

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร
ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

นางสาวศโรชา จ้อยโต



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2563

**Relationship between Executive Competency and Organizational Culture
and Strategic Management of Nonthaburi Provincial Administrative
Organization**

Miss Sarocha Juito



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science.
Sukhothai Thammathirat Open University

2020

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การ
กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
ชื่อและนามสกุล นางสาวสโรชา จุ้ยโต
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2564

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)



..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร พุทธาพิทักษ์)

M-2

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร
ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ผู้วิจัย นางสาวสโรชา จุ้ยโต รหัสนักศึกษา 2613001789 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์
สมิตานนท์ **ปีการศึกษา** 2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี (2) สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี (3) วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี และ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นตัวแทนของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีบุคลากรทั้งหมด 255 คน และได้กลุ่มตัวอย่างตามเครชีจและมอร์แกน 160 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า (1) การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ ด้านการประเมินผลงานยุทธศาสตร์ และด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากตามลำดับ (2) สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมทั้ง 8 สมรรถนะอยู่ในระดับมากและทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะด้านตัวแทน สมรรถนะด้านนวัตกรรม สมรรถนะด้านผู้ตรวจสอบงานตามลำดับ (3) วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีเป็นวัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การด้านสร้างสรรค์และวัฒนธรรมองค์การด้านตั้งรับเชิงรุกอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การด้านตั้งรับเฉื่อยชาอยู่ในระดับปานกลาง (4) สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

คำสำคัญ สมรรถนะผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ การบริหารยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วนจังหวัด
นนทบุรี

Thesis title: Relationship between Executive Competency, Organizational Culture and Strategic Management of Nonthaburi Provincial Administrative Organization

Researcher: Miss Sarocha Juito; **ID:** 2613001789;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisor: (1) Dr.Kittipong Keatwatcharachai, Associate Professor ;

(2) Dr.Phanompatt Smitananda, Assistant Professor; **Academic year:** 2020

Abstract

The objectives of this research were to study; (1) the operation of Nonthaburi Provincial Administrative Organization, (2) executive competency of Nonthaburi Provincial Administrative Organization, (3) organizational culture of Nonthaburi Provincial Administrative Organization and (4) study relationship between executive competency and organizational culture in strategic management of Nonthaburi Provincial Administrative Organization.

The target population in this study were 255 representatives of all staff working in Nonthaburi Provincial Administrative Organization. The sample size was calculated by the Krejcie and Morgan's fomular and comprised of 160 persons. The instrument used for data collection was questionnaire. The data were analyzed by analyzing statistics such as percentage, mean, standard deviation, and Pearson Product Moment Correlation.

Findings from the research are as follows. (1) The overall four aspects of Nonthaburi Provincial Administrative Organization's strategic management was found at high level, with the situation analysis was at moderate level, the preparation of strategic plan was at high level respectively. (2) The overall eight competencies of Nonthaburi Provincial Administrative Organization's executives competencies was at high level and each aspect was at high level with official representative competency, innovator competency, and inspector competency, respectively. (3) The overall three aspects of the organizational culture of Nonthaburi Provincial Administrative Organization was at high level, with the creative competency and proactive defense competency were at high level whereas the inactive defense competency was at moderate level. (4) The executive competency had moderately positive relationship with strategic management of Nonthaburi Provincial Administrative Organization. As well as organizational culture which had positive relationship at moderate level with strategic management of Nonthaburi Provincial Administrative Organization.

Keywords: Executive Competency, Organizational Culture, Strategic Management, Nonthaburi Provincial Administrative Organization

กิตติกรรมประกาศ

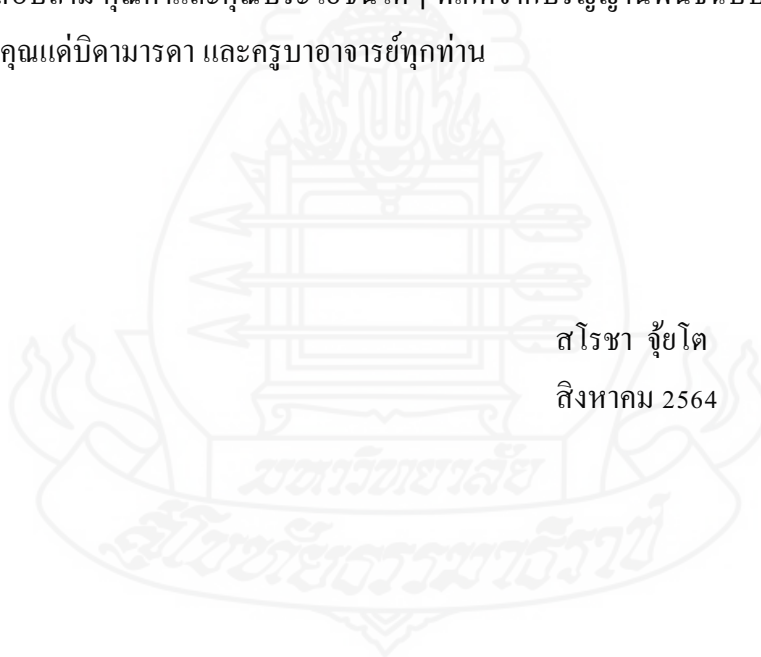
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย และที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา ของทุกท่านอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี และบุคลากรขององค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรี ที่ใช้ความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถามมา ใช้ในการประมวลผล วิเคราะห์ผล แปลผลของการวิจัยต่อไป

ขอขอบคุณบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ ตอบแบบสอบถาม คุณค่าและคุณประโยชน์ใดๆ ที่เกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็น เครื่องบูชาคุณแต่บิดามารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่าน

สโรชา จุ้ยโต

สิงหาคม 2564

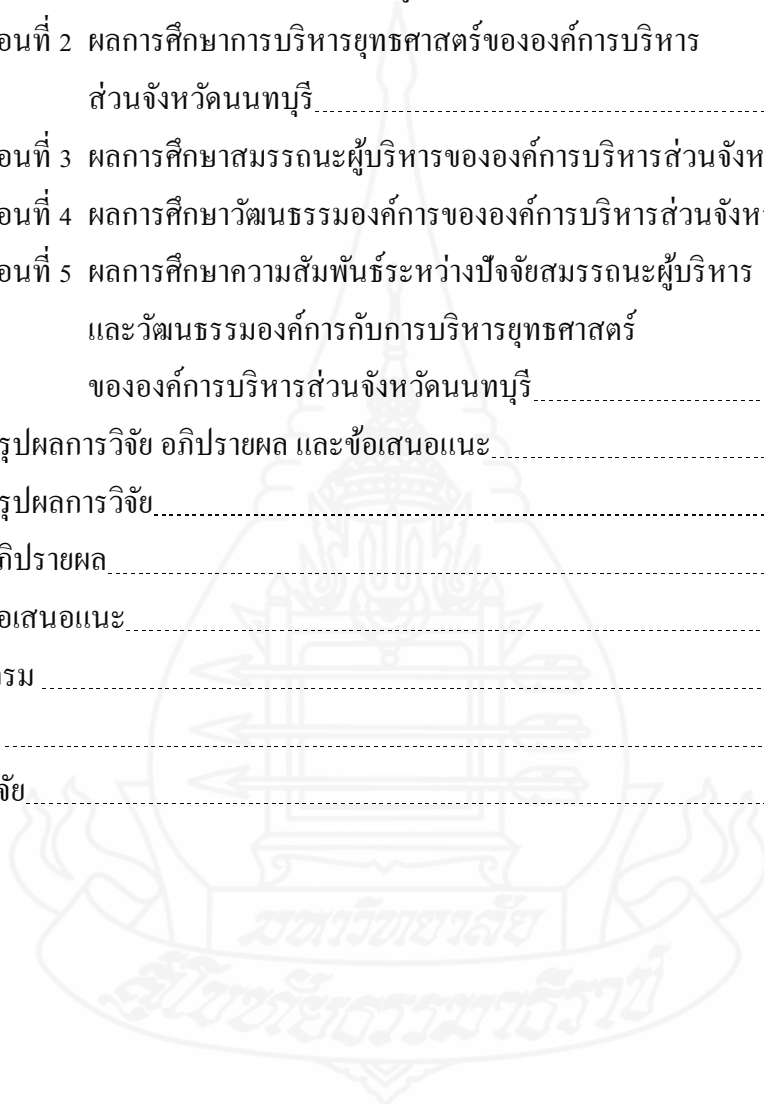


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	6
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์	12
ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะผู้บริหาร	26
ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ	38
ตอนที่ 4 การบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	51
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	88
ประชากร	88
กลุ่มตัวอย่าง	88
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	89
การเก็บรวบรวมข้อมูล	91
การวิเคราะห์ข้อมูล	92

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
ตอนที่ 2 ผลการศึกษากาการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	95
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาศมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	107
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	116
ตอนที่ 5 ผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	121
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	135
สรุปผลการวิจัย.....	135
อภิปรายผล.....	137
ข้อเสนอแนะ.....	142
บรรณานุกรม.....	145
ภาคผนวก.....	149
ประวัติผู้วิจัย.....	163



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีจำแนกตามส่วนราชการ.....	88
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละแสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	93
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	95
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกเป็นรายด้านการวิเคราะห์สถานการณ์.....	96
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกเป็นรายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	98
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกเป็นรายด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี.....	104
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกเป็นรายด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์.....	105
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	107
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านนักนวัตกรรมเป็นรายชื่อ.....	108
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านตัวแทนเป็นรายชื่อ.....	108
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้ผลิตเป็นรายชื่อ.....	110
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้อำนวยการเป็นรายชื่อ.....	111
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้ตรวจสอบงานเป็นรายชื่อ.....	112
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้ประสานงานเป็นรายชื่อ.....	113

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านพึงเลี้ยงเป็นรายข้อ.....	114
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้ให้บริการเป็นรายข้อ.....	115
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกด้านวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์.....	116
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านตั้งรับเชื้อฯ.....	118
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านตั้งรับเชิงรุก.....	119
ตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหาร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	121
ตารางที่ 4.21 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารทั้ง 8 สมรรถนะเป็นรายข้อมีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	122
ตารางที่ 4.22 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	128
ตารางที่ 4.23 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3 ด้านเป็นรายข้อมีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	129

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2.1 ระดับชั้นของกลยุทธ์.....	26
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis).....	20
ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ.....	25
ภาพที่ 2.4 แนวคิดสร้างตัวแบบสมรรถนะสำเร็จรูป.....	33
ภาพที่ 2.5 สมรรถนะผู้บริหาร 8 สมรรถนะ.....	36
ภาพที่ 2.6 วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือบริหารบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ... 43	43
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	53
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างส่วนราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี.....	54



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของพลัง 3 ประการ ประกอบด้วย พลังแรกคือ ลูกค้า (Customer) หรือประชาชนผู้รับบริการมีความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการใหม่ที่มุ่งเน้นประชาชนมาก่อน พลังที่สองคือ การแข่งขัน (Competition) หรือคู่แข่งมีความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการใหม่ การเทียบแข่ง (Benchmarking) จึงเป็นหัวใจของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์การระบบราชการใหม่ การเปรียบเทียบกับหน่วยปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) และการจัดอันดับ (Ranking) ของหน่วยราชการ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน พลังที่สาม คือ การเปลี่ยนแปลง (Change) ที่รวดเร็วและรุนแรง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร (Information and Communication Technology) สู่อุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ทำให้การบริหารองค์การภาครัฐต้องมีการปรับตัวใหม่จากองค์การระบบราชการสู่องค์การปรับตัวที่มีความถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว ว่องไว และทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปฏิรูปการจัดการภาครัฐได้รับอิทธิพลจากกระแสแนวคิดหลัก 4 กระแส คือ กระแสแนวคิดเศรษฐศาสตร์ สำนักนีโอคลาสสิก (Neo-Classical Economics) กระแสแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) กระแสแนวคิดประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Public Law) จากกระแสแนวคิดหลัก 4 ประการดังกล่าว ทำให้ระบบราชการต้องบริหารราชการแบบเปิด โดยลดบทบาทภาครัฐลง เพิ่มบทบาทภาคประชาชนและประชาสังคมเข้ามาดำเนินการแทนในภารกิจบางอย่างของรัฐ โดยเฉพาะภารกิจให้บริการสาธารณะ เพื่อเปิดช่องทางให้ประชาชนมีโอกาสและเพิ่มทางเลือกในการรับบริการสาธารณะมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มอำนาจการบริหารของผู้บริหารองค์การภาครัฐเป็นอย่างยิ่ง โดยให้ผู้บริหารที่มีอำนาจมากขึ้นในการบริหารและใช้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การภาครัฐสู่ความสำเร็จ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และใช้การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เพื่อเป็นเครื่องมือในการบรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์การภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้มีการนำเครื่องมือใหม่ทางการบริหารมาใช้โดยใช้ฐานแนวคิดของธุรกิจเป็นสำคัญที่เรียกว่า “Business Like Approach” ประกอบด้วยผู้บริหารองค์กรต้องมีสมรรถนะสูง (High Competency) ที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ที่เรียกว่า ซีอีโอ (Chief Executive Officer: CEO) การบริหารองค์กรแบบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) และต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost) มาประยุกต์ใช้ในการจัดการภาครัฐ แนวคิดจึงนำเครื่องมือการจัดการเชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้ และเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบราชการอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยมีการปฏิรูประบบราชการใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมาย 7 ประการ ได้แก่

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและการได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากกระแสการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ส่งผลต่อการบริหารราชการใหม่แล้ว ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยังได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ 6 ว่าด้วยด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ โดยปรับเปลี่ยนภาครัฐให้เป็นภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและแยกบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับและเป็นผู้ให้บริการในตลาดที่มีการแข่งขันกับภาคเอกชนที่มีความชัดเจน มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจมีขีดสมรรถนะสูง (High Competency) ปรับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา กระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) กระแสการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (New Public Governance: NPG) นำไปสู่การบริหารราชการใหม่ที่มุ่งเน้นการบริหารสมรรถนะที่องค์การรัฐสมัยใหม่ต้องพัฒนานุเคราะห์ทั้งผู้บริหารและข้าราชการให้มีขีดความสามารถในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ โดยเฉพาะสมรรถนะผู้บริหาร (Executive Competency) ที่ต้องให้ความสำคัญและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ต้องมีการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result) และผลประโยชน์ส่วนรวม ต้องมีการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ที่มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันการณ์ที่รวดเร็วและรุนแรง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปที่ได้้นำแนวคิดการบริหารราชการที่มุ่งเน้นการบริหารยุทธศาสตร์มาเป็นหลักในการบริหารราชการ โดยมีผู้บริหารระดับสูงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ.2561-2565 ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นมากกว่าเป็นแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นโยบายนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย วิสัยทัศน์การพัฒนาและนโยบาย ดังนี้

A วิสัยทัศน์การพัฒนา “มุ่งพัฒนาจังหวัดให้เป็นแห่งการศึกษา เมืองแห่งคุณภาพชีวิต และสิ่งแวดล้อมที่ดี”

B นโยบาย 6 ด้าน

- B₁ นโยบายเร่งด่วน
- B₂ นโยบายด้านการศึกษา
- B₃ นโยบายด้านคุณภาพชีวิต
- B₄ นโยบายด้านการบริหารและการเมือง
- B₅ นโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- B₆ นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน

จากรายงานการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีประจำปี พ.ศ.2558 ถึงปัจจุบันพบว่า มีการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ในลักษณะฝ่ายการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งมีวิสัยทัศน์การพัฒนาและนโยบาย 6 ด้าน และแปลงนโยบายเป็นแผนงานและโครงการต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การยังไม่แน่ชัดว่าจะเป็นอย่างไร โดยมีการกำหนดนโยบายพัฒนาท้องถิ่น โดยผู้บริหารท้องถิ่นที่เป็นนักการเมืองท้องถิ่น คือ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา ยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย (รายงานประจำปี อบจ.2561)

1. ยุทธศาสตร์พัฒนาเมืองนนทบุรีเพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข
2. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนากิจการบริการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
3. ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคมนนทบุรีให้ก้าวหน้าปลอดภัยและยั่งยืน
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา 5 ปี คือ พ.ศ.2561-2565 ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่เน้นระยะแรก 5 ปี คือ พ.ศ.2561-2565 อย่างไรก็ตามการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีข้อสังเกตดังนี้

1. ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ไม่สามารถประเมินได้ว่าเป็นความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์การบริหารหรือไม่ เนื่องจากวิสัยทัศน์องค์การยังไม่มีแน่ชัดแต่เป็นวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ระบุว่า “เมืองแห่งการศึกษา เมืองแห่งคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี”

2. พันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ระบุว่า มี 8 พันธกิจ ได้แก่ พันธกิจที่ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาจังหวัดนนทบุรีให้มีคุณภาพได้มาตรฐานยิ่งขึ้น พันธกิจที่ 2 ส่งเสริมพัฒนาจังหวัดนนทบุรีให้เป็นสังคมที่นำความรู้คู่คุณธรรมสู่สังคมอยู่ดีมีสุข พันธกิจที่ 3 อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดนนทบุรีสู่การเจริญเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พันธกิจที่ 4 ส่งเสริมและสนับสนุนระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสู่สังคมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พันธกิจที่ 5 สร้างเสริมและพัฒนาจังหวัดนนทบุรีให้เป็นเมืองที่ประชาชนอยู่อาศัยอย่างมีความสุข พันธกิจที่ 6 สร้างเสริมและพัฒนาจังหวัดนนทบุรีให้กลายเป็นเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สินค้าและบริการมีมูลค่าเพิ่ม มีคุณภาพและมาตรฐานสูงขึ้น พันธกิจที่ 7 ส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้คงอยู่คู่จังหวัดนนทบุรีสืบไป พันธกิจที่ 8 ส่งเสริมพัฒนาการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเพิ่มขึ้น ซึ่งพันธกิจดังกล่าวยังไม่สอดคล้องครบถ้วนตามอำนาจและหน้าที่ที่กำหนดไว้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีกำหนดโดยใช้คำว่า ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา ทำให้ยังไม่ครบถ้วนและสอดคล้องกับเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า “Balanced Scorecard” ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดไว้ว่า ประเด็นยุทธศาสตร์กับองค์การภาครัฐมี 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การ

4. การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย จึงยังไม่มี ความสอดคล้องสัมพันธ์บูรณาการเป็นหนึ่งเดียว จนกระทั่งการจัดทำโครงการริเริ่มที่ต้องมีการระบุรายละเอียดอย่างครบถ้วนและมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงยังไม่ชัดเจน กระจ่างชัดในเรื่องดังกล่าว

การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรียังขาดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากรที่ยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development) โดยเฉพาะยังขาดการกำหนดและจัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูง การบริหารภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรียังคงเป็นแบบระบบราชการ (Bureaucracy) โดยยังมีพฤติกรรมเน้นสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก วัฒนธรรมองค์การยังเน้นผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เน้นการออกคำสั่ง ปฏิบัติตามข้อกฎหมายระเบียบปฏิบัติ ความสัมพันธ์ยังเป็นไปในแนวตั้งมากกว่าแนวราบ โครงสร้างองค์การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้บริการประชาชนล่าช้า ไม่ว่องไว ไม่ทันสมัย ไม่ทันการณ์ วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวไม่สอดคล้องต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จึงทำให้การดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้

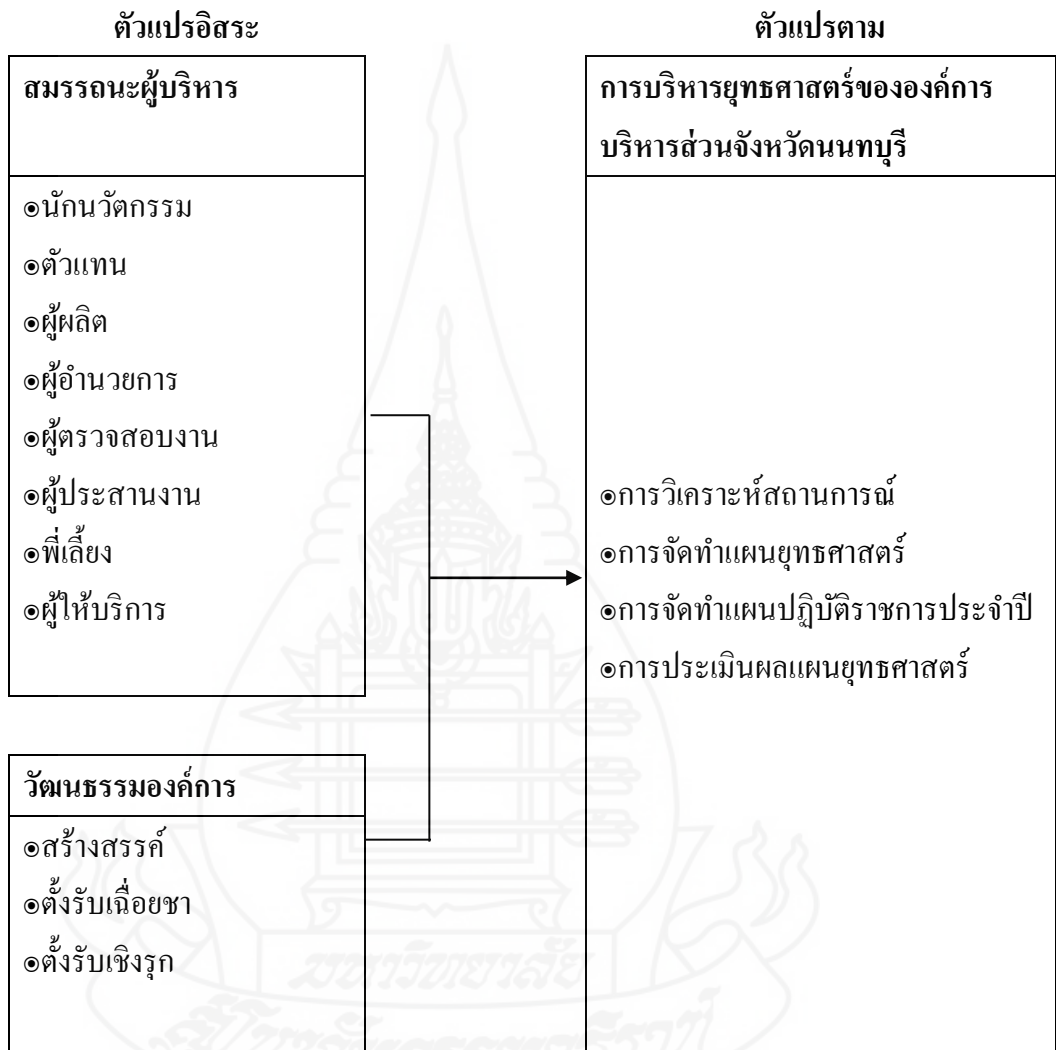
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาสมรรถนะผู้บริหาร ปัญหาวัฒนธรรมองค์การ และปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดดังกล่าวจึงศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
- 2.3 เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยไว้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

4.2 วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

5.1.1 การบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์สถานการณ์
- 2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 3) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- 4) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

5.1.2 สมรรถนะผู้นำ ประกอบด้วย

- 1) นักนวัตกรรม
- 2) ตัวแทน
- 3) ผู้ผลิต
- 4) ผู้อำนวยการ
- 5) ผู้ตรวจสอบงาน
- 6) ผู้ประสานงาน
- 7) พี่เลี้ยง
- 8) ผู้ให้บริการ

5.1.3 วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

- 1) วัฒนธรรมองค์การสร้างสรรค์
- 2) วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเฉื่อยชา
- 3) วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเชิงรุก

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำนวน 255 คน

5.3 ขอบเขตด้านตัวแบบที่ศึกษา

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหาร
- 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2564

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

6.1 การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

6.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์ หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สวอต ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม

1) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่เป็นจุดแข็งจุดอ่อนด้านโครงสร้าง ยุทธศาสตร์ ระบบ ผู้บริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม

2) การวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคาม หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่เป็นโอกาสและสิ่งคุกคาม ได้แก่ การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีโลกาภิวัตน์ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่แข่งขัน เครือข่ายผู้กำกับควบคุมตรวจสอบ

6.1.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี 10 ปี 15 ปี และ 20 ปี ประกอบด้วย

1) **การกำหนดวิสัยทัศน์** หมายถึง การวางตำแหน่งขององค์การในอนาคต โดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

2) **การกำหนดพันธกิจ** หมายถึง การกำหนดขอบข่ายพันธกิจให้ครบถ้วน ตามภารกิจอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

3) **การกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์การ** หมายถึง การกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์การให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

4) **การกำหนดค่านิยมหลัก** หมายถึง การกำหนดค่านิยมหลักที่เกื้อหนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การที่กำหนดไว้

5) **การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาองค์กร

6) **การกำหนดกลยุทธ์** หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาองค์กร

7) **กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

8) **การกำหนดตัวชี้วัด** หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

9) **การกำหนดค่าเป้าหมาย** หมายถึง การกำหนดค่าเป้าหมายที่สอดคล้องต่อการบรรลุตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยค่าเป้าหมายกำหนดไว้ 5 ปี

10) **การจัดทำโครงการริเริ่ม** หมายถึง การระบุชื่อโครงการที่สอดคล้องต่อการบรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง การเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ประเภท หลักการและเหตุผล ผลสัมฤทธิ์ ระยะเวลาโครงการ แผนปฏิบัติงาน โครงการ หลักสูตร วิทยากร กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ดำเนินการ โครงการ ผู้บริหาร โครงการ งบประมาณ ความเสี่ยงและมาตรการป้องกัน การประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ

6.1.4 การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีต่อไป มีการวิจัยประเมินผลโครงการเพื่อปรับปรุงโครงการยกเลิก ยุติโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่บูรณาการสอดคล้องต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

6.2 สมรรถนะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี หมายถึง ความสามารถในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพของผู้บริหารองค์การใน 8 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านนักนวัตกรรม สมรรถนะด้านตัวแทน สมรรถนะด้านผู้ผลิต สมรรถนะด้านผู้อำนวยการ สมรรถนะด้านผู้ตรวจสอบงาน สมรรถนะด้านผู้ประสานงาน สมรรถนะด้านพี่เลี้ยง สมรรถนะด้านผู้ให้บริการ

6.3 วัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี หมายถึง วัฒนธรรมองค์การใน 3 รูปแบบ ได้แก่

6.3.1 วัฒนธรรมองค์การสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมองค์การที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ บุคลากรต้องการความสำเร็จ ความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการทำงาน ชอบทำทนายตลอดเวลา สนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

6.3.2 วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเฉื่อยชา หมายถึง พฤติกรรมองค์การที่มุ่งเน้นบุคลากรมีพฤติกรรมคล้ายตามผู้บริหาร ชี้ดกฎระเบียบเคร่งครัด หลีกเลียงความรับผิดชอบ เน้นการควบคุมของผู้บริหาร สัมพันธภาพเป็นแบบปกป้องตนเองและตั้งรับในการทำงาน ไม่สนใจคุณภาพงาน หลีกเลียงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด

6.3.3 วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเชิงรุก หมายถึง พฤติกรรมองค์การที่มุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร ผู้บริหารมีพฤติกรรมเนิ่นงาน บุคลากรมีพฤติกรรมการเผชิญหน้า แข่งขันแบบแพ้ชนะ หลีกเลียงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมีความขัดแย้งไม่ไว้วางใจกัน ตำหนิและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชี้ดกฎระเบียบในการทำงาน

6.4 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

7.5 องค์การ หมายถึง องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

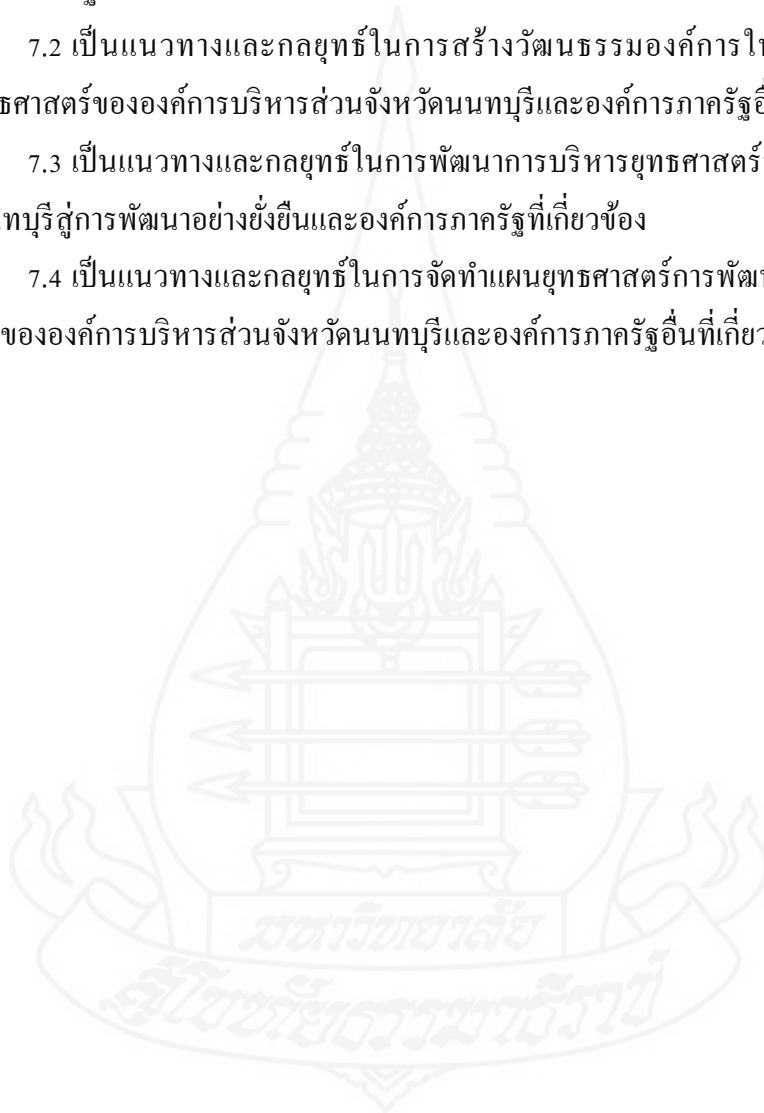
7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

7.1 เป็นแนวทางและกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารให้มีสมรรถนะนักบริหารมืออาชีพให้สอดคล้องกับการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีและองค์การภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง

7.2 เป็นแนวทางและกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีและองค์การภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง

7.3 เป็นแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีสู่การพัฒนายั่งยืนและองค์การภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

7.4 เป็นแนวทางและกลยุทธ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับกลางตามหลักสมรรถนะขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีและองค์การภาครัฐอื่นที่เกี่ยวข้อง



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์
- ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะผู้บริหาร
- ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ
- ตอนที่ 4 การบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
- ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ได้มีการศึกษามานานแล้วประมาณปี ค.ศ.1950 โดยมูลนิธิฟอร์ด และ Carnegie Corporation ได้ให้ทุนอุดหนุนพัฒนาการวิจัยเพื่อการบริหารหลักสูตรของ Business School ในสหรัฐอเมริกา และมีการพัฒนาจนกลายเป็นวิชา นโยบายธุรกิจ (Business Policy) ต่อมาได้ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการธุรกิจ จึงถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาองค์การทั้งระบบไปพร้อมๆ กัน ไม่ได้ให้ความสำคัญส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การ (สุพานี สฤณี วานิช: 2544: 2) แต่ด้วยความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) จึงได้นำเครื่องมือของการบริหารจัดการของภาคธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “Business – Like Approach” มาประยุกต์ใช้แนวทางและเป็นเครื่องมือพัฒนาระบบราชการอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนให้้องค์การภาครัฐต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

1.1 ความเป็นมาของการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐได้นำแนวคิด ทฤษฎีมาจากภาคธุรกิจเอกชนซึ่งมีความเป็นมา 4 ระยะ ดังนี้ (ชนชัย ยมจินดา, 2548, น. 2)

ระยะที่ 1 การวางแผนทางการเงิน (Basic Financial Planning) เป็นระยะที่ธุรกิจเน้นการจัดการในลักษณะที่เน้นการดำเนินการตามแผนงบประมาณ โดยแต่ละหน่วยงานภายในจะจัดทำงบประมาณขึ้น และมีการจัดทำงบประมาณประจำปี เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม การควบคุมส่วนใหญ่จะเน้นที่การควบคุมปฏิบัติการต่างๆ ภายในของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติและการบัญชี ในองค์กรภาครัฐในช่วงเวลาแรกๆ ก็จะใช้ในแนวทางการวางแผนคล้ายกับธุรกิจ

ระยะที่ 2 การวางแผนที่เน้นการพยากรณ์ (Forecast Based Planning) เป็นระยะที่ธุรกิจจะเน้นที่การพยากรณ์อนาคต โดยมีการทำการพยากรณ์การเจริญเติบโตของธุรกิจเป็นระยะเวลาหลายปีในอนาคต และโดยใช้สถิติของอดีตเป็นตัวคาดการณ์ทำนายการเจริญเติบโต ในระยะนี้จะมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อความมั่นใจในการคาดการณ์ทำนายการเจริญเติบโต และจะมีการจัดทำแผนระยะยาว 3 – 5 ปี การจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจยังเป็นไปในลักษณะคงที่ (Static) คือการจัดสรรตามหลักการเดิมแบบหมวดหมู่ โดยไม่ได้เน้นที่เป้าหมาย หรือผลลัพธ์ของแผนงานและการใช้งบประมาณ แต่เริ่มมีการใช้ความสำคัญกับการจัดสรรในส่วนของงบประมาณกับแผนงานที่เกินกว่า 1 ปี ส่วนองค์กรภาครัฐก็มีความนิยมในการจัดทำแผนระยะยาว

ระยะที่ 3 การวางแผนที่เน้นปรับตัวกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Externally Oriented Planning) สำหรับภาคเอกชนนั้นจะประสบปัญหาความไม่แน่นอนที่จะต้องฝ่าฝืนกับเรื่องการเมืองในองค์กร เพื่อให้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนระยะยาว ทำให้เกิดความสนใจที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันอย่างละเอียดรอบคอบ มีการเพิ่มความสนใจที่ตอบสนองต่อสถานะของตลาดและการแข่งขัน และมีการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ การจัดสรรในช่วงนี้จึงเปลี่ยนมาเป็นการจัดสรรในลักษณะพลวัต (Dynamic) ตามความจำเป็นของสถานการณ์ ในแง่การวางแผนก็จะมีวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างละเอียดรอบคอบ โดยมีจุดโฟกัสที่ตลาดและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ

ระยะที่ 4 การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฝ่ายบริหารตระหนักว่า แม้การมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดก็ไม่อาจนำไปสู่ผลสำเร็จได้ หากปราศจากการสนับสนุนของบุคลากรภายใน จึงมีการปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญที่การออกแบบองค์กร สร้างระบบสนับสนุนและบรรยากาศภายใน และทำการสร้างกลไกระบบ

การวางแผน และตัวแบบองค์การที่มีความยืดหยุ่นและอ่อนตัวสูง รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่สถานะของธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์

มีนักวิชาการซึ่งเป็นนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) (อ้างใน สมโภชน์ ระติโอพาร และคณะ, 2544, น. 77) ได้อธิบายความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ คือ แผน (Strategy is a Plan) ซึ่งหมายถึง เป็นความมุ่งหวัง หรือเจตนารมณ์ มีลักษณะสำคัญคือมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานล่วงหน้า และมีการกำหนดจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน

2. ยุทธศาสตร์ คือ การเดินหมาก (Strategy is a Plan) ซึ่งหมายถึง การเล่นเกมหรือการใช้อุบายหรือการต่อรองหรือการใช้กุศโลบายที่จะเอาชนะ หรือรักษาความได้เปรียบ หรือร่วมมือกับคู่แข่ง

3. ยุทธศาสตร์ คือ แบบแผน (Strategy is a Pattern) ซึ่งหมายถึง ความมุ่งหมายที่จะนำแผนไปดำเนินการตามเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดไว้ในแผน

4. ยุทธศาสตร์ คือ ตำแหน่ง (Strategy is a Position) ซึ่งหมายถึง การพิจารณาสถานภาพขององค์การว่ามีความสัมพันธ์สอดคล้องกับช่องทางที่จะดำเนินกิจการอย่างเหมาะสมหรือไม่

5. ยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดภาพทางความคิด (Strategy is a Perspective) ซึ่งหมายถึง การมององค์การร่วมกันของมวลสมาชิกในด้านค่านิยม วัฒนธรรม และปรัชญาต่างๆ เพื่อสมาชิกจะได้ยึดถือปฏิบัติเป็นหลักและเป็นทางเดียวกัน

จากความหมายของยุทธศาสตร์ (Strategy) ใน 5 ลักษณะแล้ว ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Strategy” มีการแปลความหมายหลายประการ บางครั้งใช้เรียกว่า กลยุทธ์ กลวิธี โดยทั่วไปแล้วคำว่า ยุทธศาสตร์ จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ ยุทธศาสตร์จึงใช้กับเรื่องใหญ่ๆ เป็นระดับชาติ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์กรม หรือยุทธศาสตร์จังหวัด หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น การบริหารองค์การภาครัฐจึงใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ มากกว่ากลยุทธ์ และได้กำหนดให้กลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Fred R. David (อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2550, น. 114) อธิบายว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์กร การนำไปปฏิบัติ รวมถึง การประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

Johnson et al, (อ้างใน ปรัชญา เวสารัชช, 2550, น. 14) อธิบายว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจเรื่องยุทธศาสตร์และการวางแผนว่า ทำอย่างไร ยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดขึ้นมาจะเกิดผลได้จริง การบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ซึ่งผู้บริหารหรือนักยุทธศาสตร์ใช้เพื่อเข้าใจจุดยืนทางยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) การเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดทางเลือกดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปได้ การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกเส้นทางดังกล่าว และ 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นการวางแผนว่าจะนำยุทธศาสตร์ที่ตัดสินใจเลือกแล้วไปดำเนินการอย่างไรให้เกิดผล การบริหารยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดและดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยมีการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ณัฐพันธ์ เจริญนทร์ (2552, น. 17) อธิบายว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กึ่งพร ทองใบ (2545, น. 5) อธิบายว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นทางการจัดการเชิงยุทธศาสตร์มุ่งพิจารณาในแง่กระบวนการหรือหน้าที่ทางการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมในเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวคือ การเลือกทางเลือกในการจัดการที่เหมาะสม โดยอาศัยการประเมินสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกในระยะยาว

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, น. 8) อธิบายว่า การบริหารยุทธศาสตร์หมายถึง การบริหารองค์กร โดยรวมให้มียุทธศาสตร์หลักและยุทธศาสตร์การแข่งขัน ตลอดจนมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่ากิจการอื่นๆ โดยจะมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็ง จุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อให้สามารถนำ

แผนยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อสร้างทิศทางและอนาคตที่เหมาะสมขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ธนชัย ยมจินดา (2548, น. 2) อธิบายว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดกรอบแนวคิด และแนวทางการดำเนินการให้กับองค์กรในด้านของเป้าหมาย แผนงาน และวิธีการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์กรดำรงสถานะมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีตัวแบบขององค์กรที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมองค์กร สามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย พันธกิจ และบรรลุผลกำไรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

จากนักวิชาการได้อธิบายความหมายการบริหารยุทธศาสตร์ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร มีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการประจำปี มีการควบคุมประเมินผลความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ การบริหารยุทธศาสตร์จึงเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.3 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1. เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องตระหนักว่า สิ่งที่คุณกำหนดไว้นั้น ไม่ได้มีลักษณะคงที่เสมอไป แต่จะเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้น วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2. เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

3. เป็นการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้เกิดขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

4. เป็นการประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์สำหรับธุรกิจเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินธุรกิจ การจัดทำและปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมี

ความสำคัญเป็นอันดับต้น รวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้น ยุทธศาสตร์และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. เป็นการบริหารและตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน มีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

6. เป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริหารที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด

7. เป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากร หรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

8. เป็นการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการทำงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความล้มเหลวขององค์กร

9. เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และเกี่ยวข้องกับค่านิยม ทศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งมีผลต่อยุทธศาสตร์ ซึ่งบุคคลเหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์เป็นการบริหารตามสถานการณ์ที่ถูกต้องเหมาะสม เรียกว่า ตัวแบบที่เหมาะสม (Fit Model) เป็นการบริหารมุ่งสู่ความสำเร็จ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

นักวิชาการได้อธิบายกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ไว้หลายท่าน สามารถประมวลได้ดังนี้

Fred R. David (อ่านใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2545, น. 17) อธิบายว่า การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร

การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. **ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)** จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและ การใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. **ขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)** จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547, น. 45) อธิบายว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)** เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกแล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Factors) ซึ่งประกอบด้วย โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กรและควบคุมไม่ได้ ความแข็งแกร่ง (Strength) และความไม่แข็งแกร่ง (Weakness) เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่ควบคุมได้

2. **ขั้นการจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)** เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับกิจกรรมหรือกระบวนการทำงาน หรือหน่วยธุรกิจภายในองค์กร โดยเชื่อว่าจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุพันธกิจ (Mission) หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. **ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)** เป็นการแปลงยุทธศาสตร์เป็นโปรแกรมงาน (Program) พร้อมกับประมาณการค่าใช้จ่ายที่จะต้องมีสำหรับแต่ละโปรแกรมงานนั้นๆ ตลอดจนระเบียบวิธีการทำงาน ที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ได้ผล ยังต้องคำนึงถึงการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

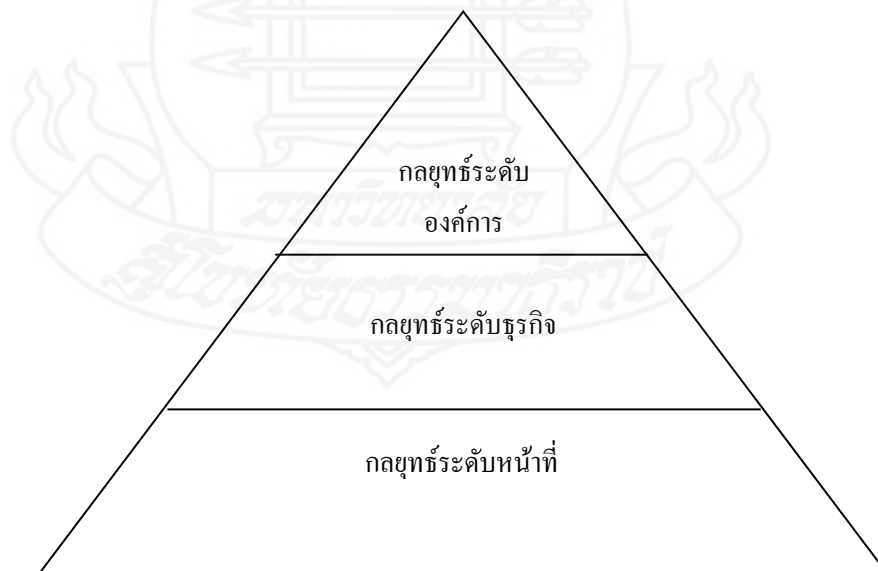
4. **ขั้นการประเมินผลและควบคุม (Strategy Evaluation and Control)** เป็นการติดตามว่ายุทธศาสตร์แต่ละข้อได้นำไปปฏิบัติหรือไม่ และมีความคืบหน้าเป็นอย่างไร ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วน เพื่อประกอบการประเมินผล

ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2552, น. 22) อธิบายว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. ขั้นการกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดพันธกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3. ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ดังภาพที่ 2.1



ที่มา: ประยุกต์จาก ณัฐพันธุ์ เจริญนนท์ (2552, น. 22)

ภาพที่ 2.1 ระดับชั้นของกลยุทธ์

4. **ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)** หมายถึง การนำยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. **ขั้นการควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation and Control)** การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินยุทธศาสตร์ว่าประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนายุทธศาสตร์ต่อไป

สุเทพ เชาวลิต (2563, น. 4 - 5) อธิบายว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นการวิเคราะห์สถานการณ์** หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยนำเครื่องมือการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) มาใช้ ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength: S) จุดอ่อน (Weakness: W) โอกาส (Opportunity: O) และสิ่งคุกคาม (Threat: T) ดังภาพที่ 2.2

ปัจจัยภายในองค์กร	จุดแข็ง (Strength: S) จุดอ่อน (Weakness: W)
ปัจจัยภายนอกองค์กร	โอกาส (Opportunity: O) สิ่งคุกคาม (Threat: T)

ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

2. **ขั้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์** หมายถึง การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แผนยุทธศาสตร์เป็นแผนระยะยาว 5 ปี มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

2.1 **วิสัยทัศน์ (Vision: V)** หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยการวางตำแหน่งขององค์กรในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร เมื่อได้มีการวิเคราะห์สวอตแล้ว ที่เรียกว่า “Positioning” เป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางองค์กรในอนาคตตามห้วงเวลาที่กำหนด คือ 5 ปี การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีการประชุมร่วมกันทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

เพื่อรับทราบความคาดหวังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้รับความร่วมมือสนับสนุนทุกฝ่ายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ลักษณะวิสัยทัศน์ควรมีความเฉพาะเจาะจง กระชับ เข้าใจง่าย แสดงถึงลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร แฝงความท้าทาย และความเชื่อมโยงกับวาระแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายรัฐบาล

2.2 พันธกิจ (Mission: M) หมายถึงการกำหนดขอบข่ายภารกิจ หน้าที่ขององค์กร เป็นข้อความแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กรและขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีที่มาจากหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้หรือวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรนั้นๆ

2.3 เป้าประสงค์หลักขององค์กร (Organization Goal: OG) หมายถึงผลลัพธ์ขององค์กรที่ต้องการในอนาคตตามพันธกิจที่กำหนดไว้ กรณีที่พันธกิจขององค์กรมี 3 พันธกิจ เป้าประสงค์ขององค์กรต้องมีอย่างน้อย 3 เป้าประสงค์ขององค์กร

2.4 ค่านิยมหลัก (Core Value: CV) หมายถึง ค่านิยมหลักที่ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรที่กำหนดไว้ต้องเป็นค่านิยมเชิงบวก ค่านิยมเข้มแข็ง (Strong Core Value) ที่เกื้อหนุน สนับสนุน ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กรที่กำหนดไว้

2.5 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues: SI) หมายถึง ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ประการที่นำมาจากแนวคิดของดัชนีสมดุล (Balanced Scorecard) โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	ด้านคุณภาพการให้บริการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	ด้านการพัฒนาองค์กร

2.6 กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง การคิดค้นหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยกลยุทธ์หลายๆ กลยุทธ์ โดยกำหนดไว้ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ ประกอบด้วย
กลยุทธ์ตามพันธกิจที่กำหนดไว้ เช่น พันธกิจมี 4 พันธกิจ ทำให้มีกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์เพื่อบรรลุพันธกิจที่ 1
กลยุทธ์เพื่อบรรลุพันธกิจที่ 2
กลยุทธ์เพื่อบรรลุพันธกิจที่ 3
กลยุทธ์เพื่อบรรลุพันธกิจที่ 4

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์
ดังนี้

กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจผู้รับบริการเหนือความคาดหมาย
กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์เชิงรุกและสร้างภาพลักษณ์องค์กรใหม่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการหลักให้มีคุณภาพ รวดเร็ว ประหยัด
กลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนให้มีคุณภาพ รวดเร็ว ประหยัด

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์
ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่มืออาชีพ
กลยุทธ์การพัฒนาสารสนเทศ ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัยใช้ประโยชน์ได้
กลยุทธ์การพัฒนาส่วนราชการที่เป็นองค์กรระบบราชการให้เป็น องค์กรสมัยใหม่

2.7 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) หมายถึง ผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ฉะนั้นในแต่ละกลยุทธ์ก็จะมีกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2.8 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ตัวชี้วัดที่สำคัญต้องเจาะจง ชัดเจน วัดได้ ประเมินได้เชิงปริมาณ ได้แก่ ร้อยละ จำนวน ระดับ สัดส่วน และอัตราส่วน ฉะนั้นต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.9 ค่าเป้าหมาย (Target: T) หมายถึง ตัวเลขที่ระบุตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ร้อยละ จำนวน ระดับ สัดส่วน และอัตราส่วนที่กำหนดไว้ ค่าเป้าหมายจะระบุไว้ตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี เช่น

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
ร้อยละ	60	70	80	90	95
จำนวน	10	15	12	20	30

2.10 การจัดทำโครงการริเริ่ม (Initiative Project: IP) หมายถึง การกำหนดโครงการใหม่ๆ ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สอดคล้องต่อการบรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง การเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่ระบุรายละเอียดของโครงการที่ครบถ้วน ถูกต้อง และบูรณาการสอดคล้องต่อการบรรลุค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

การเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 16 หัวข้อที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์บูรณาการเป็นหนึ่งเดียว ดังนี้

- 1) ชื่อโครงการ
- 2) ประเภทโครงการ เดิม
 ต่อเนื่อง
 ริเริ่ม
- 3) หลักการและเหตุผล
- 4) วัตถุประสงค์โครงการ
- 5) ผลสัมฤทธิ์

5.1 ผลผลิต

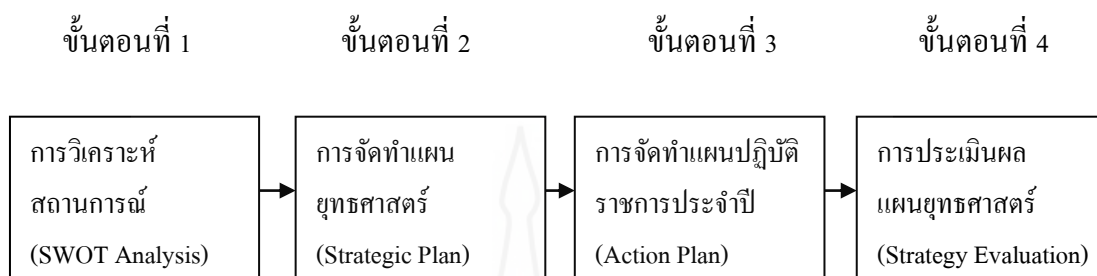
5.2 ผลลัพธ์

- 6) ระยะเวลาโครงการ
- 7) แผนปฏิบัติงานโครงการ
- 8) หลักสูตร (กรณีเป็นโครงการฝึกอบรม)
- 9) วิทยากร (กรณีเป็นโครงการฝึกอบรม)
- 10) กลุ่มเป้าหมาย
- 11) สถานที่ดำเนินงานโครงการ
- 12) ผู้บริหารโครงการ
- 13) งบประมาณ
- 14) ความเสี่ยงและมาตรการป้องกัน
- 15) การประเมินผล
- 16) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

4. ขึ้นประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ในระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมา เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีต่อไปในอนาคต การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีการวิจัยประเมินผลโครงการเพื่อปรับปรุง ยกเลิก ยุติโครงการ ตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปี มีการนำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) มาใช้ โดยจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่บูรณาการสอดคล้องต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

จากนักวิชาการและหน่วยราชการที่ได้กำหนดกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ไว้มี 3 ขั้นตอน 4 ขั้นตอน และ 5 ขั้นตอน เมื่อนำมาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ พบว่า กรณีศึกษาราชทัณฑ์ได้นำการบริหารยุทธศาสตร์ใน 4 ขั้นตอนมาใช้ได้ประสบความสำเร็จ เป็นกรณีศึกษาที่เป็น Best Practice ของการบริหารยุทธศาสตร์ที่น่าทึ่งปฏิบัติการบริหารยุทธศาสตร์ภาคธุรกิจเอกชนมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ประกอบด้วย ดัชนีสมดุล (Balanced Scorecard) องค์กร มุ่งเน้น กลยุทธ์ (The Strategy Focused Organization) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) มีการบูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในกลยุทธ์และโครงการริเริ่ม

ดังนั้น กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ

1.5 ปัจจัยที่ทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จนักวิชาการได้อธิบายดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น. 67) ปัจจัยที่ทำการบริหารยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จมี 10 ปัจจัย ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำ
2. การมีบุคลากรที่เหมาะสม
3. การจูงใจที่เหมาะสม
4. การมีกระบวนการและกิจกรรมที่เหมาะสม
5. การมีวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสม
6. การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการและงบประมาณ
7. การสื่อสารและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม
8. การที่ทุกหน่วยงานต้องมุ่งมั่นที่ยุทธศาสตร์
9. การที่ทุกหน่วยงานต้องมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
10. การที่ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2550, น. 23-24) ปัจจัยที่ทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จมี 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องสนใจ สนับสนุน มุ่งมั่น เปิดกว้าง ยอมรับสิ่งใหม่ ยอมรับความผิดพลาด ยอมรับความเสี่ยงได้ ผู้บริหารต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่

สามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อลดการต่อต้านและแสวงหาการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

2. องค์กรต้องมีทรัพยากรพื้นฐานที่จำเป็นในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ทรัพยากรคน องค์กรต้องมีคนที่พร้อมจะผลักดัน ความคิด ความต้องการ และระบบบริหาร ยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังต้องมีองค์กรต้องจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์สนับสนุนการบริหาร ยุทธศาสตร์ด้วย

3. กระบวนการที่คล่องตัว ยืดหยุ่นได้ไม่ตึงตัว เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องของเปลี่ยนแปลง ยังขาดความแน่นอนบางอย่าง ฉะนั้นในระยะเริ่มต้นกระบวนการ ต้องมีลักษณะคล่องตัว ปรับตัวรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. ระบบแรงจูงใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนบุคลากร ทุกคนที่ปฏิบัติงานบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ สร้างสิ่งจูงใจและรางวัลตอบแทน ผู้คิดค้น กลยุทธ์ใหม่และโครงการใหม่ที่ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า

5. วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์ ต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดและปรับปรุงพัฒนา สร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรภายใต้กรอบแผน ยุทธศาสตร์ ความคิดสร้างสรรค์มีส่วนผลักดันให้การบริหารยุทธศาสตร์เกิดผลสำเร็จได้ตาม เป้าหมาย

จากนักวิชาการที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร ยุทธศาสตร์องค์กรภาครัฐ พบว่ามี 2 ปัจจัยที่ตรงกันก็คือ

1. ปัจจัยเรื่องผู้บริหารที่ต้องการมีภาวะผู้นำหรือมีสมรรถนะสูง
2. ปัจจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีสมรรถนะผู้บริหาร

ในปัจจุบันองค์กรทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยนำกลยุทธ์ต่างๆ เช่น กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (cost leadership) กลยุทธ์การสนองตอบต่อลูกค้า (customer responsiveness) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและนวัตกรรมใหม่ (differentiation and innovation) เป็นต้น มาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อให้ องค์กรสร้างดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็ว และสามารถเอาชนะ คู่แข่งได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการบริหารเพื่อสร้างรายได้เปรียบแบบยั่งยืน (sustainable competitive advantage) จำเป็นต้องบริหารจัดการสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ (intangible assets) ที่องค์กรมีอยู่เพื่อ ก่อให้เกิดความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์

สุรพงษ์ มาลี (2549, น. 14) ได้นำแนวคิดของ Norton และ Kaplan ในตำรา Balanced Scorecard มาอธิบายว่าสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรแยกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งมีความจำเป็นต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดผล คือ

1. ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของคนในองค์กร หรืออาจจะเรียกว่า สมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ (strategic competencies)
2. ทุนข้อมูลข่าวสาร (Information Capital) คือ ระบบข้อมูล เครือข่ายและเทคโนโลยีพื้นฐานขององค์กร หรืออาจจะเรียกว่า เทคโนโลยีเชิงยุทธศาสตร์ หรือ (strategic technologies)
3. ทุนองค์กร (Organizational Capital) คือ ความสามารถขององค์กรในการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการดูแลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำ ความสอดคล้องของทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งความสามารถของพนักงานในการแบ่งปันข้อมูลเพื่อสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างบรรลุผล

เป้าหมายสำคัญของการบริหารสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ ซึ่งมักจะแปลงตัวเงินโดยตรงได้ลำบาก เช่น ทรัพยากรบุคคล โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ข้อมูลข่าวสารและความจงรักภักดีของลูกค้า คือ การทำให้สินทรัพย์เหล่านี้เป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ถึงแม้ว่าผู้บริหารของภาครัฐและเอกชนจะตระหนักดีว่าสินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้มีความสำคัญแต่ David Norton ได้ตั้งข้อสังเกตว่า “...สินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้ชนิดนี้เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุด มีแนวโน้มที่จะวัดและประเมินผลได้ยากที่สุดจึงทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะละเลยและใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจมากที่สุด”

ขณะนี้องค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสนใจกับการสร้างและพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงเริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะเข้ามาใช้ (Competency Based Human Resource Management and Development) ดังนั้น เป้าหมายของการนำเสนอเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ผู้บริหารได้มีความรู้ความเข้าใจ และประยุกต์ใช้แนวคิดสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือบริหารงานองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ต่อไป

2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเริ่มเมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency หรือ USIA) ได้ไปเข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมีศาสตราจารย์ David C. McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาผู้มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นผู้นำสัมมนา โดยศาสตราจารย์ David C. McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถที่จะระบุได้ว่าบุคคลผู้มีความสามารถที่ประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง (attitudes and habits) เจ้าหน้าที่คนดังกล่าวของ USIA จึงได้ขอคำปรึกษา McClelland ว่าวิธีการทดสอบบุคลิกภาพดังกล่าวอาจจะนำไปใช้แก้ไขปัญหาการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานของเขาได้ เพราะขณะนั้น USIA มีปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้สมัครงานซึ่งเป็นคนผิวดำหรือคนกลุ่มน้อยที่สมัครจะไปทำงานด้านห้องสมุด และวัฒนธรรมในสำนักงานของ USIA ในต่างประเทศ แต่ผู้สมัครส่วนใหญ่จะไม่ได้รับการคัดเลือกและใบสมัครส่วนมากถูกคัดออกตั้งแต่อันดับต้นๆ การคัดกรอง นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ผู้นี้ยังระบุปัญหาที่เกี่ยวกับแบบทดสอบที่ใช้อยู่ขณะนั้นว่าไม่ได้ทดสอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานที่ผู้สมัครจะต้องทำเลย ปัญหาสำคัญที่ศาสตราจารย์ McClelland ถูกขอร้องให้ช่วยแก้ไขก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถระบุหา ทัศนคติ และอุปนิสัยของการเป็นเจ้าหน้าที่ของ USIA ผู้ซึ่งมีผลงานยอดเยี่ยม ซึ่งหากระบุได้ ทางหน่วยงาน USIA ก็จะได้นำไปใช้ในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ต่อไป

ศาสตราจารย์ McClelland ตอบตกลงและเริ่มโครงการ โดยได้ขอผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้บริหารระดับสูงช่วยระบุรายชื่อเจ้าหน้าที่ที่ถือว่าเป็นผู้มีผลงานเยี่ยมที่สุด (most outstanding employees) และเจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานมานานแต่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น เพื่อหาความแตกต่างของคนทั้งสองกลุ่ม ศาสตราจารย์ McClelland และเพื่อร่วมงานคือ Charles Dailey ได้ทำการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่ถูกระบุชื่อทั้งหมดอย่างเข้มข้น โดยใช้คำถามที่เจาะลึกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ในงานที่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นปฏิบัติ สิ่งทีปฏิบัติ ช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรายละเอียดและเรื่องราวที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้ถูกนำไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (pattern) ว่าสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ที่มีผลงานโดดเด่นนั้นต่างจากสมรรถนะของคนที่มีผลงานปกติอย่างไร

จากการศึกษาของ ศาสตราจารย์ McClelland พบว่าสมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือความไวต่อการรับรู้ทางสังคม (Social Sensitivity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ของ USIA สามารถทำงานตามนโยบายที่กำหนดมาจากกรุงวอชิงตัน โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับวัฒนธรรมท้องถิ่นที่สำนักงานตั้งอยู่ และสิ่งที่น่าสนใจก็คือ สมรรถนะที่ระบุโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่

เกี่ยวข้องกับกรวิจัยในครั้งนั้น ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานประจำที่เจ้าหน้าที่ซึ่ง ศาสตราจารย์ McClelland และคณะได้ทำการสัมภาษณ์สักเท่าไร และเพื่อเป็นการพิสูจน์ว่าสิ่งที่ค้นพบเป็นจริง ศาสตราจารย์ McClelland ได้ทำการเปรียบเทียบผู้ถูกสัมภาษณ์ (Thinking Patterns and Feelings) แต่ให้ความสำคัญเฉพาะพฤติกรรมที่ผู้ถูกสัมภาษณ์และออกมาหรือได้พบเห็น ขณะที่วิธีการของ David C. McClelland ซึ่งต่อมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากรอบสมรรถนะนั้น ได้กินความถึง ประสบการณ์และการรับรู้ต่อเหตุการณ์ต่างๆ ด้วย

ใน ค.ศ.1973 ศาสตราจารย์ McClelland ร่วมกับนักจิตวิทยาซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงาน ชื่อ David Berlew ได้ตั้งบริษัทชื่อ Mcber เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งส่งผลทำให้แนวคิดและการนำตัวแบบสมรรถนะไปใช้มีความแพร่หลายมากขึ้น แม้ว่าในช่วงหลัง จะมีการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่แตกต่างออกไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ยังยึดหลักการที่ ศาสตราจารย์ McClelland วางไว้ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระบุหรือที่มีผลงาน โดดเด่นกว่าคนอื่นและวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งวิธีการนี้อาจจะกำหนดเป็นหลักการทั่วไป ได้ 2 ประการ คือ 1) การเน้นความสำเร็จในงานซึ่งมีความโดดเด่นโดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าคุณคน นั้นมีบทบาทอะไร และ 2) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตาม หลักการนี้ก็คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่

2.2 ความหมายสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

คำว่า สมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ เป็นคำที่นำมาใช้มากในปัจจุบัน โดยเฉพาะ คำว่า สมรรถนะ (Competency) ได้มีการนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน โดยมีความ เชื่อว่าถ้าบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะการทำงานที่ดีที่เรียกว่า ทำงานมีมาตรฐานสูง (High Performance) ย่อมส่งผลทำให้การบริหารองค์กรหรือการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) ได้คำว่าสมรรถนะ (Competency) เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่มีความเข้าใจไม่ตรงกัน มีนักวิชาการได้แปลความหมายไว้แตกต่างกัน อาทิ ชีดความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และ ศักยภาพ เป็นต้น พจนานุกรม *The American Heritage Dictionary* ได้ให้ความหมายของ Competency ไว้ว่า สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติ ครบถ้วน (The state or quality of being properly or well qualified)

Spencer and Spencer ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะ ที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคล นั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ซึ่งหากพิจารณาคำนิยามของ Spencer and Spencer พบว่า สมรรถนะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ (สุรพงษ์ มาลี, 2549, น.15)

1. เป็นสิ่งซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล (underlying Characteristics) กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมทำงานได้ด้วย

2. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally Related) หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion Referenced) หมายความว่า สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

เมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญมี 6 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่มีในบุคคลในสาขาต่างๆ เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้การบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการนำเสนอ ทักษะในการคำนวณ เป็นต้น

3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยของสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ผู้ประสาน ผู้ประกอบการ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้ประชาสัมพันธ์ ผู้เป็นสัญลักษณ์ เป็นต้น

4. ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของงาน ซึ่งแสดงออกในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะแก้ปัญหาได้ การยึดถือค่านิยมในความจริงจัง ความสมานฉันท์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ และความเสียสละเพื่อส่วนรวม เป็นต้น

5. อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits) คือ ความเคยชินพฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเป็นที่น่าเคารพนับถือ ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6. แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติรายวัน เป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (drive) ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดง

พฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น บังคับใฝ่สัมฤทธิ์ ระวังใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจและใฝ่อำนาจ เป็นต้น

องค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer อธิบายได้ว่า องค์ประกอบสมรรถนะเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) โดยแบ่งองค์ประกอบตามความยากง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการศึกษาจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือ ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัยหรือคุณลักษณะ (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) นั้นจัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่าเพราะเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งอยู่ใต้น้ำ รวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาส่วนนี้ทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลาาน นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้ว่า “Soft Skills” จากแนวคิดของ Spencer and Spencer อาจสรุปได้ว่าสมรรถนะนั้นมององค์ประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ ทักษะและความรู้กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ อันได้แก่ ค่านิยม อุปนิสัย ทักษะคิดและแรงขับ และที่สำคัญสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงานตลอดจนมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

นอกจากแนวคิดของ Spencer and Spencer แล้วยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ให้คำนิยามคำว่าสมรรถนะไว้ต่างๆ กัน อาทิ Ganesh Shermon (2004, p. 75) ได้อธิบายว่าสมรรถนะคือ การผสมผสานบูรณาการความรู้ ทักษะ ศักยภาพ และคุณสมบัติส่วนบุคคล ได้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จและช่วยให้องค์การสู่ความเป็นเลิศ (competencies are the combination of knowledge abilities personal attributes and skills that contribute to individual and organizational performance) แนวคิดของ Shermon ได้ระบุงองค์ประกอบไว้ 4 ประการ คือ

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ความสามารถ (Ability)
3. คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Attributes)
4. ทักษะ (Skills)

ในปัจจุบันมีความพยายามอธิบายนิยามของคำว่าสมรรถนะให้มีความชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยสรุปได้ ดังนี้

1. ความรู้อย่างเดียวไม่อาจถือว่าเป็นสมรรถนะแต่เมื่อมีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติถือว่าเป็นสมรรถนะ ความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อนำความรู้ไปปฏิบัติสร้างทีมสู่ความสำเร็จได้เรียกว่า มีสมรรถนะ

2. ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่เมื่อมีทักษะที่เกิดจากความรู้อยู่ทำให้เกิดการทำงานมาตรฐานสูง ทักษะการนำเสนอผลงานทุกคนก็นำเสนอผลงานได้ แต่ถ้านำเสนอผลงานแบบมีอาชีพ (Professorial) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการนำเสนอจึงจะทำให้การนำเสนอเป็นสมรรถนะ

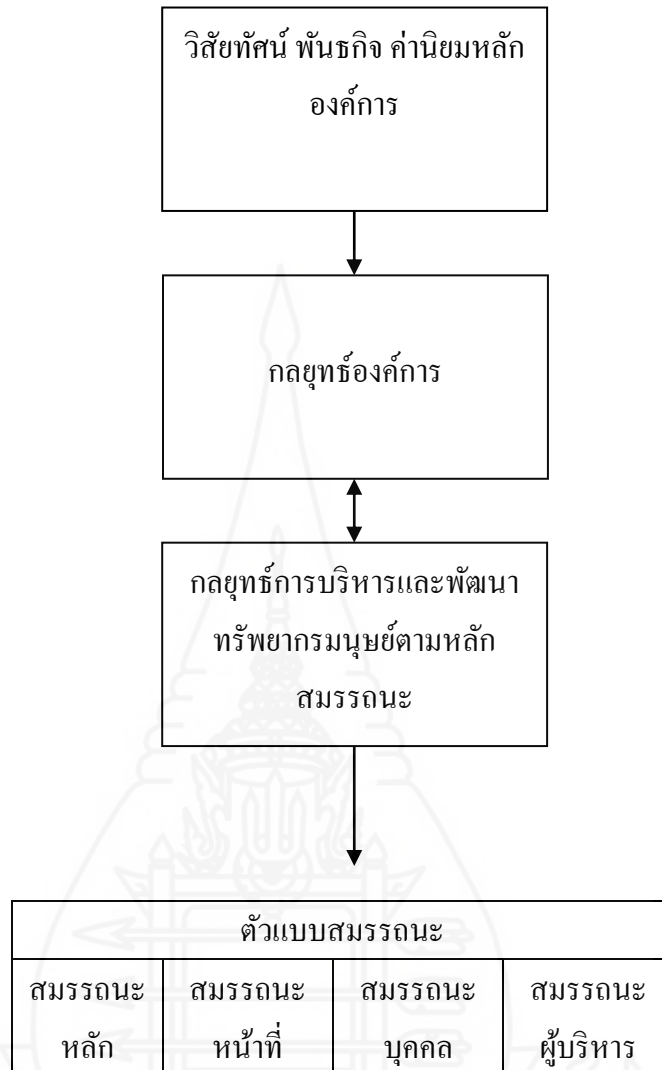
3. ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจที่จะทำงานอย่างเดียวย่อมไม่เป็นสมรรถนะ เมื่อมีแรงจูงใจบวกกับความรู้และทักษะในการทำงานย่อมให้การทำงานสู่ความสำเร็จได้สมรรถนะจึงเป็นส่วนผสมของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อย่างเหมาะสมเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลในการทำงานไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวังไว้

2.3 ตัวแบบสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์

สมบุรณ์ ศรีสมานวัตร (2553, น. 11-12) ได้อธิบายว่าในการนำหลักการสมรรถนะมาใช้ในองค์กรนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างตัวแบบสมรรถนะเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ตัวแบบสมรรถนะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดสมรรถนะหลัก ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ และคุณภาพที่องค์กรต้องการ
2. เป็นสิ่งที่ช่วยให้ทีมงาน (team work) สามารถพัฒนากิจกรรมหลักต่างๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับสมรรถนะหลัก
3. ช่วยให้ทีมงานมีทางเลือกเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับพัฒนาสมรรถนะได้มากมาย แทนที่จะใช้วิธีการเดิมๆ ที่ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง

ก. **ตัวแบบสำเร็จรูป (Generic Model)** โดยทั่วไปแล้วการสร้างตัวแบบสมรรถนะมักเริ่มต้นด้วยการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักขององค์กร จะใช้ตัวใดตัวหนึ่ง หรือทั้งหมดร่วมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร



ภาพที่ 2.4 แนวคิดสร้างตัวแบบสมรรถนะสำเร็จรูป

ข. **ตัวแบบสมรรถนะหลัก** เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละคน และผลประกอบการ โดยรวมขององค์กร องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยการนำสมรรถนะเพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลต่อสินค้าทั้งหมดขององค์กรมาใช้ สมรรถนะหลักคือกลุ่มความรู้ด้านเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กรและก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรตั้งใจสร้างหรือกำหนดขึ้นมา สมรรถนะหลักคือสิ่งที่ทุกคนในองค์กรพึงต้องมีเหมือนกัน เพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เพราะจะเป็นตัวกำหนด

คุณสมบัติพื้นฐานของพนักงานว่าควรต้องปฏิบัติงานอย่างไรให้สอดคล้อง หรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

ค. ตัวแบบสมรรถนะเชิงฟังก์ชัน หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะสำคัญใดบ้าง เช่น หากจะรับพนักงานขับรถยนต์ของบริษัท ผู้ที่จะต้องมาดำรงตำแหน่งดังกล่าวควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. รู้เส้นทางเป็นอย่างดี (ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด)
2. มีความรู้ความเข้าใจในกฎจราจร
3. ใจเย็นควบคุมอารมณ์ได้ดี
4. มีความรู้เรื่องเครื่องยนต์ สามารถแก้ปัญหาเบื้องต้นได้
5. รู้จักวิธีบำรุงรักษารถให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

สมรรถนะเชิงฟังก์ชันอาจมีบางตัวที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง

ง. ตัวแบบสมรรถนะเชิงบริหาร หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่พูดถึงการเป็นผู้นำ โดยทั่วไปมักเป็นสมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้นๆ เช่น การวางแผน การนำเสนอ เป็นต้น

2.4 สมรรถนะผู้บริหาร

กมลพัชร หินแก้ว (2555, น. 26) ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารไว้ 6 ประการ ได้แก่

1. ความสามารถในการสื่อสาร
2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ
3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์
5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ
6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง

สำนักงาน ก.พ. ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร.1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 ได้กำหนดสมรรถนะผู้บริหารไว้ 6 ประการ ได้แก่

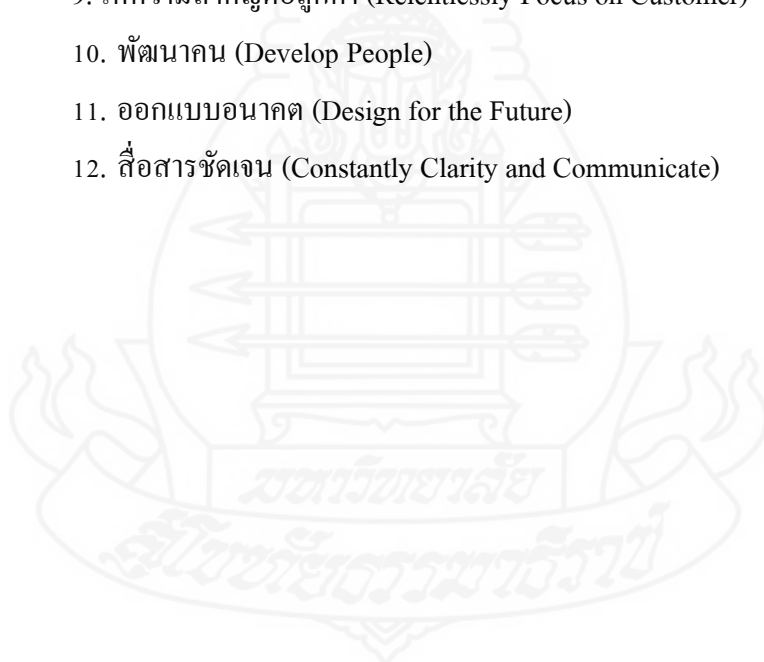
1. สภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วิสัยทัศน์ (Visioning)
3. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
4. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

5. การควบคุมตนเอง (Self Control)

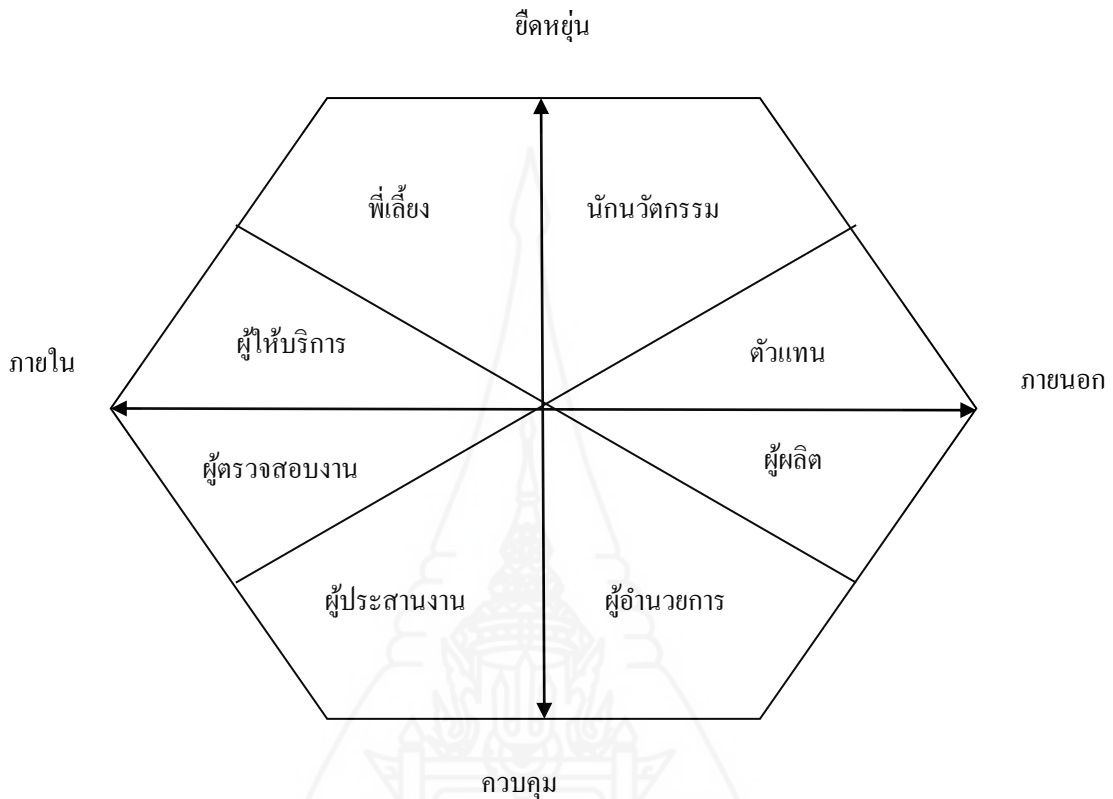
6. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Other)

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2562) ลงตีพิมพ์วันที่ 17 สิงหาคม 2562 ได้สรุป
สมรรถนะผู้นำในอนาคตไว้ 12 ประการ (12 Critical Competencies for Leadership in the Future) ดังนี้

1. มีความคุ้นชินกับการเผชิญสถานการณ์ใหม่ (Develop an Adaptive Mindset)
2. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Have a Clear Vision)
3. ใจกว้างเปิดรับโอกาสที่มองไม่เห็น (Embrace Abundance Mindset)
4. สร้างความผูกพันในองค์กร (Weave Ecosystems for Human Engagement)
5. คาดการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต (Anticipate and Create Change)
6. ตระหนักรู้จุดแข็งจุดอ่อนตนเอง (Be Self - aware)
7. ตั้งตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ (Be an Agile Learner)
8. สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Network and Collaboration)
9. ให้ความสำคัญต่อลูกค้า (Relentlessly Focus on Customer)
10. พัฒนาคน (Develop People)
11. ออกแบบอนาคต (Design for the Future)
12. สื่อสารชัดเจน (Constantly Clarity and Communicate)



Robert E. Quinn (2003, p. 16) ได้อธิบายว่า สมรรถนะผู้บริหารไว้ 8 สมรรถนะ ดังภาพที่ 2.5



ที่มา : Robert E. Quinn, *Becoming A Master Manager: A competency Framework* Michigan: John Wiley & Sons, Inc. 2003 P.16.

ภาพที่ 2.5 สมรรถนะผู้บริหาร 8 สมรรถนะ

1. สมรรถนะตัวแทน (Broker) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวกับการสร้างและรักษาไว้ซึ่งฐานอำนาจ มีความสามารถเจรจาต่อรองและสร้างความผูกพัน มีความสามารถในการนำเสนอความคิด
2. สมรรถนะนักนวัตกรรม (Innovator) มีความสามารถในการเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงและบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่
3. สมรรถนะพี่เลี้ยง (Mentor) มีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น มีความสามารถในการสื่อสารที่มีประสิทธิผลและพัฒนาบุคลากรในองค์กรอยู่ตลอดเวลา

4. สมรรถนะผู้ให้บริการ (Facilitator) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน ใช้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถจัดการความขัดแย้งได้

5. สมรรถนะผู้ตรวจสอบงาน (Monitor) มีความสามารถในการติดตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล สามารถจัดการความร่วมมือการปฏิบัติงาน มีการคิดวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

6. สมรรถนะผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความสามารถในการบริหารโครงการ การออกแบบการทำงาน และการทำงานข้ามสายงานได้ดี

7. สมรรถนะผู้อำนวยการ (Director) มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์การ การออกแบบและจัดโครงสร้างองค์การใหม่

8. สมรรถนะผู้ผลิต (Producer) มีความสามารถในการเพิ่มผลผลิต มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม มีความสามารถในการบริหารเวลาและความเครียดได้ดี

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น "คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร" (2557) ใน www.Localtrain57.com โดยระบุสมรรถนะผู้บริหารไว้ 4 สมรรถนะดังนี้

1. สมรรถนะการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคนองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง สื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจริง

2. สมรรถนะความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนหรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแลให้ความช่วยเหลือ รวมถึงความสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการดำเนินต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์การ

3. สมรรถนะความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching) หมายถึง ความตั้งใจ หรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

4. สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ในระยะยาว รวมถึงทฤษฎี แนวคิดต่างๆ ให้เข้าถึงการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบแนวคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายนานาทัศนะ ในระดับสูง ยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

จากสมรรถนะผู้บริหารที่ได้ทบทวนมาตั้งแต่ต้นผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของ Robert E. Quinn (2003: 16) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสมรรถนะผู้บริหารมี 8 สมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะนักนวัตกรรม
2. สมรรถนะตัวแทน
3. สมรรถนะผู้ผลิต
4. สมรรถนะผู้อำนวยการ
5. สมรรถนะผู้ตรวจสอบงาน
6. สมรรถนะผู้ประสานงาน
7. สมรรถนะพี่เลี้ยง
8. สมรรถนะผู้ให้บริการ

เนื่องจากสมรรถนะผู้บริหารทั้ง 8 สมรรถนะ เป็นปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อการบริหารยุทธศาสตร์องค์กรการบริหารจังหวัดนนทบุรีสู่ความสำเร็จต่อไป

ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้ามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่าบุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใดๆ ได้นั้น ต้องอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า "สำเร็จด้วยใจ" เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่งๆ นั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร การศึกษาวัฒนธรรมในองค์กรได้รับความสนใจมากขึ้น โดยเฉพาะการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรม

องค์การมากขึ้น และถือว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีส่วนเกื้อหนุนความสำเร็จของการบริหาร ยุทธศาสตร์

3.1 ความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์การ

ความเป็นมาของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้ระบบราชการมีเหตุผลที่สำคัญมี 4 ประการ ดังนี้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2545, น. 17-19)

1. กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม มีอิทธิพลจงใจให้คนไทยมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เน้นการบริโภคและวัตถุนิยม การที่สังคมยกย่องคนมีเงิน มีตำแหน่งสูง มีอำนาจมากกว่านิยมยกย่องคนที่เป็นคนดีมีศีลธรรมส่งผลให้ข้าราชการบางส่วนมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในระบบราชการเกิดกรณีทุจริตประพฤติมิชอบ ขาดคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ในขณะที่กระแสสากลหรือแนวโน้มของโลกยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งการกระจายอย่างรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารส่งผลให้ประชาชนมีความคาดหวังและเรียกร้องคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐมากขึ้น

2. การส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการมีมากขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 จึงได้บัญญัติเรื่องวินัยและรักษาวินัยไว้ในหมวด 4 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้าราชการมีคุณธรรมและจริยธรรมดีงาม ปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ เพื่อรักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของการเป็นข้าราชการ กฎหมายดังกล่าวได้บัญญัติไว้ทั้งข้อห้ามและข้อปฏิบัติในข้อปฏิบัตินั้น ได้บัญญัติไว้ถึง 6 มาตรา ได้แก่

2.1 ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม (มาตรา 82)

2.2 ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ

(มาตรา 83)

2.3 ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอดุสาหะ เอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการและต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ (มาตรา 84)

2.4 ต้องถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการและจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนตามข้อบังคับที่ ก.พ.กำหนด (มาตรา 91)

2.5 ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ (มาตรา 92)

2.6 ต้องรักษาชื่อเสียงของตนและรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสียโดยไม่กระทำการใดๆ อันได้ชื่อว่าประพฤติชั่ว (มาตรา 98)

3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 เพิ่มอำนาจประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐมากขึ้น ได้ให้สิทธิเสรีภาพ และการมีส่วนร่วมในการปกครองของประชาชน ตลอดจนเพิ่มอำนาจประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐมากขึ้น โดยมีบทบัญญัติให้การใช้อำนาจรัฐเป็นไปโดยสุจริต และมีประสิทธิภาพและเพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความชอบธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ จะกำหนดบทบัญญัติให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานของคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งต้องจัดทำขึ้นตามมาตรา 77 เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่

4. คณะรัฐมนตรีเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งเป็นแผนปรับเปลี่ยนรูปแบบของระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ทั้งตัวระบบและตัวข้าราชการ โดยครอบคลุมทั้งโครงสร้าง บทบาทอำนาจระบบบริหารกฎเกณฑ์ วิธีการ รวมทั้งแนวความคิด ทิศนาคิดว่าอุดมการณ์ที่ยึดถือของข้าราชการที่ส่งผลต่อการทำงาน โดยได้กำหนดให้มีแผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐไว้เป็นแผนที่ 5 และได้กำหนดทิศทางและนโยบายในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมของเจ้าหน้าที่ของรัฐไว้ว่า ภาครัฐจะกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐและจะรณรงค์ ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนประพฤติตามคุณค่าใหม่และจรรยาบรรณ โดยมีทัศนคติการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชน ไม่มีทัศนคติของความเป็นเจ้าคนนายคน เชื่อและเคารพในสิทธิมนุษยชน มีความสุจริต ขยันอดทน รับผิดชอบเป็นธรรม มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้งานบรรลุผล รู้จักทำงานร่วมกับประชาชนอย่างเป็นมิตร ทั้งนี้ จะปฏิรูปกลไกบริหารบุคคลให้คนดีได้รางวัลและการยอมรับจากสังคมให้มากขึ้น โดยคนไม่ดีต้องออกจากระบบได้ง่ายเพื่อไม่เป็นภาระของสังคม

การศึกษาวัฒนธรรมกระทำกันมานานแล้ว การบริหารศาสตร์ในฐานะสังคมศาสตร์ประยุกต์ได้นำความรู้ทางด้านมานุษยวิทยา (Anthropology) และสังคมวิทยา (Sociology) มาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร มีองค์การเป็นจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงเมื่อนำความรู้ทางด้านวัฒนธรรมมาใช้ในการบริหารงานและปัจจัยวัฒนธรรม อาจเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้

3.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ได้แตกต่างกัน ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ 2540, น. 5-6)

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (implicit rules) ในหน่วยงาน กฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอขณะที่บุคคลติดต่อกันเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์การงานฉลองในโอกาสต่างๆ ของหน่วยงาน

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมติฐาน (basic assumption) และค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายในจิตใจของคนจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสถานะแวดล้อมภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (group norms) ที่เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวัง หรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่ง หรือคนส่วนใหญ่ภายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานที่สมาชิกองค์การจำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่เข้าไปร่วมกันหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นความเข้าใจร่วมกันของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในหน่วยงานที่มีต่อเรื่องราวทั้งหลายในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ภายในหน่วยงาน สิ่งประดิษฐ์ภายในหน่วยงานอาจเป็นรูปร่างของอาคาร ลักษณะของเฟอร์นิเจอร์และการตกแต่ง การวางผังโต๊ะทำงาน ตราของหน่วยงาน (organizational logo) เป็นต้น สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมของหน่วยงาน รวมถึงสะท้อนภาพจน์ของหน่วยงานต่อสาธารณชนด้วย

นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของฐานคติร่วม (shared assumptions) ค่านิยม (values) และบรรทัดฐาน (norms) ที่องค์การให้ความสำคัญเพื่อให้บุคลากรในองค์การต้องมีพฤติกรรม และเพื่อให้ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนำองค์การสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษาในภาษาไทย คำว่า วัฒนธรรม เป็นคำที่เกิดจากการรวมคำ 2 คำในลักษณะสมาสเข้าด้วยกัน คือ

วัฒนธรรม หรือ วัฒนา แปลว่า ความเจริญ ความงอกงาม รุ่งเรือง ก้าวหน้า
กรรม แปลว่า การกระทำหรือข้อที่ควรปฏิบัติ

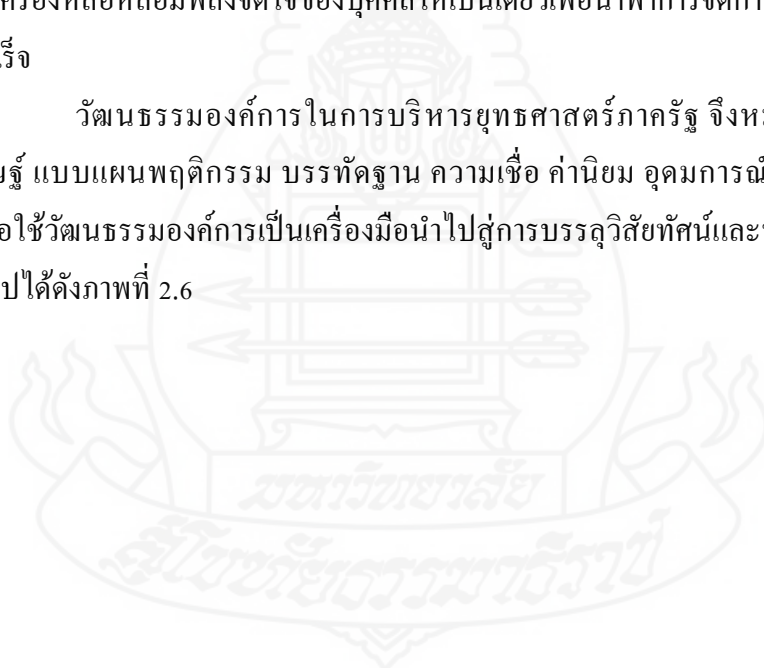
ดังนั้น วัฒนธรรม จึงหมายถึง ข้อกำหนดให้มนุษย์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเจริญ
งอกงามทั้งทางด้านกาย วาจา และใจไปพร้อมๆ กัน จะมีเพียงอย่างเดียวหนึ่งไม่ได้

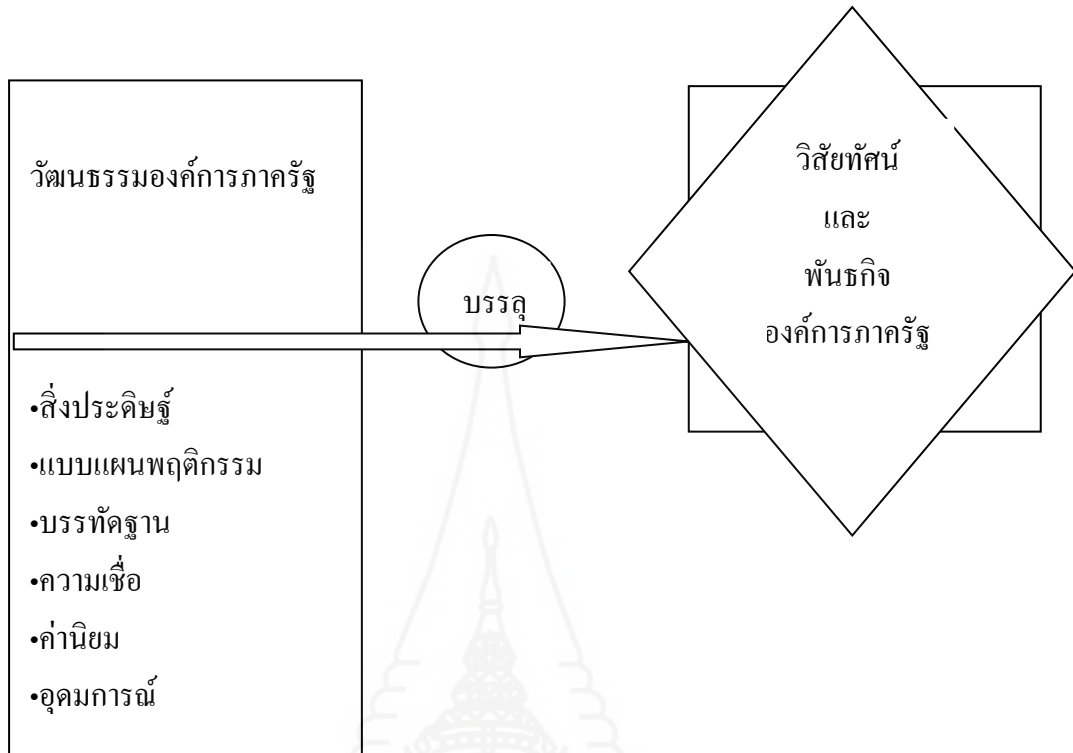
ในพระราชบัญญัติวัฒนธรรม พุทธศักราช 2548 หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความ
เจริญงอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดี
ของประชาชนในทางวิทยาการ หมายถึง พฤติกรรมและสิ่งทีคนในหมู่ผลิตสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้
จากกันและกัน และร่วมใจอยู่ในหมู่พวกของตน

จากนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรม
องค์การ หมายถึง สิ่งทีมนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน
ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของ
บุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อนำพาการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การสู่ความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การในการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ จึงหมายถึง การกำหนด
สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของคนส่วนใหญ่ในองค์การ
ซึ่งใช้เป็นเครื่องหล่อหลอมพลังจิตใจของบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อนำพาการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ
สู่ความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การในการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ จึงหมายถึง การกำหนด
สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ของคนในองค์การ
ภาครัฐ เพื่อใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ
ภาครัฐ สรุปได้ดังภาพที่ 2.6





ภาพที่ 2.6 วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือบริหารบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

2.3 คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องค่อนข้างเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่องคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ, 2540, น. 14-16)

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรมของกลุ่มคนภายในองค์การ หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้ ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อของคนคนเดียว เนื่องจากว่าสังคมสมัยใหม่เป็นสังคมระบบเปิด วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคม หรือองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่ประกอบด้วยกลุ่มหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยเป็นของตนเอง แต่ก็มีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่างๆ เห็นร่วมกัน จากการศึกษาพบว่า องค์การสมัยใหม่ มีวัฒนธรรมหลายลักษณะควบคู่กัน

1) วัฒนธรรมหลักขององค์การ (Integration Perspective) คือคนส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกัน
 2) มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม (Differentiation Perspective) 3) ไม่ปรากฏวัฒนธรรมองค์การ
 อย่างเด่นชัด (Ambiguity Perspective) สมาชิกองค์การมีความเชื่อตรงกันบ้าง (สุนทร วงศ์ไวยวรรณ,
 2540, น. 16-17)

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาสะสม วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ของคนกลุ่มใด
 กลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำงานด้วยกันมานาน และยอมรับร่วมกันว่าสิ่งเหล่านั้นสามารถแก้ปัญหาและสนอง
 ความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social
 Interaction) วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การค่อยเรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อยเป็นการ
 หล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะ
 วิธีการทำงาน การวางตัวที่ถูกต้องเป็นการถ่ายทอดทางสังคม

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่
 นอกเหนือความคิดคำนึง (drop out of awareness) ของคนในองค์การ เพราะเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน
 ของกลุ่มคนที่ใช้เวลานานจนสมาชิกของกลุ่มยอมรับและฝังแน่น ไปยังจิตใจจนไม่อาจตระหนักถึง
 เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องของนามธรรม เมื่อสมาชิกในองค์การยอมรับ ถือปฏิบัติเป็น
 แนวเดียวกันแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปนานสมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่สิ่งนี้

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การ พึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) โดยแบ่ง
 ออกเป็น 2 กรณี กรณีแรก พนักงานเข้าใหม่จะถูกถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การด้วยสัญลักษณ์ เช่น
 เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ภาษา เป็นต้น เพื่อให้พนักงานใหม่เข้าใจได้ง่าย กรณีที่สอง เป็นการ
 สืบค้นของบุคคลภายนอกที่แปลความหมายสัญลักษณ์ต่างๆ ที่อาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมของ
 หน่วยงานนั้น เช่น การคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัยอาจเป็นสิ่งบ่งชี้ให้บุคคลภายนอกทราบว่า
 มหาวิทยาลัยแห่งนี้เน้นความเข้มแข็งของวิชาการหรือไม่

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถ
 ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลง
 เทคโนโลยี บุคลากรในองค์การก็ต้องปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน แม้ว่า
 วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งอาจจะเปลี่ยนได้ค่อนข้างยาก

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ค่านิยม ความเชื่อ
 พฤติกรรมของกลุ่มคนไม่ใช่คนๆ เดียว บุคคลในองค์การใช้เวลาสั่งสมเรียนรู้ร่วมกัน ใช้ระยะเวลา
 นานจนทุกคนให้การยอมรับร่วมกัน ถือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติร่วมกัน และทำการหล่อ
 หลอมวัฒนธรรมในองค์การให้กับสมาชิกได้เรียนรู้เข้าใจวิธีปฏิบัติ อาจอยู่ในรูปสัญลักษณ์หรือ

เรื่องเล่า บทเพลงประจำองค์กร เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้เข้าใจแนวปฏิบัติ เมื่อสมาชิกทุกคนร่วมยึดถือเป็นข้อปฏิบัติจนเกิดความเคยชินจนอาจลืมไปว่าเป็นวัฒนธรรมขององค์กร แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมองค์กรย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อรักษาความอยู่รอดขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ก็สามารถเปลี่ยนได้

2.4 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารยุทธศาสตร์องค์กรสู่ความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ 7 ประการ ดังนี้ (สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ, 2540, น. 29-30)

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่มีคนส่วนใหญ่วางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมวางเฉย กลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมในองค์กรนั้นๆ ไป

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นเหตุ และพฤติกรรมองค์กรเป็นผล วัฒนธรรมองค์กรบางอย่างอาจเป็นปัจจัยเกื้อหนุนการทำงานขององค์กรได้ เช่น บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีช่วยเหลือกันในการทำงาน ก็จะทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น และถ้าคำสั่งบางอย่างหรือพฤติกรรมผู้นำที่ทำตัวไม่เหมาะสม บุคลากรไม่ให้การยอมรับ กลุ่มดังกล่าวก็จะต่อต้านผู้นำได้

3. วัฒนธรรมองค์กรชักนำให้เกิดการเรียนรู้ต่างๆ ได้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ และโครงการใหม่ๆ ของการบริหารองค์กร

4. แก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร องค์กรมักมีปัญหา 2 ประการ คือ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก (External adaptation) และบูรณาการส่วนต่างๆ ภายในองค์กร (Internal integration) ให้ทำงานประสานสอดคล้องกัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

5. จัดระเบียบในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงาน คิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ธรรมเนียมบรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินใจว่า วิธีคิดวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

6. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับ ส่งเสริมให้สมาชิกใหม่ เรียนรู้วิธีปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ตามแบบแผนที่กลุ่มสมาชิกเก่าในองค์กรได้วางกฎเกณฑ์วิธีปฏิบัติเอาไว้ อีกทั้งช่วยชี้แนวทางในการทำงาน และการประพฤติปฏิบัติตัวของสมาชิกใหม่ หรือที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กร (Organizational Socialization) เพื่อให้สมาชิกใหม่ขององค์กร ได้รับการสืบสานวัฒนธรรมองค์กรให้ดำรงอยู่ต่อไป

7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันของหมู่สมาชิก วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกตระหนักดีว่าเป็นพวกเดียวกัน เพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติคล้ายคลึงกันเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากวิถีก่อตั้งอื่น เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาการทำงาน เป็นต้น

2.5 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546, น. 207-208) ได้อธิบายว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่ห้าวหาญ (Tough Person) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงสูง และมีข้อมูลย้อนกลับเร็ว เช่น บริษัทที่ปรึกษา องค์กรประเภทนี้ควรมีวัฒนธรรมชอบความเสี่ยงเพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูง

2. วัฒนธรรมอดสาหะ (Work Hard/Play Hard) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่มีข้อมูลย้อนกลับรวดเร็ว เช่น ร้านแมคโดนัลด์ เวลาทำงานจะทำอย่างจริงจัง เวลาพักก็จะสนุกเต็มที่ วัฒนธรรมลักษณะนี้จะเน้นปริมาณยอดขายเป็นสำคัญ

3. วัฒนธรรมเดิมพันด้วยองค์การ (Bet Your Company) เป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงสูงแต่ความเร็วของข้อมูลย้อนกลับช้า เช่น นาซ่า (NASA) เป็นองค์กรที่ลงทุนสูงแต่ผลการศึกษา ค้นคว้าจะเห็นผลช้า วัฒนธรรมองค์กรเน้นการลงทุนในอนาคต

4. วัฒนธรรมกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเสี่ยงต่ำและความรวดเร็วของข้อมูลย้อนกลับที่ช้าด้วย เช่น มหาวิทยาลัย ธนาคาร รัฐบาล เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความเป็นเลิศในการทำงาน

สมยศ นาวิการ (2540, น. 82-84) กล่าวถึงการแบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้เกณฑ์การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์กรและความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) และวัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture) เป็นองค์กรที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน อนุรักษ์นิยม เชื่อฟังต่อกฎ เต็มใจเล่นเป็นทีม มีความจงรักภักดี และมีประสิทธิภาพ โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมค่อนข้างคงที่

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ 1) ความอดทนน้อยต่อสมาชิกที่มีค่านิยม/ความเชื่อที่ไม่ตรงกัน 2) การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่า อะไรจะเกิดขึ้นถ้าเราไม่กระทำมัน 3) การทำตามกัน 4) กฎข้อบังคับระเบียบวิธีปฏิบัติงาน 5) ความจงรักภักดีต่อระบบ 6) การขาดความเสี่งภัย

2. วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture) วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเปิดโอกาสให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย และเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ 1) มีความอดทนต่อความหลากหลาย 2) มีความไว้วางใจ 3) การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย 4) เคารพต่อความเป็นส่วนตัว 5) มีความคล่องตัวกับการเปลี่ยนแปลง 6) การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้อบังคับของวัฒนธรรมแบบนี้คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงาน ที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่งภัย และพนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจ วัฒนธรรมแบบคล่องตัว

Slocum and Woodman (2001 อ้างใน สมปอง สุวรรณเพชร 2551, น. 40-41) ได้ อธิบายวัฒนธรรมองค์กรมี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีค่านิยมในเรื่องพิธีการ กฎระเบียบ มาตรฐานการทำงานยึดกฎระเบียบเป็นหลัก ใช้หลักการปกครอง และการประสานงาน โดยระบบราชการทำงานยึดความมั่นคง มีประสิทธิภาพ เป็นพิธีการ มีทัศนคติในแง่ของการประสานงาน และความร่วมมือระหว่างองค์กร การบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบขับเคลื่อน องค์กรด้วยกฎหมายระเบียบ มีการกำหนดหน้าที่การทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน ทำงาน เครื่องครัดในกฎระเบียบ

2. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) มีค่านิยมเกี่ยวกับการจงรักภักดีต่อบุคคล เป็นประเพณีที่สืบทอดและผูกมัดสังคมนานยาว สมาชิกรู้จักและคุ้นเคยกันมีข้อตกลง ไม่สลับซับซ้อน สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจกันโดยทำงานอุทิศตนให้กับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับคนมีความสำนึกรับผิดชอบต่อการกระทำของตนต่อ องค์กร สมาชิกในวัฒนธรรมแบบเครือญาติจะคอยให้คำแนะนำกฎระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานแก่สมาชิกใหม่ ให้รู้จักค่านิยม ปทัสถานและความสัมพันธ์ในองค์กร สมาชิกมีความอิสระในเรื่องความนึกคิด การแลกเปลี่ยนความคิด รูปแบบในองค์กรแสดงให้เห็นพฤติกรรม ความมีคุณค่าเพื่อให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สมาชิกมีการทำงานตามลำดับขั้นตอนถูกต้องตามแบบแผน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในลักษณะ โคร่งขำ คอยเป็นที่เสี่งอุปถัมภ์สื่อสารและประสานงาน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) มีค่านิยมในเรื่องของความเสี่ยงสูง การประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ความกระตือรือร้น การพัฒนานวัตกรรม พยายามเป็นผู้นำในแนวหน้าด้านการแข่งขัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การมีความคิดริเริ่ม มีความอิสระ ความเป็นตัวเอง สิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กร เป็นลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบผู้ประกอบการจะเป็นวัฒนธรรมของบริษัท ที่ประกอบธุรกิจมักมุ่งเน้นผลกำไรจึงนิยมความเสี่ยง

4. วัฒนธรรมแบบระบบตลาด (Market Culture) มีค่านิยมในด้านการแข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน ทำงานเชิงรุกมุ่งมั่นจริงจัง มีความขยันขันแข็งมุ่งสู่ชัยชนะและความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ส่วนใหญ่จะเป็นยอดขาย (ผลกำไร) วัฒนธรรมตลาดไม่เน้นพิธีการ ทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายไม่เน้นกระบวนการ

Cooke and Lafferty (1989 อ้างใน สมปอง สุวรรณเพชร, 2551, น. 42-45) ได้อธิบายรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรมี 3 รูปแบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับเฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับเชิงรุก

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) องค์กรจะมีค่านิยมในเรื่องความพึงพอใจของบุคลากร ความต้องการสำเร็จ ความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ความต้องการสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติในองค์กรเกิดความสัมพันธ์ที่ดี รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน บุคลากรจะมีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายตลอดเวลา มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง ความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นนอกเหนือใจกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จแบ่งออกเป็น 4 มิติ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (achievement) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการมีเหตุผล มีหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนและปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของบุคลากรจะเป็นนักวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

1.2 มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง (self-actualization) คือ องค์กรมีค่านิยมพฤติกรรมการแสดงออกให้ความสำคัญกับบุคลากรตามความนึกคิดคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานอยู่ที่คุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ ความสำเร็จของงานจะมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของบุคลากร เป้าหมายขององค์กรและบุคลากรสอดคล้องกัน บุคลากรได้รับความสนับสนุนจากองค์กรตลอดเวลา ทำให้สามารถพัฒนางานของตนได้อย่างอิสระ

1.3 มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (humanistic-encouraging) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร สมาชิกขององค์กรคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้แสดงความรู้สึกร่วม โดยจะมีการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ

1.4 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (affiliative) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของร่วมงานและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับเพื่อเอาตัวรอด (passive-defensive culture) มีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร ผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรจะมีลักษณะคล้ายตาม พึ่งพาผู้บริหารและยึดกฎระเบียบขององค์กรเป็นหลัก และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่ต้องรับผิดชอบ แต่จะยอมรับการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นไปแบบปกป้องตนเอง และตั้งรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะทำให้บุคลากรมั่นคงปลอดภัยและก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติให้เหมือนกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กร และการเห็นด้วยกับแนวความคิดของผู้บริหารและร่วมงานเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ยึดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ไม่สนใจคุณภาพงานมุ่งปกป้องตนเอง โดยปฏิบัติตามผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม มีความระมัดระวังตัวเองในการปฏิบัติงานสูง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจและปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

2.1 มิติเห็นพ้องด้วย (approval) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการยอมรับซึ่งกันและกัน บุคลากรพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น โดยการเห็นด้วยและคล้ายตามความคิดเห็น

2.2 มิติมุ่งยึดกฎเกณฑ์ (conventional) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ที่องค์กรนั้นยึดถือปฏิบัติ แบบแผนการปฏิบัติงานควบคุมด้วยระบบราชการ บุคลากรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

2.3 มิติมุ่งพึ่งพา (dependent) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม บุคลากรจะปฏิบัติตามการตัดสินใจผู้บริหาร เนื่องจากทุกคนเชื่อว่าการตัดสินใจนั้นถูกต้อง บุคลากรไม่ทราบจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง

2.4 มิติมุ่งการหลีกเลี่ยง (avoidance) คือ องค์กรมีค่านิยมและพฤติกรรมที่แสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการลงโทษเมื่อผิดพลาด แม้ว่าบุคลากรจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ก็จะไม่ได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน ทำให้บุคลากรพยายามปิดความรับผิดชอบและ

พยายามหลีกเลี่ยงการกระทำต่างๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาด เนื่องจากกลัวถูกตำหนิ ถ้ามีการตัดสินใจพยายามหลีกเลี่ยงไปให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานตัดสินใจ

3. วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับเชิงรุก (aggressive defensive styles) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นความต้องการความมั่นคงของบุคลากร ผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน บุคลากรมีพฤติกรรมการแสดงออกลักษณะเผชิญหน้า ชอบการมีอำนาจ การแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ และจะหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น บุคลากรจะแสดงความขัดแย้งไม่ไว้วางใจ ตำหนิ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบต่อต้านและมีข้อตำหนิกันเป็นประจำ ชอบควบคุมบุคคลอื่น ชอบการแข่งขันและแข่งขันการทำงานจะทำให้เกิดความท้อทายในการปฏิบัติงาน ชอบความเป็นระบบระเบียบและตำหนิความผิดพลาดของตนเอง แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

3.1 มิติมุ่งเห็นตรงกันข้าม (oppositional) คือ องค์การมีค่านิยมพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการเผชิญหน้าและการเจรจาต่อรอง เนื่องจากบุคลากรเกิดความรู้สึกว่าการได้แก้ปัญหาเฉพาะหน้า จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นๆ อยู่เสมอ

3.2 มิติมุ่งใช้อำนาจ (power) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่บุคลากรนั้นดำรงตำแหน่งอยู่ บุคลากรชอบเป็นผู้initiateและสอนเพื่อนร่วมงาน ผลงานที่ได้รับจากการใช้อำนาจหน้าที่ สิ่งตอบแทนที่ได้รับจากองค์การ คือการได้เลื่อนขั้น การได้เลื่อนตำแหน่งเพื่อจะได้มีอำนาจในการควบคุมและปกครองผู้อื่นมากขึ้น ยังมีอำนาจเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้สึกว่ามั่นคงเท่านั้น

3.3 มิติมุ่งการแข่งขัน (competitive) คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการแข่งขันที่ต้องมีแพ้-ชนะ บุคลากรต้องการชนะและเหนือกว่าบุคลากรอื่นๆ ในองค์การ การแข่งขันทำให้เกิดการแบ่งแยกบุคลากรเป็นกลุ่มๆ และบุคลากรจะยอมรับลักษณะการปฏิบัติงานที่มีการแข่งขัน และเชื่อว่าการแข่งขันจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

3.4 มิติมุ่งความสมบูรณ์แบบ (perfectionists) องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบของงาน บุคลากรจะต้องหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เกิดความผิดพลาด มีความเป็นระบบระเบียบละเอียดและต้องใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานยาวนาน

กล่าวโดยสรุป คุก และลาฟเฟอร์ ที่สร้างทฤษฎีโดยอาศัยทฤษฎีด้านการดำเนินชีวิตและทฤษฎีภาวะผู้นำมากำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์การ ที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ในองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตัวแบบ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) 2) วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับเฉื่อยชา (passive defensive culture) 3) วัฒนธรรมองค์การ

แบบตั้งรับเชิงรุก (aggressive defensive styles) ซึ่งจะให้ความสำคัญในแต่ละลักษณะเท่าๆ กัน รวมทั้งลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรเป็นรูปธรรม มีความชัดเจนสามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถาม ตัวแบบด้านวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดของ คุณ และลาฟเฟอร์ ที่เป็นตัวแบบในการศึกษา โดยศึกษาในเชิงปริมาณ โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารยุทธศาสตร์องค์การสู่ความสำเร็จ

ตอนที่ 4 การบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป

4.1 การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

1. วิสัยทัศน์ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีวิสัยทัศน์การพัฒนามาว่า

เมืองแห่งการศึกษา เมืองแห่งคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม

2. ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา มี 6 ประการ ดังนี้

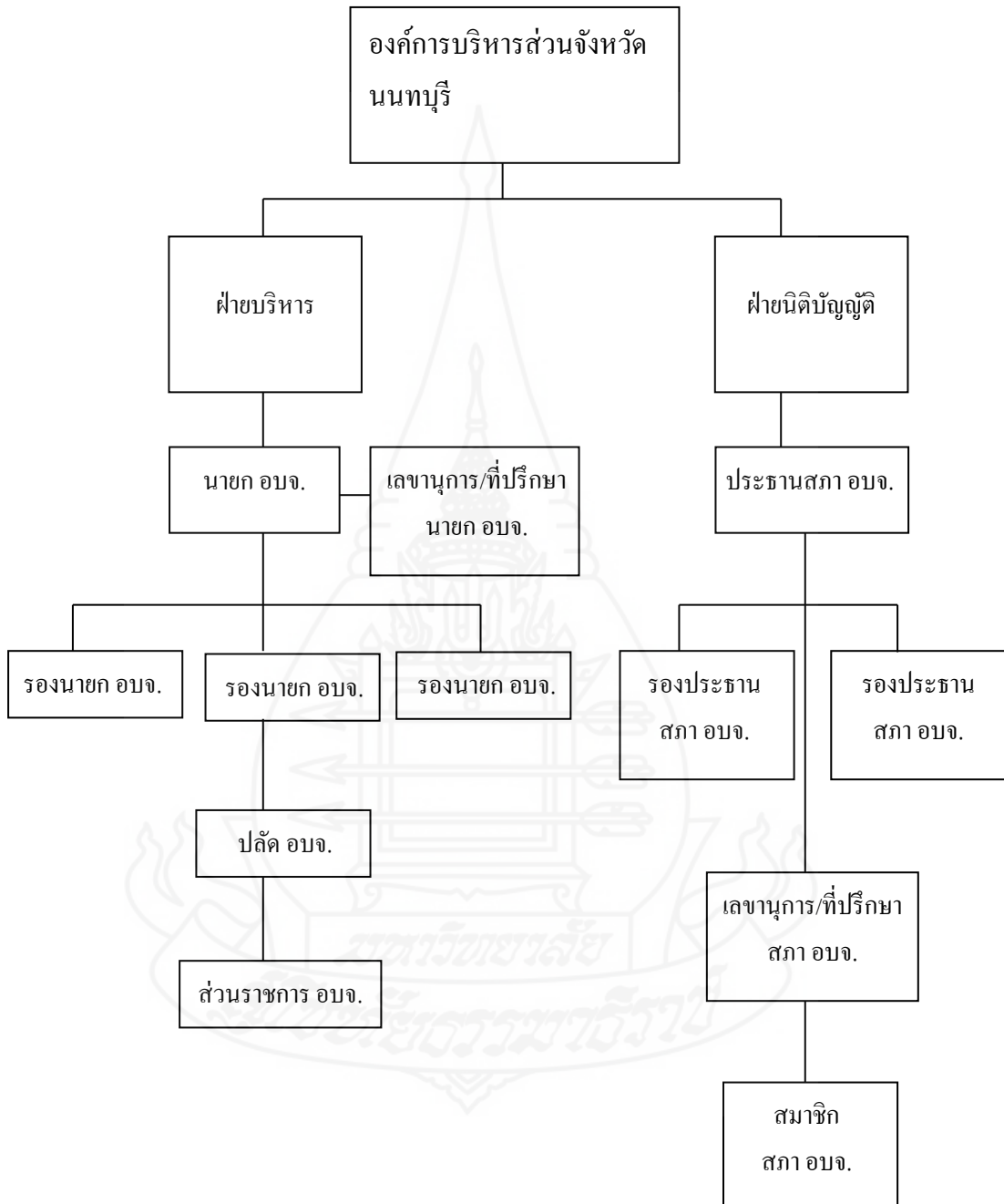
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองนนทบุรีเพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างมีความสุข
- ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนากิจการบริการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้มาตรฐานและมีมูลค่าเพิ่ม
- ยุทธศาสตร์พัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคมนนทบุรีให้ก้าวหน้าปลอดภัยและยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. พันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มี 8 ประการ ดังนี้

- ๑ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาจังหวัดนนทบุรีให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน
สูงยิ่งขึ้น
- ๑ ส่งเสริมพัฒนาจังหวัดนนทบุรีให้เป็นสังคมที่นำความรู้คู่คุณธรรมสู่สังคมอยู่
ดีมีสุข
- ๑ อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดนนทบุรีสู่การ
เจริญเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- ๑ ส่งเสริมสนับสนุนระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็น
พระประมุขสู่สังคมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- ๑ สร้างเสริมและพัฒนาจังหวัดนนทบุรีให้เป็นเมืองที่ประชาชนอยู่อาศัยอย่างมี
ความสุข
- ๑ สร้างเสริมและพัฒนาจังหวัดนนทบุรีให้กลายเป็นเมืองเศรษฐกิจสร้างสรรค์
สินค้าและบริการมีมูลค่าเพิ่ม มีคุณภาพและมาตรฐานดีขึ้น
- ๑ ส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้คง
อยู่คู่จังหวัดนนทบุรีสืบไป
- ๑ ส่งเสริมพัฒนาบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหาร
กิจการบ้านเมืองที่ดี โดยคำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเพิ่มขึ้น



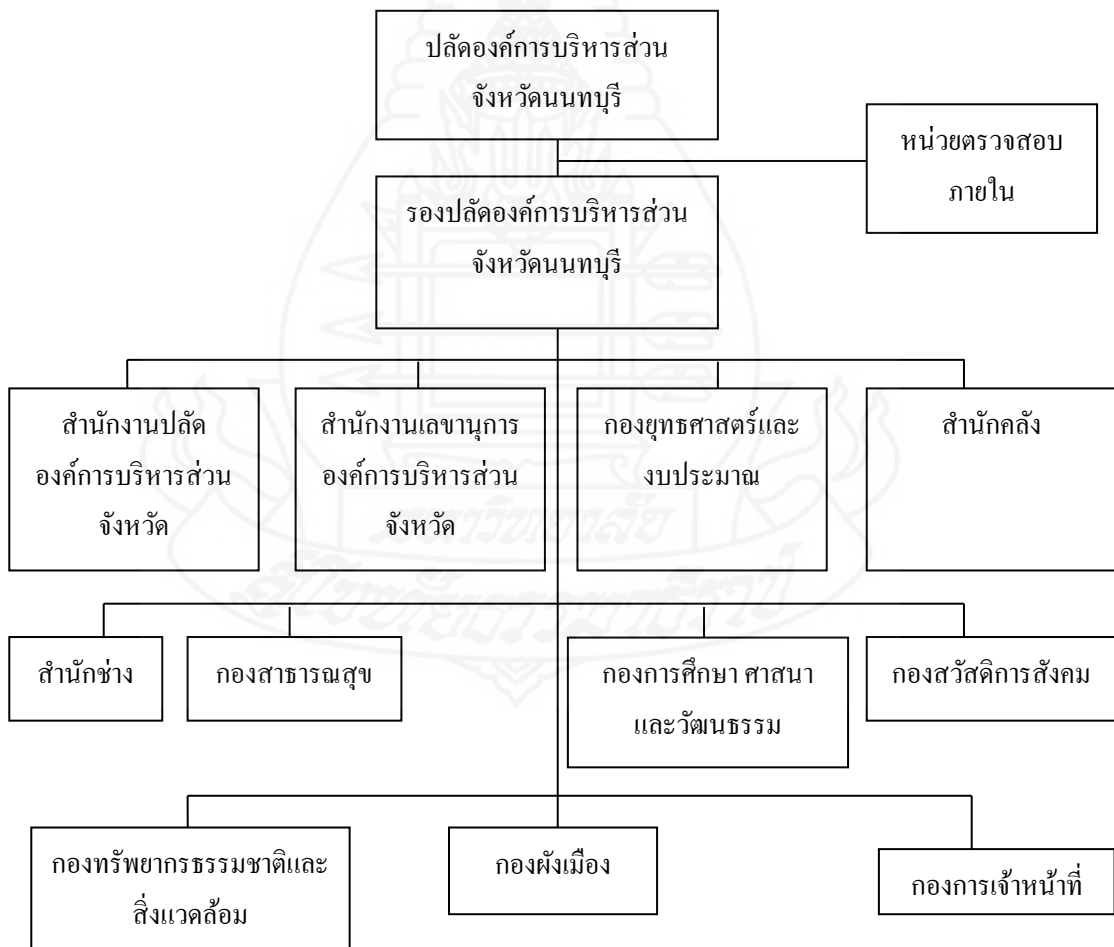
4. โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มี 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติ ดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

จากภาพที่ 2.7 อธิบายได้ว่า โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ที่มีนักการเมืองท้องถิ่น ทำหน้าที่กำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น ได้แก่ นายองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายองค์การบริหารส่วนจังหวัด เลขานุการ และที่ปรึกษานายองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นข้าราชการท้องถิ่นที่มีหน้าที่นำนโยบายของนายองค์การบริหารส่วนจังหวัดไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ฝ่ายนิติบัญญัติที่มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำหน้าที่ออกกฎหมายและข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และคอยกำกับควบคุมตรวจสอบฝ่ายบริหารที่เป็นนักการเมือง มีประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำหน้าที่บริหารการประชุมสภาให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่กำหนดไว้

โครงสร้างส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 โครงสร้างส่วนราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

4.2 สมรรถนะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี คือ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

1. การเข้าสู่ตำแหน่ง

นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีจะต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน

2. คุณสมบัติผู้บริหารท้องถิ่น คือ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มี 3 ประการ ประกอบด้วย

- ๑ มีอายุไม่ต่ำกว่าสามสิบปีบริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง
- ๑ สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- ๑ ไม่เป็นผู้พ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

3. อำนาจหน้าที่ของนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด

๑ กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามกฎหมายและนโยบายแผนพัฒนาท้องถิ่น

๑ สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

๑ แต่งตั้งและถอดถอนรองผู้บริหาร เลขานุการและที่ปรึกษาของนายกององค์การบริหารส่วนจังหวัด

๑ วางระเบียบเพื่อให้การบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

๑ รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด

๑ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สมรรถนะผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งได้แก่ นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมี 4 สมรรถนะ ดังนี้

ก. สมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำจำกัดความ ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด

ชี้แจงและสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ขอมรับ และดำเนินการ
ปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง

ระดับสมรรถนะ

- ระดับที่ 1** เห็นความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน
หรือการเปลี่ยนแปลง
- ระดับที่ 2** ช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง
หรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- ระดับที่ 3** กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่ง
ใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงานหรือองค์การ
- ระดับที่ 4** เตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ
- ระดับที่ 5** เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การและผลักดันให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

ข. สมรรถนะความสามารถในการเป็นผู้นำ

คำจำกัดความ ความตั้งใจและความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนหรือ
ทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครองดูแลและให้ความช่วยเหลือ
รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน
เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ
ทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์การ

ระดับสมรรถนะ

- ระดับที่ 1** บริหารการประชุม ได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปแก่
ผู้เกี่ยวข้องอยู่เสมอ
- ระดับที่ 2** เป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและสร้างเสริมประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม
- ระดับที่ 3** เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ
สมาชิกในกลุ่ม
- ระดับที่ 4** ประพฤติตนสมเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)
แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม
- ระดับที่ 5** สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การให้
ประสบความสำเร็จในระยะยาว

ค. สมรรถนะความสามารถในการพัฒนาคน

คำจำกัดความ ความตั้งใจและความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนและ
การพัฒนาความรู้ ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนา
ศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร
หรือประโยชน์ในงานของบุคลากรเหล่านั้น

ระดับสมรรถนะ

- ระดับที่ 1** เชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้หรือเปิด
โอกาสให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนา
- ระดับที่ 2** สอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน
- ระดับที่ 3** ให้เหตุผลประกอบการสอน คำแนะนำ และให้ความสนับสนุน
ในด้านต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น
- ระดับที่ 4** ให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมา และสร้างสรรค์
เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง
- ระดับที่ 5** พัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงาน
ที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

ง. สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์

คำจำกัดความ ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์
รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์
และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎีและแนวคิด
ต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มา
ซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ อันเป็นผลมาจาก
การสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์
หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึง
ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อ
กลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

ระดับสมรรถนะ

- ระดับที่ 1** เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน
- ระดับที่ 2** ประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับ
เป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร

- ระดับที่ 3** ประยุกต์ประสบการณ์ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือองค์การ
- ระดับที่ 4** เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อหน่วยงานหรือองค์การ และเตรียมการรองรับ
- ระดับที่ 5** กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอก

4.3 วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564-2566 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาวังดังนี้

1. วิสัยทัศน์

"กุศลกรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมุ่งมั่นพัฒนาเพื่อเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล"

2. พันธกิจ

- ๑ พัฒนาคความรู้ ทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล
- ๑ พัฒนากุศลกรให้สามารถปฏิบัติงานบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล
- ๑ เสริมสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- ๑ ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์การและเสริมสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน
- ๑ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการพัฒนากุศลกรและการเรียนรู้ภายในองค์การ
- ๑ พัฒนากุศลกรให้มีคุณภาพชีวิต ความสมดุลของชีวิตและการทำงานและมีความสุข

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร

- ๑ พัฒนากุศลกรให้มีศักยภาพสูงสุด ทนต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ ในงานใช้ระบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือหลักในการบริหารจัดการพัฒนา
- ๑ สร้างภาวะผู้นำและทักษะด้านการบริหารคนที่เข้มแข็ง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการจูงใจพัฒนาและมอบหมายงานผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๑ สร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

๑ ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพองค์กรการบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่าได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ ประกอบด้วย

ประการแรก วัฒนธรรมองค์กรแบบธรรมาภิบาล

ประการที่สอง วัฒนธรรมองค์กรแบบทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ประการที่สาม วัฒนธรรมองค์กรแบบการเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประการที่สี่ วัฒนธรรมองค์กรแบบคุณธรรมจริยธรรมจิตอาสา

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรการบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีดังนี้

5.1 การวิจัยเรื่อง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2563-2565 สุธเทพ เชาวลิต (2564) ได้สรุปงานวิจัยและพัฒนาของกรมราชทัณฑ์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์ พ.ศ.2563-2565 ไว้ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ หลักองค์กร ค่านิยมร่วม ประเด็นความเชื่อมโยงหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกรมราชทัณฑ์

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของกรมราชทัณฑ์ในการบริหารจัดการองค์กร นับตั้งแต่การประเมิน บทบาทหน้าที่ ซึ่งรวมถึงเครือข่าย ความต้องการและมุมมองของประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและปัจจัยต่างๆ ที่อาจเข้ามากระทบ รวมถึงการประเมินศักยภาพภายในของกรมราชทัณฑ์เอง ผ่านกรอบแนวคิด 7s (7s McKinsey framework) ที่ทำการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร (strategy) โครงสร้างองค์กร (structure) ระบบการทำงาน (system) บุคลากร (staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skill) รูปแบบการบริหารจัดการ (style) และค่านิยมร่วม (shared value) เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT analysis)

1. การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (PEST analysis)

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ของประเทศไทย รวมถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อบริบทการควบคุมและการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญตามกรอบของ PEST analysis อันประกอบไปด้วยกลุ่มปัจจัยทางด้านนโยบายหรือการเมือง (Policy/politics) เศรษฐกิจ (economy) สังคมวัฒนธรรม (sociocultural) และเทคโนโลยี (technology) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยทางด้านนโยบายหรือการเมือง (Policy Politics: P) การพัฒนาประเทศตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ตลอดจนนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้ผ่านการต้องขัง เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและความสุขของคนในชุมชน ส่งผลให้กรมราชทัณฑ์ต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาพฤตินิสัยและปรับเปลี่ยนทัศนคติผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นคนดี อย่างไรก็ตามรัฐบาลได้คาดหวังต่อกรมราชทัณฑ์สูงในเรื่องของการคืนคนดีสู่สังคม แต่ก็ยังไม่ให้ความสำคัญและมีทัศนคติที่ไม่ดีพอต่อการทำงานของกรมราชทัณฑ์ ทำให้ผู้ผ่านการต้องขังไม่ได้รับโอกาสในการกลับตัวเป็นคนดีส่งผลให้เกิดการกระทำผิดซ้ำ

ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economy: E) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการสร้างโอกาสให้กับผู้ต้องขัง เมื่อเศรษฐกิจดีขึ้นภาคส่วนต่างๆ มีโอกาสในการจ้างแรงงานผู้ต้องขังเพิ่มขึ้น ผู้ต้องขังสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกวิชาชีพออกไปประกอบอาชีพภายหลังพ้นโทษได้ ทำให้เกิดรายได้และไม่กลับมากระทำผิดซ้ำ แต่ถ้าเศรษฐกิจมีความผันผวนจะเป็นสาเหตุของการเกิดอาชญากรรม ทำให้ผู้กระทำผิดเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้กรมราชทัณฑ์ต้องรับภาระในการดูแล ฟื้นฟู พัฒนา ผู้ต้องขังมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural: S) ปัจจุบันกรมราชทัณฑ์และภาคส่วนต่างๆ ในสังคม ได้มีการบูรณาการในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังร่วมกันมากขึ้น ในการจ้างแรงงานผู้ต้องขังไปทำงานที่สถานประกอบการของผู้รับจ้าง ทำงานสาธารณะ รวมถึงทำประโยชน์ต่อสังคมในด้านต่างๆ ทำให้ประชาชนมองภาพรวมของกรมราชทัณฑ์ดีขึ้น แต่สังคมก็ยังไม่เชื่อมั่นในกระบวนการแก้ไขและพัฒนาพฤตินิสัยของกรมราชทัณฑ์ โดยการไม่ยอมรับการให้โอกาสกับผู้พ้นโทษในการกลับคืนสู่สังคม ทำให้ผู้พ้นโทษไม่มีงานทำ ส่งผลให้เกิดการกระทำผิดซ้ำและเป็นปัญหาของกรมราชทัณฑ์ที่จะต้องดูแลผู้ต้องขังเหล่านี้ต่อไป

ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technology: T) ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้กรมราชทัณฑ์สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยมีการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการประมวลฐานข้อมูล Big Data ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการบริหารงานราชทัณฑ์ อาทิ การเยี่ยมญาติออนไลน์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ช่องทางเพื่อสร้างภาพลักษณ์ในการที่ตีผ่านทางช่องทางออนไลน์ได้โดยง่ายและรวดเร็วก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานราชทัณฑ์ ทั้งในเรื่องของการควบคุมและการแก้ไข ซึ่งกรมราชทัณฑ์สามารถเลือกสรรเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการปฏิบัติให้เหมาะสมกับความต้องการ ทั้งการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้โดยที่บุคลากรไม่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (7s McKinsey analysis)

จากการวิเคราะห์สถานการณ์และการประเมินสถานภาพปัจจุบันของกรมราชทัณฑ์ สามารถจำแนกได้ตามกรอบแนวคิด คือ 7s McKinsey ประกอบด้วย การประเมินกลยุทธ์ขององค์การ (strategy) โครงสร้างองค์การ (structure) ระบบการทำงาน (system) บุคลากร (staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills) รูปแบบการบริหารจัดการ (style) และค่านิยมร่วม (shared value) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การ (strategy) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบริหารงานราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ได้นำนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงยุติธรรม และนโยบายผู้บริหาร มาเป็นแนวทางในการบริหารงานราชทัณฑ์ เพื่อให้กรมราชทัณฑ์สามารถยกระดับการปฏิบัติงานของกรมราชทัณฑ์ให้มีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น รวมถึงมีแนวทางการพัฒนางานราชทัณฑ์ให้มีความชัดเจน สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงตามแผนแม่บทและแผนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานราชทัณฑ์ให้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมทันต่อสถานการณ์ ทั้งในด้านการควบคุมและการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยของผู้ต้องขัง

อย่างไรก็ตาม การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติขาดความชัดเจนและไม่สัมฤทธิ์ผลในระดับพื้นที่ (เรือนจำ) ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาและการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งยังขาดการติดตามประเมินผลความสำเร็จของงานดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งน่าจะเป็นหลักสำคัญที่จะเป็นปัจจัยในการนำข้อมูลย้อนกลับในการแก้ไขปัญหาพัฒนางานราชทัณฑ์

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (structure) การจัดโครงสร้างการบริหารมีความชัดเจน กรมราชทัณฑ์มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างชัดเจน อีกทั้งสายบังคับบัญชามีการถ่ายโอนอำนาจออกไปสู่ส่วนภูมิภาค ทำให้สามารถถ่ายทอดนโยบายได้ครอบคลุมทั่วประเทศรวมถึงมีการปรับปรุงโครงสร้างภารกิจของส่วนราชการให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ด้วยกรมราชทัณฑ์เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว จึงส่งผลให้การบริหารงานมีขั้นตอนมากตามลำดับสายการบังคับบัญชา

ปัจจัยด้านระบบการทำงาน (system) ความเป็นระบบราชการทำให้มีการบริหารงานที่ชัดเจนกรมราชทัณฑ์ได้มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พ.ศ.2560 ทำให้มีกระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังที่สอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีระบบงานในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังตามหลักสากล มีระบบการบริหารค่าตอบแทนสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ตราครุฑ มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ รวมถึงมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

กรมราชทัณฑ์ยังขาดการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เกิดความซ้ำซ้อนในงานเอกสาร กระบวนการถ่ายทอดคำสั่งในการปฏิบัติงาน มีความคลาดเคลื่อนในการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนกลาง กรม และเรือนจำ/ทัณฑสถาน รวมถึงกระบวนการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอาจไม่ทั่วถึง เนื่องจากปัญหาผู้ต้องขังล้นเรือนจำ และไม่สามารถจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมในหลักสูตรต่างๆ ได้เนื่องจากจะทำให้อัตรากำลังในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงพอ

ปัจจัยด้านบุคลากร (staff) บุคลากรไม่เพียงพอกับภารกิจของงาน จำนวนบุคลากรไม่เหมาะสมกับภาระงานที่ต้องปฏิบัติ ประกอบกับงานราชทัณฑ์มีความตราดร้า มีการรับผิดชอบงานหลายหน้าที่ ขาดแคลนอัตรากำลังในสายงานวิชาชีพเฉพาะ รวมถึงปัจจุบันมีจำนวนผู้ต้องขังที่มากขึ้น เป็นผลทำให้จำนวนบุคลากรต่อจำนวนผู้ต้องขังไม่สมดุลกัน แต่บุคลากรของกรมราชทัณฑ์เป็นผู้ที่มีสหวิทยาการ มีการนำทักษะความรู้ ความสามารถแขนงต่างๆ มาใช้ในการบริหารงานราชทัณฑ์ รวมถึงมีความเชี่ยวชาญในด้านการควบคุมและด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง จึงจำเป็นที่บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะการทำงานอย่างต่อเนื่อง และต้องทำงานด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน โดยยึดถือระเบียบวินัยและกฎหมายเป็นหลัก

ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills) กรมราชทัณฑ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์เพื่อจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในการให้ความรู้ในด้านต่างๆ ของงานราชทัณฑ์ อย่างไรก็ตาม บุคลากรของกรมราชทัณฑ์นั้นมีความสามารถที่หลากหลาย หากแต่อาจจะไม่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเท่าที่ควร เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านบัญชี ด้านการเงิน ด้านพัสดุ หรือด้านการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง เป็นต้น

ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (style) ผู้บริหารมีความเข้าใจในภารกิจของส่วนราชการเป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นในการบริหารงาน แก้ไขปัญหารวดเร็ว มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีพันธมิตรระหว่างองค์กรในระดับสูง การทำงานเชิงรุก หันต่อเหตุการณ์ แต่ด้วยมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในระดับต่างๆ บ่อยครั้ง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานตามนโยบาย

ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (shared value) กรมราชทัณฑ์ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยาวนาน เคารพและยึดถือสายการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและมีการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ปฏิบัติงานครั้งขาดการตระหนักรู้ ผู้ปฏิบัติรับทราบนโยบาย แต่บางครั้งหน่วยปฏิบัติอาจมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไปตามมิติของพื้นที่ ซึ่งโดยมากจะปฏิบัติงาน

โดยคิดแบบแยกส่วน ทำให้ภาพรวมขององค์การขาดการประสานความสอดคล้องระหว่างกัน ในการร่วมกันทำงานเพื่อเป้าหมายในภาพรวมขององค์การ

ภาพรวมของสถานการณ์ภายในและภายนอกของกรมราชทัณฑ์

ภายในกรมราชทัณฑ์

- มีระบบงานในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังตามหลังมาตรฐานสากล เช่น Bangkok Rule, Mandela Rule เป็นต้น

- มีสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์เพื่อจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรในการให้ความรู้ในด้านต่างๆ ของงานราชทัณฑ์

- การฝึกอบรมวิชาชีพให้กับผู้ต้องขัง เพื่อให้มีงานทำภายหลังพ้นโทษ ไม่หันกลับมากระทำผิดซ้ำในแต่ละพื้นที่ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

- ข้อจำกัดด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ต้องขังที่เพิ่มมากขึ้น

- ผู้ต้องขังมีจำนวนมากขึ้น เกินความจุ ล้นเรือนจำ ทำให้เป็นปัญหาการควบคุมดูแล และไม่สามารถพัฒนาพฤตินิสัยได้อย่างเต็มศักยภาพเท่าที่ควร

ภายนอกกรมราชทัณฑ์

- นโยบายรัฐบาลได้ให้ความสำคัญ และตั้งความหวังให้พัฒนาผู้ผ่านการต้องขัง เพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตและสร้างอาชีพ คั้นคนดีสู่สังคมไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ

- มีการบูรณาการในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังระหว่างกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลผู้ต้องขังกรมราชทัณฑ์มากยิ่งขึ้น

- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีส่งผลให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการจัดการเทคโนโลยีและการประมวลฐานข้อมูล big data ระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขัง การเยี่ยมญาติผ่านไลน์ เป็นต้น

แผนปฏิรูปข้าราชการกรมราชทัณฑ์ 3 ปี พ.ศ.2563-2565

วิสัยทัศน์ (vision)

"องค์กรสมรรถนะสูงด้านการควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง แบบมีมืออาชีพ บูรณาการมาตรฐานและนวัตกรรม"

พันธกิจ (mission)

"ควบคุมและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง"

ควบคุมผู้ต้องขัง	พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง
ควบคุมผู้ต้องกักขัง	พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องกักขัง
ควบคุมผู้ต้องกักกัน	พัฒนาผู้ต้องกักขัง
ควบคุมผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์	พัฒนาผู้ต้องกักกัน

เป้าประสงค์หลักองค์กร (organizational goal)

ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพมาตรฐานเสมอภาค พัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังเพื่อเป็นพลเมืองดี มีอาชีพที่สุจริต ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ค่านิยมร่วม (core value)

มืออาชีพ	professional
บูรณาการ	integration
มาตรฐาน	standard
นวัตกรรม	innovation

คำนิยาม

"องค์กรสมรรถนะสูง"

- 1) ปรับเปลี่ยนได้อย่างเท่าทัน และนำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ขับเคลื่อนองค์กรด้วยความรู้ ปัญญา และนวัตกรรม
- 3) การใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าอย่างสูงสุด
- 4) มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

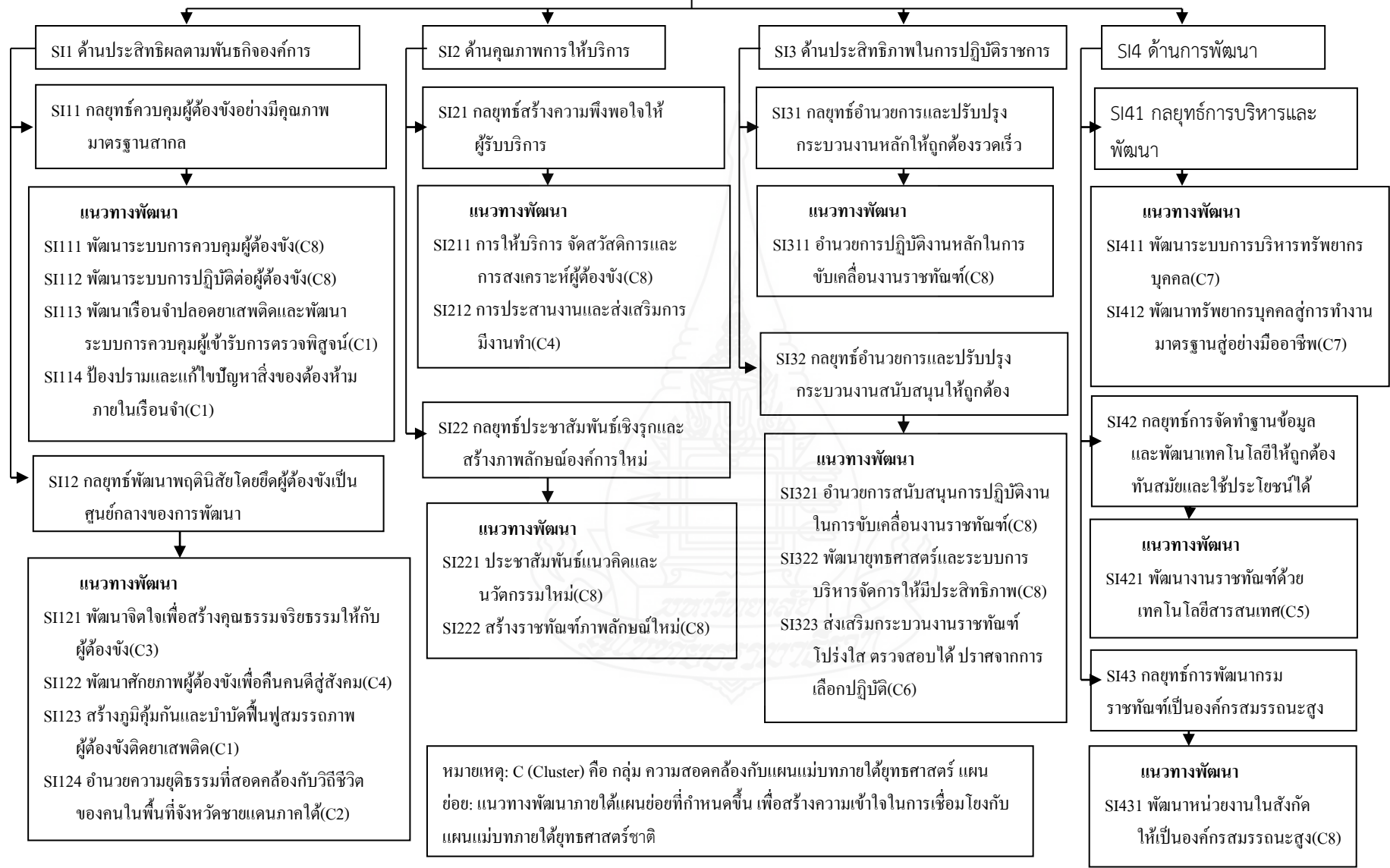
มืออาชีพ หมายถึง การมีความรอบรู้ เชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานอย่างถูกต้อง มีไหวพริบในการจัดการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วแม่นยำ และลงมือทำอย่างจริงจัง มุ่งมั่นตั้งใจให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด

บูรณาการ หมายถึง เชื่อมหรือประสานกับสิ่งอื่นหรือหน่วยงานอื่น เช่น การร่วมมือกันระหว่างกรมราชทัณฑ์กับหน่วยงานภายนอก หรือภาคสังคมทุกภาคส่วน ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง โดยการสร้างอาชีพ ให้การศึกษา เป็นต้น

มาตรฐาน หมายถึง สิ่งที่ดีเอาเป็นเกณฑ์สำหรับเทียบกำหนดทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

นวัตกรรม หมายถึง การกระทำหรือสิ่งๆ ที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิมซึ่งอาจเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues:



หมายเหตุ: C (Cluster) คือ กลุ่ม ความสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ แผนย่อย: แนวทางพัฒนาภายใต้แผนย่อยที่กำหนดขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจในการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

ประเด็นความเชื่อมโยงหลัก

C1 คือ กลุ่มความสอดคล้องกับแผนแม่บท

ประเด็น (1) ด้านความมั่นคง

แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง

- ๑ แนวทางการพัฒนา ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดฯ

C2 คือ กลุ่มความสอดคล้องกับแผนแม่บท

ประเด็น (1) ด้านความมั่นคง

แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง

- ๑ แนวทางการพัฒนา ป้องกันแก้ไขความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ฯ

C3 คือ กลุ่มความสอดคล้องกับแผนแม่บท

ประเด็น (10) ด้านการปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม

แผนย่อยการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการเสริมสร้างจิต
สาธารณะและการเป็นพลเมืองที่ดี

- ๑ แนวทางการพัฒนา ส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความ
รับผิดชอบต่อส่วนรวมสร้างจิตสาธารณะและจิตอาสา

C4 คือ กลุ่มความสอดคล้องกับแผนแม่บท

ประเด็น (11) ด้านการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

แผนย่อยการพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน

- ๑ แนวทางการพัฒนา ส่งเสริมการพัฒนา การปรับเปลี่ยนทัศนคติ
และสร้างศักยภาพให้ผู้ที่เคยกระทำผิดสามารถประกอบอาชีพ
เป็นกำลังในการพัฒนาประเทศ และอยู่ในสังคมอย่างสงบสุข

C5 คือ กลุ่มความสอดคล้องกับแผนแม่บท

ประเด็น (20) ด้านการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน

- ๑ แนวทางการพัฒนาการให้บริการภาครัฐผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา
ประยุกต์ใช้

C6 คือ กลุ่มความสอดคล้องกับแผนแม่บท

ประเด็น (21) ด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม

- ๑ แนวทางการพัฒนาส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใส สะอาด ปราศจากพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริต

C7 คือ กลุ่มความสอดคล้องกับแผนแม่บท

ประเด็น (22) ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม

- ๑ แนวทางการพัฒนา ปรับวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้เคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

C8 คือ กลุ่มความสอดคล้องกับแผนแม่บท

ประเด็น (22) ด้านกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม

แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม

- ๑ แนวทางการพัฒนา พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็น สร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues: SI)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจองค์กร (SI)

เป้าหมายและตัวชี้วัด ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจองค์กร

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. ควบคุม ดูแล ผู้ต้องขังอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน	1. ร้อยละของผู้ต้องขังในความควบคุม ได้รับการควบคุมดูแลเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	100	100	100
	2. การแหกหักหลบหนีจากในเรือนจำที่สามารถจับตัวกลับมาได้ใน 48 ชั่วโมงภายใน 1 ปี	ไม่เกิน 2 ครั้ง	ไม่เกิน 2 ครั้ง	ไม่เกิน 2 ครั้ง

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
2. ควบคุมผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์	1. การหลบหนีในสถานที่เพื่อการควบคุมตัว และสถานที่เพื่อการตรวจพิสูจน์ ภายใน 1 ปี	ไม่เกิน 2 ครั้ง	ไม่เกิน 2 ครั้ง	ไม่เกิน 2 ครั้ง
3. พัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคมและพัฒนาประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังตามหลักมาตรฐาน	1. ร้อยละของผู้ต้องขังคดีเด็ดขาด ได้รับการแก้ไขฟื้นฟูและพัฒนาพฤติกรรม	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	2. ผู้ต้องขังมีอัตราการกระทำผิดซ้ำหลังพ้นโทษภายใน 1 ปี	ไม่เกิน ร้อยละ 10	ไม่เกิน ร้อยละ 9	ไม่เกิน ร้อยละ 9
4. เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง	1. ร้อยละของนักโทษเด็ดขาดได้รับการจำแนกลักษณะเพื่อการควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมแล้วเสร็จภายใน 30 วัน	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	2. ร้อยละของนักโทษเด็ดขาดที่เข้าเกณฑ์การพักโทษ ลดโทษ ได้รับการพิจารณา	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	3. ร้อยละของนักโทษเด็ดขาดที่เข้าเกณฑ์ที่จะขอรับพระราชทานอภัยโทษได้รับการดำเนินการตามระเบียบ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
5. แก้ไขปัญหาอาชญากรรมในเรือนจำ	1. ร้อยละผู้ต้องขังที่ผ่านกระบวนการป้องกันและบำบัด แก้ไข ปัญหาอาชญากรรมกลับมา กระทำผิดซ้ำในคดีอาชญากรรมภายใน 1 ปี	ร้อยละ 10	ร้อยละ 9	ร้อยละ 8

กลยุทธ์: ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีคุณภาพมาตรฐานสากล (SI11)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนาระบบการควบคุมดูแลผู้ต้องขัง (SI111) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนาพัฒนามาตรการอื่น แทนโทษทางอาญาเพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็น สร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน) โดยพัฒนาเรือนจำให้เหมาะสมกับการควบคุมผู้ต้องขังแต่ละประเภท พัฒนาปรับปรุง ก่อสร้างเรือนจำ พัฒนาระบบสาธารณูปโภคและนำเทคโนโลยีมาช่วยเสริมประสิทธิภาพการควบคุมผู้ต้องขังให้ได้ตามมาตรฐานสากล การกำหนดรูปแบบมาตรฐานในการดูแลผู้ต้องขังทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ หลักเกณฑ์การควบคุมดูแลผู้ต้องขัง และดำเนินการเกี่ยวกับระบบเสริมความมั่นคง มีเครื่องมือและมีแผนในการป้องกันภัยพิบัติและระงับเหตุร้าย การพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขสำหรับผู้ต้องขังในเรือนจำ สร้างความสมดุลการบริหาร การบังคับโทษ

1.2 พัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง (SI112) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนาพัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็น สร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน) โดยพัฒนาระบบการจัดทำ ทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง การจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง ระบบการย้าย การเลื่อนชั้น การลดชั้น ระบบการลดโทษ การพักการลงโทษ การลงโทษทางวินัย การให้ออกทำงานนอกเรือนจำ งานสาธารณชนนอกเรือนจำ การขอพระราชทานอภัยโทษ การให้การสงเคราะห์ การส่งเสริมสิทธิและประโยชน์ของผู้ต้องขัง ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการแก้ไขฟื้นฟูและพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง

1.3 พัฒนาเรือนจำปลอดภัยเสถียรและพัฒนากระบวนการควบคุมผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์ (SI113) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็น ความมั่นคง แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง แนวทางพัฒนา ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด มุ่งยึดแนวคิดการแก้ไขปัญหายาเสพติดตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ) โดยพัฒนาระบบ รูปแบบ หลักเกณฑ์ มาตรฐานในการควบคุมผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์ในระหว่างการควบคุมตัวเพื่อรอการตรวจพิสูจน์ และการปฏิบัติเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนส่งตัวเข้ารับการบำบัดฟื้นฟูตามกฎหมายเกี่ยวกับการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ติดยาเสพติด

1.4 ป้องปราม และแก้ไขปัญหาล้างของต้องห้ามภายในเรือนจำ (SI114) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็น ความมั่นคง แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหามีผลกระทบต่อความมั่นคง แนวทางพัฒนา ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด มุ่งยึดแนวคิดการแก้ไขปัญหายาเสพติดตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ) โดยการปฏิบัติการพิเศษในการจู่โจม ตรวจค้นเรือนจำ/ทัณฑสถาน ทั้งในกรณีปกติและกรณีพิเศษร่วมกับหน่วยงานภายนอก รวมถึงการวางมาตรการและพัฒนางานด้านการสืบสวนหาข่าวเพื่อการควบคุม โดยบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

2. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่อควบคุม ดูแล ผู้ต้องขังอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน	1. ร้อยละของผู้ต้องขังในความควบคุม ได้รับการควบคุมดูแลเป็นไปตามกฎหมาย	100	100	100
	2. ร้อยละของผู้ต้องขังคดีเด็ดขาดได้รับการแก้ไขฟื้นฟูและพัฒนาพฤตินิสัยตามลักษณะคดี	100	100	100
	3. ร้อยละของผู้ต้องขัง มีอัตราการกระทำผิดซ้ำหลังพ้นโทษภายใน 1 ปี	ไม่เกิน ร้อยละ 10	ไม่เกิน ร้อยละ 9	ไม่เกิน ร้อยละ 9
	4. การแหกหักหลบหนีจากในเรือนจำที่ไม่สามารถจับตัวกลับมาได้ใน 48 ชั่วโมงภายใน 1 ปี	ไม่เกิน 2 ครั้ง	ไม่เกิน 2 ครั้ง	ไม่เกิน 2 ครั้ง

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
2. เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง	1. ร้อยละของนักโทษเด็ดขาดที่ได้รับการจำแนกลักษณะ เพื่อการควบคุมและการพัฒนาพฤตินิสัยแล้วเสร็จภายใน 30 วัน	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	2. ร้อยละของนักโทษเด็ดขาดที่เข้าเกณฑ์การพักโทษ ลดโทษ ได้รับการพิจารณา	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	3. ร้อยละของนักโทษเด็ดขาดที่เข้าเกณฑ์ที่จะขอรับพระราชทานอภัยโทษ ได้รับการดำเนินการตามระเบียบ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
3. เพื่อควบคุมผู้เข้ารับการตรวจพิสูจน์อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล	1. การหลบหนีในสถานที่เพื่อการควบคุมตัวและสถานที่เพื่อการตรวจพิสูจน์ ภายใน 1 ปี	ไม่เกิน 2 ครั้ง	ไม่เกิน 2 ครั้ง	ไม่เกิน 2 ครั้ง
4. เพื่อบำบัดและฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ต้องขังคดีอาเสพติดและป้องกันแก้ไขปัญหาสิ่งของต้องห้ามภายในเรือนจำ	1. ร้อยละของผู้ต้องขังที่ผ่านกระบวนการป้องกันและบำบัด แก้ไขปัญหาอาเสพติด กลับมา กระทำผิดซ้ำในคดีอาเสพติด ภายใน 1 ปี	ไม่เกิน ร้อยละ 10	ไม่เกิน ร้อยละ 9	ไม่เกิน ร้อยละ 8
	2. ร้อยละของการตรวจค้นตู้โอมแบบกรณีพิเศษร่วมกับหน่วยงานภายนอก และแบบกรณีปกติไม่พบยาเสพติดและอุปกรณ์สื่อสารในเรือนจำ	ร้อยละ 98	ร้อยละ 98	ร้อยละ 98

กลยุทธ์: พัฒนาพหุคตินิสัยโดยยึดผู้ต้องขังเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (นวัตกรรม)

(SI12)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนาจิตใจเพื่อสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ต้องขัง (SI121) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม แผนย่อยการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการเสริมสร้างจิตสาธารณะและการเป็นพลเมืองที่ดี แนวทางการพัฒนา บูรณาการเรื่อง ความซื่อสัตย์ วินัย คุณธรรม จริยธรรม และด้านสิ่งแวดล้อม ในการจัดการเรียนการสอนในและนอกสถานศึกษา จัดให้มีการเรียนการสอนทางพระราชดำริ และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา จัดให้มีการเรียนรู้ทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ และภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งการตระหนักรู้ และการมีส่วนร่วมด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศและต่างประเทศ) โดยการมุ่งพัฒนาจิตใจตามหลักศาสนา การพัฒนาทักษะชีวิตที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตภายหลังการพ้นโทษ การเรียนรู้การใช้ชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการแก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขัง ตามลักษณะคดีเน้นการพัฒนาศักยภาพคนจากภายในเพื่อให้กลับไปเป็นพลเมืองที่ดีใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

1.2 พัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม (SI122) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต แผนย่อยส่งเสริมการพัฒนา การปรับเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างศักยภาพ ให้ผู้ที่เคยกระทำผิดสามารถประกอบอาชีพ เป็นกำลังในการพัฒนาประเทศ และอยู่ในสังคมอย่างสงบสุข) โดยการฝึกวิชาชีพให้กับผู้ต้องขัง พัฒนาเรือนจำเฉพาะทางด้านต่างๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขัง พัฒนาทักษะให้กับผู้ต้องขังเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนปล่อย สร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนในกระบวนการ พัฒนาพหุคตินิสัยทั้งระบบ ผู้ต้องขังสามารถมีรายได้ระหว่างถูกคุมขังเมื่อพ้นโทษ มีทุนในการออกไปประกอบอาชีพสุจริต กลับไปสู่สังคม โดยสามารถประกอบอาชีพเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ ใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุขไม่หวนกลับมากระทำผิดซ้ำ

1.3 สร้างภูมิคุ้มกันและบำบัดฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ต้องขังติดยาเสพติด (SI123) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นความมั่นคง แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหายาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง แนวทางพัฒนา ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด มุ่งยึดแนวคิดการแก้ไขปัญหายาเสพติดตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ ในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ) โดยการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับผู้ต้องขัง รมณรงค์ป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติด ฝึกอบรมลูกเสืออาสาราชทัณฑ์ เพื่อสร้างเครือข่ายป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดทั้งภายในและภายนอกเรือนจำ และการบำบัดฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ต้องขังติดยาเสพติดในระบบต้องโทษปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่มผู้เสพยาเสพติดและผู้ค้ารายย่อย

1.4 อำนาจความยุติธรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (SI124) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นความมั่นคง แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงแนวทางพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหาความไม่สงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้) โดยการอำนาจความยุติธรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ แก้ไขฟื้นฟูผู้ต้องขังและผู้เคยกระทำผิดในคดีความมั่นคงและอำนาจความสะกดก่อกำเนิดผู้ต้องขัง และประชาชนในพื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสังคมในพื้นที่ที่มีการบูรณาการกับเครือข่ายภาคส่วนต่างๆ ในการบำบัด แก้ไข พฤตินิสัยผู้ต้องขัง ปรับเปลี่ยนแนวคิดผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคมไม่หวนกลับไปกระทำความผิดซ้ำ

2. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่อพัฒนาจิตใจและสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้ต้องขัง	ร้อยละของผู้ต้องขังที่ผ่านกระบวนการ การป้องกันและบำบัดแก้ไขปัญหายาเสพติด กลับมากระทำผิดซ้ำในคดียาเสพติดภายใน 1 ปี	ไม่เกิน ร้อยละ 10	ไม่เกิน ร้อยละ 9	ไม่เกิน ร้อยละ 8
2. เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม	ร้อยละของผู้ต้องขังที่ผ่านการศึกษาในระดับต่างๆ การฝึกวิชาชีพ และฝ่ายการอบรมเตรียมความพร้อมก่อนปล่อยมีอัตราการกระทำผิดซ้ำหลังพ้นโทษภายใน 1 ปี	ไม่เกิน ร้อยละ 10	ไม่เกิน ร้อยละ 9	ไม่เกิน ร้อยละ 8
3. เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน และบำบัดฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ต้องขังคดียาเสพติด	ร้อยละของผู้ต้องขังที่ผ่านกิจกรรมสร้างภูมิคุ้มกันและป้องกันปัญหายาเสพติดในเรือนจำ กลับมากระทำผิดในคดียาเสพติดอีกภายใน 1 ปี	ไม่เกิน ร้อยละ 10	ไม่เกิน ร้อยละ 9	ไม่เกิน ร้อยละ 8

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
4. เพื่ออำนวยความสะดวกธรรมชาติที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้	ร้อยละของผู้ต้องขังที่มีความมั่นคงที่ได้รับการพัฒนาพฤตินิสัยกลับมาก่อทำผิดซ้ำภายใน 1 ปี	ไม่เกินร้อยละ 5	ไม่เกินร้อยละ 5	ไม่เกินร้อยละ 5

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ (SI2)

เป้าหมายและตัวชี้วัด ด้านคุณภาพการให้บริการ

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. ประชาชนรับรู้และมีความพึงพอใจต่อการให้บริการงานราชทัณฑ์	1. ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการงานราชทัณฑ์	4.75	4.80	4.85
	2. ร้อยละของผู้พ้นโทษที่ได้รับการติดตามในระบบ CARE support เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10
2. ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้องค์กร	1. ระดับการรับรู้ของผู้รับบริการต่อข่าวสารการประชาสัมพันธ์ราชทัณฑ์	3.75	4.00	4.25
	2. ระดับการรับรู้ภาพลักษณ์ใหม่ของกรมราชทัณฑ์	3	3.50	4

กลยุทธ์: สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ (SI21)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 การให้บริการ จัดสวัสดิการและการสงเคราะห์ผู้ต้องขัง (SI211) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางการพัฒนา พัฒนามาตรฐานอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็น สร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนา

ระบบคุ้มครองสิทธิในชุมชน) โดยการดูแลสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ต้องขัง เด็กในความดูแลของผู้ต้องขังที่คิดเข้ามาในเรือนจำ การให้การสงเคราะห์ผู้ต้องขังยากจน ไร้ญาติ การสงเคราะห์ทุนประกอบอาชีพภายหลังการพ้นโทษ การเยี่ยมญาติ การพัฒนาการปฏิบัติด้านสวัสดิการและการสงเคราะห์ให้เป็นไปตามมาตรฐานขององค์การสวัสดิการสังคม การพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขสำหรับผู้ต้องขังในเรือนจำ ส่งเสริมและพัฒนางานสุขภาพอนามัยสิ่งแวดล้อมพัฒนาอนามัยและส่งเสริมสุขภาพผู้ต้องขัง

1.2 การประสานงานและส่งเสริมการมีงานทำ (SI212) (สนับสนุนแผนแม่บทประเด็นการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต แผนย่อยส่งเสริมการพัฒนา การปรับเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างศักยภาพให้ผู้ที่เคยกระทำผิดสามารถประกอบอาชีพ เป็นกำลังในการพัฒนาประเทศ และอยู่ในสังคมอย่างสงบสุข) โดยการดำเนินการประสานงานเพื่อการมีงานทำภายใต้ศูนย์ประสานงานและส่งเสริมการมีงานทำและบูรณาการร่วมกับสำนักงานส่งเสริมสามาชีพและผลิตภัณฑ์เพื่อการพัฒนาพฤตินิสัย (สมภพ) Honest Livelihood and Product for Enhancing Rehabilitation (HELPER) ดูแลและติดตามผู้ที่ผ่านการพัฒนาพฤตินิสัย เพื่อให้เป้าหมายการคืนคนสู่สังคมประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ผู้พ้นโทษได้รับการยอมรับจากชุมชน และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข โดยไม่กลับมากระทำผิดซ้ำอีก

3. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ การจัดสวัสดิการและการสงเคราะห์ผู้ต้องขัง	ระดับความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริหารงานราชทัณฑ์	4.75	4.80	4.85
2. เพื่อติดตามผู้พ้นโทษและส่งเสริมการมีงานทำ	ร้อยละของผู้พ้นโทษที่ได้รับการติดตามในระบบ CARE support เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10

กลยุทธ์: ประชาสัมพันธ์เชิงรุกและสร้างภาพลักษณ์องค์กรใหม่ (SI22)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 ประชาสัมพันธ์แนวคิดและนวัตกรรมใหม่ (SI221) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนา พัฒนามาตรการอื่นแผนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็น สร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน) โดยการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร กิจกรรม ความรู้ ความก้าวหน้า และผลงานของกรมราชทัณฑ์

1.2 สร้างราชทัณฑ์ภาพลักษณ์ใหม่ (SI222) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางการพัฒนา พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็น สร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน) โดยการสำรวจวิจัยเพื่อสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของงานราชทัณฑ์ให้ปรากฏ เปิดโอกาสให้สังคมภายนอกได้รู้การบริหารการบังคับโทษกระบวนการควบคุม ดูแลที่ได้ตามมาตรฐาน เป็นไปตามหลักสิทธิมนุษยชน และสร้างการรับรู้กระบวนการพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง ให้สังคมได้รับรู้และเข้าใจกระบวนการทำงานของกรมราชทัณฑ์ให้ได้อย่างทั่วถึงและเท่ากันต่อเหตุการณ์

2. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
เพื่อประชาสัมพันธ์เชิงรุก	1. ร้อยละของโครงการภายใต้แผนประชาสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับแผนประชาสัมพันธ์แห่งชาติ	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85
	2. ระดับการรับรู้ของผู้รับบริการต่อข่าวสารการประชาสัมพันธ์ราชทัณฑ์ขององค์กร	3.75	4.00	4.25

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (SI3)

เป้าหมายและตัวชี้วัด ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
เพื่อให้การปฏิบัติราชการใน ภารกิจงานราชทัณฑ์มี ประสิทธิภาพเป็นไปตาม มาตรฐานที่กำหนด	1. ร้อยละของโครงการภายใต้ แผนปฏิบัติราชการกรม ราชทัณฑ์สอดคล้องกับแผน แม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	2. ร้อยละของโครงการตาม แผนปฏิบัติราชการที่ได้รับ การเร่งรัดติดตามและ ประเมินผลความสำเร็จ และมี ข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	3. ร้อยละของเรือนจำ/ ทัณฑสถานที่ได้รับการตรวจ ประเมินผลการปฏิบัติผ่าน เกณฑ์ตามข้อกำหนดกรุงเทพ (Bangkok rules)	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10
	4. ร้อยละของหน่วยงานใน สังกัดกรมราชทัณฑ์ที่ได้รับ การตรวจสอบภายใน ดำเนินงานอย่างถูกต้องตาม กฎเกณฑ์และระเบียบที่ กำหนด	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

กลยุทธ์: อำนาจการและปรับปรุงกระบวนการหลักให้ถูกต้องรวดเร็ว (SI31)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 อำนาจการปฏิบัติงานหลักในการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์ (SI311) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนา พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็น สร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน) โดยอำนาจการปฏิบัติงานหลักในการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์ พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและจัดทำคู่มืองานปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแนวทางหรือมาตรการที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงานสำหรับการควบคุมผู้ต้องขัง หรือการดำเนินการอื่นใด เพื่อให้ปฏิบัติได้ตามมาตรการหรือแนวทาง ตามข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ หรือตามมาตรฐานสากล

2. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่ออำนาจการปฏิบัติงานหลักในการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์ (กทว., กทป., กพน., กพ. และ รจ./ทส.)	ร้อยละของหน่วยงานหลักในสังกัดกรมราชทัณฑ์ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2. เพื่อทบทวน ปรับปรุงกระบวนการตามภารกิจของหน่วยงาน (กทว., กทป., กพน., กพ. และ รจ./ทส.)	ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ที่ได้จัดทำทบทวน ปรับปรุงกระบวนการตามภารกิจของหน่วยงาน	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85
3. เพื่อให้เรือนจำ/ทัณฑสถานที่ได้รับการตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์ตามข้อกำหนดกรุงเทพ (Bangkok rules) เพิ่มขึ้น	ร้อยละเรือนจำ/ทัณฑสถานที่ได้รับการตรวจประเมินผลการปฏิบัติผ่านเกณฑ์ตามข้อกำหนดกรุงเทพ(Bangkok rules) เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10

กลยุทธ์: อำนาจการและปรับปรุงกระบวนการงานสนับสนุนให้ถูกต้องรวดเร็ว (SI32)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 อำนาจการสนับสนุนการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์ (SI321) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนา พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็นสร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน) โดยพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานสนับสนุนในการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP) ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสนับสนุนในการขับเคลื่อนงานตามภารกิจของกรมราชทัณฑ์

1.2 พัฒนายุทธศาสตร์และระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ (SI322) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนา พัฒนามาตรการอื่นแทนโทษทางอาญา เพื่อลดทอนความเป็นโทษทางอาญาที่ไม่จำเป็นสร้างความสมดุลระหว่างการบังคับโทษตามคำพิพากษากับการให้โอกาสผู้ต้องโทษกลับคืนสู่สังคม เปิดโอกาสให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการบังคับโทษ และการพัฒนาระบบคุมประพฤติในชุมชน) โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องกับแผนงานระดับต่างๆ และสร้างการรับรู้ให้กับหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ให้เข้าใจแนวทางการพัฒนาต่างๆ ในการขับเคลื่อนงานในภารกิจของกรมราชทัณฑ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนที่เกี่ยวข้อง การติดตามประเมินผล อำนาจการปฏิบัติงานสนับสนุนพัฒนาประสิทธิภาพ เพื่อขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์ให้บรรลุเป้าหมายและการประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

1.3 ส่งเสริมกระบวนการงานราชทัณฑ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ปราศจากการเลือกปฏิบัติ (SI323) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนา ส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความใสสะอาดปราศจากพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริต) โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างเปิดเผย โปร่งใส ถูกต้องเป็นธรรม ไม่คดโกง รู้จักแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน การสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ตลอดจนการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมในการต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรขององค์กร สนับสนุนให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ

เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง สอดส่อง ติดตามพฤติกรรมเสี่ยงและแจ้งเบาะแส เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบได้

2. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่ออำนวยการสนับสนุนการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์ (สล., กค., ตน., บค., สพ., ยผ., กม., กพร., และ กคจ.)	1. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการขับเคลื่อนงานราชทัณฑ์	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการและระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ	1. ร้อยละของโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	2. ร้อยละของโครงการตามแผนปฏิบัติการได้รับการเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลความสำเร็จ และมีข้อเสนอแนะในการทบทวนแก้ไข ปรับปรุงการดำเนินการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	3. ร้อยละหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ได้รับการตรวจสอบตามหลักเกณฑ์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและได้นำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
2. เพื่อพัฒนายุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการและระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ	4. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ที่ได้รับการตรวจสอบประเมินผล ได้นำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานมีความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนด	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
3. เพื่อให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างเปิดเผย โปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม ไม่คดโกง รู้จักแยกแยะเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน และสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน	1. กรมราชทัณฑ์ผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA คะแนนเฉลี่ยรวมไม่ต่ำกว่า	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90
	2. จำนวนคดีการทุจริตและประพฤติมิชอบลดลง	ร้อยละ 3	ร้อยละ 6	ร้อยละ 10

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนองค์กร (SI4)

เป้าหมายและตัวชี้วัด ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ	1. ร้อยละของข้าราชการบรรจุใหม่ผ่านการทดลองงานและสามารถปฏิบัติงานได้ดี	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ	2. ร้อยละของข้าราชการในสังกัดกรมราชทัณฑ์สามารถปฏิบัติงานได้ในระดับคะแนน 75 ขึ้นไป	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90
	3. ร้อยละของการกระทำผิดวินัยของบุคลากรในสังกัดกรมราชทัณฑ์ลดลง	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5
2. เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก(core competencies) ได้ตามมาตรฐาน/เกินกว่ามาตรฐาน	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90
	2. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสมรรถนะเฉพาะด้าน	ร้อยละ 25	ร้อยละ 25	ร้อยละ 25
3. เพื่อจัดทำฐานข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยใช้ประโยชน์ได้	1. ร้อยละระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขังได้รับการพัฒนาระบบงาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10
	2. จำนวนระบบงานฐานข้อมูลผู้ต้องขังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	5	5	5
	3. ร้อยละความพึงพอใจของหน่วยงานที่ใช้งานระบบข้อมูลผู้ต้องขัง	ร้อยละ 90	ร้อยละ 95	ร้อยละ 98
4. เพื่อพัฒนาหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง	1. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานสมรรถนะสูง	ร้อยละ 30	ร้อยละ 60	ร้อยละ 90

กลยุทธ์: การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ (SI41)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (SI411) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนาปรับวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้เคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมให้มีความโปร่งใส เป็นกลาง ปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำใดๆ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในกระบวนการยุติธรรมต้องโปร่งใสเป็นอิสระ และมีการพัฒนาตัวบุคคลอย่างต่อเนื่อง) โดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม และมีกระบวนการในการแสวงหา และจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในกรมราชทัณฑ์ สร้างความสมดุลในชีวิตการทำงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม พัฒนาบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าเสริมสร้างวินัยและพัฒนาระบบคุณธรรมแก่บุคลากร

1.2 พัฒนาทรัพยากรบุคคลผู้ทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (SI412) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนาปรับวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้เคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมให้มีความโปร่งใส เป็นกลาง ปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำใดๆ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในกระบวนการยุติธรรมต้องโปร่งใสเป็นอิสระ และมีการพัฒนาตัวบุคคลอย่างต่อเนื่อง) โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักข้าราชการกรมราชทัณฑ์ การพัฒนาสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง และพัฒนาสมรรถนะนักบริหาร

2. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่อบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมืออาชีพ	1. ร้อยละของข้าราชการบรรจุใหม่ผ่านการทดลองงานและสามารถปฏิบัติงานได้ดี	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	2. ร้อยละของข้าราชการในสังกัดกรมราชทัณฑ์สามารถปฏิบัติงานได้ในระดับคะแนน 75 ขึ้นไป	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90
	3. ร้อยละการกระทำผิดวินัยของบุคลากรในสังกัดกรมราชทัณฑ์ลดลง	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5
2. เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลผู้การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ	1. ร้อยละของบุคลากรที่มีขีดความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (core competencies) ได้ตามมาตรฐาน/เกินกว่ามาตรฐาน	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90
	2. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสมรรถนะเฉพาะด้าน	ร้อยละ 25	ร้อยละ 25	ร้อยละ 25

กลยุทธ์: การจัดทำฐานข้อมูลและพัฒนาสารสนเทศให้ถูกต้องทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้ (SI42)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนางานราชทัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (SI421) (สนับสนุนแผนแม่บทประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ แผนย่อย พัฒนาการให้บริการภาครัฐผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้) โดยการพัฒนาปรับปรุงฐานข้อมูลให้ถูกต้องทันสมัยเป็นปัจจุบันและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เพื่อการปฏิบัติงาน การให้บริการผู้เข้ารับบริการ

และเพื่อใช้ประโยชน์ในทางบริหารบำรุงรักษา ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพงานราชทัณฑ์

2. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่อจัดทำฐานข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยใช้ประโยชน์ได้	1. ร้อยละของระบบฐานข้อมูลผู้ต้องขังได้รับการพัฒนาระบบงานเพิ่มขึ้น	10	10	10
	2. จำนวนระบบงานฐานข้อมูลผู้ต้องขังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	5	5	5
	3. ร้อยละความพึงพอใจของหน่วยงานที่ใช้งานระบบข้อมูลผู้ต้องขัง	90	95	98

กลยุทธ์: การพัฒนาราชทัณฑ์เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (SI43)

1. แนวทางการพัฒนา

1.1 พัฒนาหน่วยงานในสังกัดให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (SI431) (สนับสนุนแผนแม่บท ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม แนวทางพัฒนาปรับวัฒนธรรมองค์กรและทัศนคติเจ้าหน้าที่ของรัฐในกระบวนการยุติธรรมให้เคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม รวมทั้งเสริมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมให้มีความโปร่งใส เป็นกลาง ปราศจากการแทรกแซงหรือครอบงำใดๆ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในกระบวนการยุติธรรมต้องโปร่งใสเป็นอิสระ และมีการพัฒนาตัวบุคคลอย่างต่อเนื่อง) โดยการพัฒนาหน่วยงานเข้าสู่การบริหารองค์กรสมรรถนะสูง พัฒนาสมรรถนะของหน่วยงานให้สามารถตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ในทุกมิติไม่ยึดติดกับการจัดโครงสร้างองค์กรแบบราชการและวางกฎเกณฑ์มาตรฐานกลางอย่างตายตัว มีขนาดที่เหมาะสมกับภารกิจปราศจากความซ้ำซ้อนของการดำเนินการกิจ สามารถปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารงาน รวมทั้งวางกฎระเบียบได้เองอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เน้นทำงานแบบบูรณาการ ไร้รอยต่อและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับทุกภาคส่วน เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถปฏิบัติงานและมีผลสัมฤทธิ์เทียบได้กับมาตรฐานระดับสากล

2. เป้าหมายและตัวชี้วัด

เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (Target: T)		
		ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
1. เพื่อพัฒนาหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง	1. ร้อยละของหน่วยงานในสังกัดกรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานสมรรถนะสูง	ร้อยละ 30	ร้อยละ 60	ร้อยละ 90

5.2 การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษากลุ่มเรือนจำ เขต 3 ซึ่ง สมปอง สุวรรณเพชร (2551) ได้ศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มเรือนจำ เขต 3 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเรือนจำ เขต 3 ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำ เขต 3 และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกลุ่มเรือนจำ เขต 3 เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม 2) วัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มเรือนจำ เขต 3 เป็นวัฒนธรรมองค์กรลักษณะตั้งรับเชิงรุก 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 4) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

5.3 การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่ง ไพริน ชันอาสา (2550) ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.4 การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด นครราชสีมา โดย นางคณุช เพียรขุนทด (2554) ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครราชสีมา มีการดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์อยู่ในระดับมากด้วย

5.5 การวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดย พิมลพรรณ คุษิยามิ (2550) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์การจัดโครงสร้างและทรัพยากร การจัดบุคลากรและอำนาจการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามประเมินผล อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

5.6 การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหาร ยุทธศาสตร์ของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดย ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ (2557) ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีการดำเนินการในภาพรวม ในระดับมาก และทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านการควบคุม ประเมินยุทธศาสตร์ ด้านการดำเนินยุทธศาสตร์ และด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ ตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการสื่อสาร ด้านการ เพิ่มอำนาจผู้ปฏิบัติ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เหมาะสม และด้านการคิดเชิง กลยุทธ์ อยู่ในระดับมากตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง กับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.01

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ รูปแบบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่เป็นข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 255 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางเครชี และมอร์แกน โดยประชากรจำนวน 255 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 160 คน ณ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05 วิธีการสุ่มตัวอย่างใช้แบบวิธีสัดส่วนตามประชากร ดังตารางที่ 3.1 ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีจำแนกตามส่วนราชการ

จำนวน	ส่วนราชการ	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	ผู้บริหารระดับสูง (ปลัด/รองปลัด)	3	2
2	สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	24	15

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

จำนวน	ส่วนราชการ	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
3	สำนักเลขานุการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	14	9
4	สำนักคลัง	31	20
5	สำนักช่าง	33	21
6	กองสาธารณสุข	13	8
7	กองยุทธศาสตร์และงบประมาณ	15	9
8	กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	22	14
9	กองสวัสดิการสังคม	41	26
10	หน่วยตรวจสอบภายใน	5	3
11	กองทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	21	13
12	กองผังเมือง	15	9
13	กองการเจ้าหน้าที่	18	11
	รวม	255	160

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง อายุ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำนวน 23 ข้อ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ 4 ข้อ
2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 15 ข้อ
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการราชการประจำปี 1 ข้อ
4. การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ 3 ข้อ

เป็นแบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับการปฏิบัติกรมมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับการปฏิบัติกรมมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับการปฏิบัติกรมปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับการปฏิบัติกรมน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับการปฏิบัติกรมน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วยข้อความ 24 ข้อ เครื่องมือเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ

1. สมรรถนะด้านนักนวัตกรรม 3 ข้อ
2. สมรรถนะด้านตัวแทน 3 ข้อ
3. สมรรถนะด้านผู้ผลิต 3 ข้อ
4. สมรรถนะด้านผู้อำนวยการ 3 ข้อ
5. สมรรถนะด้านผู้ตรวจสอบงาน 3 ข้อ
6. สมรรถนะด้านผู้ประสานงาน 3 ข้อ
7. สมรรถนะด้านพี่เลี้ยง 3 ข้อ
8. สมรรถนะด้านผู้ให้บริการ 3 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ระดับการปฏิบัติกรมมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
ระดับการปฏิบัติกรมมาก	ให้ 4 คะแนน
ระดับการปฏิบัติกรมปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ระดับการปฏิบัติกรมน้อย	ให้ 2 คะแนน
ระดับการปฏิบัติกรมน้อยที่สุด	ให้ 1 คะแนน

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย จำนวน 23 ข้อ เครื่องมือแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ

1. วัฒนธรรมองค์การสร้างสรรค์ 7 ข้อ
2. วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเนื้อหา 8 ข้อ
3. วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเชิงรุก 8 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การใช้คะแนน ดังนี้

1. ระดับการปฏิบัติกรมมากที่สุด ให้ 5 คะแนน
2. ระดับการปฏิบัติกรมมาก ให้ 4 คะแนน
3. ระดับการปฏิบัติกรมปานกลาง ให้ 3 คะแนน
4. ระดับการปฏิบัติกรมน้อย ให้ 2 คะแนน
5. ระดับการปฏิบัติกรมน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษากรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ และเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมนิยามศัพท์เฉพาะ
3. เครื่องมือแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ทางรัฐประศาสนศาสตร์ทำการตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาความตรงในเนื้อหา(Content Validity)
4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ มีค่า IOC ระหว่าง 0.50 – 1.00 จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบหาความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) คือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี คนที่ไม่ได้รับแบบทดสอบใน 160 คนจาก 255 คน เพื่อหาความน่าเชื่อถือได้ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อถือได้ เท่ากับ 0.986
6. จัดพิมพ์เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 4.1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กองการเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีช่วยอนุเคราะห์แจกและเก็บแบบสอบถาม
- 4.2 ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 160 ฉบับ ได้รับคืนมา 160 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่แจกไป ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมทั้งจัดทำคู่มือลงรหัสและบันทึกข้อมูลเพื่อประมวลผลต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่และร้อยละ

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.3 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.5 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

การแปลผลค่าเฉลี่ย มีดังนี้

ค่าเฉลี่ย (วรรณดี แสงประทีปทอง อ่างใน ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ 2557, น. 72)

4.51 - 5.00 มีการปฏิบัติการในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 มีการปฏิบัติการในระดับมาก

2.51 - 3.50 มีการปฏิบัติการในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 มีการปฏิบัติการในระดับน้อย

1.00 - 1.50 มีการปฏิบัติการในระดับน้อยที่สุด

การแปลผลสหสัมพันธ์เพียร์สัน มีดังนี้ (Best 1998, p. 372)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

ระดับความสัมพันธ์

0.80 - 1.00

มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

0.60 - 0.80

มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง

0.40 - 0.60

มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

0.20 - 0.40

มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

0.00 - 0.20

ไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษากារบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 3 ผลการศึกษสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 4 ผลการศึกษวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 5 ผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรม

องค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละแสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

			(n = 160)
ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ	
1. เพศ			
○ชาย	51	31.88	
○หญิง	109	68.12	
รวม	160	100.00	
2. ระดับการศึกษา			
○ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	8.75	
○ปริญญาตรี	98	61.25	
○สูงกว่าปริญญาตรี	48	30.00	
รวม	160	100.00	

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

(n = 160)		
ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
๑ 1 - 5 ปี	37	23.12
๑ มากกว่า 5 ปี – 10 ปี	36	22.50
๑ มากกว่า 10 ปี – 15 ปี	31	19.38
๑ มากกว่า 16 ปี – 20 ปี	15	9.38
๑ มากกว่า 21 ปีขึ้นไป	41	25.62
รวม	160	100.00
4. ตำแหน่ง		
๑ ผู้บริหาร	13	8.12
๑ ผู้ปฏิบัติงาน	147	91.88
รวม	160	100.00
5. อายุ		
๑ ไม่เกิน 20 ปี	1	0.62
๑ มากกว่า 21 ปี – 30 ปี	21	13.12
๑ มากกว่า 31 ปี – 40 ปี	52	32.50
๑ มากกว่า 41 ปี – 50 ปี	52	32.50
๑ มากกว่า 51 ปีขึ้นไป	34	21.25
รวม	160	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ที่ตอบแบบสอบถามเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” เป็นเพศหญิงถึงร้อยละ 68.12 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาปริญญาตรีถึงร้อยละ 61.25 มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี ถึงร้อยละ 23.12 และมีเป็นผู้ปฏิบัติงานถึงร้อยละ 91.88 ซึ่งอายุมากกว่า 30-50 ปี

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

(n = 160)				
การบริหารยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1. การวิเคราะห์สถานการณ์	3.48	0.69	ปานกลาง	4
2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์	3.68	0.74	มาก	3
3. การจัดทำแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี	3.81	0.75	มาก	1
4. การประเมินผลแผน ยุทธศาสตร์	3.70	0.79	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.67	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีให้ความสำคัญเกี่ยวกับส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.75 รองลงมาคือ การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.70 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.79

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกเป็นรายด้านการวิเคราะห์สถานการณ์

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ วิเคราะห์สถานการณ์โดย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและสิ่ง คุกคาม	3.44	0.72	ปานกลาง	1
2. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ด้านปัจจัยโครงสร้าง ยุทธศาสตร์ ระบบ ผู้บริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม	3.40	0.81	ปานกลาง	3
3. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ วิเคราะห์โอกาส และสิ่ง คุกคามด้านปัจจัยการเมือง และกฎหมาย เศรษฐศาสตร์ สังคมและ วัฒนธรรม เทคโนโลยี โลกาภิวัตน์	3.43	0.72	ปานกลาง	2

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
4. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ วิเคราะห์ โอกาส และสิ่ง คุกคามด้านปัจจัย ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ เสีย คู่แข่งขัน เครือข่าย ผู้ กำกับควบคุม ตรวจสอบ	3.38	0.73	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	3.41	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์สถานการณ์โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและสิ่งคุกคามอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.72 รองลงมาคือ การวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคามด้านปัจจัยการเมืองและกฎหมาย เศรษฐศาสตร์ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีโลกาภิวัตน์อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.43 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.72 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
นนทบุรี จำแนกเป็นรายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
วิสัยทัศน์				
5. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนด วิสัยทัศน์ที่เป็น การวางตำแหน่ง การจัด อันดับของ องค์การที่จะ เป็นในอนาคตในระยะ 5 ปี 10 ปี 15 ปี และ 20 ปี	3.58	0.71	มาก	2
6. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนด วิสัยทัศน์โดยให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.36	0.83	ปานกลาง	4
7. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีกำหนด วิสัยทัศน์โดยให้ประชาชน ในฐานะผู้รับบริการ มีส่วน ร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์	3.43	0.87	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.45	0.81	มาก	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
พันธกิจ				
8. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีกร กำหนด พันธกิจที่ครบถ้วน ตามภารกิจอำนาจหน้าที่ที่ กำหนด ไว้ในกฎหมาย	3.70	0.79	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.70	0.79	มาก	
เป้าประสงค์หลักองค์การ				
9. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีกร กำหนด เป้าประสงค์หลัก องค์การที่สอดคล้องกับ พันธกิจที่กำหนดไว้	3.71	0.79	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.71	0.79	มาก	
ค่านิยมหลัก				
10. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีกร กำหนด ค่านิยมหลักและ วัฒนธรรมองค์การที่ เกื้อหนุนการ บรรลุ วิสัยทัศน์และพันธกิจของ องค์การ	3.67	0.77	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.67	0.77	มาก	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
ประเด็นยุทธศาสตร์				
11. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย -ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ -ด้านคุณภาพการให้บริการ -ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติ ราชการ -ด้านพัฒนาองค์กร	3.79	0.80	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.79	0.80	มาก	
กลยุทธ์				
12. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนด กลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับการบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้าน ประสิทธิผลตามพันธกิจ	3.697	0.74	มาก	3
13. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนด กลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับการบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้าน คุณภาพการให้บริการ	3.667	0.76	มาก	4

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
14. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนด กลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับการบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้าน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ราชการ	3.76	0.77	มาก	1
15. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนด กลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับการบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ ด้าน การพัฒนาองค์กร	3.73	0.76	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.71	0.76	มาก	
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์				
16. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนด วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับ กลยุทธ์	3.69	0.77	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.69	0.77	มาก	

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
ตัวชี้วัด				
17. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนด ตัวชี้วัดสอดคล้อง กับวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ที่กำหนดไว้	3.68	0.77	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.68	0.77	มาก	
ค่าเป้าหมาย				
18. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการ กำหนดค่าเป้าหมายในแผน ยุทธศาสตร์ 5 ปี สอดคล้อง กับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	3.83	0.77	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.83	0.77	มาก	
การจัดทำโครงการ				
19. องค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการกำหนดจัดทำ โครงการสอดคล้องกับค่า เป้าหมายที่กำหนดไว้	3.74	0.78	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.74	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ด้านการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดค่าเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 รองลงมาคือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนด วิสัยทัศน์โดยให้ประชาชนในฐานะ

ผู้รับบริการ มีส่วน ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ย 3.43 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.87 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ในส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนด พันธกิจที่ครบถ้วนตาม ภารกิจอำนาจหน้าที่ที่กำหนด ไว้ในกฎหมายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.79 ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนด เป้าประสงค์หลักขององค์การที่ สอดคล้องกับพันธกิจที่ กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.79 ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนด ค่านิยมหลักและวัฒนธรรม องค์การที่เกื้อหนุนการ บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย -ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ -ด้านคุณภาพการให้บริการ -ด้านประสิทธิภาพการ ปฏิบัติราชการ -ด้านพัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.80 ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในส่วนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนด กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ การบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนด กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ ด้านการ พัฒนาองค์การมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.76 ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ ในระดับมาก

ในส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 ค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนด ตัวชี้วัดสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดค่าเป้าหมายในแผน ยุทธศาสตร์ 5 ปี สอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และ ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน เท่ากับ 0.77 ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ในส่วนองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนดจัดทำ โครงการสอดคล้องกับค่า เป้าหมายที่กำหนดไว้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.78 ค่าเฉลี่ย โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี จำแนกเป็นรายด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
20. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการจัดทำ แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีโดยเขียนโครงการ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ประเภทโครงการ หลักการ และเหตุผล วัตถุประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ ระยะเวลา โครงการ แผนปฏิบัติงาน หลักสูตร วิทยากร กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ ดำเนิน โครงการ ผู้บริหาร โครงการ งบประมาณ ความเสี่ยง และมาตรการ ป้องกัน การประเมินผล และผลที่คาดว่าจะได้รับ	3.89	0.79	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.89	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการจัดทำแผนการปฏิบัติการโดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ประเภทโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ ระยะเวลาโครงการ แผนปฏิบัติงาน หลักสูตร วิทยากร กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ดำเนิน โครงการ ผู้บริหารโครงการ งบประมาณ ความเสี่ยง และมาตรการป้องกัน การประเมินผลและผลที่คาดว่าจะได้รับ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.79 ซึ่งอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกเป็นรายด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

ด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
21. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีต่อไป	3.85	0.80	มาก	1
22. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนทบุรีมีการวิจัยประเมินผล โครงการเพื่อปรับปรุงโครงการ ยกเลิก ยุติโครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี	3.61	0.80	มาก	3

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการประเมินผลแผน ยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
23. องค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการจัดทำ แผนที่ยุทธศาสตร์ ที่บูรณาการสอดคล้องต่อ การบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็น ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	3.73	0.79	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.73	0.80	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การประเมินยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ด้านการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปี ที่ผ่านมา เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีต่อไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.80 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่บูรณาการสอดคล้องต่อการบรรลุ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ย 3.73 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.79 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

สมรรถนะผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1. สมรรถนะนักนวัตกรรม	3.86	0.75	มาก	2
2. สมรรถนะตัวแทน	3.95	0.73	มาก	1
3. สมรรถนะผู้ผลิต	3.76	0.73	มาก	5
4. สมรรถนะผู้อำนวยการ	3.79	0.73	มาก	4
5. สมรรถนะผู้ตรวจสอบงาน	3.81	0.69	มาก	3
6. สมรรถนะผู้ประสานงาน	3.66	0.73	มาก	7
7. สมรรถนะพี่เลี้ยง	3.72	0.70	มาก	6
8. สมรรถนะผู้ให้บริการ	3.60	0.74	มาก	8
รวมเฉลี่ย	3.77	0.73	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสมรรถนะด้านตัวแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.73 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ สมรรถนะด้านวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.86 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.75 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านนักนวัตกรรมเป็นรายข้อ

สมรรถนะนักนวัตกรรม	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่	3.89	0.75	มาก	1
2. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความสามารถ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	3.88	0.80	มาก	2
3. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดเป็นต้นแบบ ของ ผู้นำนวัตกรรมการ เปลี่ยนแปลง	3.82	0.81	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.86	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะด้านวัฒนธรรม ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.75 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.88 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.80 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านตัวแทนเป็นรายข้อ

สมรรถนะตัวแทน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีอำนาจบารมี ทำให้ ทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การยอมรับ	4.03	0.80	มาก	1
5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถ ในการ นำเสนอความคิดเห็นอย่างมี ประสิทธิผล	3.91	0.87	มาก	3
6. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถ ในการ เจรจาไกล่เกลี่ยประนีประนอม สร้างความ ผูกพันต่อองค์กร	3.92	0.82	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.95	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะด้านตัวแทน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจบารมี ทำให้ทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.80 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการเจรจาไกล่เกลี่ยประนีประนอมสร้างความ ผูกพันต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.92 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.82 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้ผลิตเป็นรายข้อ

สมรรถนะผู้ผลิต	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
7. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความสามารถ ในการเพิ่มผลผลิตพัฒนา คุณภาพการบริการตาม มาตรฐานสากลสร้างความ พึงพอใจลูกค้าผู้รับบริการ	3.81	0.77	มาก	1
8. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความสามารถ ในการกระตุ้นแรงจูงใจให้ ทีมงานอุทิศทุ่มเทการ ทำงาน อย่างเต็มศักยภาพ	3.71	0.85	มาก	3
9. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความสามารถ ในการบริหารโครงการและ บริหารความเสี่ยง	3.77	0.72	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.76	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะด้านผู้ผลิต ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถ ในการเพิ่มผลผลิตพัฒนาคุณภาพการบริการตาม มาตรฐานสากลสร้างความพึงพอใจลูกค้าผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถ ในการบริหารโครงการและบริหารความเสี่ยง มีค่าเฉลี่ย 3.77 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.72 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้อำนวยการเป็นรายชื่อ

สมรรถนะผู้อำนวยการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
10. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการสร้าง วิสัยทัศน์ และสื่อสารไปยังทีมงาน อย่างทั่วถึงและมีความเข้าใจ ตรงกัน	3.78	0.77	มาก	2
11. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการกำหนด พันธกิจ เป้าประสงค์องค์การ ประเด็น ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่ม อย่าง ชัดเจนบูรณาการ	3.82	0.77	มาก	1
12. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีการออกแบบ และจัดโครงสร้างองค์การคู่ องค์การสมัยใหม่ เช่น องค์การ แห่งการเรียนรู้ องค์การแห่ง คุณธรรม องค์การสมรรถนะสูง เป็นต้น	3.76	0.78	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.79	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะด้านผู้ผลิต ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการกำหนด พันธกิจ เป้าประสงค์องค์การ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มอย่าง ชัดเจนบูรณาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

มีการสร้าง วิสัยทัศน์และสื่อสารไปยังทีมงานอย่างทั่วถึงและมีความเข้าใจตรงกัน มีค่าเฉลี่ย 3.78 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้ตรวจสอบงานเป็นรายชื่อ

สมรรถนะผู้ตรวจสอบงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
13. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการกำกับ ควบคุมการปฏิบัติงานของ ทีมงานให้เป็นไปตามคำ รับรองในการปฏิบัติ ราชการ	3.81	0.77	มาก	2
14. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการควบคุมเร่ง งานโครงการให้เป็นไป ตามแผนที่กำหนดไว้	3.87	0.72	มาก	1
15. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีการวัดผล การวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง และการจัดการสารสนเทศ ในการบริหาร	3.76	0.75	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.81	0.74	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะด้านการตรวจสอบงาน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการควบคุมเร่งงานโครงการให้เป็นไปตามแผนที่

กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.72 อยู่ในระดับมากรองลงมาคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงานให้เป็นไปตามคำรับรองในการปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ย 3.81 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้ประสานงานเป็นรายชื่อ

สมรรถนะผู้ประสานงาน	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
16. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความ สามารถในการ เขียนโครงการ ดำเนินโครงการ วิจัย ควบคุมโครงการ	3.68	0.76	มาก	1
17. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความ สามารถ ในการออกแบบงานให้จูงใจ เช่น การ หมุนเวียนงาน การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ เป็นต้น	3.65	0.81	มาก	3
18. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความ สามารถ ในการบริหารทีมงาน โครงการ ทีมงาน เมตริกซ์ ทีมงานข้าม สายงานแบบกระบวนการ	3.65	0.78	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.66	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะด้านการประสานงาน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการเขียนโครงการดำเนินโครงการวิจัยควบคุม

โครงการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.76 อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการบริหารทีมงาน โครงการ ทีมงาน เมตริกซ์ ทีมงานข้ามสายงานแบบกระบวนการ มีค่าเฉลี่ย 3.65 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.78 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหารด้านที่เลี้ยงเป็นรายชื่อ

สมรรถนะที่เลี้ยง	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
19. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความเข้าใจ ตนเอง และเข้าใจทีมงานในการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์เชิงรุก	3.71	0.82	มาก	2
20. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความ สามารถในการ สื่อสารและการสั่งงานที่มี ประสิทธิผลประสิทธิภาพ	3.81	0.75	มาก	1
21. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความ สามารถในการ มอบหมายงาน สอนงาน พัฒนา บุคลากรสู่มืออาชีพ	3.64	0.78	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.72	0.78	มาก	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะด้านที่เลี้ยง ให้ความสำคัญกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความ สามารถในการสื่อสารและการสั่งงานที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.75 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเข้าใจ ตนเองและเข้าใจทีมงาน ในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์เชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 3.71 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.82 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสมรรถนะผู้บริหาร ด้านผู้ให้บริการเป็นรายชื่อ

สมรรถนะผู้ให้บริการ	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
22. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการสร้าง บริหารและพัฒนา ชำรง รักษา ทีมงานสู่แชมป์	3.58	0.75	มาก	2
23. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการแก้ปัญหา และตัดสินใจโดยวิธีการมี ส่วนร่วม	3.58	0.81	มาก	3
24. ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการจัดการ ความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ แบบสันติวิธี	3.64	0.81	มาก	1
รวมเฉลี่ย	3.60	0.79	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะด้านผู้ให้บริการ ให้ความสำคัญกับ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์แบบสันติวิธี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.81 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการสร้าง บริหารและพัฒนา ชำรงรักษา ทีมงานสู่แชมป์ มีค่าเฉลี่ย 3.58 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.75 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

วัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1. วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์	3.53	0.64	มาก	1
2. วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเครือข่าย	3.41	0.57	ปานกลาง	3
3. วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเชิงรุก	3.46	0.46	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.47	0.56	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.64 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเชิงรุก มีค่าเฉลี่ย 3.46 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.46 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกด้านวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์กรด้านสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชอบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ	3.39	0.77	ปานกลาง	6
2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดสร้างบุคลากรให้มีกร พัฒนาตนเอง	3.52	0.74	มาก	5

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การด้านสร้างสรรค์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
3. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด รักใคร่กลมเกลียว สามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจ	3.37	0.74	ปานกลาง	7
4. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร อุทิศทุ่มเทการทำงาน	3.57	0.77	มาก	4
5. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีใจรักงานและ พึงพอใจในงานที่ ทำอยู่	3.58	0.76	มาก	2
6. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการทำงานมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	3.69	0.70	มาก	1
7. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์พัฒนา นวัตกรรมใหม่	3.57	0.74	มาก	3
รวมเฉลี่ย	3.53	0.75	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ในด้านวัฒนธรรมองค์การสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญกับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการทำงานมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.70 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีใจรักงานและพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.58 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.76 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
นนทบุรี จำแนกด้านวัฒนธรรมองค์การด้านตั้งรับเนื้อหา

วัฒนธรรมองค์การด้านตั้งรับเนื้อหา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
8. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดปฏิบัติงานตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	3.84	0.73	มาก	2
9. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดปฏิบัติงาน โดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่าง เคร่งครัดในการทำงาน	3.89	0.76	มาก	1
10. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา ขึ้นในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ	3.24	1.04	ปานกลาง	6
11. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสัมพันธ์ต่อกัน ในลักษณะปกป้องตนเอง	3.40	0.83	ปานกลาง	4
12. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีพฤติกรรมการทำงาน ไม่ใส่ใจ จิตสำนึก คุณภาพงาน	3.06	1.04	ปานกลาง	8
13. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยง การตัดสินใจด้วยตนเอง	3.27	0.89	ปานกลาง	5
14. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดชอบทำงานในลักษณะ งานที่มีความเสี่ยงน้อย	3.53	0.78	มาก	3

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กรด้านตั้งรับเนื้อหา	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
15. ผู้บริหารให้ความสำคัญและ สนิทสนมผู้ได้บังคับบัญชา เป็นการส่วนตัว	3.06	0.87	ปานกลาง	7
รวมเฉลี่ย	3.41	0.87	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ในด้านด้านวัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเนื้อหา ให้ความสำคัญกับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปฏิบัติงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.76 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย 3.84 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.73 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จำแนกด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านตั้งรับเชิงรุก

วัฒนธรรมองค์กรด้านตั้งรับเชิงรุก	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
16. ผู้บริหารมุ่งเน้นทำงานเพื่อ ต้องการผลงานตามตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย	3.68	0.74	มาก	3
17. บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดจะพูดคุยเจรจา กันเพื่อหาข้อยุติร่วมกันเมื่อ มีความขัดแย้ง	3.43	0.76	ปานกลาง	5

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การด้านตั้งรับเชิงรุก	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
18. บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดมีอำนาจ เพื่อที่จะใช้ควบคุมและ นิเทศเพื่อนร่วมงาน	3.19	0.76	ปานกลาง	6
19. บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดชอบทำงานใน ลักษณะแข่งขันกัน	3.03	0.78	ปานกลาง	8
20. บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดทำงานเป็น ระบบ ระเบียบ ละเอียด รอบคอบ เพื่อหลีกเลี่ยง ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	3.67	0.70	มาก	4
21. บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง	3.10	0.86	ปานกลาง	7
22. บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดยึดกฎระเบียบ ในการทำงานอย่างเคร่งครัด	3.79	0.71	มาก	1
23. บุคลากรองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดทำงานเพื่อหวัง ความก้าวหน้าในอนาคต	3.76	0.77	มาก	2
รวมเฉลี่ย	3.46	0.76	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ในด้านวัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเชิงรุก ให้ความสำคัญกับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดยี่ดกถูระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.71 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำงานเพื่อหวังความก้าวหน้าในอนาคต มีค่าเฉลี่ย 3.76 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.77 และค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

5.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.20 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

(n=30)

ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหาร ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี	การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	
สมรรถนะด้านวัฒนธรรม	0.76**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
สมรรถนะด้านตัวแทน	0.68**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
สมรรถนะผู้ผลิต	0.79**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
สมรรถนะผู้อำนวยการ	0.89**	0.00	สัมพันธ์สูง
สมรรถนะการตรวจสอบงาน	0.88**	0.00	สัมพันธ์สูง
สมรรถนะผู้ประสานงาน	0.80**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
สมรรถนะพี่เลี้ยง	0.80**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
สมรรถนะผู้ให้บริการ	0.70**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
รวม	0.79**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง

**มีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยมีค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ขอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.79 โดยแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.21 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารทั้ง 8 สมรรถนะเป็นรายข้อมีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

(n=30)

ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	
สมรรถนะด้านวัฒนธรรม			
1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่	0.86**	0.00	สัมพันธ์สูง
2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ บริหารการเปลี่ยนแปลง	0.86**	0.00	สัมพันธ์สูง
3. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดเป็นต้นแบบของผู้นำ นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง			

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
สมรรถนะด้านตัวแทน			
4. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีอำนาจบารมี ทำให้ทีมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ	0.52**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
5. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ นำเสนอความคิดเห็นอย่างมี ประสิทธิผล	0.83**	0.00	สัมพันธ์สูง
6. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ เจรจาไกล่เกลี่ยประนีประนอม สร้างความผูกพันต่อองค์กร	0.69**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
สมรรถนะผู้ผลิต			
7. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ เพิ่มผลผลิตพัฒนาคุณภาพการ บริการตามมาตรฐานสากลสร้าง ความพึงพอใจลูกค้าผู้รับบริการ	0.82**	0.00	สัมพันธ์สูง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
8. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ กระตุ้นแรงจูงใจให้ทีมงานอุทิศ ทุ่มเทการทำงาน อย่างเต็ม ศักยภาพ	0.83**	0.00	สัมพันธ์สูง
9. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ บริหาร โครงการและบริหาร ความเสี่ยง	0.91**	0.00	สัมพันธ์สูง
สมรรถนะผู้อำนวยการ			
10. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการสร้าง วิสัยทัศน์และสื่อสารไปยัง ทีมงานอย่างทั่วถึงและมีความ เข้าใจตรงกัน	0.92**	0.00	สัมพันธ์สูง
11. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการกำหนด พันธกิจ เป้าประสงค์องค์การ ประเด็น ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่ม อย่างชัดเจนบูรณาการ	0.94**	0.00	สัมพันธ์สูง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

(n=30)

ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
12. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการออกแบบ และจัดโครงสร้างองค์การผู้ องค์การสมัยใหม่ เช่น องค์การ แห่งการเรียนรู้ องค์การแห่ง คุณธรรม องค์การสมรรถนะสูง เป็นต้น	0.93**	0.00	สัมพันธ์สูง
สมรรถนะการตรวจสอบงาน			
13. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ กำกับควบคุมการปฏิบัติงานของ ทีมงานให้เป็นไปตามคำรับรอง ในการปฏิบัติราชการ	0.89**	0.00	สัมพันธ์สูง
14. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความ สามารถในการ ควบคุมแรงงาน โครงการให้ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	0.76**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
15. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการวัดผลการวิเคราะห์ เพื่อปรับปรุงและการจัดการ สารสนเทศ ในการบริหาร	0.91**	0.00	สัมพันธ์สูง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

(n=30)

ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
สมรรถนะผู้ประสานงาน			
16. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ เขียนโครงการ ดำเนินโครงการ วิจัย ควบคุมโครงการ	0.90**	0.00	สัมพันธ์สูง
17. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถ ในการออกแบบงานให้จูงใจ เช่น การ หมุนเวียนงาน การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ เป็นต้น	0.91**	0.00	สัมพันธ์สูง
18. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ บริหารทีมงานโครงการ ทีมงาน เมตริกซ์ ทีมงานข้ามสายงาน แบบกระบวนการ	0.93**	0.00	สัมพันธ์สูง
สมรรถนะด้านพี่เลี้ยง			
19. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความเข้าใจ ตนเองและ เข้าใจทีมงานในการสร้างมนุษย สัมพันธ์เชิงรุก	0.87**	0.00	สัมพันธ์สูง

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
20. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ สื่อสารและการสั่งงานที่มี ประสิทธิผลประสิทธิภาพ	0.77**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
21. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ มอบหมายงาน สอนงาน พัฒนา บุคลากรสู่มืออาชีพ	0.88**	0.00	สัมพันธ์สูง
สมรรถนะผู้ให้บริการ			
22. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ สร้าง บริหารและพัฒนา ข้าราชการ ทีมงานสู่แชมป์	0.88**	0.00	สัมพันธ์สูง
23. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ แก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยวิธีการมีส่วนร่วม	0.76**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
24. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสามารถในการ จัดการความขัดแย้งอย่าง สร้างสรรค์ แบบสันติวิธี	0.86**	0.00	สัมพันธ์สูง
รวมเฉลี่ย	0.85**	0.00	สัมพันธ์สูง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยมีค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลักยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.85 โดยแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง

5.2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ตารางที่ 4.22 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

(n=30)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี		ระดับความสัมพันธ์
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	
1. วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์	0.84**	0.00	สัมพันธ์ปานสูง
2. วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเฉื่อยชา	0.66**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
3. วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเชิงรุก	0.65**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	0.72**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยมีค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลักยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

มีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.72 โดยแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.23 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ 3 ด้านเป็นรายชื่อมีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

(n=30)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมองค์การสร้างสรรค์			
1. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชอบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ	0.68**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดสร้างบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง	0.71**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
3. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดรักใคร่กลมเกลียวสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ	0.68**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
4. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร อุทิศทุ่มเทการทำงาน	0.81**	0.00	สัมพันธ์สูง
5. บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีใจรักงานและ พึงพอใจในงานที่ทำอยู่	0.78**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

(n=30)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร บริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.79**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
7. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมใหม่	0.72**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเฉื่อยชา			
8. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	0.40*	0.03	สัมพันธ์ต่ำ
9. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดปฏิบัติงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ในการทำงาน	0.43*	0.02	สัมพันธ์ต่ำ
10. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา ขึ้นในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ	0.63**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
11. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีความสัมพันธ์ต่อกันใน ลักษณะปกป้องตนเอง	0.53**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

(n=30)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร บริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
12. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีพฤติกรรมการทำงาน ไม่ใส่ใจ จิตสำนึก คุณภาพงาน	0.56**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
13. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีพฤติกรรมหลีกเลี่ยง การตัดสินใจด้วยตนเอง	0.50**	0.00	สัมพันธ์ต่ำ
14. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดชอบทำงานในลักษณะ งานที่มีความเสี่ยงน้อย	0.37*	0.00	สัมพันธ์ต่ำ
15. ผู้บริหารให้ความสำคัญและ สนิทสนมผู้ได้บังคับบัญชาเป็น การส่วนตัว	0.27	0.15	สัมพันธ์ต่ำ
วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเชิงรุก			
16. ผู้บริหารมุ่งเน้นทำงาน เพื่อต้องการผลงานตามตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย	0.70**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
17. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดจะพูดคุยเจรจากันเพื่อหา ข้อยุติร่วมกันเมื่อมีความขัดแย้ง	0.70**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
18. บุคลากรองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีอำนาจเพื่อที่จะใช้ ควบคุมและนิเทศเพื่อนร่วมงาน	0.66**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

(n=30)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์กร บริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี	การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรี		
	Pearson Correlation(r)	Sig- (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
19. บุคลากรองค์กรบริหารส่วน จังหวัดชอบทำงานในลักษณะ แข่งขันกัน	0.70**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
20. บุคลากรองค์กรบริหารส่วน จังหวัดทำงานเป็นระบบ ระเบียบ ละเอียดรอบคอบ เพื่อหลีกเลี่ยง ข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	0.37*	0.05	สัมพันธ์ต่ำ
21. บุคลากรองค์กรบริหารส่วน จังหวัดต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	0.24	0.20	สัมพันธ์ต่ำ
22. บุคลากรองค์กรบริหารส่วน จังหวัดยึดกฎระเบียบในการ ทำงานอย่างเคร่งครัด	0.29	0.12	สัมพันธ์ต่ำ
23. บุคลากรองค์กรบริหารส่วน จังหวัดทำงานเพื่อหวัง ความก้าวหน้าในอนาคต	0.58**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	0.57**	0.00	สัมพันธ์ปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยมีค่าSig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.00, 0.01, 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลักยอมรับสมมติฐานรอง หมายความว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติระดับ 0.01, 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.57 โดยแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง และมีปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเนื้อหาในส่วนของผู้บริหารให้ความสำคัญและสนิทสนมผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว มีค่าSig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.15 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง ปฏิเสธสมมติฐานหลัก หมายความว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและสนิทสนมผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.27 โดยแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำในส่วนของผู้มีปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเชิงรุก มีบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดยึดกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด มีค่าSig. (2-Tailed) เท่ากับ 0.2 และ 0.12 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานรอง ปฏิเสธสมมติฐานหลัก หมายความว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดยึดกฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัดกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.20 และ 0.12 โดยแสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ให้ความสำคัญเกี่ยวกับส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์
2. ผลการศึกษสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสมรรถนะด้านตัวแทน รองลงมาคือ สมรรถนะด้านวัฒนธรรม
3. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเชิงรุก
4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่า

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน(มีความสัมพันธ์เชิงบวก) ในระดับปานกลาง

4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน(มีความสัมพันธ์เชิงบวก) ในระดับปานกลาง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ได้เสนอประเด็นสำคัญประกอบด้วย 3 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี 2) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี 3) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

1.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยใช้แบบวัดประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale)

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองผ่านกองการเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีเป็นผู้แจกและเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งหมดจำนวน 160 ชุด ได้กลับมา 160 ชุด ครบตามจำนวนที่ได้กำหนดไว้ ได้รับกลับคืนมาคิดเป็นร้อยละ 100

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล การบริหารยุทธศาสตร์ สมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การ ด้วยค่าสถิติ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ก่อนใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1.4 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.4.1 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง	ร้อยละ 68.12
ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี	ร้อยละ 61.25
ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่เป็นมากกว่า 20 ปีขึ้นไป	ร้อยละ 25.62
ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน	ร้อยละ 91.88
อายุส่วนใหญ่เป็นมากกว่า 30 ปี – 40 ปี และมากกว่า 41 ปี – 50 ปี	ร้อยละ 32.50

1.4.2 การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้านมีการปฏิบัติงานในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.48$) ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ และด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากตามลำดับ

1.4.3 สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมทั้ง 8 สมรรถนะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านสมรรถนะผู้บริหารอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะด้านตัวแทน สมรรถนะด้านนักนวัตกรรม และสมรรถนะด้านผู้ตรวจสอบงานอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

1.4.4 วัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมเป็นวัฒนธรรมองค์กร 3 ด้านในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ในระดับมาก เป็นวัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเฉื่อยชาในระดับปานกลาง เป็นวัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเชิงรุกในระดับปานกลาง

1.4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี และวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นที่ควรอภิปรายได้ดังนี้

2.1 การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่า ในภาพรวมมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการวิเคราะห์สถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ด้วยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีอยู่ในระดับมาก ด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.48$) ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ยังขาดการนำเอาหลักการวิเคราะห์ที่ถูกต้องมาใช้ กล่าวคือ การจำแนกว่าอะไรเป็นปัจจัยภายใน (Internal Factor) และอะไรเป็นปัจจัยภายนอก (External Factor) นอกจากนี้ยังขาดการนำหลักความครบถ้วนมาใช้ กล่าวคือ ปัจจัยภายนอกต้องใช้ PEST Model ปัจจัยภายในต้องใช้ 7 Ss. เป็นต้น ฉะนั้นการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการนำเครื่องมือ SWOT Analysis มาใช้จริง และยังมีได้คำนึงถึง 3 หลักการ คือ หลักถูกต้อง หลักครบถ้วน และหลักความเป็นจริง

สำหรับด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.68$) เนื่องจากได้มีกำหนดองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ไว้อย่างครบถ้วน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กำหนดไว้ แต่มีข้อสังเกตว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.45$) ซึ่งอาจกำหนดวิสัยทัศน์ขาดการมีส่วนร่วม และมีใช้เป็นวิสัยทัศน์องค์กร แต่เป็นวิสัยทัศน์การพัฒนามากกว่า

ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีก็เช่นกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) เนื่องจากได้มีการกำหนดองค์ประกอบของการเขียน โครงการไว้อย่างครบถ้วนตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) กำหนดไว้

ด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ก็เช่นกันอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) เนื่องจากได้มีการจ้างมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัย ทำให้การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ นงคัมุช เพ็ชรขุนทด (2554) ที่ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนครราชสีมา ที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมและประเมินกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก

เช่นกัน ซึ่งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป เหมือนกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

2.2 สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่า โดยภาพรวม ทั้ง 8 สมรรถนะ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) โดยมีสมรรถนะด้านนักนวัตกรรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) ด้านตัวแทนอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) ด้านผู้ผลิตอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$) ด้านผู้อำนวยการอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.79$) ด้านผู้ตรวจสอบงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) ด้านผู้ประสานงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.66$) ด้านพี่เลี้ยงอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.72$) ด้านผู้ให้บริการอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.60$)

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ได้มี แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง โดยเฉพาะการส่งผู้บริหารท้องถิ่น เช่น นายก องค์การบริหารส่วนจังหวัดเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนสมรรถนะในการบริหารในหลักสูตรการพัฒนา ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่มหาวิทยาลัยของรัฐเปิดทำการฝึกอบรม รวมทั้งสถาบัน พัฒนาศักยภาพท้องถิ่นของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะ ผู้บริหาร โดยกำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเข้ารับการอบรม ทำให้ผู้บริหารมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยภาพรวม และสมรรถนะทั้ง 8 สมรรถนะอยู่ในระดับมากด้วย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสมรรถนะพบว่า สมรรถนะด้านตัวแทน (Broker) อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 3.95$) เป็นอันดับที่ 1 เนื่องจากต้องทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ยต่อรองผลประโยชน์อยู่ ตลอดเวลาในฐานะนักการเมืองท้องถิ่น สมรรถนะด้านนักนวัตกรรม (Innovator) อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$) เป็นอันดับที่ 2 เนื่องจากต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อยู่ตลอดเวลา สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดตัวชี้วัดการประเมิน ประสิทธิภาพเพื่อรับรางวัลต้องมึนวัตกรรม (Innovation) ทำให้นักนวัตกรรมขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนนทบุรีอยู่ในอันดับที่ 2 และสมรรถนะด้านผู้ตรวจสอบงาน (Monitor) อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$) อยู่ในอันดับที่ 3 ก็เนื่องจากต้องมีการติดตามประเมินผลโครงการอยู่ตลอดเวลา มิฉะนั้น จะไม่สามารถเบิกเงินตามวงงบประมาณโครงการได้ อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่า สมรรถนะด้าน ผู้ให้บริการ (Facilitator) อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.60$) แต่อยู่ในอันดับที่ 8 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผู้บริหารยังมีพฤติกรรมที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือเป็นเจ้านาย มากกว่าเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้ให้บริการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มที่

2.3 วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

วัฒนธรรมองค์การขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี พบว่าส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมองค์การทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าวัฒนธรรมองค์การสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.53$) วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเฉื่อยชาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.41$) วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$)

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีที่กำหนดให้มีการสร้าง บริหาร และธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การ โดยมีการกำหนดว่ามุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การแบบธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และวัฒนธรรมองค์การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งส่งผลทำให้วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.53$)

อย่างไรก็ตาม องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรียังมีพฤติกรรมองค์การแบบวัฒนธรรมตั้งรับเฉื่อยชาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.41$) และพฤติกรรมองค์การแบบวัฒนธรรมตั้งรับเชิงรุกอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$) การที่มีพฤติกรรมองค์การใน 2 วัฒนธรรมดังกล่าว ทำให้เห็นยวรั้งมีให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีเป็นองค์การแบบสร้างสรรค์ แต่ยังมีพฤติกรรมแบบตั้งรับเฉื่อยชาและพฤติกรรมตั้งรับเชิงรุกสอดแทรกอยู่เสมอ

ฉะนั้นจึงต้องคิดค้นหาหนทางสร้าง บริหาร และธำรงรักษาให้เกิดวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ให้มากขึ้น และลดเลิกวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับเฉื่อยชาให้หมดไปหรือน้อยลง ซึ่งจะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จมากยิ่งขึ้นต่อไป

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านสร้างสรรค์ที่ต้องปรับปรุงมี

2 ข้อ ได้แก่

1. กระตุ้นการทำงานที่ท้าทายความสามารถ
2. สร้างบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านตั้งรับเฉื่อยชาที่ต้องปรับปรุงมี

มี 3 ข้อ ได้แก่

1. ลดการยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดในการทำงาน
2. ลดพฤติกรรมหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
3. ลดพฤติกรรมหลีกเลี่ยงการตัดสินใจด้วยตนเอง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านตั้งรับเชิงรุกที่ต้องปรับปรุงมี

3 ข้อ ได้แก่

1. ปรับพฤติกรรมให้มีการคุยกัน เกรงจากกันเพื่อหาข้ออยู่ร่วมกันเมื่อมีความขัดแย้ง

2. ปรับพฤติกรรมให้ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการส่งเสริมให้มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น

3. ส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันทำงานให้มากขึ้น โดยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบุคลากรให้มากขึ้น

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

2.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จากการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า สมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($r = 0.79$) กับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากสมรรถนะผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

ประการแรก ได้มีการศึกษาโดยทั่วไปแล้วพบว่า ผู้บริหาร (Style) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความเป็นเลิศขององค์การ หรือความสำเร็จขององค์การ (In search of excellence)

ประการที่สอง ได้มีการศึกษาวิจัยแล้วพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับการบริหารยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ประการที่สาม ได้มีการศึกษาวิจัยแล้วพบว่า ผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจะทำให้องค์การบริหารงานประสบความสำเร็จ ฉะนั้นจึงได้มีการกำหนดให้ผู้บริหารท้องถิ่นมีสมรรถนะการบริหาร 4 สมรรถนะ ประกอบด้วย

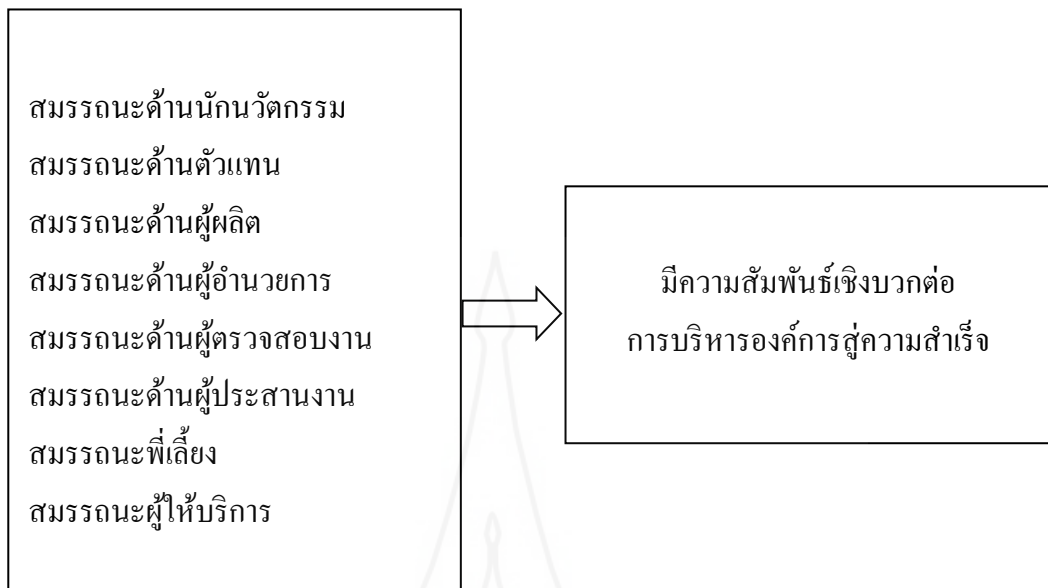
สมรรถนะที่ 1 สมรรถนะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะที่ 2 สมรรถนะความสามารถในการเป็นผู้นำ

สมรรถนะที่ 3 สมรรถนะความสามารถในการพัฒนาคน

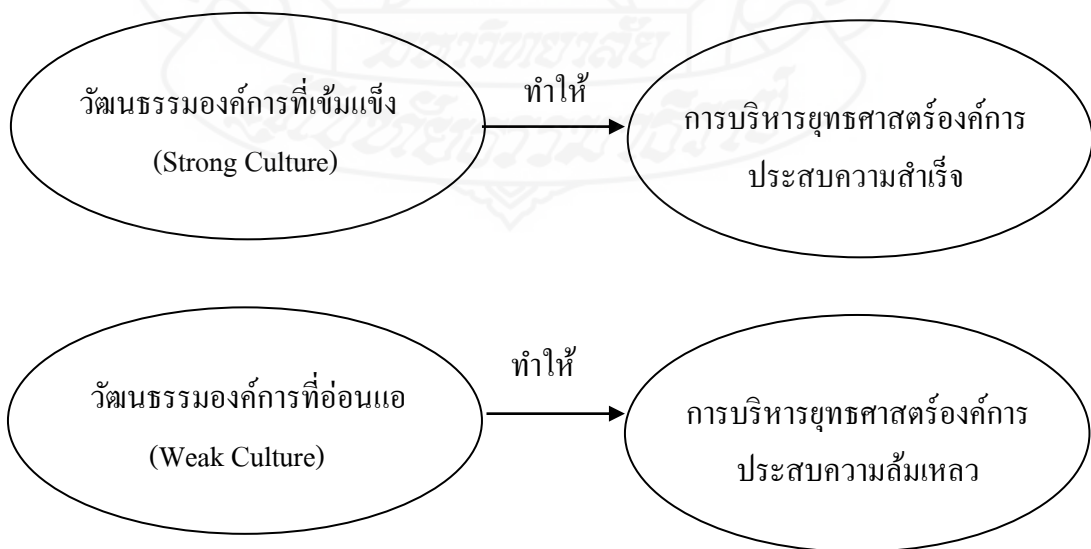
สมรรถนะที่ 4 สมรรถนะการคิดเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ สมรรถนะผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยผู้บริหารต้องมีสมรรถนะทั้ง 8 ด้าน ได้แก่



2.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จากการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง ($r = 0.72$) กับ การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก ทฤษฎีการบริหารองค์การสมัยใหม่ ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การคือ ปัจจัยเหตุ (cause) ที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และ วัฒนธรรมองค์การก็เป็นปัจจัยหรือตัวแปรหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ของ องค์การ วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะก่อให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ วัฒนธรรม องค์การที่ไม่ดีจะก่อให้เกิดการบริหารยุทธศาสตร์ที่ไม่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ



ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมปอง สุวรรณเพชร (2551) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 ข้อค้นพบงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

1) ด้านการวิเคราะห์สถานการณ์

ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ที่มีความถูกต้อง อะไรคือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และอะไรคือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกให้ถูกต้อง และที่มีความครบถ้วน โดยใช้ PEST Model และ Task Environment Model วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และ 7'Ss Model วิเคราะห์ปัจจัยภายใน และที่มีความเป็นจริง มีข้อมูลเชิงประจักษ์ในจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม

2) ด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(1) ควรกำหนดวิสัยทัศน์องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เป็นข้อความที่สะท้อนถึงการวางตำแหน่งขององค์การในอนาคตว่า ควรจะเป็นอย่างไรในอนาคต 5 ปีข้างหน้า

(2) ควรกำหนดพันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยคำนึงถึงอำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

(3) ควรกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์การให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

(4) ควรกำหนดค่านิยมหลักขององค์การที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จของการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

(5) ควรกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ โดยยึดดัชนีสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาองค์การ

(6) ควรกำหนดกลยุทธ์ให้บูรณาการสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ที่กำหนดไว้

(7) ควรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่มให้บูรณาการสอดคล้องสัมพันธ์กัน

3) ด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ควรมีการเขียนโครงการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีองค์ประกอบที่ครบถ้วน ดังนี้

- (1) ชื่อโครงการ
- (2) ประเภทโครงการ เดิม
 ต่อเนื่อง
 ริเริ่ม
- (3) หลักการและเหตุผล
- (4) วัตถุประสงค์โครงการ
- (5) ผลสัมฤทธิ์
 - 5.1 ผลผลิต
 - 5.2 ผลลัพธ์
- (6) ระยะเวลาโครงการ
- (7) แผนปฏิบัติการ โครงการ
- (8) หลักสูตร
- (9) วิทยาการ
- (10) ผู้บริหารโครงการ
- (11) สถานที่ดำเนินโครงการ
- (12) กลุ่มเป้าหมาย
- (13) งบประมาณ
 - 13.1 งบประมาณจำแนกตามหมวดงบประมาณ
 - 13.2 งบประมาณจำแนกตามกิจกรรม
- (14) ความเสี่ยงและมาตรการป้องกัน
- (15) การประเมินผล
- (16) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

4) ด้านการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

(1) ควรมีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ที่ยึดหลักการบูรณาการ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่

(2) ควรมีการวิจัยประเมินผล โครงการ เพื่อใช้ในการปรับปรุง ยุติ ยกเลิก โครงการในปีงบประมาณต่อไป

(3) ควรนำเครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์มาใช้ในการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

3.1.2 สมรรถนะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ควรพัฒนาผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยยึดหลักสมรรถนะผู้บริหารใน 8 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะนักนวัตกรรม สมรรถนะตัวแทน สมรรถนะผู้ผลิต สมรรถนะผู้อำนวยการ สมรรถนะผู้ตรวจสอบงาน สมรรถนะผู้ประสานงาน สมรรถนะพี่เลี้ยง และสมรรถนะผู้ให้บริการ โดยจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ และพัฒนาผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีให้มีความสามารถในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

3.1.3 วัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยค้นหาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong Culture) เพื่อสร้าง บริหาร และธำรงรักษาไว้ต่อไป เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่น

3.2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรกับองค์ปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น ได้แก่ เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

3.2.3 ควรศึกษาตัวแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี และองค์การภาครัฐอื่นสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลพัชร หินแก้ว. (2555). *สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- กิ่งพร ทองใบ. (2545). “แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : นนทบุรี.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). “ทฤษฎีองค์การใหม่”. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษร.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตน์. (2548). “การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ: กระแสการบริหารสมัยใหม่” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* ฉบับที่ 3 ปีที่ 2.
- ชนชัย ยมจินดา. (2548). “แนวคิดและหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : นนทบุรี.
- ธนาทิพย์ ชมเชยวงศ์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นงค์นุช เพ็ชรขุนทด. (2554). *การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). “การจัดการเชิงกลยุทธ์” กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- บุญเกียรติ ชีวตระกูลกิจ. (2517). “การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO” กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2548). “วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ในการทำงาน” กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สมยศ นาวิก. (2540). “การบริหารและพฤติกรรมองค์การ” กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สมบูรณ์ ศรีสมานวัตร. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยอาศัยสมรรถนะ.* (สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร, กรุงเทพฯ.

- สมโภช ระติโอพาร และคณะ. (2544). “กลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข” ใน*ประมวลสาระชุดวิชาการระบบสาธารณสุขและการวางแผนกลยุทธ์ในงานสาธารณสุข* สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สมปอง สุวรรณเพชร. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษาเรือนจำเขต 3*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2550). “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” ใน*ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารรัฐกิจ*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ประชาชาติธุรกิจ. (ออนไลน์). www.Prachachat.Net สืบค้นเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2562.
- พลุ เศษรินทร์. (2548). “Balanced Scorecard: ฐิติ์ในการปฏิบัติ” กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมลพรรณ ตูษิยามิ. (2550). *การบริหารยุทธศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ไพริน ชันอาสา. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วันชัย มีชาติ. (2550). “การบริหารองค์การ” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). “แนวคิดและความรู้พื้นฐานการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ” ใน*ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุพานิ์ สฤทธิวานิช. (2553). “การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี” กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต, ปทุมธานี.
- สุเทพ เขาวลิต. (2563). “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์: กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ” ใน*เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุรพงษ์ มาลี. (2549). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ” ใน*ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. (2540). “วัฒนธรรมองค์การ” กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซัคเซส (Success).

Best, John W. (1998). *Research in Education* Ruttle, Shaw & Wetherill, Inc.

Robert E. Quinn. (2003). *Becoming A Master Manager: A Competency Framework* Michigan:

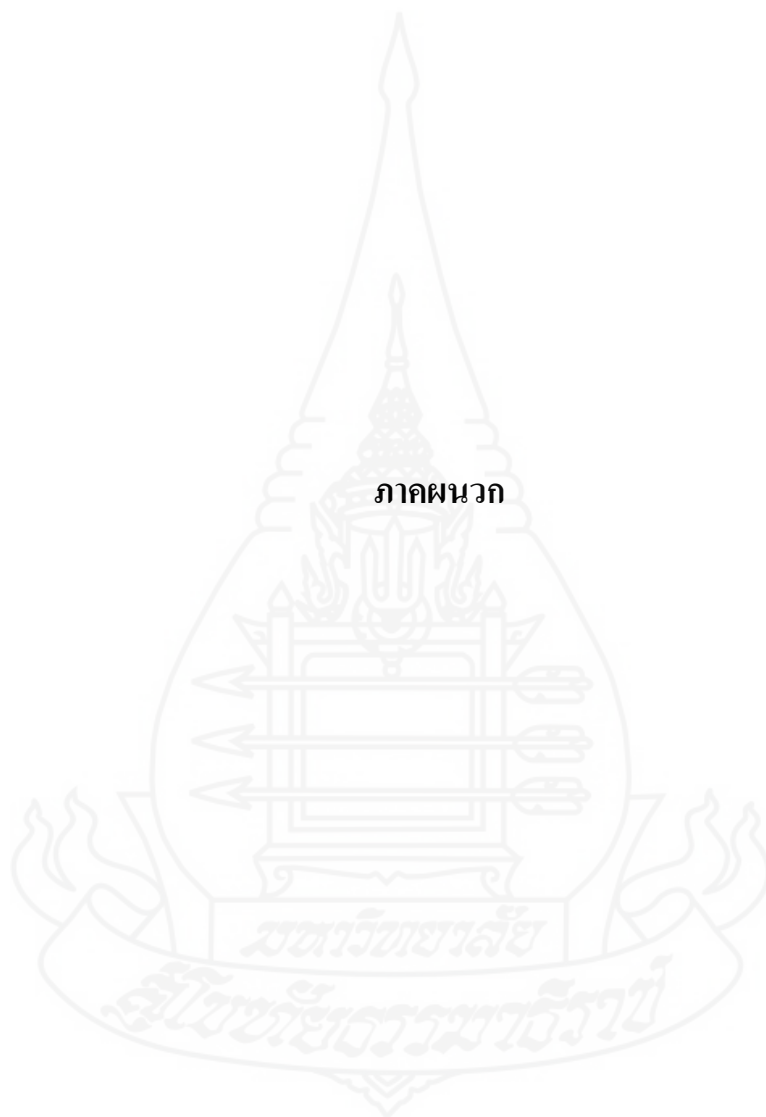
John Wiley & Son, Inc.

www.Localtrain57.com. (2557). *คู่มือสมรรถนะผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*.

Shermon, Ganesh. (2004). *Competency Based HRM* New York: McGraw-Hill.



ภาคผนวก



เครื่องมือแบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับจะเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่ 2 การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี
ส่วนที่ 3 ปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง

2. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ไม่เกิน 5 ปี
 6 ปี – 10 ปี
 11 ปี – 15 ปี
 16 ปี – 20 ปี
 21 ปี ขึ้นไป

4. ตำแหน่ง

- ผู้บริหาร
 ผู้ปฏิบัติงาน

5. อายุ

- ไม่เกิน 20 ปี
 21 ปี – 30 ปี
 31 ปี – 40 ปี
 41 ปี – 50 ปี
 51 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความคิดเห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีการปฏิบัติการอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงกับข้อความที่เป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติการมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติการมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติการปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติการน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติการน้อยที่สุด

การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
ก. การวิเคราะห์สถานการณ์					
1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคาม					
2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ด้านปัจจัยโครงสร้าง ยุทธศาสตร์ ระบบ ผู้บริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม					
3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการวิเคราะห์โอกาส และสิ่งคุกคามด้านปัจจัย การเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและ วัฒนธรรม เทคโนโลยีโลกาภิวัตน์					

การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
4.องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการวิเคราะห์โอกาส และสิ่งคุกคามด้านปัจจัย ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่แข่งขัน เครือข่าย ผู้กำกับควบคุมตรวจสอบ					
ข. <u>การจัดทำแผนยุทธศาสตร์</u> 5. การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็น การวางตำแหน่ง การจัดอันดับขององค์การที่จะเป็นในอนาคตในระยะ 5 ปี 10 ปี 15 ปี และ 20 ปี					
6.องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
7.องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยให้ประชาชนในฐานะผู้รับบริการ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์					
8.การกำหนดพันธกิจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดพันธกิจที่ครบถ้วนตามภารกิจอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย					
9.การกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดเป้าประสงค์หลักขององค์การที่สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้					

การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
10.การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดค่านิยมหลักที่เกื้อหนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ					
11.การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย -ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ -ด้านคุณภาพการให้บริการ -ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ -ด้านพัฒนาองค์การ					
12.การกำหนดกลยุทธ์องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ					
13.องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพการให้บริการ					
14.องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ					
15.องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาองค์การ					

การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
16.การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับกลยุทธ์					
17.การกำหนดตัวชี้วัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดตัวชี้วัด สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้					
18.การกำหนดค่าเป้าหมายองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการกำหนดค่าเป้าหมาย ในแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี สอดคล้องกับตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้					
19.การจัดทำโครงการองค์การบริหารส่วน จังหวัดมีการกำหนดจัดทำโครงการ สอดคล้องกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้					
ค. <u>การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</u> 20.องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยเขียน โครงการแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ประเภทโครงการ หลักการและ เหตุผล วัตถุประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ ระยะเวลา โครงการ แผนปฏิบัติงาน หลักสูตร วิทยากร กลุ่มเป้าหมาย สถานที่ดำเนินโครงการ ผู้บริหารโครงการ งบประมาณ ความเสี่ยง และมาตรการป้องกัน การประเมินผล และผล ที่คาดว่าจะได้รับ					

การบริหารยุทธศาสตร์	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
<p>ง. การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์</p> <p>21. องค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปีต่อไป</p>					
<p>22. องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีการวิจัยประเมินผลโครงการเพื่อปรับปรุงโครงการยกเลิก ยุติโครงการ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี</p>					
<p>23. องค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่บูรณาการสอดคล้องต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้</p>					



ส่วนที่ 3 ปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยด้านสมรรถนะผู้บริหาร

คำชี้แจง คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดแสดงพฤติกรรมต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติการ (คณะผู้บริหาร หมายถึง นายก / รองนายก / เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ปลัด / รองปลัด / ผู้อำนวยการกอง / สำนัก)

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติที่น้อยที่สุด

สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
ก. <u>สมรรถนะนักนวัตกรรม</u>					
1.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่					
2.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
3.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นต้นแบบของผู้นำนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง					
ข. <u>สมรรถนะตัวแทน</u>					
4.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจบารมีทำให้ทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ					
5.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการนำเสนอความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ					
6.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการเจรจาไกล่เกลี่ยประนีประนอมสร้างความผูกพันต่อองค์กร					

สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
ก. <u>สมรรถนะผู้ผลิต</u> 7.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี ความสามารถในการเพิ่มผลผลิตพัฒนา คุณภาพการบริการตามมาตรฐานสากลสร้าง ความพึงพอใจลูกค้าผู้รับบริการ					
8.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี ความสามารถในการกระตุ้นแรงจูงใจให้ ทีมงานอุทิศทุ่มเทการทำงานอย่างเต็ม ศักยภาพ					
9.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี ความสามารถในการบริหาร โครงการและ บริหารความเสี่ยง					
ง. <u>สมรรถนะผู้อำนวยการ</u> 10.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการ สร้างวิสัยทัศน์และสื่อสารไปยังทีมงานอย่าง ทัวถึงและมีความเข้าใจตรงกัน					
11.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการ กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์องค์การ ประเด็น ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และ โครงการริเริ่มอย่างชัดเจนบูรณาการ					
12.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการ ออกแบบและจัดโครงสร้างองค์การต่อองค์การ สมัยใหม่ เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งคุณธรรม องค์การสมรรถนะสูง เป็นต้น					

สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
<u>จ. สมรรถนะผู้ตรวจสอบงาน</u> 13.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานของทีมงานให้เป็นไปตามคำรับรองในการปฏิบัติราชการ					
14.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการควบคุมแรงงาน โครงการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้					
15.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการวัดผลการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและการจัดการสารสนเทศในการบริหาร					
<u>ฉ. สมรรถนะผู้ประสานงาน</u> 16.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการเขียนโครงการ ดำเนินโครงการ วิจัย ควบคุมโครงการ					
17.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการออกแบบงานให้จูงใจ เช่น การหมุนเวียนงาน การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ เป็นต้น					
18.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความ สามารถในการบริหารทีมงาน โครงการ ทีมงานเมตริกซ์ ทีมงานข้ามสายงานแบบ กระบวนการ					
<u>ช.สมรรถนะพี่เลี้ยง</u> 19.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความเข้าใจตนเองและเข้าใจทีมงานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เชิงรุก					

สมรรถนะผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
20.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการสื่อสารและการสั่งงานที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพ					
21.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการมอบหมายงาน สอนงาน พัฒนาบุคลากรผู้มีอาชีพ					
ซ. สมรรถนะผู้ให้บริการ 22.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการสร้าง บริหารและพัฒนา ชำรงรักษาทีมงานสู่แชมป์					
23.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยวิธีการมีส่วนร่วม					
24.ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์แบบสันติวิธี					



ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้ว แสดงความคิดเห็นว่าเกิดขึ้นในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีหรืออยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
ก. วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์					
1.บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชอบการทำงานที่ท้าทายความสามารถ					
2.องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสร้างบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง					
3.บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดรักใคร่กลมเกลียว สามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ					
4.บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร อุทิศทุ่มเทการทำงาน					
5.บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีใจรักงานและพึงพอใจในงานที่ทำอยู่					
6.บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์					
7.บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมใหม่					
ข. วัฒนธรรมองค์กรตั้งรับเฉื่อยชา					
8.บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด					
9.บุคลากรองค์กรบริหารส่วนจังหวัดปฏิบัติงานโดยยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดในการทำงาน					

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
10.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีพฤติกรรมหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ					
11.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี ความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะปกป้องตนเอง					
12.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี พฤติกรรมการทำงานขาดจิตสำนึกใน คุณภาพงาน					
13.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี พฤติกรรมหลีกเลี่ยงการตัดสินใจด้วยตนเอง					
14.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชอบ ทำงานในลักษณะงานที่มีความเสี่ยงน้อย					
15.ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนิทสนม ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว					
ค. วัฒนธรรมองค์การตั้งรับเชิงรุก 16.ผู้บริหารมุ่งเน้นทำงานเพื่อต้องการ ผลงานตามตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย					
17.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด จะพูดคุยเจรจากันเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน เมื่อมีความขัดแย้ง					
18.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจเพื่อที่จะใช้ควบคุมและสอนเพื่อน ร่วมงาน					
19.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชอบ ทำงานในลักษณะแข่งขันกัน					
20.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำงานเป็นระบบ ระเบียบ ละเอียดรอบคอบ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น					

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับการปฏิบัติการ				
	5	4	3	2	1
21.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					
22.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดยึด กฎระเบียบในการทำงานอย่างเคร่งครัด					
23.บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำงานเพื่อหวังความก้าวหน้าในอนาคต					



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวโรชา จุ้ยโต
วัน เดือน ปีเกิด 13 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา
สถานที่ทำงาน
ตำแหน่ง

