากการเข้าร่วมโครงการ โดยได้รับค่าตอบแทนคนเป็นรายวัน เป็นโครงการต่อเนื่องที่มีการจัดขึ้นทุกปี และได้มีการปรับปรุงหลักสูตรและกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพสังคม

“เด็กที่ผ่านโครงการสำนึกรักบ้านเกิด เป็นเด็กที่โตวันนี้เรามีปากเสียง เรามีกระบอกเสียงแทนเทศบาล ทำให้หลังจาก ที่เราจัดโครงการคืนยะลาให้คนยะลา คืนพื้นที่ทางทำดี การรुकู้ที่สาธารณะ ก็จะมีเด็กที่เคยอยู่อย่างนี้ ออกมาเป็นปากเสียง มีบทบาทของคนรุ่นใหม่ ซึ่งถือว่ามันต้องใช้เวลาในการสร้าง ซึ่งตอนนี้เริ่มเห็นผลจริง มันเป็นอะไรทำคนเดียวไม่ได้มันต้องใช้ระยะเวลาแล้วก็บอกว่ามันเป็นผลงานที่มันเป็นเชิงประจักษ์” (เลขานุการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านทำให้งานโดดเด่น เรื่องเยาวชนให้มีความสำนึกรักท้องถิ่นบ้านเกิดเมืองนอน ไปเรียนต่อที่ไหนก็กลับมาพัฒนาถิ่นฐานบ้านเกิด เพื่อไม่ให้ลืมบ้านตัวเอง โดยใช้หลักสูตรของท้องถิ่นไปให้ความรู้ เพื่อต่อไปจะได้เป็นผู้นำในรุ่นต่อไป ต่อจากท่านต่อจากคนอื่นๆ นี่เป็นหลักคิด” (หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)



ภาพที่ 4.6 โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่น เสริมสร้างความสมานฉันท์ รุ่นที่ 15 ประจำปี 2563
ที่มา : <http://www.yalacity.go.th>

6) โครงการนวัตกรรมสร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา (City Branding)

การสร้างแบรนด์เมืองยะลา Yala City Branding ได้ออกแบบเมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองแห่งการอยู่ร่วมกัน Harmonized city ให้เกิดการเรียนรู้และจดจำเมืองยะลาในเชิงบวก เมืองมีชีวิตชีวา สดใส ผ่านการตกแต่งไฟประดับเมือง และสีสันของศิลปะ โดยการนำวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่นผสมผสานกับทุนท้องถิ่น Local Capital และใช้แนวคิดการสื่อสารแบรนด์เป็นตัวขับเคลื่อนร่วมกับแนวคิด Creative Economy ในการสร้างมูลค่าทางความคิด ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์และส่งเสริมให้เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพเพราะแบรนด์ของเมืองก็เปรียบเสมือน DNA ของเมือง

ในส่วนองเทศบาลนครยะลาหลังจากที่เหตุการณ์ความไม่สงบคลี่คลายลง เทศบาลนครมีนโยบายในการทำ City Branding โดยได้มองหาในสิ่งที่เป็นอัตลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราวของศูนย์กลางแห่งนที่ได้อธิบายว่าการแข่งขันนที่ใหญ่ที่สุดในโลก ในการเดินเรื่องในส่วนหนึ่งโดยการสร้าง

มาสกอต 2 ตัว ที่เรียกว่า “นิบง ยาลอ” ซึ่งเป็นตัวละครหลักในการนำเสนอเรื่องราวของเมืองยะลา ให้เป็นที่รู้จัก สร้างโลโก้กราฟฟิก สิ่งแวดล้อม โดยใช้สีและตัวอักษรเป็นสื่อแทนทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อมของเมืองยะลา ใช้ดนตรีผสมผสานกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น นำเสนอท่าเต้นซึ่งประยุกต์ ท่าทางของการแสดงพื้นถิ่น “ติเกฮูลู” มาประกอบเพลง Yala Bird City และนำเสนอบทเพลง Yala Bird City ผ่านการบรรเลงโดยวงออร์เคสตราเทศบาลนครยะลา ซึ่งได้ร่วมจัดแสดงให้ทั้งประชาชนในพื้นที่ นอกพื้นที่ รวมถึงในต่างประเทศได้รับฟัง โดยเทศบาลนครยะลาได้ใช้หลักการเล่าเรื่องผ่านตัวละครนก “นิบง ยาลอ” ส่งผลให้เกิดการท่องเที่ยวตามรอยนิบง ยาลอ ทั้งการปั่นจักรยานตาม เส้นทาง สายกิน-สายวัฒนธรรม-สายการท่องเที่ยว มีการจัดกิจกรรม Bird City Street Art ส่งเสริม การท่องเที่ยวด้วยการสร้างแลนด์มาร์คแห่งใหม่ (Land Mark) ผ่านศิลปะจิตรกรรมต่างๆ การตกแต่ง ประดับไฟในเมือง

“จากการทำ City Branding บวกกับความเป็น Smart City คุณภาพชีวิตที่ดีของ ประชาชนทุกภาคส่วนเป็นผลสำเร็จเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากภาคเกษตรกรรม สู่ภาคธุรกิจ และภาค บริการ กระจายไปทุกชนชั้นเมื่อมีสิ่งดีๆ ในชีวิตนำไปสู่ความรักและห่วงใยในแผ่นดินเกิด เหตุการณ์ ความรุนแรงจึงคลี่คลายกลายเป็นรอยยิ้มและความสุขอย่างยั่งยืน” นายกเทศบาลนครยะลา (สร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา YALA CITY BRANDING เทศบาลนครยะลา เผยแพร่ เมื่อ 19 ธันวาคม 2561)

ในขณะที่ยะลาเองก็ได้ชื่อว่าเป็นเมืองที่มีผังเมืองที่สวยงามอันดับ 1 ของประเทศไทย เทศบาลนครยะลาพยายามที่จะชูถึงความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็ได้ส่งผล ถึงในเรื่องของความสะอาดความน่าอยู่ของบ้านเมือง ตลอดจนความอุดมสมบูรณ์ซึ่งได้ส่งผ่านมาทาง ผลไม้ของยะลา เทศบาลนครยะลาได้นำสิ่งเหล่านี้ทั้งหมดมาทำเป็น City Branding หวังว่า Product หรือผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่จะได้นำสู่ตลาด สร้างคุณภาพชีวิตให้กับประชาชน ยกย่องได้ของ ประชาชนในพื้นที่ จะเป็นการแก้ไขปัญหายั่งยืน ในขณะที่เทศบาลนครยะลาเองกำลังเดินเข้าสู่ Smart City มุ่งหวังที่จะนำ City Branding ผสมผสานเข้าด้วยกัน มุ่งหวังที่จะนำ Star Up ต่างๆ เข้ามา ในพื้นที่ภายใต้การทำ City Branding เป็นการจูงใจให้เข้ามาสู่ในพื้นที่มากขึ้น

ความสำเร็จของการทำ City Branding ถูกถ่ายทอดผ่านเสียงสะท้อนของประชาชนและ ผู้ประกอบการในพื้นที่ (สร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา YALA CITY BRANDING เทศบาลนครยะลา เผยแพร่เมื่อ 19 ธันวาคม 2561)

“หลังจากที่เราทำในส่วนของโครงการ City Branding ในเรื่องของ Bird City ที่ได้มา จากเรื่องของกล้วย ก็ถูกนำมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ การต่อยอดในฝ่าย Product ไม่ว่าจะเป็น ของศรียะลา หรือว่าชุมชนของกลุ่มท่าบิณ รวมถึงการสร้างชุมชนของกลุ่มในเรื่องของกลุ่ม Product

ด้วย สดุดทัยแล้ว มันแทบจะไม่มีอะไรหลงเหลือ ใช้ได้หมดทุกอย่าง และก็น่าจะเป็นเมืองที่ใช้เศรษฐกิจสร้างสรรค์ในเรื่องของภูมิปัญญาอีกด้วย” ปิยะ ผู้ประกอบการประชาชน ศิริยะลาบาคิก

“หลังจากที่เทศบาลนครยะลาได้มี Branding มา ก็ทำเศรษฐกิจในพื้นที่ดีขึ้น เห็นได้ชัดเจนเลยว่า คนเข้ามาในพื้นที่เยอะมากซึ่งไม่คั่นหน้า เพราะอาจมาจากต่างจังหวัดเยอะขึ้น และส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีในจังหวัดยะลาด้วย” ต่อศักดิ์ (นักธุรกิจในพื้นที่)

ความโดดเด่นและความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมสร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา (City Branding) ทำให้เทศบาลนครยะลาคว้ารางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการ ที่ดีปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ประเภทโดดเด่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่) จากสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้รับเงินรางวัลจำนวน 10 ล้านบาท



ภาพที่ 4.7 พิธีมอบรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2561

ที่มา : <http://www.yalacity.go.th>



ภาพที่ 4.8 ภาพนิงง ยาลอ มาสคอต 2 ตัว ของเทศบาลนครยะลา

ที่มา : <http://www.yalacity.go.th>

7) โครงการยะลามารathon

การจัดโครงการ ยะลามารathon จัดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2562 ภายใต้ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตและเมืองน่าอยู่วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมมุ่งการกระตุ้นด้านการ ท่องเที่ยว ด้านเศรษฐกิจของประชาชนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในเรื่องของผลผลิตทางการเกษตรมา เพิ่มมูลค่าและสร้างชื่อเสียง ให้กับเมือง

ยะลามารathon เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่เทศบาลนครยะลาและจังหวัดยะลาร่วมกันจัดเพื่อ พิณฟูส่งเสริมภาพลักษณ์และสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอก ซึ่งหลังจากที่เมืองมีเหตุการณ์ ความไม่สงบตั้งแต่ปี 2547 กล่าวได้ว่าเมืองบอบช้ำ จนถึงปัจจุบันภาคของนักท่องเที่ยวแทบจะไม่มี ใน ด้านเศรษฐกิจของยะลาจึงมีอยู่ 2 แหล่งหลัก คือ ยางพารา และ ผลไม้ เพราะว่ายะลาเป็นจังหวัด เดียวที่ไม่ติดทะเล ก็จะไม่มีการทำประมงเหมือนกับจังหวัดอื่นๆ ในแถบชายแดนภาคใต้ ถึงแม้ยะลา จะเป็นจังหวัดเดียวที่มีด่านชายแดนก็คือ เบตง ซึ่งมีระยะทางห่างไกลจากตัวเมืองยะลามาก เพราะฉะนั้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของยะลาจึงมาจากยางพารา แต่ด้วยราคายางพาราตกต่ำจึง ส่งผลให้เศรษฐกิจตกต่ำไปด้วย เทศบาลนครยะลาจึงมีความพยายามที่จะสร้างภาพลักษณ์เมือง ดึง นักท่องเที่ยวโดยใช้กิจกรรมยะลามารathon มาเป็นตัวเชื่อมโดยใช้กลยุทธ์การกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาค การเกษตร นั่น ก็คือผลไม้และพืชเศรษฐกิจที่มีชื่อเสียงของยะลา เช่น ลองกอง ทุเรียน กล้วยหิน มังคุด ส้มโชกุน กาแฟ จึงได้กำหนดการจัดกิจกรรมยะลามารathon ขึ้นในช่วงฤดูกาลของผลไม้ นายกเทศมนตรีนครยะลามองว่าจะนำไปสู่การขยายตัวทางเศรษฐกิจภาคการเกษตรให้กับพี่น้องชาว ยะลา อีกทั้งยังเป็นการสร้าง Branding ให้กับผลไม้เมืองยะลา โดยความร่วมมือกับภาครัฐ ภาครัฐ เอกชน และเครือข่ายความร่วมมือภาคส่วนต่างๆ

เทศบาลนครยะลาใส่ใจในทุกรายละเอียดของการจัดกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ อาหาร ความสะอาด ความปลอดภัยของที่พัก ความปลอดภัยของเส้นทาง Branding ของเมืองที่เกิด จากโครงการ City Branding มัสคอส 2 ตัวที่เรียกว่า “นิบง ยาลอ” ก็ถูกนำมาเป็นตัวเดินตัว เดินเรื่องในการจัดการแข่งขัน ในส่วนของเส้นทางวิ่งเทศบาลนครยะลาได้รับการรับรองสนามแข่ง ขันที่ได้มาตรฐานจากสมาคมกีฬากรีฑาแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (AAT)

“ท่านนายกก็ร่วมมือกับทางมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หลังจากที่เรাজัดยะลามารathon เราได้อันดับ 2 ของประเทศไทยต้องบอกว่าทุกๆ ที่เราไม่เคยจัดเดือนสิงหาคมเป็นเดือนที่ผลไม้กำลัง ออกทุเรียนลองกองออก เงาะออก มังคุดออก นักท่องเที่ยวเข้ามาแล้วชิม ได้ชิมแล้วก็ได้บอกต่อแล้วก็ จะทำให้ผลผลิตทางการเกษตรต่อยอดไปได้ เรื่องของพี่น้องประชาชนถ้าเมื่อไหร่ที่ยางราคาดี เกษตร ผลไม้ราคาดี ผลิตภัณฑ์ในจังหวัดก็จะดี ท่านก็พยายามทำในโครงการหลักๆ” (เลขานุการ นายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ยะลามารารอนเป็นโครงการที่สร้างกระแสให้กับยะลามาก ซึ่งแต่ละคนก็ทึ่งว่าทำไมเราจัดได้ดีขนาดนี้ เราก็อยากให้คนได้เห็นว่ายะลาเป็นเมืองแบบนี้แต่คนก็มาวิ่งได้อย่างปลอดภัย ซึ่งเป็นเป้าหมายที่อยากจะโปรโมทเมืองของเรา ดังนั้นยะลามารารอนก็เป็นอีกโครงการหนึ่งที่เรากาภูมิใจของคนยะลา” (ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ยะลามารารอน ความคิดของท่านนายกคืออยากจะทำครั้งแรกให้ติด 1 ใน 5 ของการแข่งขันมารารอนที่ดีที่สุด ท่านทุ่มเทประชุมเตรียมการมอบหมายงานทุกอย่าง ใส่ใจรายละเอียดทุกอย่างตั้งแต่อาหารการกิน ดูแลเรื่องการทำความสะอาด การดูแลเส้นทาง ความปลอดภัยทุกอย่าง จนได้ที่ 2 ของยะลามารารอนที่เป็นมารารอนที่ดีที่สุดของประเทศไทย” (รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)



ภาพที่ 4.9 โครงการ "ยะลามารารอน" ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2562

ที่มา : <http://www.yalacity.go.th>

ความโดดเด่นและความสำเร็จของ“ยะลามารารอน” คือ มีผู้เข้าร่วมวิ่งกว่า 5,000 คน และเป็นมารารอนที่คว่าอันดับที่ 2 ของงานวิ่งยอดเยี่ยม WingNaiDee Runners' Choice 2019 ประเภทยะลา Full Marathon ด้วยคะแนน 4.76 (คะแนนเต็ม 5 คะแนน) ที่รวบรวมงานวิ่งกว่า 2,000 รายการ โดยคะแนนโหวตที่ได้และความคิดเห็นจะมาจากนักวิ่งจำนวนเกือบเก้าแสนคน

ความสำเร็จของโครงการที่เกิดขึ้น ทั้ง 7 โครงการที่ได้หยิบยกมา นายกเทศมนตรีนครยะลา มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและพัฒนาต่อยอดโครงการ โดยผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับประชาชน เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และทุ่มเทกับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยใช้ความสามารถพิเศษในการประสานงานเชื่อมต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จนผลงานที่ออกมาได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียง แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

จากความท้าทายของการบริหารจัดการเมือง ในฐานะผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา คือ จะทำอย่างไรให้ประชาชนในเมืองมีความสมานฉันท์ ประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้น ชุมชนเข้มแข็ง เด็กและเยาวชนมีศักยภาพ เมืองมีภาพลักษณ์ที่ดีทั้งในสายตาของประชาชนในพื้นที่และบุคคลภายนอก รูปแบบการบริหารงานถูกกำหนดผ่านกลยุทธ์ที่โดดเด่นทั้ง 4 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1. กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข 2. กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร 3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ กลยุทธ์เหล่านี้ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นโครงการและกิจกรรมต่างๆ สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลาเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาเมืองยะลาและบรรลุนโยบายวิสัยทัศน์เทศบาลนครยะลา “นครยะลา เมืองแห่งพหุวัฒนธรรม สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่คุณภาพชีวิตที่ดี”



บทที่ 5

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

สำหรับในบทนี้เป็นการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อ ที่ 2 ที่ได้กำหนดไว้ คือ ศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา โดยการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์ เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสนทนากลุ่มและการสังเกต

การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐที่ต้องบริหารจัดการ ภายใต้กระแสสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เป็นยุคที่มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานแบบดั้งเดิมไปสู่การบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ต้องตอบสนองนโยบายของประเทศและทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีความคล่องตัว ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ผู้นำองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ได้ถูกมองว่าเป็นผู้นำ ที่บริหารจัดการโดยมีความยืดหยุ่น และเสริมอำนาจให้กับเพื่อนร่วมอุดมการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างมีกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีบทบาทหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยผ่านผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ และช่วยให้องค์กรจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นว่ามีความสำคัญที่ช่วย ส่งเสริมให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่ชัดเจน มีการนำ หลักมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างเครือข่ายการทำงาน สนับสนุนให้การทำงานเน้นการมีส่วนร่วม และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร โดยเฉพาะมีการใช้ความคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงาน และเน้นการบริการอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นรูปแบบผู้นำที่นำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร ผู้นำขององค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จส่วนมากจะมีความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

Andrew J. DuBrin (1998) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ว่า ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวมคุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน สรุปได้เป็นองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้มีความเข้าใจอย่างเป็นระบบในระดับสูง 2) เป็นผู้สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ 3) มีความคาดหวังและสร้างโอกาสสำหรับอนาคต 4) มีการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และ 5) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายได้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรโดยทั่วไป สำหรับในการบริหารจัดการองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นอาจมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในส่วนอื่นร่วมด้วย โดยจากการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา พบว่า มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น 8 ประการด้วยกัน คือ

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล
2. เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร
3. เป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น
4. เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร
5. เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ
6. เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม
7. เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง
8. เป็นผู้บริหารที่เข้าถึง และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

5.1 เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล

ในการบริหารจัดการเทศบาลนครยะลา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีสถานการณ์ด้านความไม่สงบกว่า 16 ปี ภายใต้การบริหารจัดการของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ ในตำแหน่งนายกเทศมนตรีนครยะลา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 – ปัจจุบัน (พ.ศ.2563) จากการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ พบว่า นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการบริหารจัดการเมืองยะลา มีการบริหารจัดการในรูปแบบองค์รวมครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัดยะลา โดยจะมองภาพรวมของเมือง มิใช่มองแค่พื้นที่ของเทศบาลนครยะลา มองอนาคตของจังหวัดยะลาในระยะยาว มีการวางแผนการจัดการเมือง การแก้ไขปัญหาและมองถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหากดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งไป ในลักษณะการเป็นผู้นำของนายกเทศมนตรีนครยะลาจะเป็นคนที่น่าบริบทของท้องถิ่นมาพัฒนาและมองเมืองในอนาคตที่จะก้าวเข้าสู่ Smart City แต่จะไม่ทิ้งเรื่องของสิ่งแวดล้อม มุ่งเป้าที่การพัฒนาเมืองเป็นเมืองดิจิทัล และเมืองสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน โดยการเริ่มจากการพัฒนาคนในพื้นที่ให้มีความรักในบ้านเกิด และสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นเพื่อเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาเมือง โดยนายกเทศมนตรีนครยะลาได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นดังกล่าวว่า

“เมืองผมสิ่งที่ผมจะสร้างคือ เป็น Green city คือ เป็นเมืองสีเขียว เมืองแห่งสิ่งแวดล้อม เป็นเมืองที่อยู่แล้ว Comfort ซึ่งรวมถึงปลอดภัย เป็นเมืองที่มีความเป็น Digital City เป็นเมืองที่อยู่บนพื้นฐานของเกษตรที่มีคุณภาพที่เป็นออแกนิก เมืองผมต้องทันสมัยที่สุดในเรื่องของการสื่อสาร เพราะโลกใบนี้อยู่ที่การสื่อสารเพราะฉะนั้นถ้าเรามีระบบการสื่อสารที่ดีที่สุดเมืองเราก็จะพัฒนา” (นายกเทศมนตรีนครยะลา, 1 กันยายน 2563)

นายกเทศมนตรีนครยะลา มีการพัฒนาต่อยอดโครงการและผลงานต่างๆ จนทำให้เทศบาลนครยะลา มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากประชาชน โดยได้รับรางวัลการันตีมากมายที่เป็นผลงานประจักษ์ และได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาเมืองยะลา ในอนาคต ให้เป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning City) เมืองแห่งสังคมสมานฉันท์ (Harmonized City) เมืองแห่งผลไม้ (Fruit City) เมืองกีฬาและการท่องเที่ยว (Sport and Tourism City) เมืองอัจฉริยะ (Smart City) และเมืองแห่งสิ่งแวดล้อมยั่งยืน (Sustainable City) ภายใต้วิสัยทัศน์ “นครยะลา เมืองแห่งพหุวัฒนธรรม สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่คุณภาพชีวิตที่ดี” และคำขวัญการบริหารงาน “สร้างเมืองให้น่าอยู่ สร้างความรู้สู่มวลชน สร้างสังคมให้โปร่งใส สร้างสานใจร่วมพัฒนา นครยะลาสู่สากล” มีผู้ให้ข้อมูลหลักหลายท่านให้ข้อมูลสนับสนุนลักษณะภาวะผู้นำในข้อนี้ว่า

“ท่านนายกเป็นผู้มองการณ์ไกล เอาประโยชน์ของประชาชนเป็นตัวตั้ง” (หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองภาพของเมืองได้อย่างองค์รวม ไม่ใช่มองแค่การบริหารงานให้แล้วเสร็จในแต่ละงาน ไม่ได้มองแค่ 1-2 ปี ท่านจะมองในระยะยาว” (ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านนายกไม่ได้มองแค่ว่าเป็นผู้นำระดับท้องถิ่น แต่เป็นเหมือนพ่อเมืองของจังหวัดยะลา ที่สร้างและพัฒนายะลา โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ท่านมีความชัดเจน มีทิศทางในการทำงานและมีผลงานเป็นที่ยอมรับว่าท่านพัฒนาทุกด้านของยะลาให้เป็นเมืองน่าอยู่ ไม่ว่าจะเป็นด้านสาธารณสุข ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม การศึกษา ท่านดูแลอย่างรอบด้าน เป็นที่รักของคนยะลา และเป็นที่มียศยาคือเป็นกันเอง” (ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“เราเปรียบเทียบกับท้องถิ่นอื่น คือ นายกแกเป็นผู้มีวิสัยทัศน์แหละก็แกมุ่งมั่นพัฒนาเทศบาลนครยะลา และก็ในเรื่องงบประมาณท่านจะเก่งมาก คือสามารถดึงงบจากที่อื่นมาพัฒนาเทศบาลนครยะลาได้” (ประธานชุมชนผังเมือง 4, 8 สิงหาคม 2563)

“นายกเทศมนตรีนครยะลา มีวิสัยทัศน์สูง มีความคิดที่ไม่เหมือนเพื่อน ไม่ยึดติดกับงานประจำ มีความคิดที่ว่าจะทำยังไงให้ยะลา มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เช่น เคยได้รับรางวัลระดับประเทศทำยังไงที่ได้รับรางวัลระดับโลกที่สูงขึ้นสูงขึ้น การจะมีวิสัยทัศน์ต้องศึกษา คนวิสัยทัศน์จะต้องรู้ว่าตอนนี้เราอยู่ตรงไหน เราจะไปที่ไหน กระบวนการที่เราไปเราไปยังไง ซึ่งท่านจะทำให้โดดเด่นอยู่เรื่อย” (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, 9 สิงหาคม 2563)

5.2 เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร

นายกเทศมนตรีนครยะลา มีลักษณะเป็นพิเศษในการบริหารงานภายในองค์กรคือ เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ ในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ทুম่แก่กับการทำงานโดยการ รู้จักใช้ศิลปะในการโน้มน้าวใจ อีกทั้งยังใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการ มีความเข้มแข็ง และมีความสามารถเพิ่มมากขึ้นเพื่อพร้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์แบบ ไหน ในการบริหารงานภายในนายกเทศมนตรีนครยะลาจะเป็นเหมือนพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำส่งเสริม การปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพตนเอง มุ่งที่จะสร้างคนเก่งเพื่อทำงานในองค์กร โดยใช้ตนเองเป็น แบบอย่างในการปฏิบัติตน จนกลายเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงาน เป็นคุณสมบัติพิเศษอย่างหนึ่งของนายกเทศมนตรีนครยะลา จนกลายเป็นต้นแบบในการปฏิบัติของ บุคลากรในองค์กร กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกคนในเทศบาลนครยะลาปฏิบัติสืบทอด กันมาจนถึงรุ่นปัจจุบัน โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักสนับสนุนว่า

“พวกเราถูกฝึกมาแบบนี้และเราก็ซึมซับจากนายก และนายกก็เป็นต้นแบบของพวกเรา เราทำงานแทบไม่มีเสาร์ – อาทิตย์และเรามีความสุขที่ได้ช่วยเขา ยกตัวอย่างเช่นตอน covid ที่เราไป ทำ เราจะมีความสุขเราไม่คิดว่าสิ่งที่เราทำมันเป็นภาระ แต่เรามองว่ามันเป็นหน้าที่ นายกไม่เคยบอก ว่าสอนแต่อยู่ที่เราเก็บได้อยู่ที่ใครเก็บได้ เหมือนนายกให้แก้วคนละใบกับพนักงานทั้งหมดใน เทศบาล มีแก้วคนละใบอะไรที่จะเก็บความรู้คือ ดวงน้ำ ที่นายกพูดเก็บได้เท่าไรถ้าเก็บได้เยอะคุณก็ พัฒนาตัวคุณได้ ซึ่งการเป็นมนุษย์ต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้องคิดตลอดเวลาไม่มีทางที่จะไม่เรียนรู้ถึงแม้ จะมีตำแหน่งใหญ่โต แต่เราต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับคนอื่นให้ได้ สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่นายกสอนบางครั้งก็จะ เอาธรรมะมาด้วย อีกอย่างที่นายกสอนก็คือให้ใช้เศรษฐกิจพอเพียง” (หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล, 10 สิงหาคม 2563)

“ผมเคยไปสัมผัสต่อน้ำท่วม เขาแก้ปัญหา น้ำท่วมยะลา ซึ่งเมื่อก่อนยล่าน้ำจะท่วม เกือบทุกพื้นที่ในช่วงหน้าฝน ท่านนายกสามารถแก้ปัญหาได้ ถึงแม้บางครั้งจะเกิดภาวะวิกฤติ ท่านก็ จะไม่ยอมหลบยอมนอน ท่านไปเฝ้าประตูน้ำ ไปบริหารจัดการตามงานที่มอบหมาย เป็นกำลังใจ เป็นผู้นำ ที่แท้จริง คือไม่ใช่ใช้แต่ลูกน้องให้ไปทำตัวเองไม่สนใจ เป็นคนที่น่ารัก อธิษาศัยสุดยอด เป็นผู้นำที่ น่ารักของคนยะลา” (ผู้อำนวยการศูนย์วิทย์พัฒนา มสธ. ยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“จริงๆ ท่านมีความเป็นภาวะผู้นำสูง เป็นผู้นำที่ใจดี ต้นทุนของท่านครอบครัวเป็นสาย บุญ ท่านเลยได้ซึมซับความเป็นนักบุญ กับผู้ใต้บังคับบัญชาก็พูดง่ายๆ ว่าลูกน้องเคารพ ท่านก็เป็นผู้ให้ ลูกน้องก็เคารพมีความเป็นผู้นำสูง” (หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลนครยะลา 2, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เมื่อมีการอบรมที่ไหนท่านก็จะเชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงโด่งดัง และนำพวกเราเข้าร่วมการอบรม เรื่องของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเทศบาลยะลาได้รับโอกาสค่อนข้างเยอะ ที่ผ่านมาเป็นเพราะท่านทำท่านคิดและคนอื่นตามไม่ทัน ท่านพยายามปลูกฝังให้ทุกคนรู้ Concept ของท่านและตามแนวทางของท่าน เพื่อสามารถไปต่อยอดได้ พัฒนาตั้งแต่ผู้บริหาร พนักงาน แม้กระทั่งลูกจ้าง คนงาน ก็มีการพัฒนาศักยภาพตลอด” (รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

5.3 เป็นผู้มีใจความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น

ด้วยบริบททางสังคมของเทศบาลนครยะลาเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม และอยู่บนพื้นฐานของความขัดแย้งที่มีความยืดเยื้อมาเป็นระยะเวลานาน นับแต่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม ความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งนายกเทศมนตรีนครยะลา มีความรู้ความเข้าใจ บริบทพื้นที่ยะลาเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นผู้ที่เกิดและโตมาในพื้นที่ และมีความรักความหวงแหนในบ้านเกิด เป็นผลให้การคิดและการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้กับเมือง เกิดขึ้นด้วยความรัก ความผูกพัน ความหวงแหนในความเป็นอัตลักษณ์ของเมือง ซึ่งเมื่อเมืองอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่าง ความขัดแย้ง ส่งผลต่อการบริหารงานท้องถิ่นในทุกๆ ด้าน นายกเทศมนตรียะลาจึงเน้นไปที่การสร้างสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในสังคม ภายในองค์กร สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คนในองค์กรมีความรักในองค์กร มีการเชื่อมโยงกับประชาชน จัดกิจกรรมโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดความรักความผูกพันในพื้นที่ เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างชาวไทยพุทธ มุสลิม และคนไทยเชื้อสายจีนที่อยู่ในพื้นที่ ส่งผลให้การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเมือง เน้นไปที่ความเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม การสร้างเศรษฐกิจที่ยั่งยืนบนพื้นฐานของการเกษตร เพื่อสร้างรายได้ให้กับชาวยะลา การสร้างการเรียนรู้ให้กับเด็กและเยาวชน

“ผู้นำท้องถิ่นต้องรักในบ้านตัวเองก่อน เพราะว่าเมื่อไหร่ไม่รักในบ้านตัวเอง เพียงแต่มาลงการเมืองท้องถิ่นเพื่อหวังตำแหน่งหรือชื่อเสียงเกียรติยศ ผมคิดว่ามันไม่ใช่ เมื่อไหร่เรามีความรักในบ้านเรา มันเป็นแรงที่ขับเคลื่อนให้เรานำมันทำให้หัวใจเราเต็มไปด้วยความสุข และสามารถทำให้ตัวเราเดินไปข้างหน้าได้” นายกเทศมนตรีนครยะลา (บทสัมภาษณ์ นายกเทศมนตรีนครยะลา “ยะลา” ก้าวสู่ Smart City ริงไซด์ การเมือง 28 สิงหาคม 2562)

นอกจากนั้นแล้ว นายกเทศมนตรีนครยะลา ยังมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานท้องถิ่นเป็นอย่างดี ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น การจัดองค์กรท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น การบริหารงานคลังท้องถิ่น และการควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น ถูกกำหนดและวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น กล่าวคือ ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

ทั้งทางด้านการเงิน ตัวบุคคล ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ เพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชนท้องถิ่นอย่างแท้จริง และเพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษากองการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน เช่น ในกระบวนการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่นซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงาน และเป็นจุดหมายปลายทางในการบริหารท้องถิ่น นายกเทศมนตรีนครยะลา เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายและแผน โดยการเปิดเวทีต่างๆมากมายเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เช่น เวทีสภาประชาชน สภากาแฟ การประชุมประจำเดือนของผู้นำชุมชน เมื่อนโยบายและแผนมาจากความต้องการของประชาชนย่อมส่งผลให้การจัดบริการสาธารณะของเทศบาลสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้เป็นอย่างดี

การบริหารองค์การและบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของการดำเนินการกิจของท้องถิ่น นายกเทศมนตรีนครยะลาเน้นการให้ความสำคัญไปที่การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมให้ข้าราชการ พนักงาน มีความรักในยยะลาและยึดโยงกับประชาชนเพื่อให้การทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนในท้องถิ่น และด้วยฐานะทางการเงินของเทศบาลนครยะลามีจำนวนจำกัดจึงมีการบริหารจัดการงบประมาณอย่างรอบคอบ ใช้งบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนแต่ไม่กระทบกับรายจ่ายประจำที่จำเป็น เช่น เงินเดือนข้าราชการ พนักงาน นอกจากนั้นแล้วนายกเทศมนตรีนครยะลาจะมีการจัดโครงการต่างๆ เพื่อกระตุ้นรายได้ ให้กับประชาชนในพื้นที่จังหวัดยะลา เช่น โครงการยะลาอารฮอน โครงการมหกรรมแข่งนกเขาชาวอาเซียน การวิจัยเพื่อเพิ่มคุณค่าและผลผลิตทางการเกษตร และจุดเด่นของนายกเทศบาลนครยะลา ในการบริหารงานคลังคือ ในส่วนที่เป็นโครงการใหญ่ๆ ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการจัดทำ อย่างโครงการป้องกันน้ำท่วม ซึ่งประกอบไปด้วยโครงการย่อยหลายโครงการ เช่น โครงการเสริมคันป้องกันตลิ่งริมแม่น้ำปัตตานี โครงการก่อสร้างประตูระบายน้ำและติดตั้งเครื่องสูบน้ำ โครงการขุดแก้มลิง เพื่อรองรับน้ำนายกเทศมนตรีนครยะลาจะประสานงานไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประสานงานไปยังรัฐบาลกลางเพื่อของบประมาณสนับสนุนในการจัดทำ ซึ่งในการของงบประมาณนั้น นายกเทศมนตรีนครยะลาจะเตรียมความพร้อมในทุกๆ ด้าน เพื่อให้หน่วยงานเจ้าของงบประมาณเห็นถึงความพร้อมในการดำเนินการและตั้งใจในการจัดสรรงบประมาณได้ง่ายขึ้น

ในส่วนของการควบคุมตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการบริหารงานท้องถิ่น นายกเทศมนตรีนครยะลาเน้นการตรวจสอบจากภาคประชาชน แต่จะมีกลยุทธ์ในการดึงภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะภาคประชาชนมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ และปฏิบัติงานให้เป็นที่ประจักษ์ซึ่งเมื่อประชาชนได้รับผลประโยชน์อย่างแท้จริง ประชาชนก็จะเข้าใจและไม่มีการทักท้วง และสำหรับ

การตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบภายนอกนายเทศมนตรีใช้การปรึกษาหารือในประเด็นที่เป็นข้อสงสัย ข้อสังเกตในช่องโหว่ของกฎหมาย ก่อนการดำเนินการโครงการทุกโครงการที่คาดว่าจะมีปัญหากับหน่วยตรวจสอบต่างๆ

“ในการทำงานแต่ละชิ้น อย่างโครงการป้องกันน้ำท่วม ท่านจะให้เขียนแบบก่อนแล้ววิ่งหางบ แต่ละแห่งวิ่งหางบก่อนแล้วค่อยเขียนแบบ ที่นี้ท่านจะเขียนแบบแล้ววิ่งไปหางบจากกรมเจ้าท่า จากโน้นจากนี้แล้วไปเสนองบเพราะว่ามีแบบหน่วยงานที่อนุมัติก็ง่าย แต่บางแห่งไปพูดปากเปล่าก็ไม่ได้ แต่ของท่านจะมีรูปแบบเรียบร้อยแล้ว แต่ก่อนจะลาจะมีน้ำท่วมประจำ ตอนนี้จะมีความเชื่อมั่นแม่น้ำปัตตานีทำให้น้ำไม่ท่วมหลายปีแล้วที่ไม่ท่วม ถ้าเป็นที่อื่นก็จะไม่ค่อยสนใจ ก็ปล่อยเป็นธรรมชาติเพราะถือว่าปีละครั้ง” (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, 9 สิงหาคม 2563)

5.4 เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร

นายกเทศมนตรีนครยะลา จบการศึกษาด้านเภสัชศาสตร์ จากคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ด้านบริหารธุรกิจ (บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต) จากมหาวิทยาลัยควีนแลนด์ ประเทศออสเตรเลีย จบการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ (รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) จึงทำให้เป็นผู้มีองค์ความรู้หลักในการบริหารงานภาครัฐ และองค์ความรู้ด้านอื่นๆ ที่นำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ในด้านทักษะในการสื่อสาร นายกเทศมนตรีเป็นคนที่พูดด้วยความชัดเจน ถ้อยคำ น้ำเสียง การออกเสียง สีสหน้าและแววตา รวมถึงภาษาทางกายมีความเหมาะสม ช่วยทำให้ผู้ฟังเก็บรายละเอียดของข้อมูลที่ส่งออกมาได้เป็นอย่างดี

ด้วยความสามารถเหล่านี้ประกอบกับประสบการณ์ในการบริหารงาน และวิสัยทัศน์ที่โดดเด่น ทำให้นายกเทศมนตรีนครยะลาถูกเชิญไปเป็นวิทยากรและร่วมเสวนา บนเวทีระดับประเทศในหลากหลายเวที เช่น เป็นวิทยากรและร่วมเสวนาในหัวข้อ "บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อก้าวสู่การเป็นเมืองนวัตกรรม" ในการจัดหลักสูตรผู้บริหารเมืองนวัตกรรม (Chief City Innovation Officer: CCIO) รุ่นที่ 3 ซึ่งจัดโดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยสร้างมุมมองความเข้าใจในนวัตกรรม โดยเฉพาะกลุ่มบริหารระดับสูง (C-Level) ในด้านการพัฒนาเมืองและชุมชน (City and Urban Development) (ปี 2563) เป็นวิทยากร บรรยายหัวข้อ Innovation Project นำเสนอเกี่ยวกับโครงการนวัตกรรมที่พัฒนาและนำมาใช้แก้ปัญหาของสังคมได้จริงในพื้นที่ต่างๆ เรียนรู้วิธีการแปลงโจทย์ปัญหาเป็นโจทย์ในการพัฒนานวัตกรรม กระบวนการและเคล็ดลับในการผลักดันนวัตกรรมเชิงนโยบายให้เกิดขึ้นได้จริงในพื้นที่จัดโดยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ร่วมกับ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้นำนวัตกรรมเชิงนโยบาย หลักสูตร “อบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมสำหรับผู้นำรุ่นใหม่ภาครัฐและ

เอกชน รุ่น 2” (ปี 2563) ได้รับเชิญเป็นวิทยากรโครงการเสวนา “ตั้งโจทย์-ตอบอนาคต : วาระการเปลี่ยนแปลงประเทศไทยหลังการเลือกตั้ง” หัวข้อเรื่อง “การกระจายอำนาจและปฏิรูประบบราชการ จัดโดยงานสื่อสารองค์กรมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์วิจัยความเหลื่อมล้ำและนโยบายสังคม คณะเศรษฐศาสตร์ สำนักงานสัญญาธรรมศักดิ์เพื่อประชาธิปไตย และคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ปี 2561) เป็นต้น ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักที่สนับสนุนประเด็นนี้ว่า

“ท่านเป็นคนที่ม้องค์ความรู้ ท่านไม่ใช่คนรุ่นใหม่ แต่ท่านม้องค์ความรู้ บางคนมีความรู้ก็จริงแต่ว่าไม่สามารถนำเอาความรู้เหล่านั้นมาบริหารเมืองได้แต่ท่านสามารถ ปรับเปลี่ยน ประยุกต์ องค์ความรู้เพื่อที่จะมาใช้พัฒนาเมืองยะลาได้ ลักษณะของท่านมี 2 อย่างในคนคนเดียว คือ ท่านมีความเป็นผู้นำเชิงวิชาการ สองท่านเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าตัดสินใจที่จะลงมือทำที่จะสร้างความแตกต่างให้กับท้องถิ่น” (ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)”

“นายกพุดอะไรจะฟังเข้าใจง่ายพวกเราพุดอะไรก็แล้วแต่เราจะมีความรู้ดีกว่าวกไปวนมา แต่นายกพุดมี Step พอฟังแล้วมันลื่น” (หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านเป็นผู้ที่รอบรู้เป็นนักบริหารยุคใหม่แนวใหม่ โดยท่านเข้ามารับตำแหน่งเมื่อปี 47 ท่านพัฒนาตัวเองตลอดเป็นผู้รอบรู้ ใช้เหตุและผลในการตัดสินใจทุกอย่าง ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ” (หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านมีคุณลักษณะผู้นำในแบบ “3H” ท่านบริหารงานด้วยสมองและความคิด (Head) ทำทุกอย่างด้วยใจ (Heart) มีความเข้าอกเข้าใจประชาชน และท่านจะลงมือปฏิบัติไม่ใช่ชี้นิ้วสั่งอย่างเดียว (Hand)” (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, 9 สิงหาคม 2563)

5.5 เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ

นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความรู้และมีวิสัยทัศน์มุ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมในการบริหารจัดการ ในขณะที่เทศบาลนครยะลามีบุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน ทั้งคนรุ่นเก่า เด็กรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทำงาน เด็กรุ่นใหม่ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในเทคโนโลยีจะมีความสุขกับการทำงานและคนในรุ่นเก่าก็จะขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี นายกเทศมนตรีนครยะลาใช้กลยุทธ์โดยให้เด็กรุ่นใหม่ในองค์กรเป็นที่เลี้ยงให้กับคนรุ่นเก่า จนปัจจุบันทุกคนในเทศบาลนครยะลามีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี

ในการพัฒนาเมืองนายกเทศมนตรีนครยะลา เริ่มต้นจากการพัฒนาคน ในท้องถิ่นซึ่งการดำเนินการถูกถ่ายทอดผ่านโครงการหลากหลายโครงการเพื่อสร้างความรู้ ส่งเสริมความสามารถให้กับเด็กและเยาวชนในพื้นที่ เช่น ส่งเสริมให้มีการนำระบบ School Bright เข้ามาใช้ในระบบบริหารงานโรงเรียนในสังกัดของเทศบาลนครยะลาเพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนของครูสร้างความภูมิใจให้กับผู้ปกครองและนำพาโรงเรียนก้าวสู่ยุคดิจิทัล 4.0 และเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียน

นักเรียนและผู้ปกครองในอนาคตต่อไป จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยใช้ระบบเบรนคลาวด์ (Braincloud) ซึ่งสามารถตอบโจทย์ในการสอนภาษาอังกฤษและปัญหาการขาดแคลนครูสอนภาษาอังกฤษแก่โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครยะลา การสร้างอุทยานการเรียนรู้ยะลา TK Park Yala เพื่อเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ให้เด็กเยาวชน และประชาชนทั่วไปได้มีแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย โดยการเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์จากการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ มาพัฒนาเมือง

ซึ่งนายกเทศมนตรีนครยะลาตั้งเป้าหมายให้เมืองยะลาทัดเทียมหรือยกระดับเมืองยะลาให้เป็น “สิงคโปร์ แห่งที่ 2” ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบให้ทุกคนเห็นว่า ยะลาจะก้าวไปในทิศทางใด เพราะคำว่า “สิงคโปร์” แสดงให้เห็นถึงการเป็นเมืองที่มีนัยยะความหมายชัดเจนของการเป็นเมืองที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง สาเหตุที่เลือกพัฒนาเมืองยะลาให้เป็นสิงคโปร์แห่งที่ 2 นั้น เนื่องจากสิงคโปร์เป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จประเทศหนึ่งของโลก มีจุดเด่นเรื่องการพัฒนาบุคลากร การศึกษา มีความสามารถในการแข่งขัน มีความโปร่งใส เป็นต้นแบบการพัฒนาเมืองที่มีความสมบูรณ์แทบทุกด้าน โดยสามารถวัดได้จากอันดับของประเทศ (Ranking) สามารถติด 1 ใน 5 ของโลกหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านเศรษฐกิจ สิงคโปร์มีรายได้ประชาชาติต่อหัว อันดับ 1 ของโลก เรื่องการศึกษา มหาวิทยาลัยแห่งชาติสิงคโปร์ (Nation university of Singapore) เป็นมหาวิทยาลัยอันดับ 1 ของเอเชีย

“ท่านนายกเป็นคนมีวิสัยทัศน์เป็นที่ประจักษ์ในหลายเรื่องที่ท่าน มองการณ์ไกล มีความโดดเด่นในเรื่องความทันสมัย ทันสมัยในเชิงของการพัฒนา เพราะบางแห่งเราจะเจอผู้นำที่ลอกเลียนแบบเอาแต่ความทันสมัยอย่างเดียวแต่ขาดการพัฒนา” (รองนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“นายกเป็นนักคิด มีจินตนาการ เป็นคนที่ไม่หยุดนิ่ง จะพัฒนา จะมอง หลังจากที่ท่านฟังชาวบ้านท่านจะได้ข้อมูลในระดับหนึ่งแล้ว ก็จะมาคิด คิดแล้วก็พัฒนาต่ออันนี้คือจุดเด่นของนายก คิดค่อนข้างที่จะแปลกและแหวกแนว คือในโครงการสภาประชาชนครั้งแรกไม่มีใครกล้าทำให้ประชาชน เพราะการที่เอาเทศบาลไปนั่งแล้วเรียกประชาชนมาด่า ใครไม่ทำกัน เพราะการเปิดสภาประชาชนคือการเปิดสภาเพื่อรับฟังความคิดเห็น ของประชาชนซึ่งยังไม่เคยมีเทศบาลไหนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไหนที่ไหนกล้าทำ พอคิดครั้งแรกหลายคนบอกนายกกล้าทำหรือ ท่านเลยบอกว่าไม่เห็นจะเป็นอะไรเลย เราเป็นนักพัฒนา เราโปร่งใส เราเป็นผู้บริหาร ก็ต้องฟังเราฟังความคิดเห็นของประชาชน ซึ่งตรงนี้ผมมองว่าเป็นความกล้า” (เลขานุการนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านเป็นคนที่มีความคิดอะไรใหม่ มีแนวคิดใหม่ๆ ตามสโลแกนเราไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ยกตัวอย่าง เช่น ยะลามารธาอนท่านก็จัดในท่ามกลางที่ยะลามีเหตุการณ์ ท่านจัดได้และเป็นอันดับที่สองของประเทศ ยิ่งใหญ่ ท่านเป็นคนที่คิดใหญ่และทำใหญ่คนหนึ่ง เป็นผู้นำที่เด็ดขาดแต่ใน

ท่ามกลางความเด็ดขาด ท่านมองความคิดเห็นของคนอื่นด้วย” (สมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“ท่านเป็นนักบริหารในเชิงพัฒนาเป็นผู้ที่รอบรู้เป็นนักบริหารยุคใหม่แนวใหม่ ท่านพัฒนาตัวเองตลอดเป็นผู้รอบรู้ ใช้เหตุและผลในการตัดสินใจทุกอย่าง โดยเฉพาะความทันสมัยของโลก ท่านเข้ากันได้กับเด็กทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ ท่านสามารถพัฒนาได้หมดเข้ากับทุกวงการ ท่านรอบรู้ในทุกเรื่อง ที่เกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น” (หัวหน้าฝ่ายปกครอง เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“การประชุมประจำเดือนประธานชุมชนถ้าประจำก็จะมีเดือนละครั้ง ถ้างานด่วนท่านจะเรียกเองบางที่ประชุมทาง Zoom เดียวนี้พัฒนาขึ้นเยอะ ประธานชุมชนทั้ง 40 ชุมชนในยะลาในเขตเทศบาลนครยะลาต้องเป็น มาเน้นช่วงหลังเมื่อเจอโควิดท่านก็ยังใช้เทคโนโลยีเพื่อไม่ให้พลาดกับตรงนี้ ท่านสามารถที่จะให้คนในชุมชนโดยไม่ต้องเจอหน้ากัน เทคโนโลยีท่านเก่งมาก ถึงจะไม่ได้มีการเจอตัวกัน” (ประธานชุมชนโรงเรียนเทศบาล 5, 10 สิงหาคม 2563)

5.6 เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม

นายกเทศมนตรีนครยะลาเน้นส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกของประชาชนในท้องถิ่นให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเมืองมากที่สุด ภายใต้หลักธรรมาภิบาลโดยสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบผ่านกิจกรรมและเวทีรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงได้ทุกกลุ่มวัยอาทิสภาประชาชน สภากาแพ เทศบาลสัญจร เวทีศูนย์ประสานงานสวัสดิการประชาชน ประชุมคณะกรรมการชุมชนประจำเดือน สภาเด็กและเยาวชนเวทีประชาคมแผนวิจัยและประเมินผล เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ดี เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยม การมีส่วนร่วม และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการรับฟังบุคลากรในทุกระดับขององค์กร เข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคลากรตั้งแต่การเริ่มคิด เป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นผู้กระตุ้นความคิดและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคิดเห็นและปัญหาความต้องการของประชาชนจะถูกนำมากำหนดเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาเมือง (Agenda)

นายกเทศมนตรีนครยะลา ยังมีความสามารถโดดเด่นในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคส่วนอื่นๆ ที่จะเข้ามาช่วยขับเคลื่อนนโยบายและโครงการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสามารถในการเข้าถึงและเจรจากับเครือข่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดหางบประมาณเพื่อการดำเนินการพัฒนาเมือง

“ท่านเป็นคนที่คิดใหญ่และทำใหญ่คนหนึ่ง หมายความว่าในฐานะที่เด็ดขาดแต่ในท่ามกลางความเด็ดขาด ท่านมองความคิดเห็นของคนอื่นด้วย” (สมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“ท่านนายกเป็นคนที่มีความเสียสละ กล้าตัดสินใจ กล้าฟันธง ใช้การมีส่วนร่วมมาบริหารงานเป็นหลัก ให้เกียรติผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นของคนทุกระดับ ทำงานอย่างรวดเร็ว กล้าที่จะเสี่ยง” (สมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“ท่านสามารถที่จะดึงทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเช่น เราจะทำอะไรหน่วยงานต่างๆ ในเขตเทศบาล ก็จะทำให้ความร่วมมือ พี่น้องประชาชนรวมทั้งเจ้าหน้าที่พนักงานอะไรทั้งหมดก็เหมือนว่าสิ่งที่ท่านคิดมีส่วนที่จะเป็นประโยชน์ต่อทุกคน พอเชิญชวนให้ทุกคนมามีส่วนร่วมทุกคนก็พร้อมที่จะทำสิ่งนั้น ในความสามารถของท่านในเรื่องของเครือข่ายที่จะมาร่วมกันพัฒนาเมืองตรงนี้ มีทักษะที่จะดึงหน่วยงานอื่นเข้ามามีความสามารถในด้านการประสานงาน” (หัวหน้าฝ่ายประชาสัมพันธ์ เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านก็เปิดโอกาสให้ชุมชนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพราะท่านว่าชุมชนก็เป็นส่วนหนึ่งของเทศบาล ซึ่งพวกเราก็แสดงได้เต็มที่แม้แต่เรื่องร้องเรียน เรื่องโจมตี บางครั้งในที่ประชุมเค้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา บางครั้งเราก็พูดรุนแรงตามประสาชุมชน เราไม่ได้เป็นลูกน้องใคร เราเป็นจิตอาสา เราไม่ได้เงินเดือน เราทำให้เพื่อชุมชน สมาชิกชุมชนมี 40 ชุมชน บางครั้งก็หัวงติงอย่างรุนแรง ทำให้รู้สึกเหมือนท่านใจกว้างเอาชุมชนเป็นสำคัญ พวกเราเลยเชื่อมั่นและทำงานอย่างเต็มที่” (ประธานชุมชนหน้าศูนย์แม่และเด็ก, 10 สิงหาคม 2563)

5.7 เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง

ในพื้นที่ของจังหวัดยะลาเป็นพื้นที่ ที่หลายๆ คนเรียกว่า “พื้นที่สีแดง” ด้วยปัญหาความไม่สงบที่เกิดขึ้นใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยความแตกต่างทางวัฒนธรรมเชื้อชาติ ศาสนาของคนในพื้นที่ ในความเป็นผู้นำของนายกเทศมนตรีนครยะลาจึงมีบทบาทสำคัญในการประสานความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและในพื้นที่ การหลอมรวมในเรื่องของพหุวัฒนธรรม เป็นกลยุทธ์หลักของนายกเทศมนตรีนครยะลา มีการออกแบบโครงการที่มีบริบทร่วมของทุกภาคส่วนในเรื่องของการให้มีความสุขกับการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข บนพื้นฐานของวัฒนธรรม โดยนายกเทศมนตรีนครยะลาเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา ซึ่งจะมอองย้อนกลับภายใต้สถานการณ์วิกฤติต่างๆ จะพลิกให้เป็นโอกาสในการสร้างเมือง เช่น เทศบาลนครยะลามีผังเมืองที่สวยงามติดอันดับโลก มีพืชผลทางการเกษตรที่มีชื่อเสียง มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย จึงใช้กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์เมืองจากของดีที่มีอยู่ในพื้นที่กำหนดผ่านโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนในพื้นที่ เช่น โครงการยะลามาเราออน โครงการ

Yala Bird City โครงการออร์เคสตร้าเยาวชนเทศบาลนครยะลา โครงการศาสนาสัมพันธ์ (Melayu Day @Yala)

“ผมทำงานตลอดเวลาผมพยายามสร้างความรู้สึกรู้สึกความเป็นเจ้าของให้กับทุกคน ในเวทีประชุมประธานชุมชน เขาจะตำหนิฉันยังไงก็ได้ ให้อิสระในการแลกเปลี่ยน เวลาเราประชุม เรานำปัญหาของประชาชนขึ้นมาก่อน ผมเป็นนายกเรามีกลไกเยอะแยะที่จะสื่อสารกับประชาชน แต่เขาเดือนหนึ่งเขาได้มาเจอเราครั้งหนึ่ง เราต้องให้เขาพูดให้เยอะที่สุดที่เขาจะพูดได้ พอเขาแลกเปลี่ยนบ่อย ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจระหว่างกันมันจะน้อยลง เขาก็มีความรู้สึกเป็นเจ้าของเทศบาลมากขึ้น” (นายกเทศมนตรีนครยะลา, 1 กันยายน 2563)

“เดิมที่เป็นก็เหมือนเหล่าเหมือนกันการเมืองมันเป็นเรื่องธรรมดา แต่พอท่านมาอยู่ท่านก็ดูแลทุกคน สโลแกนเหมือนกับท่านมองว่า เอาศัตรูมาเป็นมิตรภาวะผู้นำท่านมีสูงและท่านทำเพื่อบ้านเพื่อเมืองจริงๆ มีคำพูดว่าท่านไม่อยากจะมาเป็นนักการเมืองใหญ่เพราะว่าท่านรักยะลา” (สมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา, 9 สิงหาคม 2563)

“บางอย่างที่แปลกใหม่ผู้ปฏิบัติหรือแม้แต่ผู้บริหารเองไม่เข้าใจไม่เห็นด้วย อย่างเช่นการจัดยะลามารธาอน หลายคนก็คิดว่าส่วนท้องถิ่นไม่ควรจะมาทำเป็นการสร้างภาพลักษณ์จริงๆ ควรจะเป็นองค์กรภาคเอกชนหรือ องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดมาจัด แต่ทำไมเทศบาลต้องมาจัดแต่ท่านสามารถที่จะประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานให้เกิดความเข้าใจร่วมที่สามารถขับเคลื่อนนโยบาย ให้บรรลุความสำเร็จได้” (ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

5.8 เป็นผู้บริหารที่เข้าถึง และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเชิงรุก มีการลงพื้นที่ เข้าไปสัมผัสปัญหาคลุกคลีกับประชาชนโดยการประสานงานกับประธานชุมชน ทั้ง 40 ชุมชน รวมถึงกลุ่มตัวแทนจากเครือข่ายต่างๆ เพื่อเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงถึงประชาชนในทุกพื้นที่ ให้ความใส่ใจกับกลุ่มคนในทุกระดับและทุกปัญหา ซึ่งประเด็นปัญหาของประชาชนต้องมาก่อนแนวนโยบายอื่นๆ เช่นในการประชุมประธานชุมชนในแต่ละเดือนกลยุทธ์ในการจัดการประชุมของนายกเทศมนตรีนครยะลา คือ มิได้เป็นไปตามรูปแบบการประชุมของทางราชการปกติ ที่จะกล่าวถึงวาระการประชุมตามลำดับนายกเทศมนตรีนครยะลาจะยกวาระที่เป็นประเด็นปัญหาของประชาชน โดยผ่านตัวแทนคือประธานชุมชน ขึ้นมาเป็นวาระแรกของการประชุม เพื่อให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับประชาชนเป็นลำดับแรก

การดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ถูกกำหนดผ่านการดำเนินงานยุทธศาสตร์ต่างๆ และกำหนดเป็นแผนงานโครงการ เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาดังกล่าว มุ่งพัฒนาพื้นที่ยะลา โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการใช้หรือสร้างนวัตกรรม (Innovation) มาช่วยเสริมในการ

แก้ไขปัญหาและการพัฒนาเมืองยะลา ซึ่งในสถานการณ์ที่คับขัน นายกเทศมนตรีนครยะลาจะทำหน้าที่เป็นเหมือนเสาหลักขององค์กร ตัดสินใจแก้ไขปัญหอย่างรอบคอบ มีเหตุและผล และคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

“ท่านมุ่งมั่นที่จะทำงาน เป็นคนเข้าถึงชุมชน เข้าถึงบุคลากร ลงไปถึงระดับปฏิบัติ ไม่ใช่เพียงรับรู้ หรือรับทราบปัญหาของบุคลากรระดับสูง ท่านเข้าไปถึงระดับต้นของหน่วยงานต่างๆ ทำให้ทราบถึงต้นตอปัญหา สามารถที่จะแก้ไขปัญหอย่างตรงจุด” (รองนายกเทศมนตรีนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“เรามองว่านายกเป็นผู้นำที่มีจิตวิญญาณเป็นผู้นำมากกว่าตามทฤษฎีที่เราเรียนเป็นผู้นำที่เข้าใจปัญหาจริงๆ” (หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“เรามองว่าเทศบาลนครยะลาได้รับภาวะวิกฤตมาไม่ว่า อะไรก็ตามหนึ่ง เราเป็นจังหวัดที่เป็นเมืองรอง ในภาคใต้เราไม่โดดเด่น สองเราได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ แต่ท่านมองว่าถ้าเรามารอแต่รับความช่วยเหลือมันไม่ได้ ดังนั้นเราก็ต้องใช้วิกฤตมาเป็นโอกาส ไม่ว่าจะ เป็นประเด็นของการขอเงินอุดหนุน ก็ตามที่มาใช้พัฒนาเมืองหรือว่าการให้หน่วยงานต่างๆเข้ามาช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องขององค์กร เช่น การสร้างภาพลักษณ์เมืองใครก็ไม่กล้าลงมา แต่ท่านดึงเครือข่ายความร่วมมือที่เขามีชื่อเสียงที่สามารถสร้างกระแสไม่ว่าจะเป็นอะไร หลายคนที่มีชื่อเสียงเข้ามาช่วย ท่านสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือไม่ว่าจะเป็นภาครัฐเอกชนหรือว่าคนมีชื่อเสียงเข้ามามีส่วนร่วม คือประเด็นของการความเป็นผู้นำของท่าน กล้าคิดกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย” (ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านมองไปข้างหน้า แต่ท่านไม่ลืมที่จะให้คนยะลากลับมาพัฒนาเมืองยะลา นี่คือข้อเด่นเลยที่ไม่เหมือนท่านนายกท่านอื่น ท่านอื่นคือมาเพื่อสร้างผลงานและจะต่อ ยอด แต่ท่านอยู่เพื่อจะพัฒนาบ้านเมืองท่านโดยไม่ได้ใช้เงินของงบประมาณ ท่านพยายามหาแหล่งทุน ท่านพยายามสร้างเครือข่าย” (รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริการสิ่งแวดล้อม เทศบาลนครยะลา, 10 สิงหาคม 2563)

“ท่านนายกจะทำงานในเชิงรุกมากกว่า ไม่ว่าจะ เป็นทางด้านบริการ ลงไปคลุกคลีกับชาวบ้าน ลงพื้นที่บ่อยมาก ส่วนมากงานของนายกในเชิงนี้ เช่น ในช่วงโควิดจะเป็นผู้นำลงพื้นที่ทุกสถานการณ์ ในตัวของท่านการทำงานในชุมชนในเรื่องของการรับฟังปัญหา เช่น ในเครือข่ายชุมชนตลาดเก่า ท่านจะรับฟังไม่ว่าจะเป็นด้านปัญหา ด้านสาธารณสุขโรค ผู้ยากไร้ เด็กกำพร้า เด็กด้อยการศึกษา” (ประธานชุมชนโรงเรียนเทศบาล 5, 8 สิงหาคม 2563)

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น ทั้ง 8 ประการของนายกเทศมนตรีนครยะลา อันได้แก่ 1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2. เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร 3. เป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น 4. เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร 5. เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ 6. เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการ

แบบมีส่วนร่วม 7. เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง 8. เป็นผู้บริหารที่เข้าถึง และ
แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยลักษณะที่โดดเด่นมีสอดคล้องกับองค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำ
เชิงกลยุทธ์ของ Andrew J. DuBrin 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้มีความเข้าใจอย่างเป็นระบบในระดับสูง
2) เป็นผู้สามารถนำปัจจัยต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ 4) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ท้าทายได้



บทที่ 6

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methods) โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Study) และการศึกษาภาคสนาม (Field Study) ผู้ศึกษากำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบไปด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานเทศบาล และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับในบทนี้ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ 1. สรุปผลการศึกษา 2. อภิปรายผล 3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษาไว้ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา 2) เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา สำหรับการสรุปผลการศึกษาจะสรุปผลตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เป็นการศึกษากลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา ในการบริหารงานเทศบาลนครยะลา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเทศบาลนครยะลา พร้อมทั้งศึกษาความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลาผ่านโครงการที่โดดเด่นและประสบผลสำเร็จ

กลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา ในการบริหารงานเทศบาลนครยะลา เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเทศบาลนครยะลา

1) กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข นายกเทศมนตรีนครยะลา มีกลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข ดังนี้

(1) การสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าของ นายกเทศมนตรีนครยะลามีกลยุทธ์ในการประสานความขัดแย้งและสร้างความสมานฉันท์ ให้เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยการสร้างความรู้สึกรักและหวงแหนในพื้นที่ สร้างความเป็นเจ้าของพื้นที่ให้กับพี่น้องประชาชน เชื่อว่าเมื่อไหร่ที่ประชาชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเมือง ประชาชนจะมีความรักความหวงแหนจะไม่อยากให้เกิดความขัดแย้งในพื้นที่ คอยเป็นผู้ปกป้องเมือง ซึ่งเปรียบเสมือนบ้านของตัวเอง และสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลไปยังการ

ทำงานของเทศบาลให้ผ่านไปด้วยความราบรื่นอีกด้วย การสร้างความรู้สึกรู้สึกความเป็นเจ้าของเมือง ถูกแทรกผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาลนครยะลา

(2) การสร้างการมีส่วนร่วม นครยะลาใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์หลักในการบริหารเมือง จัดการความขัดแย้งและสร้างความสมานฉันท์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ โดยการให้ประชาชน ทุกกลุ่ม ทุกช่วงอายุ รวมถึงภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการการทำงานของเทศบาล ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมติดตามประเมินผล

(3) การลงพื้นที่เพื่อเข้าถึงปัญหา กลยุทธ์ในการประสานความขัดแย้งและสร้างสันติสุข อีกอย่างหนึ่งที่มีความโดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลาใช้ คือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เป็นวิธีการแห่งศาสตร์พระราชาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงใช้เป็นวิธีการทรงงาน มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานโดยการทำงานแบบเชิงรุกเข้าไปคลุกคลี ลงพื้นที่ร่วมปฏิบัติงาน พบปะพูดคุย แก้ไขปัญหาให้กับประชาชนอย่างรวดเร็ว เพราะเชื่อว่าการสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นให้ประชาชนว่าผู้นำจะสามารถเป็นหลักให้กับประชาชนสามารถแก้ไขปัญหาและดูแลทุกข์สุขของประชาชนได้ในทุกๆ ด้าน จะนำมาซึ่งความสันติสุข

(4) การใช้กิจกรรมเพื่อประสานความขัดแย้งและสร้างความสมานฉันท์ นายกเทศมนตรีนครยะลาคิดและพัฒนาโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ลดความขัดแย้งในพื้นที่ มีความมุ่งมั่นในการผลักดันกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ความไม่สงบในจังหวัดยะลาต้องใช้กิจกรรมเป็นตัวขับเคลื่อน เมืองจะหยุดนิ่งอยู่กับที่ไม่ได้ เพราะถ้าหยุดกิจกรรมจะไม่เกิดความเคลื่อนไหว คนในพื้นที่จะเกิดความหวาดกลัว

2) กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร

กลยุทธ์การบริหารองค์กรของนายกเทศมนตรีนครยะลาผ่านกระบวนการบริหารงานท้องถิ่นของเทศบาลนครยะลา ดังนี้

(1) การกำหนดนโยบาย แผนการบริหารท้องถิ่นและการจัดบริการสาธารณะ สำหรับเทศบาลนครยะลา มีการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น อยู่ภายใต้แนวคิดการจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นหลัก การกำหนดนโยบายและแผน มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ทันต่อสถานการณ์โลก มีเป้าหมายที่ชัดเจน และได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกระดับทั้งหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชน ชุมชน เทศบาลนครยะลาสร้างการมีส่วนร่วม ผ่านกิจกรรมหรือจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น รวมถึงพื้นที่ทาง Social Media ช่องทางออนไลน์ของเทศบาลนครยะลา โดยฝ่ายบริหารจะรวบรวมปัญหาที่เป็นประเด็นสำคัญของพื้นที่ ที่ได้มาจากเสียงประชาชน นำมาขับเคลื่อนในการแก้ไขและพัฒนาท้องถิ่น ในส่วนของการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลนครยะลา นอกเหนือจากบริการขั้นพื้นฐาน ตามหน้าที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว เทศบาลนครยะลา มีการจัดทำบริการสาธารณะที่เชื่อมโยงอย่างครบวงจร ซึ่งเมื่อที่มาของแผนและนโยบายต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาจาก

กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน การจัดกิจกรรมโครงการ บริการสาธารณสุขที่เกิดขึ้นย่อมตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่

(2) การจัดองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลนครยะลาเป็นเทศบาลขนาดใหญ่ โครงสร้างการบริหารงานแบ่งเป็น

ฝ่ายบริหาร ประกอบไปด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี จำนวน 3 คน เลขานุการนายกเทศมนตรี และข้าราชการ ฝ่ายประจำ

ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบไปด้วย ประธานสภาเทศบาลนครยะลา และสมาชิกสภาเทศบาลนครยะลา จำนวน 22 คน

การบริหารงานทั่วไป มีปลัดเทศบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ซึ่งปฏิบัติงานประจำ มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ดังนี้ 1. สำนักปลัดเทศบาล 2. สำนักการช่าง 3. สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม 4. สำนักการศึกษา 5. สำนักการคลัง 6. กองวิชาการและแผนงาน 7. กองสวัสดิการสังคม 8. กองการประปา 9. สถานธนาอนุบาล 10. หน่วยตรวจสอบภายใน

กลยุทธ์หลักที่นายกเทศมนตรีนครยะลาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ 1) การสร้างความสามัคคีในองค์กร 2) สร้างให้คนในองค์กรยึดโยงกับประชาชน 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กร พร้อมกันนี้เทศบาลนครยะลา มีการจัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเลือกใช้คนที่ถูกต้องเหมาะสมกับงานและสามารถที่จะดึงศักยภาพของแต่ละคนให้มาทำร่วมกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน โดยไม่ได้มองเรื่องโครงสร้างตามปกติเดิมๆ

(3) การบริหารการคลังท้องถิ่นและการควบคุมตรวจสอบ นายกเทศมนตรีนครยะลา มีการวางแผนการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วน ความต้องการของประชาชนเป็นหลักในการจัดสรรงบประมาณ มีความสามารถในการหาแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกเป็นบุดหนุน มาเพื่อสนับสนุนในการจัดทำโครงการใหญ่ๆ ของเทศบาลที่ต้องอาศัยงบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการ สำหรับการควบคุมตรวจสอบการบริหารงานเทศบาลนครยะลาให้ความสำคัญกับการตรวจสอบจากประชาชน เน้นให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และรัดกุม ซึ่งการดำเนินการโครงการใหม่ๆ ที่ไม่มีความชัดเจน ในกรอบของกฎหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารของเทศบาลนครยะลาจะเข้าไปปรึกษาหารือและแนวทางปฏิบัติกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงหน่วยงานตรวจสอบโดยตรง

3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นายกเทศมนตรีนครยะลา เชื่อมั่นว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งมองว่าหากผู้นำรอ

ที่จะให้เยาวชนที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีมาสร้างและพัฒนาเมือง จะเป็นการทำให้เมืองพัฒนาไปได้ช้า จึงมีกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในพื้นที่ตั้งแต่เด็กและเยาวชน ซึ่งไม่ใช่แค่สร้างให้พวกเขาเป็นคนเก่ง มีความสามารถแต่ยังสร้างให้พวกเขาเกิดความรู้สึกรักภูมิใจ รักในท้องถิ่นของตัวเอง โดยมองว่า หากมีการเริ่มต้นสร้างตั้งแต่เด็กและเยาวชน จะทำให้เด็กและเยาวชนเหล่านี้เติบโตขึ้นเป็นคนที่มีคุณภาพ และกลับมาพัฒนาพื้นที่ซึ่งเป็นถิ่นฐานบ้านเกิดของตนให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ได้แก่ 1) สร้างความสำนึกรักบ้านเกิด 2) สร้างพื้นที่การเรียนรู้นอกห้องเรียน 3) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา

4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ กลยุทธ์ที่โดดเด่นในการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจของนายกเทศมนตรีนครยะลา คือ ใช้ทุนเดิมที่มีอยู่ในพื้นที่ ได้แก่ ทุนความสะอาด ทุนความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทุนด้านสิ่งแวดล้อมเมือง ทุนด้านการศึกษา และทุนทางวัฒนธรรม เป็นหลักในการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ ปัญหาทางเศรษฐกิจของยะลา สาเหตุหนึ่งเกิดจากภาคการเกษตรซึ่งเป็นโครงสร้างหลักทางเศรษฐกิจของจังหวัดยะลามีรายได้ที่ลดลง ทำให้โจทย์คิดหลักของเทศบาลนครยะลา คือการหาแนวทางให้ประชาชนในจังหวัดยะลา มีรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น มีความอยู่ดีกินดี เทศบาลนครยะลา จึงมีนโยบาย “ฟื้นฟูเมือง” โดยใช้แนวคิด 6C+3R ได้แก่ ปรับโครงสร้าง (Restructure), วางตำแหน่งเมืองใหม่ (Repositioning), ปรับภาพลักษณ์เมือง (Reimage) 6C ได้แก่ ความสะอาด (Cleanliness), การทำงานร่วมกัน (Collaboration), การเชื่อมต่อ (Connectivity), วัฒนธรรม (Culture), ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive), ความสะดวกสบาย (Comfort) เพื่อเตรียมตัวตั้งรับและปรับกลยุทธ์ให้เจอ “จุดสมดุล” ของเมืองเพื่อพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยบริหารเสน่ห์เมืองยะลา ดึงสิ่งดีๆ ของเมืองยะลา หรือทุนท้องถิ่น (Local Capital) มาขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation) สู่อุตสาหกรรม (Creative Economy) เพื่อฟื้นฟูทั้งคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจให้ดีขึ้น ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนควบคู่ไปกับการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมเมือง ให้ดีขึ้นเพราะเชื่อว่าคุณภาพชีวิตที่ดีจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อเราสามารถใช้ชีวิตอยู่ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ดี

นายกเทศมนตรีนครยะลามีเป้าหมายการพัฒนาเมืองในอนาคต ให้ยะลาเป็นเมืองแห่งการเรียนรู้ (Learning City) เมืองแห่งสังคมสมานฉันท์ (Harmonized City) เมืองแห่งผลไม้ (Fruit City) เมืองกีฬาและการท่องเที่ยว (Sport and Tourism City) เมืองอัจฉริยะ (Smart City) และเมืองแห่งสิ่งแวดล้อมยั่งยืน (Sustainable Environment City)

ความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลาผ่านโครงการที่โดดเด่นและประสบผลสำเร็จ

การศึกษาความสำเร็จในการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลาผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาลนครยะลา ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดไว้ โดยการศึกษา

จากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า โครงการที่โดดเด่นและประสบความสำเร็จภายใต้ การบริหารจัดการของนายเทศมนตรีนครยะลา (นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ) ได้แก่

1) โครงการ Yala Bird City : มหกรรมแข่งขันนกเขาชาวเสียงอาเซียน

Yala Bird City มหกรรมแข่งขันนกเขาชาวเสียงอาเซียน ได้จัดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน กว่า 30 ปี โดยมีการจัดการแข่งขันครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ.2529 ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา กีฬา ประเพณีและวัฒนธรรม โดยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนรวมถึงประชาชนชาวยะลาและจังหวัดใกล้เคียง เป็นโครงการที่ “กินเนสบุ๊ก” บันทึกสถิติการแข่งขันนกที่มากที่สุดในโลก การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้บรรจุกิจกรรมการแข่งขันนกไว้ในปฏิทินการท่องเที่ยวของประเทศไทยเผยแพร่ไปทั่วโลก และได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย

เทศบาลนครยะลาได้ดำเนินการ 4 กิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำปลายน้ำ สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับ Bird City จัดทำเว็บไซต์และประชาสัมพันธ์ เมืองศูนย์กลางเศรษฐกิจและเพื่อให้เกิดการเติบโตของเมืองเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์เป็นไปอย่างยั่งยืนรองรับการส่งเสริมสู่อาเซียนเทศบาลนครยะลาจึงมีแนวคิดในการต่อยอดนวัตกรรมจากทุนเดิม เพื่อเกิดองค์ความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญาด้วยความคิดสร้างสรรค์ชีวิต ภายใต้วิสัยทัศน์ การผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ให้เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์และขยายช่องทางการจำหน่ายสู่ตลาดอาเซียน

กิจกรรมดังกล่าวได้รับการตอบรับอย่างดี แม้จะมีการจัดขึ้นเป็นระยะเวลา ยาวนาน แต่เทศบาลนครยะลามีกลยุทธ์ในการจัดกิจกรรมให้น่าสนใจขึ้นทุกๆ ปี ได้ต่อยอดโครงการดังกล่าว ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ และได้จัดทำมิวสิควีดีโอเพลง Yala Bird City โดยการประยุกต์ท่าเต้นมากจากการแสดงพื้นเมือง พร้อมกันนี้ยังมีการจัดกิจกรรม Yala Bird City (On Tour) ขึ้นในทุกโรงเรียนของเทศบาลนครยะลา เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์โครงการ รวมถึงแนะนำ มาสคอตของเมืองยะลา คือ น้องนิบง และ น้องยาลอ ให้เป็นที่รู้จักและปลูกฝังเด็กและเยาวชนมีความภาคภูมิใจในบ้านเกิด

Yala Bird City สร้างเศรษฐกิจอย่างสร้างสรรค์ มีการหมุนเวียนเม็ดเงินและการกระตุ้นเศรษฐกิจ ในพื้นที่ กิจกรรมนี้ยังก่อเกิดมิตรภาพระหว่างผู้คนหลากหลายเชื้อชาติศาสนาที่มาอยู่ร่วมกันเปรียบเสมือนเป็นครอบครัวใหญ่ที่ชื่นชอบในสิ่งเดียวกันนั่นคือ นก ที่พวกเขาเลี้ยงไว้ดูเล่น และเกิดรายได้รวมกันแบ่งปันความสุขและสร้างสัมพันธ์ที่ดีซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคีและช่วยแก้ไขปัญหาคาความไม่สงบ ส่งเสริมความเข้าใจเชิงวัฒนธรรมเชิงอัตลักษณ์ จนก่อให้เกิดการเรียนรู้และยอมรับอัตลักษณ์ ของคนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

2) โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา

ด้วยเหตุสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ชายแดนภาคใต้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมาเทศบาลนครยะลา ได้ตระหนักถึงการเสริมสร้างสังคมสันติสุขภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ ปี พ.ศ.2549 จึงได้ริเริ่มก่อตั้งวงดนตรีออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา (Yala City Municipality Youth Orchestra : YMO) โดยมุ่งหวังให้เสียงดนตรีเป็นสื่อกลางในการหล่อหลอมมิตรภาพ เชื่อมความเข้าใจในการอยู่ร่วมกันบนความแตกต่างของเชื้อ ศาสนาและวัฒนธรรม พร้อมไปกับการสร้างสุนทรียภาพ และกล่อมเกลาจิตใจให้อ่อนโยน อีกทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจและเปิดโอกาสให้เยาวชนรุ่นใหม่ได้เดินบนเส้นทางสายดนตรีจากทุนการศึกษา โดยไม่ต้องกังวลเรื่องกำลังทรัพย์ ซึ่งนับเป็นคุณค่าทางจิตใจอย่างยิ่งใหญ่ ภายใต้การสนับสนุนและความร่วมมือจากวิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตลอดระยะเวลา 14 ปี ที่วงออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลาได้ก่อตั้งขึ้นมา และได้แสดงผลงานเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาประชาชนจำนวนมาก สร้างชื่อเสียงให้คนยะลาเป็นที่รู้จักทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากผลสำเร็จของโครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา วงดนตรีออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา (Yala City Municipality Youth Orchestra : YMO) ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในพื้นที่ ช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างเยาวชน ที่นับถือศาสนาพุทธและศาสนาอิสลาม โดยเยาวชนเหล่านี้ได้มาทำกิจกรรมร่วมกันโดยมิได้แบ่งแยกศาสนา มีการเรียนรู้ถึงความคิด และวิถีชีวิตของกันและกัน นำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของเด็กและเยาวชนในพื้นที่ ซึ่งเทศบาลนครยะลา มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนโครงการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยเทศบาลนครยะลาบรรจุโครงการนี้ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา ประเพณีและวัฒนธรรม

3) โครงการศาสนาสัมพันธ์ (Melayu Day @Yala)

โครงการศาสนาสัมพันธ์ (Melayu Day @Yala) ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษา กีฬา ประเพณีและวัฒนธรรม Melayu Day @Yala เป็นโครงการที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลการันตีมากมาย ถูกจัดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2557 และเป็นโครงการที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้กับประชาชนในพื้นที่ ผ่านเรื่องราววัฒนธรรมมลายู ที่ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ โดยมีจุดร่วมของวัฒนธรรมบนฐานความเป็นพี่เป็นน้อง โดยมีการเชิญเอกอัครราชทูตบรูไนดารุสสลาม กงสุลใหญ่ประเทศมาเลเซีย กงสุลใหญ่ประเทศอินโดนีเซีย มาเข้าร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม เป้าหมายเพื่อให้นครยะลาเป็นเมืองแห่งความสมานฉันท์ (Harmonized City) รวมถึงเป็น Hub (ศูนย์กลาง) วัฒนธรรมมลายู โดยเทศบาลนครยะลาได้ร่วมกับภาคส่วนต่างๆ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดยะลา สถานศึกษา ผู้นำชุมชน กระทรวงวัฒนธรรม สถานกงสุลใหญ่มาเลเซียและอินโดนีเซีย รวมถึงประชาชนทั้งในและนอกพื้นที่

การสืบสานศิลปวัฒนธรรมมลายู ถูกถ่ายทอดผ่านวิถีการดำเนินชีวิตที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวแต่ผสมผสานกลมกลืนและสามารถดำเนินชีวิตร่วมกันได้อย่างปกติสุข ผ่านภาษา การแต่งกาย ประเพณี ศิลปวัฒนธรรม อาหารการกิน ฯลฯ และเทศบาลนครยะลาได้ถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ ในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่แสดงออกถึงอัตลักษณ์ของมลายู กิจกรรมการแข่งขันทักษะทางวิชาการ กิจกรรมการแสดงจากประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน การจัดขบวนพาเหรด

4) โครงการคืนยะลา ให้คนยะลา

โครงการคืนยะลา ให้คนยะลา “คืนยะลาให้คนยะลา คืนความสุข ความภูมิใจให้คนยะลา” ภายใต้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและเมืองน่าอยู่เป็นโครงการที่รณรงค์รักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้ “หน้าบ้าน นามอง” จัดระเบียบทางเท้าและที่สาธารณะ จัดระเบียบ รถเข็น หาบเร่ แผงลอย จัดระเบียบการก่อสร้างรुकั้ที่สาธารณะ จัดระเบียบการติดตั้งป้ายโฆษณาต่าง ๆ โดยได้รับความร่วมมือจากนักเรียน นักศึกษา พนักงานเทศบาล ภาคประชาสังคม องค์กร และมูลนิธิต่าง เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถคืนพื้นที่สาธารณะให้ประชาชนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ กฎหมาย และข้อบังคับท้องถิ่นมากขึ้น บ้านเมืองมีความสะอาด สวยงาม นำเอกลักษณ์อันโดดเด่นคืนสู่สังคมยะลาอีกครั้ง เป็นโครงการที่ต่อเนื่องตลอดไปไม่มีที่สิ้นสุด ด้วยการจัดระเบียบประจำวัน และถือเป็นการประจำของเจ้าหน้าที่รักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง (เทศกิจ) เจ้าหน้าที่สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เจ้าหน้าที่สำนักการช่าง กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมนี้ เทศบาลนครยะลาไม่สามารถดำเนินการโดยลำพังได้ จึงใช้ การแก้ไขปัญหาแบบผสมผสาน สร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ทั้งภาคประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชน ขับเคลื่อนให้ทุกภาคส่วนมีความตระหนักในสภาพปัญหา เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบในถิ่นที่อยู่อาศัย มีพลังร่วมโดยการตกลงความคิดและแนวทางในการดำเนินการ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมขับเคลื่อนโดยนำทุนท้องถิ่นด้านความสะอาดเป็นระเบียบมาสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกของเมืองและเชื่อมโยงด้านเศรษฐกิจสร้างงานสร้างรายได้ให้กับประชาชนในพื้นที่รวมถึงความร่วมมือของประชาชนในพื้นที่ที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

5) โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์

โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์ ถูกกำหนดขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้านเสริมสร้างความปลอดภัย กลุ่มเป้าหมาย คือ กลุ่มเยาวชนในเขตเทศบาลนครยะลา ทั้งกลุ่มเยาวชนทั่วไป กลุ่มเยาวชนที่มีฐานะยากจนและด้อยโอกาส กลุ่มเยาวชนที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ความไม่สงบ วัตถุประสงค์การจัดโครงการดังกล่าว คือ เพื่อให้เยาวชนมีความรักในท้องถิ่นซึ่งเป็นถิ่นกำเนิด สอนให้เยาวชนได้มีความรู้ความเข้าใจในภาระหน้าที่ขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ห่างไกลจากยาเสพติด สร้างความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในตนเอง รวมทั้งเพื่อให้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดจิตสำนึกรักท้องถิ่นสร้างความสมานฉันท์ภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม เด็กและเยาวชนที่เข้าร่วมโครงการทุกรุ่น จะถูกตั้งคำถามว่า “ถ้าคุณเป็นนายกเทศมนตรีคุณอยากจะทำอะไรกับเมืองของคุณ” เป็นกลยุทธ์ในการมองรูปแบบความคิดของเด็กและเยาวชนในพื้นที่ในการพัฒนาเมืองของนายกเทศมนตรีนครยะลา ซึ่งหลังเสร็จสิ้นโครงการเยาวชนเหล่านี้จะรวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือสังคมแบบไม่หวังผลตอบแทน สร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าและการมีพื้นที่ยืนในสังคม รวมไปถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย โดยการเปิดโอกาสให้เยาวชนได้มีรายได้เสริมช่วงปิดภาคเรียนจากการเข้าร่วมโครงการ โดยได้รับค่าตอบแทนคนเป็นรายวัน เป็นโครงการต่อเนื่องที่มีการจัดขึ้นทุกปี และได้มีการปรับปรุงหลักสูตรและกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพสังคม

6) โครงการนวัตกรรมสร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา (City Branding)

โครงการนวัตกรรมสร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา (City Branding) ทำให้เทศบาลนครยะลาคว้ารางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการ ที่ดีปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ประเภทโดดเด่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่) จากสำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้รับเงินรางวัลจำนวน 10 ล้านบาท

การสร้างแบรนด์เมืองยะลา Yala City Branding ได้ออกแบบเมืองภายใต้อัตลักษณ์ เมืองแห่งการอยู่ร่วมกัน Harmonized city ให้เกิดการเรียนรู้และจดจำเมืองยะลาในเชิงบวก เมืองมีชีวิตชีวาสดใส ผ่านการตกแต่งไฟประดับเมืองและสีสันของศิลปะ โดยการนำวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่นผสมผสานกับทุนท้องถิ่น Local Capital และใช้แนวคิดการสื่อสารแบรนด์เป็นตัวขับเคลื่อนร่วมกับแนวคิด Creative Economy ในการสร้างมูลค่าทางความคิด ปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์และส่งเสริมให้เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพ เพราะแบรนด์ของเมืองก็เปรียบเสมือน DNA ของเมือง

ในส่วนของเทศบาลนครยะลาหลังจากที่เหตุการณ์ความไม่สงบคลี่คลายลงเทศบาลนครมีนโยบายในการทำ City Branding โดยได้มองหาในสิ่งที่เป็นอัตลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราวของศูนย์กลางแห่งนก ที่ได้ชื่อว่ามีการแข่งขันนกที่ใหญ่ที่สุดในโลก ในการเดินเรื่องในส่วนหนึ่งโดยการสร้างมาสคอต 2 ตัว ที่เรียกว่า “นิบง ยาลอ” ซึ่งเป็นตัวละครหลักในการนำเสนอเรื่องราวของเมืองยะลาให้เป็นที่รู้จัก สร้างโลโก้กราฟฟิก สิ่งแวดล้อม โดยใช้สีและตัวอักษรเป็นสื่อแทนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของเมืองยะลา ใช้ดนตรีผสมผสานกับศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น นำเสนอท่าเต้นซึ่งประยุกต์ท่าทางของการแสดงพื้นถิ่น “ดิเกฮูลู” มาประกอบเพลง Yala Bird City และนำเสนอบทเพลง Yala Bird City ผ่านการบรรเลงโดยวงออร์เคสตราเทศบาลนครยะลา ซึ่งได้ร่วมจัด

แสดงให้เห็นทั้งประชาชนในพื้นที่ นอกพื้นที่ รวมถึงในต่างประเทศได้รับฟัง โดยเทศบาลนครยะลาได้ใช้หลักการเล่าเรื่องผ่านตัวละครนก “นิบง ยาลอ” ส่งผลให้เกิดการท่องเที่ยวตามรอยนิบง ยาลอ ทั้งการปั่นจักรยานตามเส้นทาง สายกิน-สายวัฒนธรรม-สายการท่องเที่ยว มีการจัดกิจกรรม Bird City Street Art ส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยการสร้างแลนด์มาร์คแห่งใหม่ (Land Mark) ผ่านศิลปะจิตรกรรมต่างๆ การตกแต่งประดับไฟในเมือง ในขณะที่ยะลาเองก็ได้ชื่อว่าเป็นเมืองที่มีผังเมืองที่สวยงามอันดับ 1 ของประเทศไทย เทศบาลนครยะลาพยายามที่จะชูถึงความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็ได้ส่งผลถึงในเรื่องของความสะอาดความน่าอยู่ของบ้านเมือง ตลอดจนความอุดมสมบูรณ์ซึ่งได้ส่งผ่านมาทางผลไม้ของยะลา เทศบาลนครยะลาได้นำสิ่งเหล่านี้ทั้งหมดมาทำเป็น City Branding หวังว่า Product หรือผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่จะได้นำสู่ตลาด สร้างคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนยกระดับรายได้ของประชาชนในพื้นที่ จะเป็นการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน ในขณะที่เทศบาลนครยะลาเองกำลังเดินเข้าสู่ Smart City มุ่งหวังที่จะนำ City Branding ผสมผสานเข้าด้วยกัน มุ่งหวังที่จะนำ Star Up ต่างๆ เข้ามาในพื้นที่ภายใต้การทำ City Branding เป็นการจูงใจให้เข้ามาสู่ในพื้นที่มากขึ้น

7) โครงการยะลามาราธอน

การจัดโครงการ ยะลามาราธอน จัดขึ้นภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตและเมืองน่าอยู่วัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมมุ่งกระตุ้นด้านการท่องเที่ยว ด้านเศรษฐกิจของประชาชนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในเรื่องของผลผลิตทางการเกษตรมาเพิ่มมูลค่าและสร้างชื่อเสียงให้กับเมือง การจัดกิจกรรมยะลามาราธอนเกิดขึ้นในช่วงฤดูกาลของผลไม้ ซึ่งนายกเทศมนตรีนครยะลามองว่าจะนำไปสู่การขยายตัวทางเศรษฐกิจภาคการเกษตรให้กับพี่น้องชาวยะลา อีกทั้งยังเป็นการสร้าง Branding ให้กับผลไม้เมืองยะลา โดยความร่วมมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และเครือข่ายความร่วมมือภาคส่วนต่างๆ

“ยะลามาราธอน” ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2562 มีผู้เข้าร่วมวิ่งกว่า 5,000 คน และเป็นมาราธอนที่คว้าอันดับที่ 2 ของงานวิ่งยอดเยี่ยม WingNaiDee Runners' Choice 2019 ประเภทระยะ Full Marathon ด้วยคะแนน 4.76 (คะแนนเต็ม 5 คะแนน) ที่รวบรวมงานวิ่งกว่า 2,000 รายการ โดยคะแนนโหวตที่ได้และความคิดเห็นจะมาจากนักวิ่งจำนวนเกือบเก้าแสนคน การถูกจัดอันดับในครั้งนี้นับว่าเป็นความภาคภูมิใจของชาวยะลาที่นักวิ่งจากทั่วประเทศให้ความสนใจและชื่นชม

1.2 ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

การศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2 เป็นการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา ที่ใช้ในการบริหารเทศบาลนครยะลา โดยการศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสนทนากลุ่มและการสังเกต จากการศึกษา

พบว่า นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น 8 ประการ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

1) เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล

นายกเทศมนตรีเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการบริหารจัดการเมืองยะลา โดยบริหารจัดการในรูปแบบองค์รวมครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัดยะลา มิใช่มองแค่พื้นที่ของเทศบาลนครยะลา เป็นผู้มองอนาคตของจังหวัดยะลาในระยะยาว วางแผนการจัดการเมืองการแก้ไขปัญหาและมองถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหากดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งไป นายกเทศมนตรีนครยะลา มีความสามารถในการพัฒนาต่อยอดโครงการและผลงานต่างๆ จนทำให้เทศบาลนครยะลา มีชื่อเสียงได้รับการยอมรับจากประชาชน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ โดยได้รับรางวัลการันตีมากมายที่เป็นผลงานประจักษ์ บริหารงานภายใต้วิสัยทัศน์ “นครยะลา เมืองแห่งพหุวัฒนธรรม สร้างสรรค์นวัตกรรม สู่อุณหภูมิชีวิตที่ดี” และคำขวัญการบริหารงาน “สร้างเมืองให้น่าอยู่ สร้างความรู้สู่มวลชน สร้างสังคมให้โปร่งใส สร้างสานใจร่วมพัฒนา นครยะลาสู่สากล”

2) เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร

นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ ในการจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม ท่วงเทกับการทำงานโดยการรู้จักใช้ศิลปะในการโน้มน้าวใจ อีกทั้งยังใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ในการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการ มีความเข้มแข็ง และมีความสามารถเพิ่มมากขึ้นเพื่อพร้อมในการปฏิบัติงาน นายกเทศมนตรีนครยะลาจะเป็นเหมือนพี่เลี้ยงคอยดูแลแนะนำส่งเสริมการปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติ โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานมีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพตนเองมุ่งที่จะสร้างคนเก่งเพื่อทำงานในองค์กร โดยใช้ตนเองเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนจนกลายเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากร

3) เป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น

นายกเทศมนตรีนครยะลา มีความรู้ความเข้าใจ บริบทพื้นที่ยะลาเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นผู้ที่เกิดและโตมาในพื้นที่ และมีความรักความหวงแหนในบ้านเกิดมาก เป็นผลให้เกิดการคิดและการพัฒนาในด้านต่างๆ ให้กับเมือง เกิดขึ้นด้วยความรัก ความผูกพัน และความหวงแหนในความ เป็นอัตลักษณ์ของเมือง นอกจากนั้นแล้ว นายกเทศมนตรีนครยะลา ยังมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานท้องถิ่นเป็นอย่างดี ซึ่งการดำเนินการตามกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น การจัดการองค์การท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น การบริหารงานคลังท้องถิ่น และการควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น ถูกกำหนดและวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน

ในการกำหนดนโยบายและแผน โดยการเปิดเวทีต่างๆมากมายเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เมื่อนโยบายและแผนมาจากความต้องการของประชาชนย่อมส่งผลให้การจัดบริการสาธารณะของเทศบาลสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ เน้นการให้ความสำคัญไปที่การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมให้ข้าราชการ พนักงาน มีความรักในยะลาและยึดโยงกับประชาชนเพื่อให้งานเกิดประโยชน์สูงสุด กับประชาชนในท้องถิ่น มีความสามารถในการบริหารงบประมาณของท้องถิ่น เน้นการตรวจสอบ จากภาคประชาชน ใช้การปรึกษาหารือในประเด็นที่เป็นข้อสงสัย ข้อสังเกตในช่องโหว่ของกฎหมาย ก่อนการดำเนินการโครงการทุกโครงการที่คาดว่าจะมีปัญหากับหน่วยตรวจสอบต่างๆ

4) เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร

นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้หลักในการบริหารงานภาครัฐ และ องค์ความรู้ด้านอื่นๆ ที่นำมาปรับใช้กับการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี ในด้านทักษะในการสื่อสาร เป็นคนที่พูดด้วยความชัดเจน ถ้อยคำ น้ำเสียง การออกเสียง สีสหน้าและแววตา รวมถึงภาษาทางกายมีความเหมาะสมช่วยให้ผู้ฟังเก็บรายละเอียดของข้อมูลที่ส่งออกมาได้เป็นอย่างดีด้วยความสามารถเหล่านี้ประกอบกับประสบการณ์ในการบริหารงานและวิสัยทัศน์ที่โดดเด่น ทำให้นายกเทศมนตรีนครยะลาถูกเชิญไปเป็นวิทยากรและร่วมเสวนา บนเวทีระดับประเทศในหลากหลายเวที

5) เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ

นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้นำยุคใหม่ที่มีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความรู้และมีวิสัยทัศน์มุ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมในการบริหารจัดการ ในการพัฒนาเมืองนายกเทศมนตรีนครยะลา เริ่มต้นจากการพัฒนาคน ในท้องถิ่นซึ่งการดำเนินการถูกถ่ายทอดผ่านโครงการหลากหลายโครงการเพื่อสร้างความรู้ ส่งเสริมความสามารถให้กับเด็กและเยาวชนในพื้นที่ เช่น ส่งเสริมให้มีการนำระบบ School Bright เข้ามาใช้ในระบบบริหารงานโรงเรียน ในสังกัดของเทศบาลนครยะลา เพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนของครูสร้างความอุ่นใจให้กับผู้ปกครองและ นำพาโรงเรียนก้าวสู่ยุคดิจิทัล 4.0 และเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครองในอนาคตต่อไป จัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ โดยใช้ระบบเบรนคลาวด์ (Braincloud) ซึ่งสามารถตอบโจทย์ในการสอนภาษาอังกฤษและปัญหาการขาดแคลนครูสอนภาษาอังกฤษแก่โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครยะลา การสร้างอุทยานการเรียนรู้ยะลา TK Park yala เพื่อเป็นพื้นที่สร้างสรรค์ให้เด็กเยาวชน และประชาชนทั่วไปได้มีแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยโดยการเชื่อมโยงความรู้ และประสบการณ์จากการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ มาพัฒนาเมือง

6) เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม

นายกเทศมนตรีนครยะลา เน้นส่งเสริมและปลูกจิตสำนึกของประชาชนในท้องถิ่น ให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเมืองมากที่สุด ภายใต้หลักธรรมาภิบาลโดยสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม

ของภาคประชาชน ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบผ่านกิจกรรมและเวทีรับฟังความคิดเห็น ที่หลากหลายและสามารถเข้าถึงได้ทุกกลุ่มวัย เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ดี เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วม และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก โดยการรับฟังบุคลากรในทุกระดับขององค์กร เข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคลากรตั้งแต่การเริ่มคิดเป็นที่เสี่ยงในการปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นผู้กระตุ้นความคิดและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความคิดเห็นและปัญหาความต้องการของประชาชนจะถูกนำมากำหนดเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาเมือง (Agenda) นายกเทศมนตรีนครยะลา ยังมีความสามารถโดดเด่นในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคส่วนอื่นๆ ที่จะเข้ามาช่วยขับเคลื่อนนโยบายและโครงการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ โดยการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว ความสามารถในการเข้าถึงและเจรจากับเครือข่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดหางบประมาณเพื่อการดำเนินการพัฒนาเมือง

7) เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง

นายกเทศมนตรีนครยะลา มีบทบาทสำคัญในการประสานความขัดแย้งและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและในพื้นที่ การหลอมรวมในเรื่องของ พหุวัฒนธรรม การออกแบบโครงการที่มีบริบทร่วมของทุกภาคส่วนในเรื่องของการให้ความสุขกับการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข บนพื้นฐานของวัฒนธรรม โดยนายกเทศมนตรีนครยะลาเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา ซึ่งจะมองย้อนกลับภายใต้สถานการณ์วิกฤติต่างๆ จะพลิกให้เป็นโอกาสในการสร้างเมือง เช่น เทศบาลนครยะลา มีผังเมืองที่สวยงามติดอันดับโลก มีพืชผลทางการเกษตรที่มีชื่อเสียง มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย จึงใช้กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์เมืองจากของดีที่มีอยู่ในพื้นที่กำหนดผ่านโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนในพื้นที่

8) เป็นผู้บริหารที่เข้าถึง และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

นายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้บริหารที่ปฏิบัติงานเชิงรุก มีการลงพื้นที่ เข้าไปสัมผัสปัญหาคลุกคลีกับประชาชนโดยการประสานงานกับประธานชุมชน ทั้ง 40 ชุมชน รวมถึงกลุ่มตัวแทนจากเครือข่ายต่างๆ เพื่อเป็นสื่อกลางในการเชื่อมโยงถึงประชาชนในทุกพื้นที่ ให้ความใส่ใจกับกลุ่มคนในทุกระดับและทุกปัญหา ซึ่งประเด็นปัญหาของประชาชนต้องมาก่อนแนวนโยบายอื่นๆ การดำเนินการแก้ไขปัญหานั้น ถูกกำหนดผ่านการดำเนินงานยุทธศาสตร์ต่างๆ และกำหนดเป็นแผนงานโครงการ เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหา มุ่งพัฒนาพื้นที่ยะลา โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยการใช้หรือสร้างนวัตกรรม (Innovation) มาช่วยเสริมในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาเมืองยะลา ซึ่งในสถานการณ์ที่คับขันนายกเทศมนตรีนครยะลาจะทำหน้าที่เป็นเหมือนเสาหลัก

ขององค์กร ตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบ มีเหตุและผล และคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย

2. อภิปรายผล

จากการศึกษา กลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา รวมถึงลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา พบว่านายกเทศมนตรีนครยะลามีกลยุทธ์ที่โดดเด่นในการบริหารเทศบาลนครยะลา คือ 1) กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร 3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ ซึ่งการดำเนินการตามกลยุทธ์ต่างๆ นั้น ส่งผลให้โครงการและกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) โครงการ Yala Bird City : มหกรรมแข่งขันนกเขาชวาเสียงอาเซียน 2) โครงการออร์เคสตราเยาวชนเทศบาลนครยะลา 3) โครงการศาสนาสัมพันธ์ (Melayu Day @Yala) 4) โครงการคืนยะลา ให้คนยะลา 5) โครงการค่ายเยาวชนสำนึกรักท้องถิ่นเสริมสร้างความสมานฉันท์ 6) โครงการนวัตกรรมสร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา (City Branding) และ 7) โครงการยะลามาเราออน ทั้งนี้ลักษณะภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีนครยะลา ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารเทศบาลนครยะลาประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งนายกเทศมนตรีนครยะลามีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น 8 ประการ คือ 1) เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร 3) เป็นผู้มีใจรักเมืองและการทำงานท้องถิ่น 4) เป็นผู้มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร 5) เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ 6) เป็นผู้มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม 7) เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง 8) เป็นผู้บริหารที่เข้าถึงและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

2.1 กลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา

การบริหารจัดการเทศบาลนครยะลา ภายใต้การบริหารของนายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ นายกเทศมนตรีนครยะลา ดำเนินการผ่านกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ 1) กลยุทธ์ด้านการประสานความขัดแย้งและเสริมสร้างสันติสุข 2) กลยุทธ์ด้านการบริหารองค์กร 3) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจ โดยเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และสร้างเมืองให้ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยเป็นไปตามกระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 6 ประการ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น การจัดการท้องถิ่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของท้องถิ่น การบริหารงานคลังท้องถิ่น และการควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ของการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์การของประชาชนในท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการบริหารท้องถิ่นโดยได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจแทนประชาชนในท้องถิ่น วัตถุประสงค์หลัก ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ ไม่ว่าจะประชาชนจะมีความต้องการอย่างไร วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นจะต้องมุ่งเน้นไปสู่ทิศทางนั้น และเป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องตอบสนองหรือทำให้ความต้องการเหล่านั้นเป็นผลสำเร็จ โดยพื้นฐานแล้ว วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นคือ 1. เพื่อสนองความต้องการปัจจัยพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ปัจจัยทั่วไปที่จะทำให้ผู้คนมีชีวิตอยู่รอด 2. เพื่อสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งอันตรายที่เกิดขึ้นในแต่ละท้องถิ่นอาจแตกต่างกันไป แต่ละท้องถิ่นย่อมที่จะเข้าใจปัญหาของท้องถิ่นตนและกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการบริหารท้องถิ่นเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้นเพื่อให้ประชาชนมีชีวิตที่มั่นคงปลอดภัย 3. เพื่อสนองความต้องการด้านศีลธรรม คุณค่าเชิงจริยธรรมของแต่ละท้องถิ่นอาจมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน นอกเหนือจากนั้นแล้วกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลาที่ปรากฏให้เห็นยังให้ความสำคัญ กับการพัฒนาเมือง การพัฒนาเศรษฐกิจ การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ใช้ทุนของท้องถิ่น การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม สอดคล้องกับรศสนธ รัตน์เสริมพงศ์ (2557) ที่กล่าวถึง การบริหารงานท้องถิ่นว่า นอกจากความต้องการโดยทั่วไปทั้ง 3 ประการ ข้างต้นแล้ว มนุษย์ยังมีความต้องการที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของมนุษย์ที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์อื่นอย่างเห็นได้ชัด นั่นคือ “ความต้องการที่จะมีชีวิตที่ดีกว่าเดิม” กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์จะไม่หยุดยั้งหรือเพียงพอแค่มีชีวิตรอด แต่มนุษย์ต้องการชีวิตที่ดีไปกว่านั้นในทุกๆ ด้าน ต้องการความมั่นคงปลอดภัยที่มากยิ่งขึ้น บ้านเมืองที่เป็นระเบียบเรียบร้อยสวยงาม มีกฎระเบียบที่อำนวยความสะดวก ยุติธรรมมากกว่าเดิม ต้องการสินค้าและบริการมากมายหลากหลาย อาหารที่มีคุณค่าและรสชาติอร่อยต้องการความสะดวกสบาย การสาธารณสุข การศึกษา การสื่อสารคมนาคม การขนส่งมวลชน ฯลฯ ดังนั้น การบริหารท้องถิ่นจึงต้องมีวัตถุประสงค์ในการสนองตอบความต้องการของประชาชนในลักษณะดังกล่าวนี้ด้วย โดยทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีชีวิตที่ดีกว่าเดิมและทำให้ท้องถิ่นดีขึ้นเจริญขึ้นหรือเปล่าอีกและอีกนัยหนึ่งก็คือมี “การพัฒนาท้องถิ่น” การบริหารท้องถิ่นในทุกท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นอย่างยั่งยืนด้วย จุดมุ่งหมายของการพัฒนาท้องถิ่นก็คือ ความเจริญหรือการมีสภาพที่ดีขึ้นของท้องถิ่น ซึ่งโดยทั่วไปก็คือ การที่ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความสุข สะดวกสบาย สามารถพึ่งพาตนเองได้ อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี ประชาคมมีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ ภาวะที่มีความเจริญอันเป็นเป้าหมายของการพัฒนาในแต่ละท้องถิ่นแตกต่างกันไป แล้วแต่ค่านิยม สภาพแวดล้อม และปัญหาของแต่ละท้องถิ่น การพัฒนาท้องถิ่นหรือการกระทำต่างๆ ที่จะนำท้องถิ่นไปสู่การมีภาวะที่มีความเจริญตามที่ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นมุ่งหวังนั้น โดยทั่วไปมีความมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1. เพื่อแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น 2. เพื่อบำรุงรักษาสิ่งที่ดีของท้องถิ่น 3. เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น ซึ่งการดำรงอยู่ของชุมชนท้องถิ่นนั้นประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันอันได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและปัจจัยด้านกายภาพ ในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ท้องถิ่นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาปัจจัยองค์ประกอบด้านต่างๆ เหล่านี้ไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การบริหารท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญในทุกๆ ด้าน ดังนี้ 1. เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในด้านสังคม 2. เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในด้านเศรษฐกิจ 3. เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในด้านการเมือง 4. เพื่อพัฒนาท้องถิ่นในด้านกายภาพ

การที่เทศบาลนครยะลาประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการนอกจากความสามารถของผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญของการบริหารจัดการเทศบาลนครยะลา นั่นคือการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของรศ.ดร. รัตนเสริมพงศ์ (2557) ที่กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรปกครองท้องถิ่นจะสามารถดำเนินการบริหารกิจการสาธารณะของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและชุมชนท้องถิ่นได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของการปกครองท้องถิ่น อันได้แก่ อัตตาณัติหรือความอิสระของท้องถิ่น สิทธิตามกฎหมายของท้องถิ่น ความเข้มแข็งและความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และที่สำคัญที่สุดคือการมีส่วนร่วมและความสำนึกรับผิดชอบของประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความเห็นของ ยุวเรศ หลุดพา (2561) ซึ่งกล่าวว่า ในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ต่างให้ความสนใจในการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและความมีอำนาจและอิทธิพลในการต่อรองแก่องค์กร รวมถึงการติดต่อสื่อสารการทำธุรกิจหรือแม้แต่การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างอาศัยความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ซึ่งฐานคติขององค์กรภาครัฐโดยทั่วไปจะคำนึงถึงการบริหารและการบริการประชาชนเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนและพลเมืองเป็นหลัก ดังนั้น ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ผู้บริหารขององค์กรภาคเอกชนและภาคประชาชน จึงมีความสำคัญและเป็นแนวทางในการนำไปสู่การสร้างศักยภาพขององค์กร และการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนถือได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลด้านการจูงใจต่อประชาชนหรือพลเมืองเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดความร่วมมือและความเป็นกลุ่มก้อนหรือความเป็นปึกแผ่นและนำไปสู่มาตรฐานของการปกครอง ดังนั้นความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ผู้บริหารขององค์กรและภาคประชาชน (Corporate Governance, Board of Directors and Citizens) จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาในการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐเพื่อสร้างความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กลยุทธ์การพัฒนาเมืองและเศรษฐกิจของนายกเทศมนตรีนครยะลา มีการใช้ทุนทางสังคมและทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่ มาพัฒนาต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้เกิดรายได้แก่ประชาชนในพื้นที่เป็นการดำเนินการซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ สอดคล้องกับการบริหารกลยุทธ์ภาครัฐของ ยูเวศ หลุดพา (2561) สรุปไว้ว่า ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมล้วนมีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ หรือองค์การต่างๆ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเหล่านั้นล้วนมีผลต่อการบริหารองค์การทั้งสิ้น ดังนั้น องค์การจึงควรปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การต่างๆ จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การและการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไปปัจจัยด้านทรัพยากรโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐควรอยู่บนพื้นฐาน ทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource Base View Theory) ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่แสดงถึงความสามารถขององค์การในการครอบครองและการใช้ทรัพยากรขององค์การ ซึ่งองค์การโดยส่วนมากที่มีอำนาจการครอบครองทรัพยากรสูงย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ดังนั้น การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่หายาก หรือการที่องค์การมีทรัพยากรที่มีความเฉพาะเจาะจงและลอกเลียนแบบได้ยากย่อมเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน และความยั่งยืนสำหรับองค์การ นอกจากนี้การใช้ทรัพยากร อันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ เงินทุน และทรัพยากรอื่นๆ ล้วนต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และการได้เปรียบคู่แข่ง เช่น ความสามารถในการครอบครองทรัพยากรที่หายาก การสร้างทรัพยากรให้เกิดความเฉพาะและลอกเลียนแบบได้ยาก รวมถึงการพัฒนาและบริหารทรัพยากรให้มีศักยภาพสูงเพื่อให้เกิดความยั่งยืนและได้เปรียบคู่แข่งในการแข่งขันต่อไป และยังสอดคล้องกับรศนธ์ รัตนเสริมพงศ์ (2557) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารท้องถิ่นนั้น นอกจากจะพิจารณาในแง่ของการสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศประชาธิปไตยแล้ว ยังอาจพิจารณาในแง่ของการบริหารได้ด้วย การบริหารท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและชุมชนท้องถิ่น ซึ่งทรัพยากรท้องถิ่นในที่นี้หมายถึงสิ่งที่มีคุณค่าทุกอย่างที่มีอยู่ในท้องถิ่นหรือที่เป็นของท้องถิ่นที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ไม่ว่าจะเป็น เงิน ที่ดิน อาคาร ทรัพยากรสินต่างๆ วัสดุอุปกรณ์เครื่องจักร ทรัพยากรธรรมชาติ สถานที่ท่องเที่ยว โบราณสถาน และโบราณวัตถุ ไปจนถึงผู้คน ซึ่งทั้งกำลังกาย กำลังสติปัญญาและทักษะความสามารถตลอดจนองค์ความรู้ภูมิปัญญาและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ของผู้คน ล้วนเป็นทรัพยากรอันมีค่าของท้องถิ่น ที่จะนำมาบริหารให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ทั้งสิ้น

กลยุทธ์การบริหารงานของเทศบาลนครยะลา ยังสอดคล้องกับแนวทางการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของยูเวศ หลุดพา (2561) ที่กล่าวว่า การนำ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ไปบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ องค์การนั้นๆ ต้องสะท้อนให้เห็นกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ สร้างความคุ้นเคยกับการแก้ไขปัญหาในเชิงกลยุทธ์และสามารถเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ นอกจากนี้องค์การควรมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การให้ยอมรับและเข้าถึงการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ กระตุ้นและสร้างความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จหรือการสร้างแนวทางการสำเร็จขององค์การต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจลลี ดับเบิลยู กิลลี และ แอน เมอร์คูนิช (Jerry W. Gilley & Ann Maycunich) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพฤติกรรมองค์การสามารถสร้างได้จากการหล่อหลอมให้เกิด วัฒนธรรมองค์การโดยอาศัยความร่วมมือของผู้นำและผู้ตามในการสร้างวัฒนธรรมนั้นๆ ภายในองค์การ ถึงอย่างไรก็ตามผู้บริหารควรยอมรับในความหลากหลายของบุคลากร หรือชุมชน เพื่อนำไปสู่ การกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการความเข้าใจจนถึงการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ หยั่งลึกลงในระดับประเทศ องค์การ ส่วนงานต่างๆ และระดับบุคคลเพื่อทำให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ความสำเร็จของโครงการของเทศบาลนครยะลา นายกเทศมนตรีนครยะลา มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและพัฒนาต่อยอดโครงการ โดยผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกับประชาชน เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และทุ่มเทกับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ โดย ใช้ความสามารถพิเศษในการประสานงานเชื่อมต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จนผลงานที่ออกมาได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียง แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของ ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวิกุล (2557) กล่าวว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน มองภาพอนาคต เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นถึงเป้าหมาย อนาคตและทิศทางขององค์กรด้วยเพราะ จะทำให้ทุกคนมีความผูกพันกับเป้าหมายร่วมกันด้วย รอบรู้สถานการณ์ภายนอกองค์กร เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาทางเสริมจุดแข็งให้แข็งยิ่งขึ้นและหาทางขจัดจุดอ่อนที่สำคัญก่อน มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสื่อสารแผนงานและข้อมูลสำคัญให้พนักงานทุกคนได้รับรู้และเข้าใจ ผู้นำต้องใช้เครื่องมือสื่อสารทุกรูปแบบ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรทราบว่า เป้าหมายขององค์กรคืออะไร องค์กรมีกลยุทธ์อะไรที่ต้องทำเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย องค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร และทำให้พนักงานรู้ว่างานที่พวกเขาทำอยู่มีความท้าทายขนาดไหน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร เหมือนเรื่องอุปมาอุปไมยที่ว่า มีพนักงานสองบริษัทที่ทำหน้าที่เหมือนกันแต่มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ต้องสร้างคุณค่าในงานของพนักงานทุกคนเพื่อความสำเร็จขององค์กร สร้างแรงบันดาลใจ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นต่อแผนงาน รับฟังอย่างจริงจัง สนับสนุนให้พนักงานกล้าคิด

นอกจากนี้ กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะให้อภัยและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกับพนักงาน สร้างความเชื่อมั่นและจริงจัง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องแสดงออกทั้งทางการกระทำ การพูดการแสดงออกให้พนักงานมีความเชื่อมั่น และรู้สึกได้ถึงความจริงใจที่ผู้นำมีต่อพวกเขา ผู้นำควรส่งเสริมให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ พัฒนาและเติบโตไปกับองค์กร สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ผู้นำเชิงกลยุทธ์เข้าใจดีว่าการทำงานเป็นทีมเป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นไปไม่ได้เลยที่จะมียอดมนุษย์ ในองค์กรที่เก่งไปหมดทุกอย่าง ดังนั้นผู้นำจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยเหลือกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผยแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ให้อภัยกัน ให้กำลังใจกัน ไม่หาคนผิด แต่หาสาเหตุที่ผิดพลาด ที่สำคัญควรหาจังหวะโอกาสในการฉลองความสำเร็จ (แม้ว่าเล็กน้อย) ร่วมกันเสมอ ๆ

2.2 ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่น 8 ประการ คือ 1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้บริหารที่เป็นต้นแบบให้กับบุคลากร 3) เป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น 4) เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร 5) เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ 6) เป็นผู้ที่มีทักษะในการจัดการแบบมีส่วนร่วม 7) เป็นผู้มีความสามารถในการประสานความขัดแย้ง 8) เป็นผู้บริหารที่เข้าถึงและแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา สอดคล้องกับแนวคิดลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ของจอร์จ เมธาสุธีรัตน์ (2563) ซึ่งกล่าวถึง ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อผู้นำมีการขยายและเพิ่มความสนใจของตัวผู้ตามมากขึ้นจึงก่อให้เกิดการรับรู้และการยอมรับในจุดมุ่งหมายและภารกิจของกลุ่มหรือองค์กร รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้พิจารณาถึงความสนใจของตนเองซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นด้วย ตามทัศนะของบาสผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความสามารถพิเศษ สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตามมีการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาและมีการพิจารณาเฉพาะบุคคล ในลักษณะโดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา ซึ่งเป็นต้นแบบให้กับบุคลากรมีความสามารถในการสร้างความเข้าใจ สร้างวัฒนธรรมองค์กร และสอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำที่ดีของ เสน่ห์ จัยโต (2552) ที่กล่าวว่า ในการเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องสร้างคุณสมบัติหรือคุณลักษณะให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล การเป็นผู้นำที่ดีได้ซึ่งมี 10 ประการดังนี้ คือ 1. มีวิสัยทัศน์หรือขอบฝันสร้างวิมานในอากาศ (Visionary) 2. มีความเข้าใจลึกซึ้ง (insightful) 3. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (reliable/dependable) 4. มีอารมณ์ที่มั่นคง (emotionally balanced) 5. มีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (adaptable/open to change) 6. มีความเพียรพยายาม (persistent) 7. มีการมองโลกในแง่ดี (optimistic) 8. มีความรับผิดชอบ (accountable) 9. มีความ

เชื่อมั่นในตนเอง (confident acceptance of self) และ 10. มีความคิดริเริ่ม (initiating) ในขณะที่หนังสือ Leadership Challenge เขียนโดย Kouzes และ Posner ได้กล่าวถึง แนวปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการสำหรับการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ดังนี้ 1) เป็นแบบอย่าง (Model the way) ผู้นำต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างต่อพฤติกรรมที่ตนคาดหวังจากบุคคลอื่น 2) กระตุ้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) ความฝันและวิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดอนาคตขององค์กร ความเชื่อและความกระตือรือร้นของพนักงานในองค์กรต่อวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้พวกเขาทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ 3) ท้าทายกระบวนการ (Challenge the process) ผู้นำจะต้องไม่ยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่เดิม ผู้นำต้องค้นหาโอกาสในการเติบโตสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน 4) เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลอื่น (Enable others to act) ผู้นำที่มีประสิทธิผลช่วยบุคคลในองค์กรมีความเชื่อมั่น เข้มแข็ง และมีความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อพร้อมในการปฏิบัติงาน 5) กระตุ้นที่หัวใจ (Encourage the heart) ไม่ว่าสถานการณ์ขององค์กรจะอยู่ในช่วงดีหรือร้าย ผู้นำต้องกระตุ้นพนักงานของตนให้ทำงานอย่างเต็มที่และความสามารถต่อไป

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา ยังสอดคล้องกับองค์ประกอบผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin (1998) ซึ่งได้กล่าวถึง องค์ประกอบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติโดยรวม คุณลักษณะทั้งของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน สรุปได้เป็นองค์ประกอบ 5 ประการ 1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง (High-level Cognitive Activity) 2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4. วิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) 5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ DuBrin 3 ประการ ได้แก่ 1. นายกเทศมนตรีนครยะลาเป็นผู้มีความเข้าใจบริบทของเมืองและการบริหารงานท้องถิ่น ถือได้ว่าผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจระดับสูง 2. เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และทักษะในการสื่อสาร เป็นนักพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ โดยมีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ 3. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และยังซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจิรวุฒน์ เมธาสุทธิรัตน์ (2563) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภาครัฐ ในบริบทของภาครัฐ ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ อาจมีลักษณะที่แตกต่างออกไป โดยจุดเน้นหรือหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จะมุ่งเน้นไปที่การเข้าใจบริบทของประเทศ จังหวัดหรือองค์กรภาครัฐที่ผู้นำจะทำทุกประการให้เกิดความได้เปรียบเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมหรือประโยชน์สาธารณะ (Public

Interests) และเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพลเมือง ซึ่งสามารถสรุปลักษณะผู้นำกลยุทธ์ภาครัฐที่สำคัญได้ 6 ประการดังนี้ 1) เข้าใจบริบท 2) เห็นอนาคตและสร้างวิสัยทัศน์ได้ 3) การนำปัจจัยต่างๆ มาใช้ได้อย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน 4) เข้าถึง แก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ 5) สร้างเมืองยั่งยืนและเปลี่ยนคุณภาพชีวิตได้ และ 6) ทำสำเร็จและปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ Dess and Miller (1993) กล่าวถึงผู้นำกลยุทธ์ไว้คือ 1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Setting a Direction) วัฒนธรรมองค์กรในแง่เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่มีความหมายต่อธุรกิจ เทคโนโลยี หรือที่ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้ จะมีรูปแบบอย่างไรในอนาคต 2. การออกแบบองค์กร (Designing the Organization) เป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินองค์การที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ 3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (Instilling a Culture) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศและคุณธรรมขององค์กร บุคลากรทั่วทั้งองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถทำงานร่วมกันได้ด้วยความสามารถสูงสุดและพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของนาฮาวานดี Nahavandi (2000) โดยได้จัดประเภทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็น 4 แบบ ได้แก่ 1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมสูง (High-Control Innovator) 2. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม (Participative Innovator) 3. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสภาพเดิม (Status Quo Guardian) 4. ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ (Process Manager) ซึ่งลักษณะที่โดดเด่นของนายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของ Nahavandi ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์กรจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์กรด้วยค่านิยม การมีส่วนร่วม และการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกกว่าเป็นการสร้างโอกาสใหม่ให้แก่องค์กรได้มากมายและพร้อมเปิดรับกระแสอิทธิพลภายนอกเข้าสู่องค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน นอกจากนั้น Hitt, Ireland and Hoskisson (2007) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction) คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสามารถนำวิสัยทัศน์มาถ่ายทอดตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ 2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร (Effectively Managing the Firm is Resource Portfolio) มีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรในองค์กรทั้งด้านงบประมาณและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า คุ่มทุน เพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้รับบริการได้รับ

บริการที่มีคุณภาพ 3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์การให้มีประสิทธิผล (Sustaining an Effective Organizational Culture) มีความสามารถในการกำหนดเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก สามารถเลือกวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก 4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices) เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่น่าไว้วางใจ มีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล (Establishing Balance Organizational Controls) มีการจัดการบริหารงานดูแลในกระบวนการทำงานให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริหาร ผู้รับบริการพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และผู้ให้บริการมีความสุขและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาพบว่าผลการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา มีความสอดคล้องกับการศึกษาของจิรววัฒน์ เมธาสุทธิรัตน์ และอภิชาติ ลิ้มเมธี (2561) ในการถอดบทเรียนแห่งความสำเร็จของเทศบาลนครยะลา อำเภอเมืองยะลา จังหวัดยะลา ซึ่งเทศบาลนครยะลาได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี รางวัลชนะเลิศ อันดับที่ 1 ประเภทโดดเด่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กล่าวถึงภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีนครยะลา ว่านายกเทศมนตรีนครยะลา เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการให้ความสำคัญกับภาคประชาชนเป็นอย่างดี เคาะพและรับฟังปัญหาและคุณภาพการให้บริการ และมีช่องทางที่หลากหลาย การบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา “นายพงษ์ศักดิ์ ยิ่งชนม์เจริญ” มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม เนื่องจากมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำเชิงปฏิรูป ทำงานโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมต่อการพัฒนาเมือง และเป็นผู้นำแนวคิดเรื่อง City Branding มาขับเคลื่อนการพัฒนาของเทศบาลนครยะลา ซึ่งมีที่มาจากวิกฤตหรือปัญหาความไม่สงบ ที่กระทบจิตใจต่อประชาชน ตลอดจนบรรยากาศบ้านเมืองของยะลาที่เงียบเหงา ได้ทำให้ผู้นำเกิดแนวคิดที่จะหล่อหลอมสมานฉันท์และสร้างเมืองให้มีความน่าอยู่ สร้างความรู้สึกที่ดี บรรยากาศที่ดี ตลอดจนมีการกระตุ้นเศรษฐกิจ อีกทั้งสร้างอัตลักษณ์ของเมืองยะลา ขึ้นมาโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน กระตุ้นการทำงานและพลังเชิงบวกสอดคล้องกับการศึกษา กลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ กรณี : เทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลาของเอกพร รักความสุข (2560) ซึ่งพบว่ากลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลนครยะลาที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลจากสถาบันพระปกเกล้าทองคำและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะกลยุทธ์การพัฒนาสู่ผลสัมฤทธิ์ คือ 1) ความเป็นผู้นำที่สามารถเข้าถึง เข้าใจ และจริงใจกับประชาชนอย่างแท้จริงของนายกเทศมนตรี 2) กระบวนการมีส่วนร่วมที่ครบถ้วนและครอบคลุมของเทศบาลนครยะลา 3) ความเข้มแข็ง มีคุณภาพ และความภาคภูมิใจของฝ่ายประจำของเทศบาลนครยะลา มีผลอย่างยิ่งในประสบผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนา มีปัจจัยสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของ

ความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์สู่ผลสัมฤทธิ์ 6 ด้าน อันได้แก่ 1. ผู้นำมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ 2. พนักงานมีคุณภาพและความเข้มแข็ง 3. ความเป็นเอกภาพของฝ่ายบริหารและสภาฯ 4. กระบวนการมีส่วนร่วมที่ครบถ้วนและครอบคลุม 5. มีรากฐานที่ดีและต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น และ 6. ได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยตามคุณสมบัตินายกเทศมนตรีเทศบาลนครยะลา และ การศึกษาของ รุ่งลาวัลย์ จันทรัตน์ และคณะ (2559) โครงการถอดบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ : การศึกษารูปแบบการดำเนินการโครงการของเทศบาลนครยะลาสู่ความสามัคคี การถอดบทเรียน รูปแบบของการบริหารจัดการโครงการของเทศบาลนครยะลา ผู้วิจัยค้นพบถึงประเด็นที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการสร้างความสามัคคี คือ คุณลักษณะของผู้นำสูงสุดขององค์กร โดยผู้นำของ เทศบาลนครยะลา มีคุณลักษณะเฉพาะ คือ 1. เป็นนักคิดนอกกรอบ คนที่คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้เกิด นวัตกรรมที่สร้างความเจริญ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี 2. เป็นนักสร้างวิสัยทัศน์ เป็นผู้มี วิสัยทัศน์ในการทำงานและนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการที่ดี 3. เป็นนักแสวงหาความรู้ เป็นผู้ ที่มีความรอบรู้ ติดตามข้อมูลข่าวสาร เพราะเป็นนักอ่านและแสวงหาความรู้ตลอดเวลา 4. เป็นนัก สร้างเป้าหมายสามัคคี เป็นผู้มีเป้าหมายในการทำงานที่สร้างความสามัคคีที่ชัดเจน 5. เป็น นักวิจัย เป็นผู้มีความสามารถในการรวบรวมความรู้ โดยค้นหาความจริง มีความคิดสร้างสรรค์ รวมถึง รู้จักประเมินผลว่าประโยชน์และสมควรแก่การดำเนินการต่อไปหรือไม่และมีการติดตามผลการทำงาน 6. เป็นนักเปิดโอกาสให้กับทุกคนตั้งแต่ระดับประชาชนทั่วไปจนถึงระดับผู้บริหารสามารถเข้าถึงในการ แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 7. เป็นนักสร้างเครือข่ายตั้งแต่รากหญ้าจนถึงระดับต่างประเทศจาก การยกระดับการเปิดโอกาสให้กับทุกคนสามารถเข้าถึงผู้นำ เพิ่มระดับให้เป็นเครือข่ายและภาคีในรูปแบบ ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 8. เป็นนักแก้ปัญหา เป็นนักนำหน้ามีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน เป็นแบบอย่างและสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ที่บังคับบัญชา และ 9. เป็นนักสร้างพลังพลเมือง โดยสร้าง ความภาคภูมิใจในความเป็นชาวยะลาที่มีสิ่งดีๆ ที่ภายนอกยอมรับ โดยมีรางวัลการันตีความสำเร็จ

3. ข้อเสนอแนะ

หลังจากผู้ศึกษาได้ข้อสรุปผลการวิจัย และอภิปรายผลแล้ว มีข้อเสนอแนะในการศึกษา ครั้งนี้ 2 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ และข้อเสนอแนะ สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

3.1.1 ผลจากการศึกษากลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้และประสบความสำเร็จในการบริหารงาน รวมถึงความสำเร็จของการบริหารงาน ซึ่งแสดงให้เห็นผ่านโครงการและกิจกรรมต่างๆของเทศบาลนครยะลา สามารถใช้เป็นแนวทางในการ

บริหารจัดการ กำหนดรูปแบบการจัดโครงการและกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงาน อื่นได้

3.1.2 ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา สามารถนำไปใช้เป็นรูปแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้บริหารหน่วยงานอื่นๆ ได้

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้ทราบถึงลักษณะความเหมือนและความแตกต่างภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น

3.2.2 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กัณฑ์กณัฐ สุวรรณรัชฎม. (2556). ภาวะผู้นำกลยุทธ์ : รูปแบบของผู้นำยุคใหม่.วารสารบริหาร การศึกษา มศว.ปีที่ 10 ฉบับที่ 18 มกราคม - มิถุนายน 2556, จาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/EAJ/article/view/4137>.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2550). การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชนจำกัด.
- _____ . (2552). การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน ข้อมูลทั่วไปเทศบาลนครยะลา . สืบค้นจาก <http://www.yalacity.go.th>.
- คณะนักวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช . (2561) หนังสือต้นแบบ แห่งความสำเร็จ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี 2561.จาก <https://th-th.facebook.com/managementstou>.
- จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์. (2563). ภาวะผู้นำกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ. เอกสารการสอนชุด วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยพัชร์ เลิศรักษ์ทวีกุล. (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. สืบค้นจาก <http://www.deonetraining.com>.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี .(2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชวงค์ ฉายะบุตร. (2539). การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์เนศพรินต์ติ้งเซ็นเตอร์จำกัด. ณ์ฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัดน์ (มปป.) ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา .สืบค้นจาก http://www.elgrad.ssru.ac.th/natnaporn_ae/pluginfile.php/31/block_html/content.
- ประทาน คงฤทธิศึกษา. (2524). การปกครองเมืองพัทยา. กรุงเทพฯ: สหાયบล็อกการพิมพ์.
- ทรรชนะ บุญขวัญ. (2549). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธีรศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2557) ภาวะผู้นำ. สืบค้นจาก <http://www.baanjomyut.com>.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง.
- นิพนธ์ ศศิธรเสาวภา. (2560). ภาวะผู้นำกับการปกครองท้องถิ่น.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน สุนันทา.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อินโน กราฟฟิกส์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ .กรุงเทพฯ : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด.

แผนยุทธศาสตร์ เทศบาลนครยะลา .สืบค้นจาก <http://www.yalacity.go.th>.

พระครูสุตวรธรรมกิจ .(2561). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์ จำกัด.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2555). ภาวะผู้นำและแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารส่วนท้องถิ่น ภายใต้อำนาจแห่งการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก

<http://drphichai.blogspot.com/2012/10/leadership-and-practicalguidelines-for.html>.

พงษ์เสถียร เหลืองอลงกต. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

ยูเรศ หลุดพา. (2561). การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ .สืบค้นจาก

<https://www.semanticscholar.org>.

รายงานผลการปฏิบัติงาน ตามนโยบายของนายกเทศมนตรีนครยะลา ประจำปี 2561 และ2562.

สืบค้นจาก <http://www.yalacity.go.th>.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556) ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รสคนธ์ รัตนเสริมพงศ์. (2557). แนวคิดและหลักการบริหารท้องถิ่น .ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช .นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

รุ่งลาวัลย์ และคณะ . (2559) .โครงการถอดบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ : การศึกษารูปแบบการดำเนินการโครงการของเทศบาลนครยะลาสู่ความสามานฉันท์. สืบค้นจาก

http://www.yalacity.go.th/files/com_research/2018-

03/20180313_iowfysqf.pdf.

เล่าขาน นครยะลา ปีที่ 19 ฉบับที่ 190 เดือนมกราคม 2561 วารสารประชาสัมพันธ์เทศบาลนครยะลา. สืบค้นจากจาก <http://www.yalacity.go.th/ebook>.

เล่าขาน นครยะลา ปีที่ 19 ฉบับที่ 210 เดือนกันยายน 2562 วารสารประชาสัมพันธ์เทศบาลนครยะลา. สืบค้นจาก <http://www.yalacity.go.th/ebook>.

- เล่าขาน นครยะลา ปีที่ 20 ฉบับที่ 214 เดือนมกราคม 2563 วารสารประชาสัมพันธ์เทศบาลนคร
ยะลา. สืบค้นจาก <http://www.yalacity.go.th/ebook>.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2554). ภาวะผู้นำกับการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- สร้างแบรนด์เมืองภายใต้อัตลักษณ์เมืองยะลา (YALA CITY BRANDING) เทศบาลนครยะลา. (2561)
สืบค้นจาก <http://wb.yru.ac.th/handle/yru/1069>.
- สัมมา รณินทรีย์. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร .กรุงเทพฯ :ข้าวฟ่าง.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่ .นนทบุรี. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา
สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เอกพร รักความสุข (2560) กลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ กรณีเทศบาลนครยะลา จังหวัด
ยะลา. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (ฉบับพิเศษ) พฤษภาคม
2560 สืบค้นจาก [https://so03.tci-](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/243796)
[thaijo.org/index.php/jssr/article/view/243796](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/243796).
- อุทัย หิรัญโต. (2523). การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Ringside การเมือง SPECAL(EP.09) “ยะลา”ก้าวสู่ Smart City. , สืบค้นจาก
<https://www.youtube.com/watch?v=u-KSBcQU29E>.
- Andrew J. DuBrin (1998) .Leadership : Research Findings, Practice, and Skills,
Eaglewood Cliff,NJ: Houghton Mifflin.
- Hitt,M.A. Ireland, R.D. and Hoskission, R.E. (2007) .Management of Strategy:Concept
and Cases. Chaina:Thomson South-Western.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย





ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๒๐๓

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายเทศมนตรีนครยะลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดาวนภา เพชรจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา นายเทศมนตรีนครยะลา” ซึ่งมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรวัดน์ เมธาสุทธิรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๕-๕๑๙-๑๖๐๒

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๕๘๑๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษา



แบบสัมภาษณ์เพื่อการศึกษา

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัยประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์และความสำเร็จการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครยะลา และศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็น เป็นเพียงแบบสัมภาษณ์โดยการร่างคำถามปลายเปิดที่มีค่าสำคัญ ที่ต้องการ พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่น พร้อมจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยแต่ละคนและสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ข้อมูลที่ได้จากท่าน ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น และเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปในอนาคต

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ครั้งนี้

ดาวนภา เพชรจันทร์
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

แบบสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีนครยะลา

ตอนที่ 1 ประวัตินายกเทศมนตรีนครยะลา โดยสังเขป

ชื่อ-สกุล.....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขาวิชา.....

ประสบการณ์การทำงาน.....

ตอนที่ 2

1. ท่านมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการเทศบาลนครยะลาอย่างไรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางหรือหลักการในการบริหารจัดการท้องถิ่นตามกระบวนการบริหารท้องถิ่นอย่างไร ให้ประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.1 การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 การจัดองค์การท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

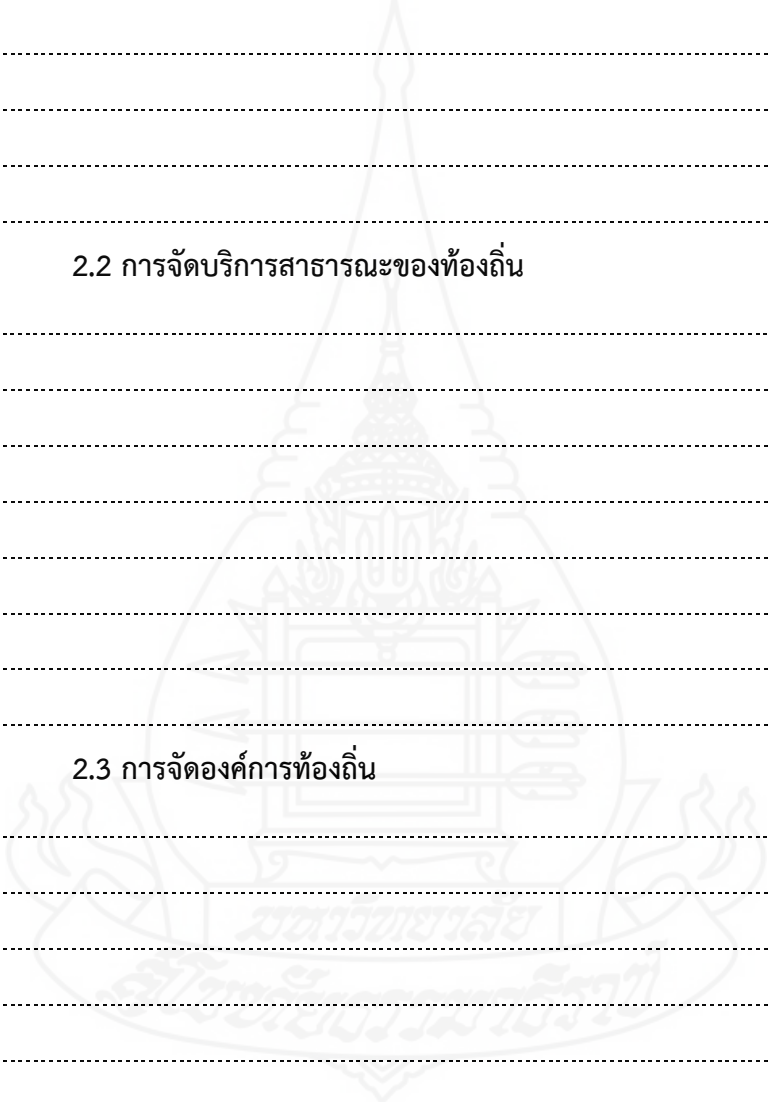
.....

.....

.....

.....

.....



2.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 การบริหารการคลังท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 การควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

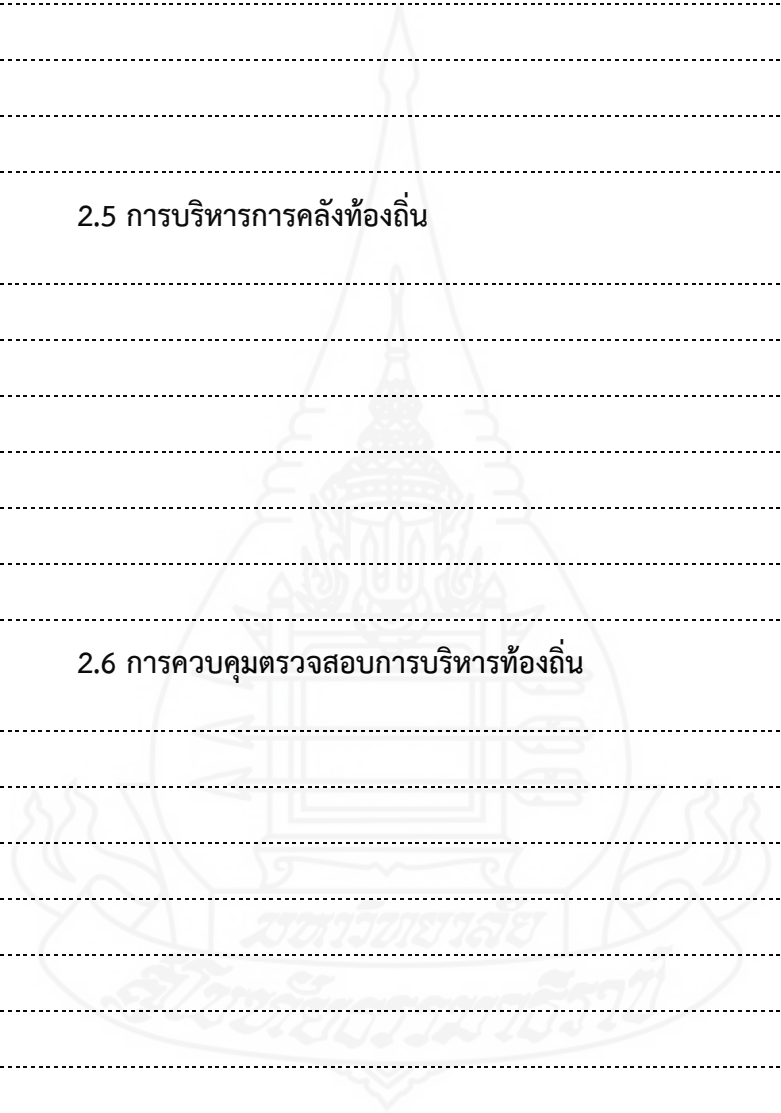
.....

.....

.....

.....

.....



3. ท่านคิดว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดีและมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าท่านมีลักษณะเด่นอย่างไร จึงทำให้ได้รับการเลือกตั้งเป็นนายกเทศมนตรีนครยะลาและดำรงตำแหน่งมายาวนานจนถึงปัจจุบัน

.....

.....

.....

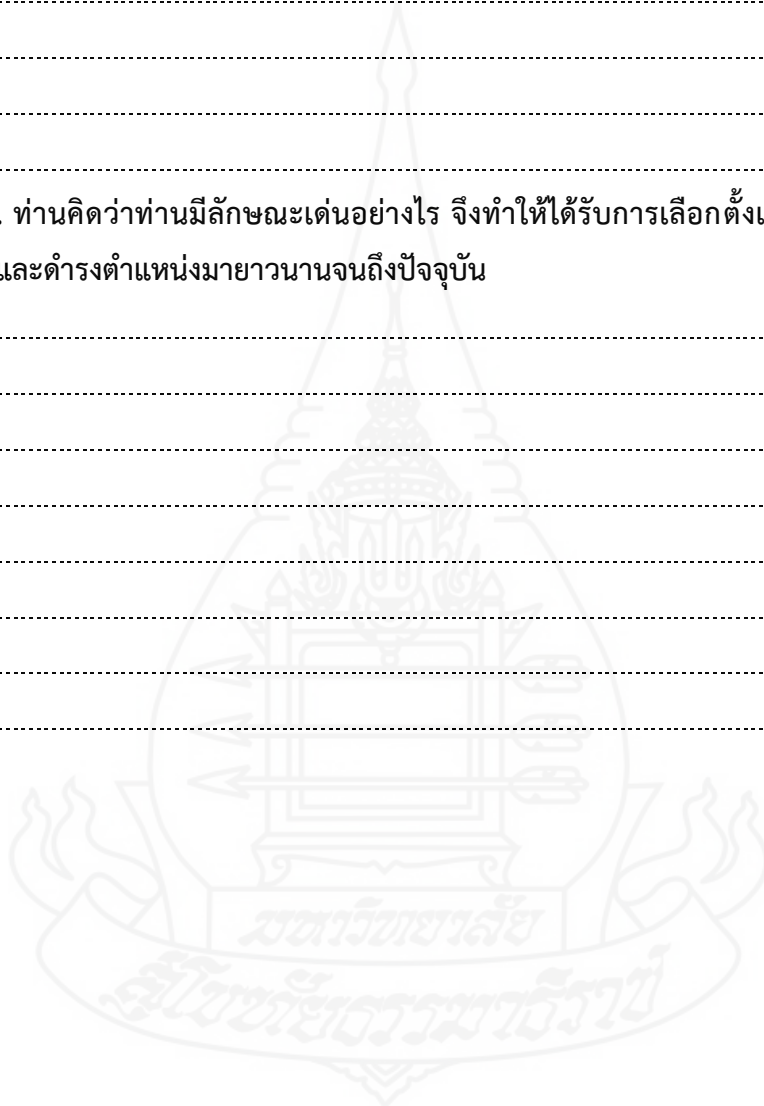
.....

.....

.....

.....

.....



3. จากคำถามข้อที่ 2 ท่านคิดว่านายกเทศมนตรีนครยะลามีส่วนผลักดันอย่างไรให้ผลงาน
และโครงการประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. นายกเทศมนตรีนครยะลา บริหารจัดการท้องถิ่นตามกระบวนการบริหารท้องถิ่น
อย่างไร ให้ประสบความสำเร็จ

4.1 การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 การจัดองค์การท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.5 การบริหารการคลังท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.6 การควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

3. จากคำถามข้อที่ 2 ท่านคิดว่านายกเทศมนตรีนครยะลามีส่วนผลักดันอย่างไรให้ผลงาน
และโครงการประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. นายกเทศมนตรีนครยะลา บริหารจัดการท้องถิ่นตามกระบวนการบริหารท้องถิ่น
อย่างไร ให้ประสบความสำเร็จ

4.1 การกำหนดนโยบายและแผนการบริหารท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

4.2. การจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 การจัดการท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

4.4 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.5 การบริหารการคลังท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.6 การควบคุมตรวจสอบการบริหารท้องถิ่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

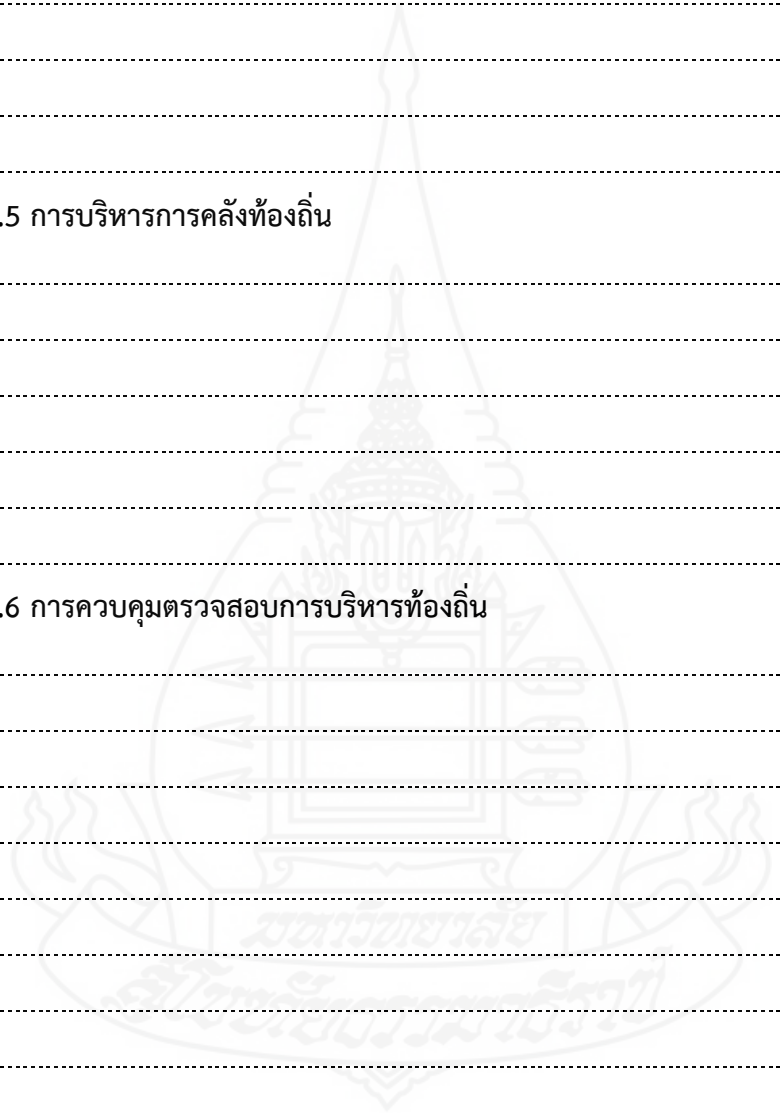
.....

.....

.....

.....

.....



แบบสัมภาษณ์ กลุ่มที่ 3

ผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ โดยสังเขป

ตำแหน่ง.....

ตอนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของนายกเทศมนตรีนครยะลา

1. ท่านมีความเห็นว่า นายกเทศมนตรีนครยะลา มีลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใดที่โดดเด่น พร้อมอธิบายเหตุผลและยกตัวอย่าง

.....

.....

.....

.....

.....

2. มีผลงานหรือโครงการใดบ้างของเทศบาลนครยะลาที่ท่านคิดว่ามีความโดดเด่นและประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

3. จากคำถามข้อที่ 2 ท่านคิดว่านายกเทศมนตรีนครยะลามีส่วนผลักดันอย่างไรให้ผลงานและโครงการประสบความสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....