

## การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์



นางสาวปรีชา มณีชนโชค

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Strategic Management of Hua Hin Town Municipality in  
Prachuap Khiri Khan Province**

**Miss Parisa Manithanachok**



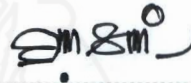
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirath Open University

2012

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
ชื่อและนามสกุล นางสาวปรีชา มณีชนโชค  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

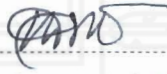
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. จักรกฤษณ์ สีวะเดชาเทพ)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
ผู้วิจัย นางสาวปรีษา มณีชนโชค รหัสนักศึกษา 2523005789 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ  
ปีการศึกษา 2555

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (2) เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ บุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหิน จำนวน 1,065 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 290 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ และระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ปัจจัยการพัฒนางานองค์กร ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ การบริหารยุทธศาสตร์ เทศบาลเมืองหัวหิน

**Thesis title:** Strategic Management of Hua Hin Town Municipality in Prachuap Khiri Khan Province

**Researcher:** Miss Parisa Manithanachok; **ID:** 2523005789;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chinnarat Somsueb, Associate Professor; **Academic year:** 2012

### Abstract

The objectives of this study were to (1) study strategic management performance of Hua Hin Town Municipality in Prachuap Khiri Khan Province, (2) compare officers' opinions on strategic management performance of Hua Hin Town Municipality in Prachuap Khiri Khan Province by personal factors, (3) study organizational development factors affecting strategic management performance of Hua Hin Town Municipality in Prachuap Khiri Khan Province.

This study was a survey research. Population consisted of 1,065 Hua Hin Town Municipality officers, from which samples of 290 were determined using Taro Yamane's formula. Stratified random sampling method was employed. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test and Pearson's correlation coefficient.

Research results showed that (1) the overall strategic management performance of Hua Hin Town Municipality in Prachuap Khiri Khan Province was in moderate level (2) officers with different positions and education levels had different opinions on strategic management performance of the organization at 0.05 statistical level of significance (3) organization development factors including decentralization, communication, change management, organization's vision, learning organization and leadership, correlated positively with strategic management performance of Hua Hin Town Municipality at 0.01 statistical level of significance.

**Keywords:** Strategic Management, Hua Hin Town Municipality, Prachuap Khiri Khan Province

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและใจใส่อย่างดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย ประธานกรรมการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่กรุณาให้ความรู้และคำปรึกษา และขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ท่านจิระ พงษ์ไพบูลย์ เทศมนตรีเทศบาลเมืองหัวหิน ท่านฉัฐพล วรรณระภูติ ปลัดเทศบาลเมืองหัวหิน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ ให้คำแนะนำ เพื่อการแก้ไขเครื่องมือให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความอนุเคราะห์จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองหัวหินทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลการวิจัย และพี่ น้อง ร่วมสาขาวิชาทุกท่านที่ให้กำลังใจจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่ บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบนานเท่านานนี้

ปรีษา มณีชนโชค

สิงหาคม 2555

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์.....	9
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการพัฒนารองคํการ.....	27
ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองหัวหิน.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล.....	65
ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.....	67
ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ของเทศบาลเมืองหัวหิน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	76
ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.....	84
ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ กับปัจจัยการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.....	90
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	92
สรุปการวิจัย.....	92
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	103
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	110
ก แบบสอบถาม.....	111
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	123
ประวัติผู้วิจัย.....	127



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
ตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล.....	66
ตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาภาพรวมการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.....	67
ตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกรายข้อ.....	68
ตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ.....	76
ตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ.....	77
ตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งหน้าที่.....	78
ตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา.....	79
ตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์ ด้านระบบ โครงสร้างพื้นฐาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา.....	80
ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา.....	81

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์ ด้านสาธารณสุขและการกีฬา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา.....	81
ตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์ ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา.....	82
ตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์ ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา.....	82
ตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ในการทำงาน.....	83
ตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาภาพรวมปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.....	84
ตารางที่ 4.15 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกรายข้อคำถาม.....	85
ตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาคำสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ กับปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.....	91
ตารางที่ 5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1.....	96
ตารางที่ 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2.....	98

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 4
ภาพที่ 2.1	กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์..... 13
ภาพที่ 2.2	ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ ..... 15
ภาพที่ 2.3	กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์..... 16
ภาพที่ 2.4	กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์..... 18
ภาพที่ 2.6	แรงผลักดันที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง..... 47
ภาพที่ 5.1	ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ กับปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์..... 100



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จุดเริ่มต้นของการกระจายอำนาจยุคใหม่ของประเทศไทยนั้นเริ่มจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 โดยในมาตรา 78 (ราชกิจจานุเบกษา, 16: 2540) ได้บัญญัติถึงการกระจายอำนาจของรัฐไว้ว่า รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง รวมทั้งต่อมารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ยังเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการส่งเสริมให้มีของการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นอีกในการสร้างแนวนโยบายต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่งเสริมบทบาทในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น เช่น ในมาตรา 78 (2) (ราชกิจจานุเบกษา, 22: 2550) บัญญัติว่า รัฐต้องจัดระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ และสนับสนุนให้จังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ เป็นต้น

เทศบาลเป็นรูปแบบหนึ่งของการกระจายอำนาจในการปกครองท้องถิ่น โดยประชาชนเป็นผู้เลือกผู้บริหารในท้องถิ่นของตนเอง ทำให้เกิดความผูกพัน และรู้สึกรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเลือก เกิดความภาคภูมิใจ และมีความรู้สึกถึงความเป็นท้องถิ่นของตน รวมทั้งได้มาซึ่งบุคคลที่มีความเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการในท้องถิ่นนั้น ๆ อีกด้วย เช่นนี้แล้วการพัฒนาท้องถิ่นจะดำเนินการได้ด้วยความสะดวกรวดเร็ว เนื่องจากประชาชนได้เลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากผู้ที่มีพื้นฐานเดียวกันนั่นเอง ดังที่ ประหยัด หงษ์ทองคำ (2537 : 13) ได้กล่าวถึงฐานคิดที่ว่า “ไม่มีผู้ใดจะรู้ถึงปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นได้ดีที่สุดเท่าคนในท้องถิ่นเอง” เช่นนี้ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2546 (ฉบับที่ 12) จึงได้บัญญัติถึงการปรับปรุงรูปแบบของการบริหารงานเทศบาลว่า ให้นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

จากการกระจายอำนาจข้างต้น สิ่งสำคัญของผู้บริหารเทศบาลคือภารกิจในการบริหารงานเทศบาล ซึ่งตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการวางแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2541 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการ

วางแผนพัฒนาโดยจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนา 3 ปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาท้องถิ่น ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นและการพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และความต้องการของประชาชนในการกำหนดแผนพัฒนาเทศบาลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับความเจริญเติบโตของชุมชนและสภาพสังคมโดยมุ่งแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึงอันส่งผลต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีทิศทาง ดังนั้นการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล พ.ศ. 2551-2555 จึงจะต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอ และแผนชุมชน ดังนั้นในการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุเป้าหมายภายใต้ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามกระแสของสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองนั้นจะต้องฝ่าฟันอุปสรรคนานับประการ เทศบาลเมืองหัวหินเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งขึ้น โดยหลักการกระจายอำนาจ ยึดหลักการมีส่วนร่วม มีหน้าที่ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ประเพณีวัฒนธรรม เพื่อให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนดีขึ้นบรรลุภารกิจของรัฐตามที่มีกฎหมายกำหนดไว้ ในปีงบประมาณ 2553 – 2555 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ไว้ว่า

“หัวหินเป็นเมืองท่องเที่ยวสำหรับครอบครัวและสุขภาพ  
การศึกษาก้าวไกล สิ่งแวดล้อมยั่งยืน  
ประชาชนมีคุณภาพชีวิตอย่างพอเพียง  
มีส่วนร่วมในการบริหารงาน นำไปสู่เมืองน่าอยู่”

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เทศบาลเมืองหัวหินจะต้องเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารยุทธศาสตร์ หรือเป็นองค์กรที่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เช่นนี้ จึงต้องมีการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากปัญหาการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาก็คือหน่วยงานและองค์การราชการยังขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ยังไม่เข้าใจว่าการนำแนวทางการพัฒนาองค์กรด้วยการบริหารจัดการแนวใหม่เหล่านี้เมื่อใช้แล้วจะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด (พลู เดชะรินทร์, 2549: 1) โดยองค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นจะต้องมีผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพและภาวะผู้นำที่ดี การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกระจายอำนาจในองค์กร การสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพสูง และมี

การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เช่นนี้แล้วจะทำให้ขีดความสามารถหรือสมรรถนะขององค์กรนั้นสามารถนำวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นนี้ การพัฒนาองค์กร (organization development) จึงเป็นแนวคิดสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (high performance organization) หรือองค์กรที่เป็นเลิศต่อไป (พสุ เดชะรินทร์, 2549 : 3)

จากภารกิจของเทศบาลในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ และปัญหาการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรมาใช้ ส่งผลให้ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์หรือการบรรลุเป้าหมายไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ (เทศบาลเมืองหัวหิน, 2555) ดังนั้นการพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดและเครื่องมือการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นการนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ 3 ข้อ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

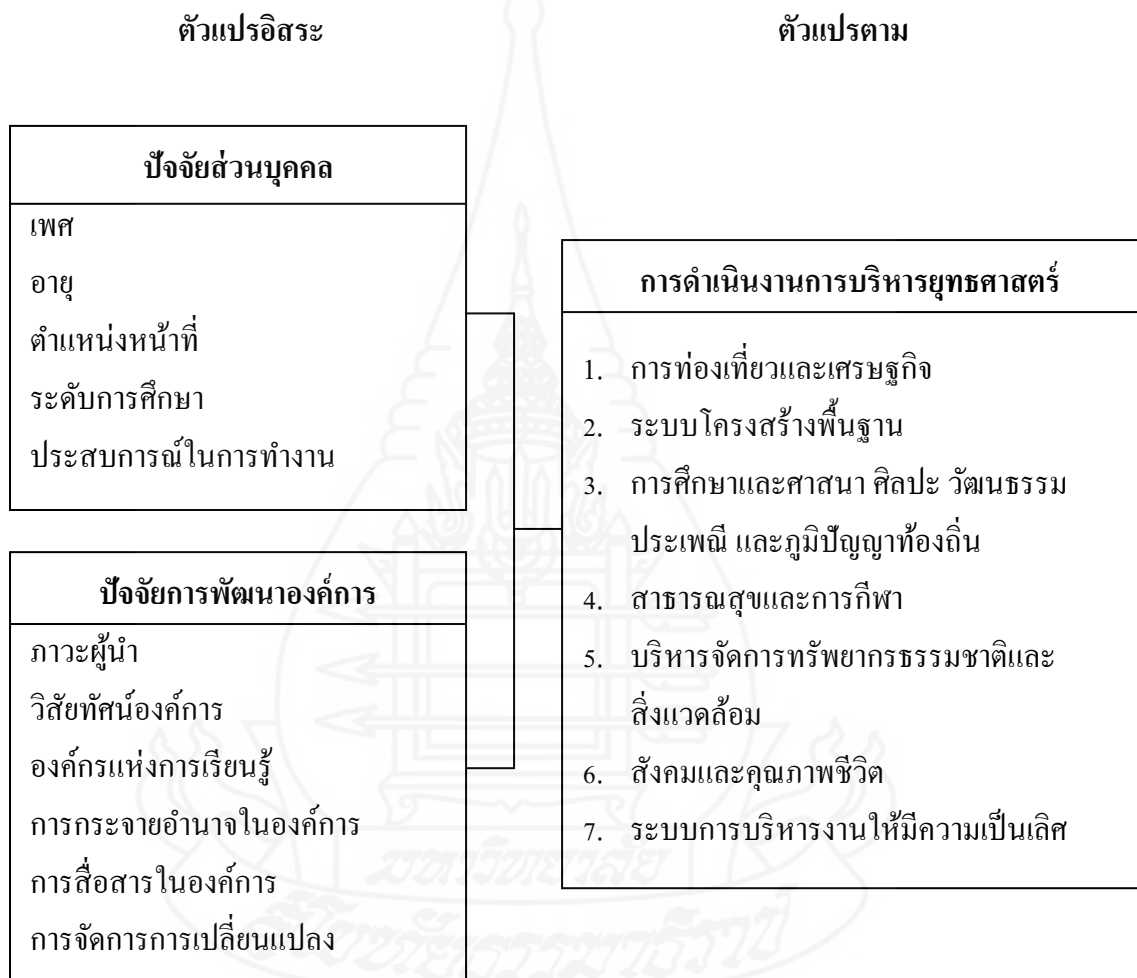
2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาองค์กร 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นตัวแปรอิสระ หรือ

เหตุ (cause) และกำหนดให้การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และ ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ เป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผล (effect) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

##### 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

4.1.1 บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน

4.1.2 บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน

4.1.3 บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน

4.1.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน

4.1.5 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน

##### 4.2 ปัจจัยการพัฒนางานองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก

4.2.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก

4.2.2 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์องค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก

4.2.3 ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก

4.2.4 ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจในองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก

4.2.5 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก

4.2.6 ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก



## 5. ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยของการศึกษารุ่นนี้แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย ดังนี้

**4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง ปัจจัยการพัฒนางองค์กร 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร และด้านการจัดการ การเปลี่ยนแปลง และการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และ ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ

**4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะเขตพื้นที่ในเทศบาล เมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์เท่านั้น

**4.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** (รายละเอียดได้แสดงไว้ในบทที่ 3) แบ่งเป็น

**4.3.1 ประชากร** คือ จำนวนบุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ทั้งหมดในเขตพื้นที่ที่จะทำการศึกษารุ่นนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 ข้าราชการประจำ จำนวน 1,033 คน

ประเภทที่ 2 ข้าราชการการเมือง จำนวน 32 คน

รวมประชากรทั้ง 2 ประเภท จำนวน 1,065 คน

**4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง** คือ จำนวนบุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ที่เป็นตัวแทนของประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้มาจากการคำนวณ โดยใช้สูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1967: 398) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น จำนวน 290 คน

**4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลาในการวิจัย** การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการวิจัยเป็น ระยะเวลา 9 เดือน นับตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนตุลาคม 2555

## 6. นิชยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

**6.1 การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์** หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญมาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนทางดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การบริหารการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 7 ด้าน มาใช้ในการศึกษา ได้แก่ ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ

**6.2 ปัจจัยการพัฒนางานองค์กร** หมายถึง การนำแนวคิดสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์กรในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาใช้ อันนำไปสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง สำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

**6.2.1 ด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการชักจูงโดยการใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ ความสามารถ และศิลปะของผู้บริหารในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน รวมทั้งการแสดงถึงความชัดเจนและความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิธีการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีประสิทธิภาพแก่องค์กร

**6.2.2 ด้านวิสัยทัศน์องค์กร** หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันอย่างสอดคล้องกัน ทั้งในเรื่องความซื่อสัตย์ โปร่งใส และความเป็นธรรม เพื่อร่วมกันนำองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

**6.2.3 ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การเป็นองค์กรคุณภาพที่มีการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอโดยรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการประมวลผลความรู้ ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ ในเวลาเดียวกัน ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างหรือพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ โดยการกระตุ้นและสนับสนุนให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ด้วย

**6.2.5 ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร** หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรมีการมอบอำนาจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย โดยจะต้องให้เอกภาพในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีความรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน

**6.2.4 ด้านการสื่อสารในองค์กร** หมายถึง การที่องค์กรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและการสื่อสารแก่บุคลากร และการมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ตอบสนองการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

**6.2.6 ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับกระบวนการทัศน์ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน มีการปรับโครงสร้างหรือสายบังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีการพัฒนาทีมงานอยู่เสมอ มีการประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีการนำนวัตกรรมการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์กร

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ โดยผู้ศึกษาแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ องค์ความรู้ใหม่ ประโยชน์ในทางวิชาการ และประโยชน์ในทางปฏิบัติ ดังนี้

**7.1 องค์ความรู้ใหม่** ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่กำหนดขอบเขตได้และระบุเฉพาะเจาะจงได้ เป็นสิ่งที่สร้าง ผลิต พัฒนา เผยแพร่ ถ่ายทอด และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ กล่าวคือ การวิจัยครั้งนี้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ หรือสร้างความรู้ทางวิชาการ โดยผลการศึกษานี้ จะทำให้ทราบและเข้าใจถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กร และการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์

**7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ** การศึกษานี้ทำให้เกิดประโยชน์ในทางวิชาการต่อเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และเทศบาลอื่นที่สนใจในการนำผลไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาต่อๆไป

**7.3 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ** บุคลากรและหน่วยงานจะได้รับประโยชน์ในทางปฏิบัติ โดยใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางในการประเมินองค์กรในเรื่องจุดเด่น จุดด้อย ข้อจำกัด และโอกาสของการกำหนดยุทธศาสตร์ของตน รวมทั้งเป็นแนวทางปรับปรุงการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และหลักการ มาเป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์
  - 1.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์
  - 1.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์
  - 1.4 แนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการพัฒนองค์กร
  - 2.1 ภาวะผู้นำ
  - 2.2 วิสัยทัศน์องค์กร
  - 2.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 การกระจายอำนาจในองค์กร
  - 2.5 การสื่อสารในองค์กร
  - 2.6 การจัดการการเปลี่ยนแปลง
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนากองเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์

เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์มาทบทวน โดยแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่ ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ และแนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

### 1.1 ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้

ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งบางท่านอาจใช้คำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 27) ได้นำเสนอความหมายของคำว่า การบริหารยุทธศาสตร์ ไว้ว่า การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกสายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการ ในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 8) ได้ให้ความหมายการบริหารยุทธศาสตร์ ไว้ว่า หมายถึง การวางแผนดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารยุทธศาสตร์มุ่งไปที่ การพิจารณาในแง่ยุทธศาสตร์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2549: 13) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2552: 188) ได้ให้ความหมายของการบริหารยุทธศาสตร์ ไว้ว่า เป็นการกำหนดทิศทางองค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2541: 6) ได้ให้ความหมายของคำว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ว่าเป็นการจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งจะต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือการตอบโต้สถานการณ์ของการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม โดยที่การจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นจะต้องคำนึงถึงชุดของการตัดสินใจและการดำเนินการด้านต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพที่ช่วยให้องค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญมาประกอบการตัดสินใจในการวางแผน

ดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้ความมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์** ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 27) อธิบายว่า การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ (strategy) คือ ยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นแผนที้นำทางในการขับเคลื่อนให้องค์กรผ่านสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนนี้จะประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์หรือเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้

2. โครงสร้าง (structure) หรือโครงสร้างขององค์กร หมายถึง การจัดกลุ่มงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อใช้สำหรับปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้กลุ่มงานและทรัพยากรที่ใช้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วย การจัดกลุ่มงาน การจัดอัตรากำลัง การแบ่งงานและความรับผิดชอบ การจัดทรัพยากรด้านงบประมาณ และเครื่องมือในการทำงาน

3. กระบวนการ (process) หรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง กระบวนการพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งจะประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายหรือการสร้างวิสัยทัศน์องค์กร การวัดผล การจูงใจให้รางวัลตอบแทน การสร้างความสามัคคี และการมีส่วนร่วม ปัจจัยที่เกี่ยวข้องจะเป็นเรื่องของภาวะผู้นำ และการสร้างทีมงาน

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2554 : 2-4) ได้กล่าวถึง แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ในต่างประเทศไว้ว่ามี 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result base management : RBM) แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (balance scorecard : BSC) และแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารความรู้ (knowledge management : KM)

โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton, อ้างใน เทพศักดิ์ บุญยพันธุ์, 2555: 1) มีความเห็นว่าองค์กรควรจะปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งองค์กรเชิงกลยุทธ์หรือองค์กรเชิงยุทธศาสตร์จะมีหลักการที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน (translate the strategy to operational terms)

2. การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น (align the organization to the strategy)
3. การทำให้กลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของทุกคนในแต่ละวัน (make strategy everyone's everyday job)
4. การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง (make strategy a continual process)
5. การกระตุ้นเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่ผู้นำการบริหารองค์การ (mobilize change through executive leadership)

สรุปได้ว่า แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ที่ได้นำมาทบทวนนี้มีนักวิชาการแสดงทัศนะที่ต่างกันไป แต่พบว่าในแนวคิดของแต่ละท่านมักจะกล่าวถึงองค์การที่ต้องการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องนำเครื่องมือที่เหมาะสมมาร่วมประยุกต์ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์เสมอ

**1.3 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์** ในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์นั้น นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานแล้ว ยังประกอบไปด้วยปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องอีกหลายปัจจัย อาทิเช่น ความรู้ในเรื่อง กระบวนการยุทธศาสตร์ การนำปัจจัยและเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงานบริหารยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ดังนั้น ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มาทบทวนพบว่า ได้มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงกระบวนการการบริหารยุทธศาสตร์ไว้ ดังนี้

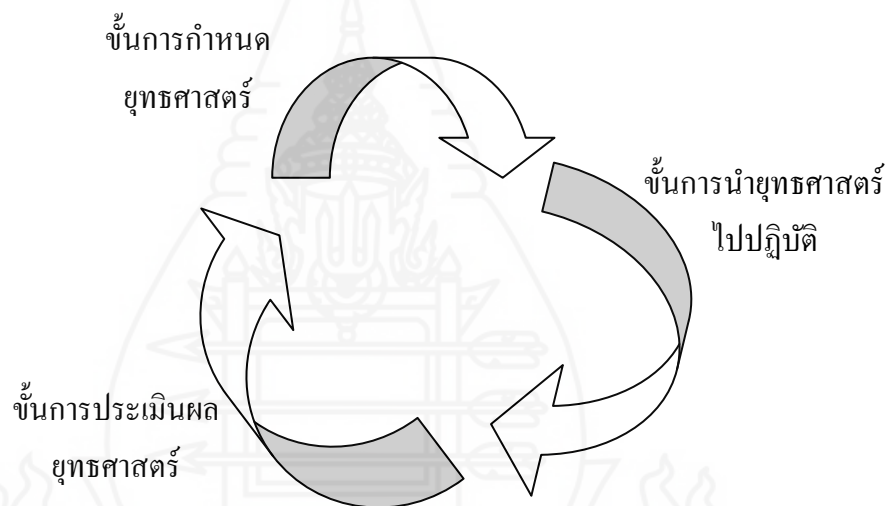
เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David, อ้างใน เทพศักดิ์ บุญรัตนพันธ์, 2552: 17) เห็นว่าในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (strategic management) ขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยที่ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ (strategic formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลการจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและ การใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ (strategic evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ดูนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 2.1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เดชะรินทร์ (2542 : 31) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (direction setting) ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ การกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ (strategic analysis) ซึ่ง ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน



3. การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร (strategic formulation) กล่าวคือ การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กร

4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ (strategic implementation) คือ การนำยุทธศาสตร์ อาจแยกพิจารณาออกเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหาร 2 ด้าน ได้แก่

4.1 การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategy formulation) หรือการวินิจฉัยเกี่ยวกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของกิจกรรม และสภาพของกิจกรรมที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นภายในอนาคต สำหรับการจัดวางยุทธศาสตร์นั้นจะมีกระบวนการที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์ โดยที่ผู้บริหารจะดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน การประเมินค่านิยมของคณะผู้บริหาร และการพิจารณาถึงความรับผิดชอบที่พึงมีต่อสังคม

4.2 การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation) หรือการวินิจฉัยที่จะทำให้กิจกรรมเคลื่อนไหว จากที่ตั้งในปัจจุบันให้ก้าวไปสู่ที่ซึ่งต้องการในอนาคต

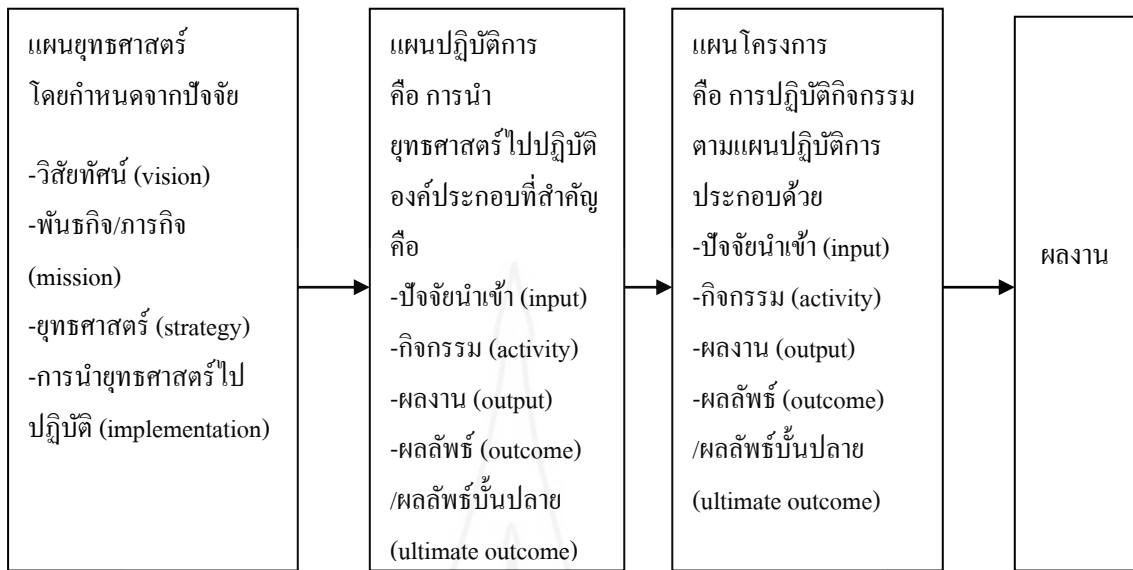
ชัยสิทธิ์ เถลิ้มมีประเสริฐ (2544: 20) ได้กล่าวว่า การบริหารองค์กรยุคใหม่นั้นจะต้องนำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ โดยองค์กรแต่ละองค์กรจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์สำหรับการบริหารจัดการ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ จะประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) ได้แก่ การกำหนดทิศทางขององค์กรว่า ในอนาคตจะก้าวไปในทิศทางใด จะต้องมีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการอะไรบ้าง

2. พันธกิจ (mission) ได้แก่ หน้าที่หรือภารกิจขององค์กรที่มีต่อส่วนรวม ซึ่งเป็นอำนาจหรือความสามารถในการดำเนินการได้มา โดยอาศัยกฎหมายหรือการมอบหมายจากประชาชน

3. ยุทธศาสตร์หลัก (strategy) ได้แก่ มาตรการหรือยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้แล้วจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (implementation) ได้แก่ กระบวนการปฏิบัติงานหรือวิธีดำเนินการที่จะนำวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จเป็นรูปธรรมตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะต้องอาศัยแผนปฏิบัติการและแผนโครงการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถเพิ่มความสัมพันธ์ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และแผนโครงการ

ที่มา : ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544 : 22)

ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 31) ได้อธิบายและกล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนดำเนินการ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์เพื่อได้รับทราบถึงการจัดวางยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยีที่องค์กรต้องเกี่ยวข้อง และทำการประเมินเพื่อให้เห็นโอกาสและข้อจำกัดว่ามีประการใด อะไรบ้าง การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินได้รับทราบถึงศักยภาพ และความสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินกิจการนั้นต่อไปได้ การรับรู้ถึงค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลภายในองค์กร เพราะจะมีอิทธิพลและส่งผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งจะมีผลต่อทางเลือกยุทธศาสตร์ โดยการพิจารณาดังกล่าวเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคมควรจะมีขนาดไหน และอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนในเชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งจะประกอบด้วย

การอยู่รอด การทำกำไร ขนาด และส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายกิจการและการควบกิจการ การอุทิศทำประโยชน์แก่สังคม การกำหนดแผนงานหลัก นโยบาย และกลุ่มย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ โดยจะให้ความสำคัญในเรื่องของ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบ และกระบวนการบริหารงาน

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลของแผนยุทธศาสตร์ โดยจะดำเนินการพิจารณาจาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 10) กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น คือ ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะและสิ่งแวดล้อมต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว โอนอ่อนไปตามสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป แต่ก็ยังคงความพยายามที่จะยึดถือแนวทางสู่เป้าหมายสูงสุดทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จ

Hellriegel and Slocum (1982, อ้างใน วาสนา วสิกรณ์, 2550 : 59) ได้กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ว่า เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การระบุถึงธรรมชาติขององค์การ การกำหนดจุดหมาย และการจำแนก ประเมิน และเลือกแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยกระบวนการของแผนยุทธศาสตร์แล้วนั้นจะก่อให้เกิดปัจจัยป้อนออก (outputs) ในรูปแบบที่เป็นจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง และเข้าสู่กระบวนการของแผนปฏิบัติการ (operation Plan) โดยแปลงจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดชัดเจนขึ้น ถือเป็นปัจจัยป้อนออกจากกระบวนการของแผนปฏิบัติการ ดังภาพที่ 2.3



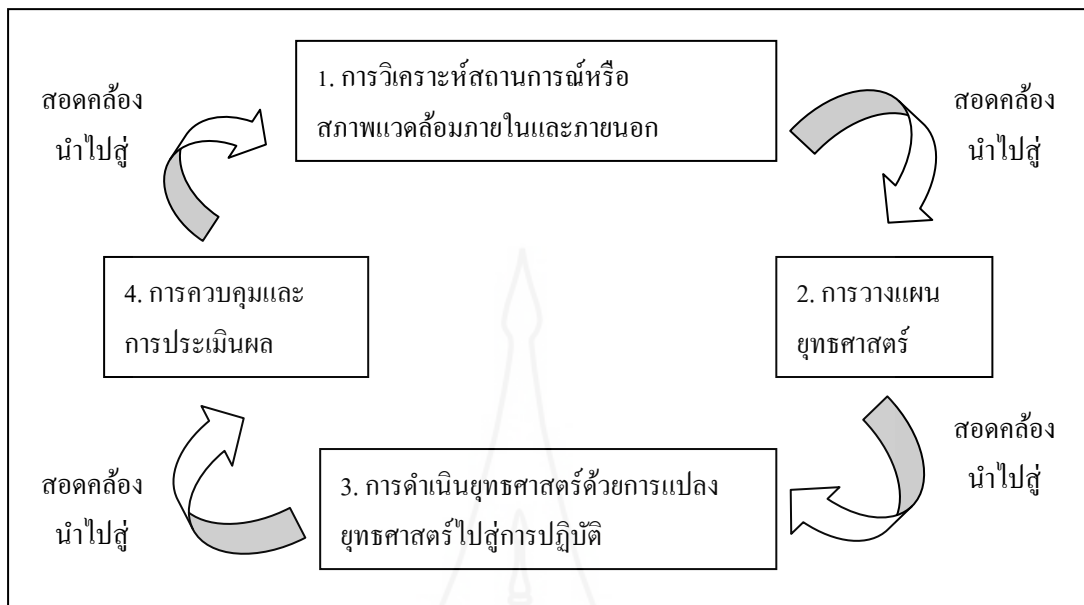
ภาพที่ 2.3 กระบวนการของแผนยุทธศาสตร์

ที่มา : วาสนา วสิกรณ์ (2550 : 59)

สรุปได้ว่า การศึกษาถึงกระบวนการของการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น จะต้องศึกษาในเรื่องการวิเคราะห์เพื่อการจัดวางแผนยุทธศาสตร์ โดยจะต้องศึกษาจากผู้บริหารโดยวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และทำการประเมินให้เห็นโอกาสและข้อจำกัด มีการวิเคราะห์ ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายใน คือ จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อจะได้ประเมินและได้รับทราบถึงศักยภาพความสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานต่อไปได้ การวิเคราะห์ค่านิยมส่วนบุคคลวัฒนธรรมขององค์กร และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มอำนาจที่มีอิทธิพลภายในองค์กร ทั้งนี้ เพราะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซึ่งมีผลต่อทางเลือกยุทธศาสตร์ การพิจารณาตกลงใจเกี่ยวกับความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานของเทศบาล นั้น ถือเป็นองค์กรทางการเมืองส่วนท้องถิ่นที่มีนักการเมืองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดนโยบาย และมีอิทธิพลมากในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารเพื่อให้เป็นไปตามแนวนโยบายของกลุ่มที่ใช่หาเสียง และในการถือปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหารงาน สุดท้ายจะต้องมีการประเมินผลของยุทธศาสตร์ โดยจะพิจารณาจากประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 72-73 ) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กัน 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน
2. การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
3. การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ
4. การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ ขั้นตอนนี้ ในที่สุดจะวกกลับไปสู่ขั้นตอนแรก กล่าวคือ ผลจากการควบคุมและการประเมินผลจะใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน อันจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

ที่มา : วิรัช วิรัชนิการวรรณ, 2554 : 73

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง วงจรของการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ ซึ่งจะมีลักษณะเป็นระบบที่มีการหมุนเวียน และมีการปรับปรุงการดำเนินงานตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการปรับปรุงการดำเนินงานนั้น พิจารณาได้จากผลการประเมินในแต่ละขั้นตอนของการบริหารยุทธศาสตร์มาใช้ในการตัดสินใจในการกำหนด แนวทางแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยทั่วไป กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มีอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์

1.4 แนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การดำเนินงาน จากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลยุทธศาสตร์ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนั้นยังมีการดำเนินงานอีกหลายประการที่จะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารเข้ามาช่วย สำหรับส่วนราชการนั้นได้มีความพยายามในการยกระดับสมรรถนะในการดำเนินงานขององค์กรราชการอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย ด้วยการออกกฎหมายรองรับหลายฉบับ อาทิเช่น พระราชบัญญัติระเบียบ

บริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ติดตามมาด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550) รวมทั้งแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548-พ.ศ. 2551) ซึ่งเป็นกรอบระดับของการปฏิรูประบบราชการแนวใหม่ รวมทั้ง การนำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ เช่น มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน แต่ในการนำเครื่องมือหรือเทคนิคต่าง ๆ มาใช้นั้นองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ข้อดี ข้อด้อย หรือข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประเภท อีกทั้งความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือแต่ละเครื่องมือที่ใช้อย่างสอดคล้องกัน เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญ ๆ ที่ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่าง ๆ ใช้ ได้แก่ (พสุ เตชะรินทร์ และคณะ, 2549 : 21)

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT analysis)
2. ลูกโซ่แห่งคุณค่า (value chain)
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning)
4. แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map)
5. การบริหารแบบสมดุล (balanced scorecard)
6. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (individual scorecard)
7. การบริหารความเสี่ยง (risk management)
8. การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (benchmarking)
9. การบริหารความรู้ (knowledge management)
10. หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (office of strategy management)
11. การพัฒนากระบวนการทำงาน (process improvement)
12. การปรับโครงสร้าง (structure design)
13. ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (government strategic

management system : GSMS)

แนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติข้างต้นมีรายละเอียด

ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT analysis)

1.1 วัตถุประสงค์ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์การว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ว่าจะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์การ

1.2 หลักการ วิเคราะห์ จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats) ขององค์กร การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน นั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ส่วนการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดนั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร

1.3 ประโยชน์ ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร

1.4 ข้อสังเกต ผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่มักจะไม่ได้นำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง การวิเคราะห์ส่วนใหญ่ มักจะเป็นลักษณะ inside-out มากกว่า inside-in รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ยังเป็น opinion-based มากกว่า fact-based ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อีก

## 2. ลูกโซ่แห่งคุณค่า (value chain)

2.1 วัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (value creation)

2.2 หลักการ ได้รับการพัฒนาโดย Michael E. Porter โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนด คุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่านั้น

2.3 ประโยชน์ ทำให้ได้คิดถึงความสัมพันธ์ ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้ง การวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่สำคัญต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ต้องการ สามารถใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์ การดำเนินงานภายใน และการออกแบบกิจกรรมและกระบวนการภายในขององค์กร

2.4 ข้อสังเกต สามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะของสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน (as is) และสิ่งที่ควรจะเป็น (to be) เพื่อหาช่องว่าง (gap) และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว value chain ของแต่ละองค์กร อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับกระบวนการหลักขององค์กร

## 3. การวางแผนยุทธศาสตร์ (strategic planning)

3.1 วัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

3.2 หลักการ เริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรจากนั้นกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issues)

ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการ จะต้องกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

3.3 ประโยชน์ ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในด้านของทิศทางและสิ่งที่จะดำเนินการ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ได้อย่างดี

3.4 ข้อสังเกต การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ เนื่องจากองค์กรสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในหลาย ๆ ครั้งยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่อาจจะเกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

#### 4. แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map)

4.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และเป็นที่เข้าใจทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งเน้นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้นและบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองการบรรลุเป้าประสงค์ต่าง ๆ

4.2 หลักการ ถูกพัฒนาขึ้นโดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อใช้ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ โดยให้ครอบคลุมทั้ง สี่มิติ : ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์/คุณภาพการให้บริการ/ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ/และการพัฒนาองค์กร เป้าประสงค์แต่ละประการจะมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการบรรลุ

4.3 ประโยชน์ ทำให้เกิดการทบทวนและหา missing links ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ทำให้ผู้บริหารได้มุ่งเน้นในเป้าประสงค์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นได้ชัดเจนขึ้น และเห็นภาพว่าเป้าประสงค์ต่าง ๆ ถ้าทำบรรลุแล้วจะนำไปสู่สิ่งใด

4.4 ข้อสังเกต การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการต่าง ๆ มักจะกำหนดเป้าประสงค์ไม่ครบตามสี่มิติ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น และเป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารได้กลับมาทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรรวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น



### 5. การบริหารแบบสมดุล (balanced Scorecard)

- 5.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) ที่ตั้งไว้
- 5.2 หลักการ ได้รับการพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton และในแนวคิด เรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์เข้าไว้ด้วยกันแล้วเรียก balanced scorecard จากเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะระบุได้ว่า องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว และเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วก็พิจารณาต่อไปว่าค่าเป้าหมาย (target) ของตัวชี้วัดดังกล่าวคืออะไร
- 5.3 ประโยชน์ ทำให้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งทำให้ได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

5.4 ข้อสังเกต การนำตัวชี้วัดมาใช้ควรจะมีแนวโน้มให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิดมากกว่าการเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษ ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

### 6. การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (individual scorecard)

6.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กร ลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล และเพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

6.2 หลักการ จากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจากนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของบุคลากรในหน่วยงานโดยเป้าประสงค์ ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงาน และจากงานหรือ โครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย และจากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจากนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของบุคลากรในหน่วยงานเป้าประสงค์ ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงาน และจากงานหรือ โครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

6.3 ประโยชน์ ทำให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน และการประเมินผลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์การ

6.4 ข้อสังเกต เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน อาจจะไม่สามารถดึงมาได้จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์การ โดยตรงแต่อาจจะต้องแปลงมาจากขอบเขตหน้าที่งานของหน่วยงานนั้น ๆ

#### 7. การบริหารความเสี่ยง (risk management)

7.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนดวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้ง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

7.2 หลักการ ความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยง จึงควรเริ่มจากเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุจากนั้นวิเคราะห์ ความเสี่ยงทั้งในเชิงโอกาสและความรุนแรง และเมื่อได้ความเสี่ยงที่มีโอกาส/ความรุนแรงแล้ว จะต้องมีความเสี่ยงในการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น รวมทั้งกำหนดแนวทางในการ ปฏิบัติถ้าความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

7.3 ประโยชน์ ทำให้ผู้บริหารได้คิดอย่างถี่ถ้วน รอบคอบในประเด็นต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ พร้อมทั้งหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า

7.4 ข้อสังเกต นอกเหนือจากความเสี่ยงที่จะทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้วยังอาจจะพิจารณาความเสี่ยงที่จะทำให้องค์การที่ได้วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จด้วย

#### 8. การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (benchmarking)

8.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินงานของ องค์การ โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ

8.2 หลักการ กำหนดกระบวนการหลักที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุงจากนั้น เลือกองค์การเป้าหมายที่จะไปเรียนรู้และเปรียบเทียบด้วย และนำผลการดำเนินงานของ กระบวนการหลักขององค์การเปรียบเทียบกับองค์การเป้าหมายจากนั้นกำหนดแนวทางในการ พัฒนาการดำเนินงานขององค์การโดยเรียนรู้จากองค์การเป้าหมาย

8.3 ประโยชน์ ทำให้เกิดการพัฒนาองค์การโดยอาศัยการเรียนรู้จากองค์การที่ ทำงานในลักษณะคล้าย ๆ กัน ได้ดีกว่าแทนที่จะเริ่มต้นจากศูนย์หรือเป็นการลองผิดลองถูก

8.4 ข้อสังเกต สามารถที่จะเปรียบเทียบและเรียนรู้ได้ในหลาย ๆ ประการ แต่ โดยส่วนใหญ่แล้วมักนิยม benchmark กระบวนการทำงานที่สำคัญ และจากการที่ benchmark กระบวนการที่สำคัญ ดังนั้นองค์การเป้าหมายไม่จำเป็นต้องเป็นองค์การที่มีลักษณะเดียวกันก็ได้ แต่

มุ่งเน้นให้กระบวนการดำเนินงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และอาจจะมีความลำบากในการแสวงหาองค์การที่จะ benchmark ด้วย เนื่องจากตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน

#### 9. การบริหารความรู้ (knowledge management)

9.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการบริหารความรู้ต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์การ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การอีกทั้งเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ที่สำคัญ และพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ เพื่อพัฒนาองค์การให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

9.2 หลักการ เริ่มต้นก่อนว่าอะไรคือความรู้ที่องค์การต้องการและปัจจุบันมีความรู้นั้นอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีความรู้นั้นอยู่ที่ใด ถ้ายังไม่มีความรู้ นั้นจะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้ นั้น เมื่อมีความรู้แล้วจะแพร่กระจายความรู้ นั้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์การอย่างไร

9.3 ประโยชน์ การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์การสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์การด้วยการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้อย่างเต็มที่ที่จะทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาในด้านอื่น ๆ เช่น เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการ ลดค่าใช้จ่ายด้วยการกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงานออกไป

9.4 ข้อสังเกต การแสวงหาความรู้ที่ความต้องการนั้น ควร เริ่มต้นจากเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่าอะไรคือความรู้ที่ต้องการและจำเป็น เพื่อให้เป้าประสงค์แต่ละประการสามารถบรรลุได้

#### 10. หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (office of strategy management)

10.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นกลไกในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์จนถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

10.2 หลักการ มีการจัดตั้งหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ขึ้นมาอย่างเป็นทางการ โดยหน่วยงานนี้มีหน้าที่หลัก ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ การเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการ BSC ขององค์การ การทบทวนยุทธศาสตร์ การทำให้เกิดความเชื่อมโยงภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ เป็นต้น

10.3 ประโยชน์ ทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งหมดจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและเป็นหน่วยงานหลักในการเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

10.4 ข้อสังเกต จำเป็นต้องตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาหรืออาศัยหน่วยงานเดิมแต่ทำในหน้าที่และบทบาทที่เพิ่มขึ้น

## 11. การพัฒนากระบวนการทำงาน (process improvement)

11.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์การให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

11.2 หลักการ เริ่มจากการระบุกระบวนการหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบในลักษณะของ as is เทียบกับ to be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

11.3 ประโยชน์ กระบวนการดำเนินงานหลักขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ได้ดีขึ้น

11.4 ข้อสังเกต ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์การและพิจารณาว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการหลักที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว และสามารถใช้อื่น ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุง เช่น value chain เป็นต้น

## 12. การปรับโครงสร้าง (structure design)

12.1 วัตถุประสงค์ เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยราชการ เพื่อให้หน่วยราชการสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

12.2 หลักการ วิเคราะห์ value chain เพื่อทำให้ทราบกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในการดำเนินงานปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตามกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตาม value chain

12.3 ประโยชน์ ภาคราชการจะได้มีโครงสร้างที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์พร้อมทั้งเป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

## 13. ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System : GSMS)

13.1 วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบ GFMS ที่มีอยู่ในปัจจุบันและส่วนต่อขยายในอนาคต จะทำให้เกิดการบูรณาการไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ของการบริหารผลการดำเนินงาน (performance goal) และการบริหารการเงินการคลัง (monetary goal) ของประเทศ

13.2 หลักการ เป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงเข้ากับระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการและระบบการประเมินผล พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับระบบ GFMIS ที่มีอยู่แล้ว โดยเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ในด้านการวางแผนและจัดการ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน

13.3 ประโยชน์ ผู้บริหารมีเครื่องมือในการติดตามการบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็ว

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยพบว่าการบริหารยุทธศาสตร์ มีความคล้ายคลึงกับการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่ รวมทั้งการนำเรื่องความได้เปรียบ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมาทบทวนอย่างเป็นระบบ ผ่านการดำเนินการตั้งแต่ละระดับโครงการไปจนถึงภาพรวมของแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนั้นการบริหารยุทธศาสตร์จึงมีหลักการไม่ต่างไปจากการบริหารองค์การ เพียงแต่ในมิติของการบริหารยุทธศาสตร์นั้นมีความกว้างขวางและหลากหลายมากกว่า อย่างไรก็ตามแม้ว่าการบริหารยุทธศาสตร์จะมีมิติที่กว้างเพียงใดแต่ในทางปฏิบัติหรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งสำคัญก็คือสมรรถนะหรือขีดความสามารถขององค์การที่บริหารจัดการยุทธศาสตร์นั้นเป็นหลัก ซึ่งในงานวิจัยนี้ คือ เทศบาลเมืองหัวหินที่จะต้องเป็นองค์การที่เข้มแข็ง และเป็นองค์การที่มีความเคลื่อนไหวที่รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีการพัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา จากการทบทวนแนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติทำให้ผู้วิจัย พบว่า ในทุกแนวคิดและเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะให้ความสำคัญและส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาใช้ โดยให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์การ การมีวิสัยทัศน์ในองค์การร่วมกัน ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์การ การจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น จึงพอสรุปได้ว่า ปัจจัยการพัฒนาองค์การเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การมาทบทวนต่อไป

## 2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการพัฒนารองการ

ปัจจัยการพัฒนารองการ (organization development) เป็นแนวคิดสำคัญที่ส่งผลต่อการปรับตัวขององค์การในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (high performance organization) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (พลู เดชะรินทร์, 2549: 3) การนำแนวคิด เครื่องมือ ตัวแบบต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนามีรูปแบบที่หลากหลาย แต่แนวคิดที่สำคัญต่อการบริหารยุทธศาสตร์ภายใต้สถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีความเคลื่อนไหวตามกระแสเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองตลอดเวลานั้น ได้แก่ การที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดี การมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกระจายอำนาจในองค์การที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์การ และมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

### 2.1 ภาวะผู้นำ สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำความหมายของภาวะผู้นำ และความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงานมาศึกษาทบทวน ดังนี้

**2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ** ได้มีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาค้นคว้าเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้เป็นอย่างมาก โดย สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2548 : 200) ได้กล่าวถึงความเห็นของ เบอร์นาร์ด แบส (Bernard Bass) ผู้ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมผลงานอันยิ่งใหญ่ของ ราฟ สตอกคิลล์ (Ralph Stogdill) จนแล้วเสร็จ ใน ค.ศ. 1981 พบว่า เขาได้อ้างถึงงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ถึง 5,000 ชิ้น (Stogdill, 1982 : PXIV) จากปริมาณความสนใจดังกล่าวจึงเกิดนิยามความหมายของภาวะผู้นำขึ้นมาหลาย อาทิเช่น มัมฟอร์ด (Mumford) ได้พิจารณาภาวะผู้นำในฐานะเป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม โดยเห็นว่าภาวะผู้นำคือการที่บุคคลหนึ่งหรือบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติเหนือผู้อื่นภายในกลุ่มเพื่อควบคุมความเป็นไปต่าง ๆ ของกลุ่ม แต่ ทีด (Tead) พิจารณาภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นคุณลักษณะพิเศษภายในตัวตน (Traits) โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของคุณลักษณะพิเศษหลาย ๆ อย่างภายในตัวบุคคลซึ่งสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานแก่หน่วยงานได้ ดังนั้น ในทัศนะของทีดผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษในตัวอย่าง เช่น มีความมั่นใจในตัวเอง มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และคุณลักษณะพิเศษดังกล่าวถูกใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ว่าใครเป็นผู้นำ ส่วน สตอกคิลล์ (Stogdill) กลับเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล (influence) และให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่ผู้นำกระทำต่อกลุ่ม เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วน เฮมฟิลล์และคูนส์ (Hemphill & Coons) พิจารณาภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมา เขาทั้งสองเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเกิดขึ้นเมื่อเขากำลังชี้แนะให้

กิจกรรมของกลุ่มมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน จากที่กล่าวถึงข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความหมายของภาวะนำมีความหลากหลายแล้วแต่มุมมองนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

กิติ ตย์คานนท์ (2535: 20) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกัน ร่วมใจดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

เสนห์ จุ้ยโต (2552 : 26) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11-12) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ โดยผ่านความคิดริเริ่มและรักษาสภาพความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 3) เห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการค่อนข้างซับซ้อน เป็นสิ่งที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อคนอื่น เพื่อให้ภารกิจ งาน และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การบรรลุผล เป็นวิธีทำให้เกิดความเชื่อมโยงและประสานสามัคคีในองค์การ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้บุคลากรมีความปรารถนาอยากทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

สโตนเนอร์ และฟรีแมน (Stoner and Freeman. 1989 : 459) ยังเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะ การใช้อิทธิพลของผู้นำต่อกิจกรรมของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน

จึงพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูงโดยการใช้อิทธิพลอำนาจหน้าที่ ความสามารถ และศิลปะของผู้บริหารในการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน รวมทั้งการแสดงถึงความชัดเจนและความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิธีการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และมีประสิทธิภาพแก่องค์การ

จากการสรุป ความหมายดังกล่าว จึงพอจะแยกองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำออกได้ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นความสัมพันธ์ทางการใช้อำนาจบารมีอิทธิพล ภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีการใช้อำนาจอิทธิพล เช่น กรณีที่ผู้ซื้อ ซื้อสินค้าเพราะเชื่อคำโฆษณาทาง

โทรทัศน์ ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ชายไม่ได้ใช้อำนาจอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น การที่ผู้ชายขายสินค้าได้จึงไม่ได้แปลว่าผู้ชายมีภาวะเป็นผู้นำ

2. เป็นความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น บุคคลอื่นได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือกลุ่มบุคคลที่กำลังทำงานในลักษณะอย่างเดียวกัน เช่น ประชาชนหมู่บ้านจัดสรรแห่งหนึ่งมีภาวะผู้นำเพราะสามารถชักจูงและชี้นำกรรมการหมู่บ้านและลูกบ้านให้ออนถนนในหมู่บ้านให้แก่กรุงเทพมหานคร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงไม่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มีบุคคลอยู่เพียงคนเดียว

3. มีจุดหมายเพื่อให้งานของหน่วยงานหรือของกลุ่มสำเร็จตามวัตถุประสงค์ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องคิดค้นหาหนทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ผู้นำหมู่บ้านต้องการให้ประชาชนในหมู่บ้านอยู่ดีมีสุข และเศรษฐกิจแบบพอเพียง จึงต้องคิดค้นหาวิธีการพัฒนาคนในหมู่บ้านให้มีวิถีชีวิตแบบพอเพียงไม่ฟุ้งเฟ้อ ชีวิตจึงจะมีความสุข

ผู้วิจัยจึงได้นำความสำคัญของภาวะผู้นำมาศึกษาทบทวนถึงภาวะผู้นำยุคใหม่กับการพัฒนาเพิ่มเติม ดังนี้

### 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงานมี ดังนี้

1) เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน โดยที่หน่วยงานนั้นจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ เป็นต้น ดังนั้น การมีภาวะผู้นำของผู้บังคับการจะช่วยลดหรือบรรเทาความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างดี

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคลากรได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่สำคัญคือผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ



4) เป็นหลักยึดให้แก่นุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด เช่น กำไรหรือยอดขายของบริษัทตกลงมากภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น

5) เป็นบุคคลที่นำพองค์การเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเลิศ และความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อใดก็ตามที่ได้ผู้นำที่ดีย่อมมีส่วนสำคัญต่อการนำพองค์การสู่ความเป็นเลิศ (excellence) โดยการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศพบว่า ผู้นำที่ดีก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์การ นอกจากนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำพองค์การสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ที่เรียกว่ามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) นั่นเอง

### 2.1.3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบการผู้นำยุคใหม่มี ดังนี้

นอกจากคุณสมบัติผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดีแล้ว ยังต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะด้วยกลยุทธ์การพัฒนาระบบการ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้ผู้นำพบความสำเร็จได้ ดังนี้

1) การสร้างเครือข่าย (networking) ผู้นำในยุคหน้าต้องสร้างตัวเองให้เป็นคนของทุกวงการทุกสาขาวิชาชีพ อย่าพยายามทำตัวอยู่ในวงแคบรู้เฉพาะเกี่ยวกับศาสตร์ตนเองเท่านั้น ยิ่งในปัจจุบันความเป็นศาสตร์เฉพาะ (specialization) เริ่มจะหมดไป ความเป็นสหสาขาวิชา (interdisciplinary) มีมากขึ้น ความเป็นสังคมนักข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น

2) การติดต่อสื่อสาร (communication) ผู้นำในยุคใหม่หนีไม่พ้นพลังของการติดต่อสื่อสารด้วยการฟัง (listening) การพูด (oral) และการเขียน (writing) โดยเฉพาะภาษาอังกฤษนั้นผู้นำต้องมีการพัฒนาอย่างถึงถึงจะเป็นผู้นำในยุคหน้าได้ เพราะความเป็นสากลหรือนานาชาติ (internationalization) นั้นจะต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร และในอนาคตอาจต้องเพิ่มภาษาจีนและญี่ปุ่นอีกด้วย

3) การจัดองค์การ (organizing) ผู้นำต้องเป็นนักจัดโครงสร้างและสถาปนากองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอซึ่งในยุคหน้าผู้นำต้องออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำจะต้องนำเอาโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิตเข้ามาใช้ให้มากขึ้นมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้คล่องตัวอยู่เสมอ (restructuring) มีการรื้อปรับระบบ (reengineering) ซึ่งในบางครั้งก็เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะผู้นำในภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ อาจนำเอาความคิดใหม่หรือแนวทางใหม่มาประยุกต์ใช้ (reinventing government)

4) การจูงใจ (motivating others) ผู้นำต้องใส่ใจ สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ระบบการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ควรจะปรับเปลี่ยนไปจากระบบการจ้างงานเป็นระบบเหมาเป็นรายเดือนรายปีนั้น บางงาน บางตำแหน่งอาจต้องยกเลิกไป

เพราะว่าไม่คุ้มค่าที่จะจ้างได้ตลอดทั้งๆ ที่จริงๆ แล้วทำงานเพียงไม่กี่ชิ้น การจ่ายเพิ่มเพื่อให้อคนทำงานเพิ่มก็น่าจะใช้ได้ในทางเป็นจริง

5) การมอบหมายงาน (delegating) ผู้นำที่ดีต้องกระจายมอบหมายงานให้ทีมงานทำ อย่างลงไปทำเองทุกอย่าง อย่าให้เหมือนกับผู้จัดการแต่นิสัยยังเป็นเสมียน ผู้นำต้องทำเฉพาะสิ่งที่แตกต่าง (management by exception) อะไรที่เป็นงานประจำ งานปกติให้ระดับรอง ๆ ดำเนินการแทน และยังเป็นโลกสมัยใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรทุกคนคือศูนย์กลางแห่งการตัดสินใจ

6) การสร้างทีมงาน (team building) ผู้นำยุคหน้าต้องสร้างทีมงานให้เห็นถึงความคิดกว้างไกล แต่ความคิดฝันจะสำเร็จได้นั้นจะต้องทำให้คนอื่นเห็นคล้อยตามและร่วมมือทำงานกับเราด้วย การสร้างทีมงานจึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้นำต้องเอาใจใส่ บางครั้งต้องรับฟังคนอื่นบ้างเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีใช้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (participative management) ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีทักษะในการสร้างทีมงานที่ดี ซึ่งจำแนกได้เป็น 2 ประการ คือ ทักษะส่วนบุคคล ได้แก่ ทักษะในการเป็นผู้นำและผู้ตาม ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ และทักษะในการจัดการความขัดแย้ง ทักษะของกลุ่ม ได้แก่ ทักษะในการสร้างความร่วมมือ ทักษะในการสร้างความเห็นพ้องต้องกัน ทักษะในการประชุมและระดมสมอง

7) การสอนงาน (coaching) ผู้นำยุคหน้านอกจากมอบหมายงานให้กับทีมงานแล้ว ต้องทำงานที่เป็นผู้สอนงานได้อีกด้วย トラバドที่ยังหาคนที่ดีแทนคุณไม่ได้ คุณก็ไม่ควรจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นไป นี่สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำจะยิ่งใหญ่ได้ต้องสอนแนะทีมงานได้ การสอนงานนั้น โดยหลักการแล้วมุ่งเน้น 3 เรื่องใหญ่ที่สำคัญ เรื่องความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และทัศนคติ (attitude) ผู้นำต้องกล้าที่จะบอกว่าสิ่งที่ถูกต้องนั้นคืออะไร มีการฝึกฝนให้กับทีมงาน ตนเองต้องเป็นตัวอย่าง (modeling) ที่ดีด้วย

8) การตัดสินใจ (decision making) ผู้นำยุคหน้าต้องพัฒนาการตัดสินใจให้มีข้อมูลถูกต้องทันสมัยครบถ้วนและพร้อมที่จะตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ผู้นำยุคหน้าต้องรู้จักการใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

9) การวางแผน (planning) ผู้นำยุคหน้าต้องรู้จักวางแผนไว้ล่วงหน้า ต้องมีการคิดอย่างมีเหตุผล มีการพยากรณ์ล่วงหน้า กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้นำต้องจัดทำยุทธศาสตร์ว่าด้วยการวางแผนในทุกระดับเพื่อก่อให้เกิดเอกภาพในแผน ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการและแผนปฏิบัติงาน กระบวนการในการวางแผนก็มุ่งเน้นทั้ง 3 กระบวนการอันได้แก่ การจัดทำแผน (formulation plan) การปฏิบัติตามแผน (implementation plan) และ

การประเมินผลแผน (evaluation plan) ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนที่สำคัญคือ สวอท (SWOT) โดยการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป

จากการทบทวนความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารยุทธศาสตร์ เพราะภาวะผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญที่แทรกอยู่ในทุกกระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการในการกำหนดยุทธศาสตร์ กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ และกระบวนการในการประเมินผลยุทธศาสตร์ด้วย

## 2.2 วิสัยทัศน์องค์กร

### 2.2.1 ความหมายของวิสัยทัศน์องค์กร

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของวิสัยทัศน์องค์กรไปในแนวทางเดียวกันว่า เป็นเรื่องความสอดคล้องของมุมมองบุคลากรในองค์กร ดังนี้

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2544: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น โดยกำหนดวิธีการไว้ เป็นข้อความที่กำหนดทิศทางของพันธกิจ ภารกิจเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

ประภัสสร บุญมี (2550: 162-163) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า หมายถึง เป้าหมายทางเทคนิคสังคม และระบบค่านิยม ถือว่าเป็นพลังผลักดันองค์กรให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย เพราะวิสัยทัศน์นั้น ถือว่าเป็นความเชื่อหลักและค่านิยมขององค์กรและถือว่าเป็นความมุ่งมั่นระยะยาวขององค์กร ต่อคนงาน ต่อผู้ถือหุ้น และต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการบริษัทต่าง ๆ รู้ดีว่าค่านิยมนั้นมีคุณค่าและมีความหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเห็นผล แม้ค่านิยม (value) ของบริษัทส่วนใหญ่จะมุ่งการให้บริการ และทางบริษัทยังเน้นการมีจรรยาบรรณและสิ่งทีพวกเขาคนมีส่วนช่วยเหลือ และสนับสนุนเพื่อแสดงความรับผิดชอบของบริษัทที่มีต่อลูกค้าและชุมชน

พัคตร์ผจง วัฒนสิทธิ และพสุ เดชะรินทร์ (2544: 35-36) ได้ให้ความหมายไว้ว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่าสถานะแวดล้อมจะเป็นอย่างไร และองค์กรของเราจะอยู่ในตำแหน่ง (position) ใดในสถานะแวดล้อมนั้น วิสัยทัศน์เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากวิสัยทัศน์และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากมีภูมิหลัง (background) และประสบการณ์ (experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545: 32) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตข้างหน้าว่าตัวเราหรือองค์กรมีความปรารถนาจะไปอยู่จุดไหน ผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์จะต้องคิดใหญ่ และมีสายตาวไกลไกล (foresight) การมองดังกล่าวควรเป็นการมองอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ คือ มองภายใต้สมมติฐานที่เป็นจริงหรือความฝันที่อยู่บนพื้นฐานของความจริงแล้วคาดการณ์ภาพอนาคต วิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) วิสัยทัศน์จะมีความถูกต้อง แม่นยำหรือไม่ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ของผู้มองและประสบการณ์ในอดีต วิสัยทัศน์จะมีพลังมหาศาล ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่า เขาสามารถกำหนดอนาคตได้ วิสัยทัศน์จะต่างกับความฝันเนื่องจากความฝันไม่ได้มีสมมติฐานของความเป็นจริงในการคาดการณ์

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 73) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพของอนาคตซึ่งเป็นคำบรรยายอย่างชัดเจนหรือโดยนัย ถึงสาเหตุที่บุคคลต้องพยายามปฏิบัติในการสร้างอนาคต โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ สร้างความชัดเจนในทิศทางการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ปฏิบัติในทิศทางที่เหมาะสม ช่วยสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์องค์กร หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน มีความรับผิดชอบร่วมกันอย่างสอดคล้องกัน ทั้งในเรื่องความซื่อสัตย์ โปร่งใส และความเป็นธรรม เพื่อร่วมกันนำองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

### 2.2.2 วิสัยทัศน์องค์กรที่ดี

วีรุธ มามะศิริรานนท์ (2542: 29-31) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์องค์กรที่ดีว่ามีลักษณะ ดังนี้

- 1) มีมุมมองแห่งอนาคต (future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ
- 2) ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and Supported) จึงจะมีความน่าเชื่อถือ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน
- 3) มีสาระครบถ้วนและชัดเจน (comprehensive & clear) โดยสะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่ายไม่คลุมเครือและต้องนำไปปฏิบัติได้ และสามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย โดยสาระต่างๆ จะช่วยกระตุ้นท้าทายความสามารถและความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

4) ให้ความฝันและพลังจิตใจ (positive & inspiring) ทำท้าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่มองเห็นได้ นั่นคือ มีเส้นทางที่ทำท้ายความสามารถ

5) มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจนและเมื่อปฏิบัติตามแล้วจะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

6) มีความเป็นเลิศที่ทุกคนในองค์กรมุ่งศรัทธาและเป็นวิสัยทัศน์เชิงบวก

7) คำมั่นถึงความจำเป็น และความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ

8) มีความสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต และค่านิยมขององค์กร

จากการทบทวนความหมายและลักษณะของวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี แล้วพบว่า วิสัยทัศน์องค์กรคือมุมมองของคนในองค์กรร่วมกัน มีเป้าหมายที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม แนวโน้ม และค่านิยมขององค์กรในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

**2.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้** การทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีต่อองค์กรมาศึกษา ดังนี้

**2.3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้** ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนาองค์กรอย่างสอดคล้องกัน ดังนี้

ชัยเสถุทธิ์ พรหมศรี (2551: 146) กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพ และศักยภาพในการทำงานขององค์กรที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้า และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552 : 7) เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 98-101) กล่าวว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เรียกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) คือ การเป็นองค์กรคุณภาพที่มีการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอโดยรับรู้ข้อมูลข่าวสารและประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับใช้ใน

การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ ในเวลาเดียวกัน ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างหรือพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดยการกระตุ้นให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ (learning people) ด้วย

สำหรับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้บัญญัติถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

### 2.3.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วัตถุประสงค์ โดยเฉพาะมาตรา 11 (สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำหรับ หมวด 3 มาตรา 11 นี้เป็นเรื่องของการนำหน่วยราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจากการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล

ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งกี้ (Peter M. Senge, 1994: 22 อ้างใน มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2547 : 6) กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ในสภาพแวดล้อมปกติองค์กรอาจมีเวลาในการรับมือกับการแข่งขันได้ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่สามารถคาดเดาได้ การตั้งรับ (reactive) จึงไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ หากองค์กรต้องการประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องใช้วิธีรุก (proactive) ซึ่งต้องใช้การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรขององค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง มีการอุทิศตน และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้โดยเป็นองค์กรของพนักงานที่ทรงความรู้

การไร้ความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเป็นเหตุผลสำคัญของความล้มเหลวขององค์กร โดยสามารถเปรียบเทียบได้กับการนำกบมาปล่อยไว้ในน้ำที่ต้มเดือด กบจะกระโดดออกมาทันที หากนำกบมาใส่ไว้ในหม้อน้ำที่มีอุณหภูมิปกติและนำไปตั้งไฟโดยไม่ทำให้กบตกใจ เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นกบจะเฉยและไม่รู้สึกว่าร้อน อุณหภูมิของน้ำที่สูงขึ้นทีละน้อยจะทำให้กบอ่อนล้าลงจนไม่สามารถกระโดดหรือปีนออกมาจากหม้อได้ ในที่สุดกบก็จะถูกต้มในน้ำที่เดือดจนตาย เนื่องจากกบจะสามารถรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงรุนแรงนั้น หากเปลี่ยนแปลงช้า ๆ ก็ไม่สามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ เมื่อรู้สึกตัวก็สายเกินไป คล้ายกับองค์กรที่ประมาทคิดว่าตนเองแข็งแกร่งไม่มีใครสู้ได้ ในที่สุดก็ไม่สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้หรืออาจอยู่อย่างยากลำบาก ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบันก็คือ บริษัทรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาที่เสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับบริษัทรถยนต์ของญี่ปุ่นไปเรื่อย ๆ

นอกจากนี้แล้ว ในส่วนของความจำเป็นของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย Michel J. Marquardt (1995) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ในหนังสือ ชื่อ “Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้ (อ้างใน ฌญฎฐิกา ฌววรรณโณ, 2549) ซึ่งประโยชน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ในการพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ปฏิบัติอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาคนและองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานให้รวดเร็วและดีขึ้น เพราะมีสารสนเทศหรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการ เหตุผล และมีความน่าเชื่อถือในการสนับสนุนการตัดสินใจ ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน และเมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ เป็นการแปรรูปความรู้ให้เป็นทุนซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการจากความรู้ที่มีในการเพิ่มคุณค่าและรายได้ให้กับองค์กร เพื่อสร้างสรรค์สู่การบรรลุเป้าหมายจากจินตนาการที่ยิ่งใหญ่ และยังสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ซึ่งทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร หากองค์กรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรแล้วจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผน รวมไปถึงเป็นการสร้างต้นทุนมนุษย์ในการพัฒนาองค์กร และองค์กรจะเกิดเป็นสังคมที่เกิดการแข่งขัน ความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันในองค์กร เช่นนี้ย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถเพิ่มสมรรถนะในการปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**2.4 การกระจายอำนาจในองค์กร** หรือการมอบอำนาจในงาน (empowerment) เป็นแนวคิดใหม่ที่องค์กรในประเทศไทยให้ความสนใจและเริ่มนำมาใช้อย่างเป็นทางการ โดยผ่านการออกกฎหมายที่อาศัยหลักการของการกระจายอำนาจ เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรได้มีเวลาบริหารจัดการได้อย่างทั่วถึง

สำหรับกฎหมายที่แสดงถึงการส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจ ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 5 เรื่องการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยในมาตราที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มาตรา 27 และ มาตรา 28 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ โดยได้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจไว้ว่า ให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจไว้ด้วย และได้แนะนำให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพ และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบอย่างเหมาะสมตามกำลังเงินงบประมาณ โดยให้ยึดถือความสะดวกรวดเร็วในการบริการประชาชนเป็นหลัก และเสนอไว้ว่า ควรให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบระหว่างผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการ โดยผ่านความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

เพื่อให้เห็นถึงกระบวนการและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้นใน มาตรา 29 ยังได้บัญญัติเพิ่มเติมอีกว่า ในการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันจะต้องมีการจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ และเผยแพร่แต่ละขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับ ให้ส่วนราชการแต่ละแห่ง รวมทั้งรายละเอียดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่อประชาสัมพันธ์แก่ประชาชนอีกด้วย

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ยังได้แสดงถึงการมอบอำนาจของเทศบาลไว้ในมาตรา 48 วิสดี วรรคสาม และวรรคสี่ ที่บัญญัติว่า อำนาจในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ หรือ



การปฏิบัติราชการที่นายกเทศมนตรีจะพึงปฏิบัติหรือดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ เทศบัญญัติ หรือคำสั่งใดหรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องใด ถ้ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อบัญญัติ เทศบัญญัติ หรือคำสั่งนั้น หรือมติของคณะรัฐมนตรีในเรื่องนั้น ไม่ได้กำหนดในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น นายกเทศมนตรีอาจมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้รองนายกเทศมนตรีเป็นผู้ปฏิบัติราชการแทนนายกเทศมนตรีก็ได้ แต่ถ้ามอบให้ปลัดเทศบาลหรือรองปลัดเทศบาลปฏิบัติราชการแทนให้ทำเป็นคำสั่ง และประกาศให้ประชาชนทราบ

จากกฎหมายเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่า จากเจตนารมณ์ของกฎหมายให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ โดยต้องการให้มีการกระจายอำนาจลงมาสู่ส่วนราชการในระดับท้องถิ่นที่มีหน่วยย่อยลงมาเรื่อย ๆ จนถึงระดับบุคคล เพื่อการให้บริการสาธารณะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น การกระจายอำนาจในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญให้การพัฒนาองค์กรมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำการกระจายอำนาจในองค์กรมาศึกษาทบทวน ดังนี้

**2.4.1 ความหมายของการกระจายอำนาจในองค์กร** ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจในองค์กรอย่างคล้ายคลึงกัน ดังนี้

จินตนา ยูนิพันธ์ (2539 : 101) เห็นว่า การมอบอำนาจในงานหรือการกระจายอำนาจในองค์กร เป็นกระบวนการแบ่งปันอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการให้อำนาจในการตัดสินใจสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาประสิทธิภาพของงาน โดยการตัดสินใจส่วนบุคคลของบุคลากรเอง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการถ่ายโอนอำนาจจะช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ท้าทาย มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตเจริญก้าวหน้าในงานของตน

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2539: 1) เห็นว่า การกระจายอำนาจในองค์กรที่ผู้บริหารได้ทำให้บุคคลในองค์กรมีอำนาจในการควบคุมตนเอง มีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพ และมีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันผลประโยชน์และเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน

สก๊อต และ เจฟฟ์ (Scott and Jaffe, 1991 : 349) กล่าวถึงการกระจายอำนาจในองค์กรว่า เป็นการมอบอำนาจในงาน เป็นวิถีทางของการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยให้บุคลากรรู้สึกถึงความรับผิดชอบในงานและการทำให้องค์กรดีขึ้น เพื่อให้ทีมงานในองค์กรร่วมมือกันปรับปรุงการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จในระดับผลผลิตหรือคุณภาพการบริการที่ดียิ่งขึ้น

ฮอบส์ (Hobbs, 1991: 1293) ได้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจในองค์การว่า เป็นการมอบอำนาจในงานเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลคิดและตระหนักถึงทางเลือกของตนเองในการเปลี่ยนแปลงตนเองหรือสิ่งแวดล้อมอย่างอิสระตามความต้องการของตน

เทคบีทท์ (Tebbitt, 1993: 19) กล่าวถึงการกระจายอำนาจในองค์การว่า หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงการควบคุมดูแล โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลภายในองค์การ โดยบุคคลจะมีความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจในองค์การ หมายถึง การที่ผู้นำองค์การมีการมอบอำนาจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย โดยจะต้องให้เอกภาพในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์การมีความรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้จะต้องมีการขอเบ็ดเตล็ดความรับผิดชอบในเนื้องานที่แต่ละฝ่ายได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน

**2.4.2 ความสำคัญของการกระจายอำนาจในองค์การ** องค์การหรือหน่วยงานราชการแต่ละแห่งมีหน้าที่ในการให้บริการประชาชนแตกต่างกันไปตามที่กฎหมายกำหนด และในแต่ละหน่วยงานจะมีการแบ่งความรับผิดชอบในส่วนงานที่ได้รับมอบหมายแล้วก็ตาม แต่ผู้รับผิดชอบในการควบคุม ดูแลทั้งหมดก็คือผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานมีรายละเอียดมากมายจนผู้บริหารองค์การไม่สามารถควบคุม ดูแลเพียงลำพังได้ เพื่อให้ผู้บริหารองค์การได้มีโอกาสจัดสรรเวลาในการบริหารองค์การได้อย่างทั่วถึง ดังนั้น การมอบอำนาจให้ผู้ที่มีความสามารถมาช่วยเหลือดูแลจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้การทำงานนั้น ๆ รวดเร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานมีเวลาในการดูแลงานที่มีความสำคัญได้มากยิ่งขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงตนเองและองค์การให้เกิดการพัฒนา รวมไปถึงการกระจายอำนาจในองค์การเป็นเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างการประชุมงาน และรายงานผลการดำเนินงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบอำนาจไป และที่สำคัญการกระจายอำนาจในองค์การโดยการมอบอำนาจให้ไปปฏิบัติงานแทนนั้น เป็นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เตรียมตัวในการรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไป หรือเป็นการฝึกให้เกิดความรู้ความชำนาญเพื่ออนาคตนั่นเอง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการมอบอำนาจมี ดังนี้ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2547 : 7-8)

1. การมอบอำนาจเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจ เพราะการมอบอำนาจช่วยให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้รับความสำเร็จเป็นการจูงใจภายในที่ทำให้เกิดความรับรู้ถึงขีดความสามารถที่ตนมีได้เป็นอย่างดี

2. การมอบอำนาจช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร อาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่ให้อำนาจแก่บุคลากรคือผู้นำที่รู้จักการปันอำนาจให้แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจที่กว้างขวาง การให้เอกภาพในการตัดสินใจแก่บุคลากรในการควบคุมงานของตนเอง ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความท้าทายความสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่าง ๆ

3. ประโยชน์ที่ผู้นำได้รับจากการมอบอำนาจ คือเมื่อบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรแล้ว ผู้นำจะสามารถอุทิศเวลาให้แก่องค์กรได้มากขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มในภาพรวมขององค์กร การมอบอำนาจทำให้ผู้นำตอบสนองสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในองค์กรข้างต้น จะเห็นถึงความหมายและประโยชน์ของการกระจายอำนาจในองค์กร ที่จะช่วยลดเวลา ขั้นตอนในการปฏิบัติราชการ และการบริหารองค์กร โดยที่องค์กรที่มีความสามารถบริหารจัดการในเรื่องนี้ได้ดีแล้วจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การบริหารยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**2.5 การสื่อสารในองค์กร** การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากหรืออาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารในองค์กรเป็นหัวใจของการประสานงานองค์กร เพราะการสื่อสารในองค์กรเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการติดตาม การรายงาน ผลการปฏิบัติงาน การประชุม การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารยุทธศาสตร์เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในขั้นตอนของการนำสู่การปฏิบัติที่องค์กรจะต้องสื่อสารเพื่อชี้แจงกับสมาชิกในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ อันนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน การสื่อสารในองค์กรมีมิติในเชิงนิยามที่ค่อนข้างกว้างขวาง เพราะแม้แต่การพูดคุยสนทนากันระหว่างบุคคลในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการก็ยังสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการสื่อสารในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาคือการสื่อสารในองค์กรมีมิติที่เจาะจงในเรื่องที่ต้องการศึกษามากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำความหมายและความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรมาทบทวนเพื่อหาข้อสรุป ดังนี้

### 2.5.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรไว้อย่างสอดคล้องกัน ดังนี้

กิติมา สุรสนธิ (2548: 41) เห็นว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลในองค์กรทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยบุคคลที่มาติดต่อสื่อสารกันในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะและตัวบุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ทองใบ สุคชารี (2545: 288) เห็นว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร 3 ประการ คือ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการประสานงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และเพื่อการแสดงออกถึงอารมณ์และความรู้สึกระหว่างบุคลากรในองค์กร

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542: 3) ให้ความหมายของคำว่า การสื่อสารว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่าง ๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยนทัศนคติ หรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

ชิตทิพ ชยธวัช (2548: 130) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารว่าเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่งมีความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและการสื่อสารแก่บุคลากร และการมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่ตอบสนองการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

### 2.5.2 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร สำหรับความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรนั้น ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงไว้ ดังนี้

กรีช สืบสนธิ (2541 : 65-68) ได้กล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรไว้ว่า เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับทุกหน่วยงานโดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อม บรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะ บุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติหลายประการ ได้แก่

1. เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสาร จะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอด เป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน การสื่อสาร ในองค์การเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ดังนั้นทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติ อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

2. เป็นเครื่องมือช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจ สิ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดี ระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยส่วนรวม

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความ ไว้วางใจหากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถาม กล้าที่จะ ออกความคิดเห็นต่างต่างและช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องกันมากยิ่งขึ้น

4. ช่วยให้การปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารมีส่วนอย่างมากในการประสานงานทำให้ทุก ๆ หน่วยงานทำงานในหน้าที่ของตนไปอย่างสอดคล้อง ได้รับรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการ ของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

5. ช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การที่บุคลากร ขององค์การทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะ สื่อสารยอมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์ คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์การไปสู่ ความเจริญ การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์การ ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับการยอมรับเกิดความภาคภูมิใจ คนเรานั้นเมื่อพูดอะไรหรือสื่อสารสิ่งใดออกไปก็ ต้องการให้มีผู้รับฟังแม้จะไม่เห็นด้วยก็ตามแต่

เสนาะ ดิยาว (2541 : 2-5) ได้กล่าวถึงการสื่อสารในองค์การว่า เป็นกิจกรรม ที่มีความสำคัญต่อมนุษย์ซึ่งทำให้มนุษย์มีความเจริญความคิดของมนุษย์ที่ล้ำเลิศนั้นอาจเปลี่ยนให้ เป็นจริงและนำเอาไปปฏิบัติได้โดยอาศัยกระบวนการของการสื่อสาร ความรู้ทุกอย่างของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวิทยาศาสตร์ ศิลปะ สังคมศาสตร์หรือพฤติกรรมศาสตร์อาจนำมาถ่ายทอดเก็บ รักษาไว้และปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยอาศัยการสื่อสารทั้งสิ้น พร้อมทั้งได้บรรยายถึงความสำคัญของการสื่อสารในองค์การไว้ว่ามีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อช่วยลดช่องว่างต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เปลี่ยนเป็นการสร้างความเข้าใจและความร่วมมืออันดีระหว่างบุคลากรในองค์การ 3 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารทำให้เกิดความหมาย คนเรียนรู้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ได้จากการสื่อสาร เมื่อได้รับฟังจะได้รับรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ ได้จากการสื่อสาร เมื่อฟังคนอื่นพูด เราจะได้รับความรู้ ประสบการณ์และเหตุการณ์ต่างๆ จากบุคคลนั้น การที่บุคคลมีความเข้าใจ

ความหมายของการสื่อสาร เนื่องจากบุคคลพิจารณาเลือกใช้สัญลักษณ์ในการสื่อสารให้เหมาะสมกับข้อมูลและเหตุการณ์ที่ต้องการ กระบวนการในการสื่อสารที่จะเลือกใช้คำหรือสัญลักษณ์หรือวิธีการใดๆ ได้ถูกต้องเหมาะสมก็เพราะบุคคลนั้นเข้าใจความหมายของการสื่อสารที่เลือกใช้นั้น ซึ่งจะทำให้บุคคลอื่นที่ติดต่อเข้าใจความหมายอย่างเดียวกันด้วย

2. การสื่อสารทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ การติดต่อสื่อสารกันโดยการใช้สัญลักษณ์หรือเครื่องหมายใด ๆ นอกจากจะช่วยให้เข้าใจความหมายกันได้แล้วยังทำให้ทั้งสองฝ่ายสามารถคาดคะเนความคิดกันได้ ทั้งนี้เพราะบุคคลย่อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์ว่ารูปแบบการสื่อสารอย่างหนึ่งเกิดจากความคิดหนึ่ง และหากใช้รูปแบบและวิธีการอย่างหนึ่งความคิดจะเป็นอีกอย่างหนึ่งซึ่งแตกต่างกัน

3. การสื่อสารทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันมี 2 ลักษณะ คือ ประการแรกเป็นรูปแบบของการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสารที่สำคัญมี 2 อย่างคือการสื่อสารด้วยการใช้คำ ได้แก่ การพูดหรือการเขียน โดยผู้บริหารอาจออกคำสั่งให้พนักงานดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงาน การเขียนรายงาน การเขียนบันทึกข้อความและการประชุม เป็นต้น ส่วนอีกแบบหนึ่งก็คือการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียงที่พูด กิริยาท่าทาง การแต่งกาย และการจัดโต๊ะเก้าอี้ในที่ทำงาน เป็นต้น ประการที่สองเป็นสภาพของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้แก่ สภาพของการสื่อสารระหว่างบุคคล เช่น การออกคำสั่งที่กระทำในลักษณะตัวต่อตัวและการสื่อสารในกลุ่มย่อย เช่น การพบปะกันระหว่างบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการประสานงานกัน การปรึกษาหารือกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน การประชุมเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างในการทำงานตลอดจนการทำงานเป็นกลุ่มในหน่วยงาน เป็นต้น และสุดท้ายการสื่อสารในกลุ่มใหญ่ภายในองค์กร และการสื่อสารของสมาชิกในองค์กรกับบุคคลภายนอกองค์กร เช่น การประชุมในฝ่ายหรือองค์กร การติดต่อกับลูกค้า เป็นต้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่กระทำในรูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน

สรุปได้ว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการสื่อสารกันอย่างถูกต้องไม่ผิดพลาด ด้วยความรวดเร็ว องค์กรที่มีการบริหารกระบวนการสื่อสารภายใน และภายนอกในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมส่งเสริมสมรรถนะขององค์กรสู่ความเป็นเลิศได้เป็นอย่างดี

**2.6 การจัดการการเปลี่ยนแปลง** บริบทและแนวโน้มของสภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลองค์กร โดยเฉพาะความอยู่รอดขององค์กร ดังเช่นภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่ในปี พ.ศ. 2540 เคยส่งผล

กระทบต่อองค์การทุกภาคส่วน และมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การครั้งใหญ่ บางองค์การที่ไม่สามารถปรับตัวได้ก็ล้มสลายไป บางองค์การต้องปลดพนักงานออกเป็นจำนวนมากเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ทำให้เกิดปัญหาการว่างงานตามมา รวมไปถึงปัญหาอาชญากรรมที่ตามมาจากการตกงาน ผลกระทบเหล่านี้ทำให้เห็นว่า มีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์การและการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การมาศึกษา เพื่อทบทวนเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

### 2.6.1 ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้มีนักวิชาการได้ให้

ความหมายของคำว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไว้อย่างหลากหลายตามทัศนะและมุมมองของแต่ละท่าน ดังนี้

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2549 : 541) ได้ให้ความหมายว่า ของการจัดการการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่องค์การจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคมและสภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ หรือ จากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง

ดวงรัตน์ คงสุวรรณ (2549 : 31) ได้นำเสนอความหมายของคำว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ และก่อให้เกิดคุณค่า และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

ฮอดจี้ แอนโทนี และ กาลิส (Hodge, Anthony and Gales, 1996 : 358) ได้ให้ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความตั้งใจและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรในองค์การจัดให้มีการเปลี่ยนแปลง

เซอร์โต้ (Certo, 1997 : 298) ได้นำเสนอว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ โดยมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานในองค์การ

สรุปได้ว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับกระบวนการทัศนคติให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน มีการปรับโครงสร้างหรือสายบังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม มีการพัฒนาทีมงานอยู่เสมอ มีการประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมีการนำนวัตกรรมการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์การ

### 2.6.2 แรงผลักดันให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลง

จอห์น (John, 1996 : 564-565) ได้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามมิติของสภาพการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

1. เป้าหมายและยุทธศาสตร์ โดยองค์กรจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่ต้องการให้สำเร็จวัตถุประสงค์อยู่ตลอดเวลา เพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน
2. เทคโนโลยี เป็นไปได้ว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่น้อยที่สุดไปจนระดับมาก เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในงาน หรือมากที่สุด คือ การนำเครื่องจักรมาทำงานแทนคน เป็นต้น
3. การออกแบบระบบการทำงานใหม่ เป็นวิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง หรือมีการปรับเปลี่ยนกลุ่มงาน เป็นต้น
4. โครงสร้าง การปรับเปลี่ยนอาจเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบหน้าที่ไปเป็นโครงสร้างแบบผลิตภัณฑ์ หรือจากโครงสร้างแบบสูงไปเป็นโครงสร้างแบบราบ เป็นต้น
5. กระบวนการ องค์กรปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในองค์กรให้ทันกับการแข่งขันและเป้าหมายที่เปลี่ยนไป
6. บุคลากร เป็นการเปลี่ยนแปลงสมาชิกขององค์กรใน 2 แบบ คือ เปลี่ยนแปลงเนื่องจากต้องการคนรุ่นใหม่เข้ามาในองค์กร เพื่อให้วิสัยทัศน์และกรอบแนวคิดขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใหม่ และเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสมาชิกขององค์กรเองมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการมีทักษะที่ชำนาญมากขึ้น เพราะได้ผ่านกระบวนการศึกษาและการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี

คาร์เรล จินนิง และเฮวริน (Carrell, Jennings, and Heavrin, 1997 : 608-609) ได้นำเสนอถึงแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่

1. แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การหยุดชะงักขององค์กรที่ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมย่อมนำไปสู่การขาดทุนและล่มสลายขององค์กรในที่สุด ปัญหาสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ

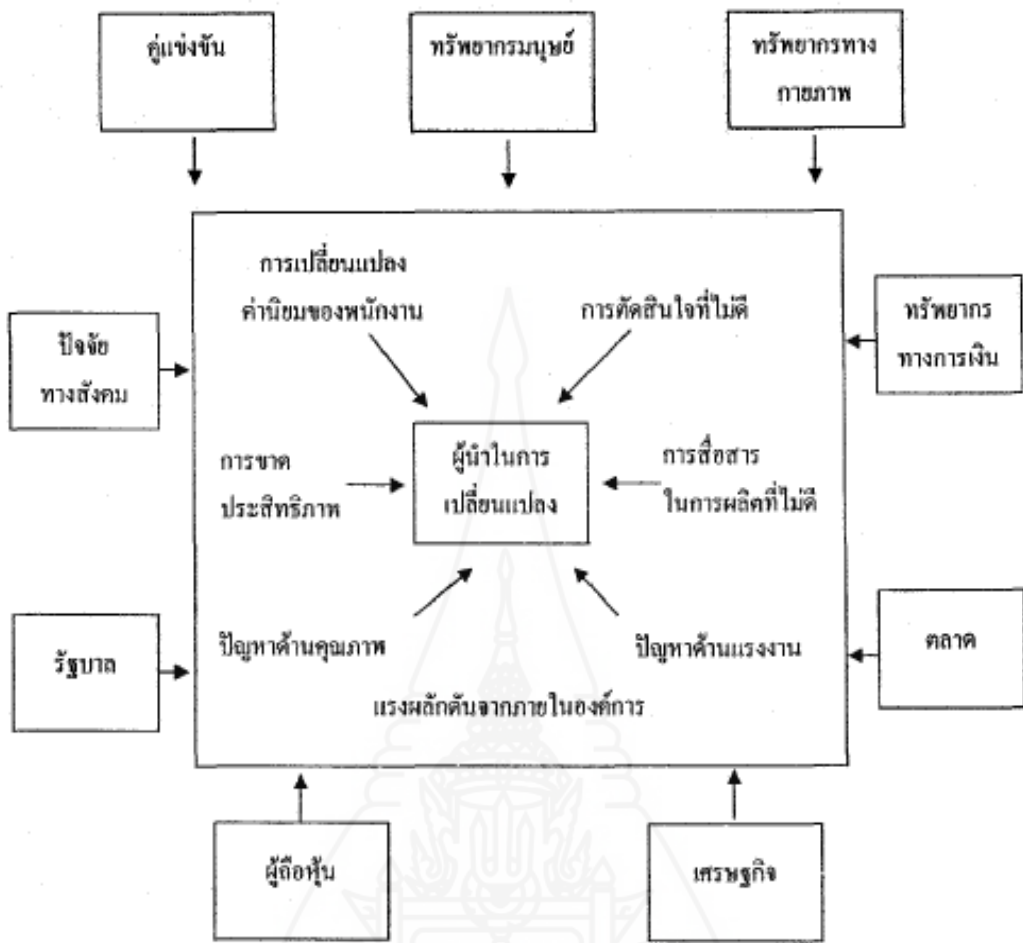
ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างในประเทศไทยช่วงวิกฤติเศรษฐกิจระหว่างปี พ.ศ. 2540-2543 ที่มีการขาดทุนและหลาย ๆ องค์กรต้องออกจากระบบธุรกิจไป แรงผลักดันที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นประเด็นที่ได้คือ คู่แข่งขัน ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน สภาวะเศรษฐกิจ ผู้ถือหุ้น ปัจจัยทางสังคมและรัฐบาล



2. แรงผลักดันจากภายในองค์กร กิจกรรมและการตัดสินใจในองค์กรนำไปสู่แรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในกรณีปัญหาแรงงาน เช่น การประท้วง อัตราการร้องทุกข์ หรือ การชุกจากสภาพแรงงาน มักจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ฝ่ายบริหารจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านทรัพยากร หรือในกรณีที่อัตราการลาออกจากงานสูง หรืออัตราการขาดงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานของฝ่ายบริหารได้เช่นกันนอกจากนี้ยังพบว่า แรงผลักดันที่เกิดจากบุคคล จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านการออกแบบงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านอัตราค่าจ้าง และการเปลี่ยนแปลงนโยบายจ้าง และรูปแบบการบริหาร แรงผลักดันที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญได้แก่ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของบุคลากร การตัดสินใจที่ไม่ดี การสื่อสารที่ไม่ดี ปัญหาจากบุคลากรด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่รับผิดชอบเพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงอาจมีมุมมองมาจากภายนอกองค์กร จะถือว่าเป็นผู้ชำนาญการด้านพฤติกรรมองค์กร ด้านการพัฒนาองค์กร และด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรม ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ มักจะเป็นศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัย หรือเป็นบุคลากรของบริษัทที่ปรึกษา ข้อได้เปรียบของการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก คือ การดำเนินการใด ๆ เป็นไปโดยไม่มีอคติ แต่มีจุดอ่อนคือการขาดความรู้ความเข้าใจในด้านวัฒนธรรมการเมือง และนโยบายขององค์กร เมื่อเทียบกับบุคลากรที่มาจากภายในองค์กร ส่วนการจ้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเข้ามาทำงานในองค์กรพร้อมกับบรรจุให้เป็นบุคลากรขององค์กร จะทำให้เกิดผลดีในแง่ของความรู้และความเข้าใจในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างละเอียด แต่ก็มีจุดอ่อนเพราะอาจขาดความเป็นกลางในการวิเคราะห์ปัญหา และผ่านการฝึกอบรมมาน้อยกว่าที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามแนวคิดของ คาร์เรล จินนิง และเฮวริน ได้ดังภาพที่ 2.6 นี้



ภาพที่ 2.6 แรงผลักดันที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : คาร์เรล จินนิง และเฮวริน (Carrell, Jennings, and Heavrin, 1997 : 609)

### 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองหัวหิน

เทศบาลเมืองหัวหินได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลเมืองหัวหิน ไว้ว่า

“หัวหินเป็นเมืองท่องเที่ยวสำหรับครอบครัวและสุขภาพ  
การศึกษาก้าวไกล สิ่งแวดล้อมยั่งยืน  
ประชาชนมีคุณภาพชีวิตอย่างพอเพียง  
มีส่วนร่วมในการบริหารงาน นำไปสู่เมืองน่าอยู่”

ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองหัวหิน 7 ด้าน (พ.ศ. 2551-2555) ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ เทศบาลเมืองหัวหินได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา ดังนี้
  - 1.1 พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวสำหรับครอบครัวและสุขภาพ
  - 1.2 เพื่อศักยภาพในการเป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยว
  - 1.3 พัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง
2. ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน เทศบาลเมืองหัวหินได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา ดังนี้
  - 2.1 ก่อสร้างปรับปรุงและบำรุงรักษาทางเท้า ตรอก ซอย สะพานและท่อระบายน้ำให้ได้มาตรฐานและครอบคลุมพื้นที่
  - 2.2 พัฒนาระบบไฟฟ้าและขยายเขตไฟฟ้าให้ครอบคลุมพื้นที่
  - 2.3 พัฒนาระบบผลิตและจำหน่ายน้ำประปาเพื่อบริการประชาชน
  - 2.4 พัฒนาระบบจราจร
  - 2.5 ส่งเสริมการวางผังเมืองและการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างเหมาะสม
3. ยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เทศบาลเมืองหัวหินได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา ดังนี้
  - 3.1 พัฒนาการศึกษาให้ได้มาตรฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพเพื่อรองรับการพัฒนาของท้องถิ่น
  - 3.2 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน
  - 3.3 การอนุรักษ์ ฟื้นฟู ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. ยุทธศาสตร์พัฒนาสาธารณสุขและการกีฬา เทศบาลเมืองหัวหินได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา ดังนี้

- 4.1 พัฒนาระบบบริการสาธารณสุขให้ได้มาตรฐาน
- 4.2 ส่งเสริมความรู้สาธารณสุขแก่ประชาชน
- 4.3 ส่งเสริมการกีฬาและการออกกำลังกาย
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เทศบาลเมืองหัวหินได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา ดังนี้
  - 5.1 สร้างจิตสำนึกและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
  - 5.2 จัดระบบการจัดการน้ำเสียและการจัดการขยะในครัวเรือนและชุมชน
6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต เทศบาลเมืองหัวหินได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา ดังนี้
  - 6.1 ส่งเสริมการจัดสวัสดิการ กลุ่มครอบครัว เยาวชน และให้การสงเคราะห์ผู้สูงอายุ เด็ก และผู้ด้อยโอกาสทางสังคม
  - 6.2 พัฒนาศักยภาพคน ครอบครัว และชุมชนให้เข้มแข็ง และสามารถพึ่งตนเองได้
  - 6.3 ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด
  - 6.4 ส่งเสริมกิจการนันทนาการเพื่อประชาชน
  - 6.5 การจัดระเบียบสังคมและรักษาความสงบเรียบร้อย
7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ เทศบาลเมืองหัวหินได้กำหนดแนวทางในการพัฒนา ดังนี้
  - 7.1 ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น
  - 7.2 พัฒนาการประชาสัมพันธ์ ระบบข้อมูลข่าวสาร และระบบสารสนเทศเพื่อบริการประชาชน
  - 7.3 การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล และบุคลากรของเทศบาล
  - 7.4 การพัฒนาและปรับปรุงการจัดเก็บภาษีรายได้ให้เป็นธรรม
  - 7.5 เพิ่มขีดความสามารถในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
  - 7.6 พัฒนาสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสม
  - 7.7 พัฒนาและจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดเกี่ยวกับการค้นคว้าหา งานวิจัยที่มีลักษณะเดียวกันกับงานที่กำลังศึกษา เพราะงานวิจัยชิ้นนี้เป็นการรวบรวมแนวคิดหลาย ศาสตร์มาร่วมผสมผสานหรือบูรณาศาสตร์ให้เกิดเป็นตัวแปรใหม่ คือ ปัจจัยการพัฒนาองค์การ ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ ทำให้หางานวิจัยที่ตรงกับการศึกษาครั้งนี้ได้ยาก ผู้วิจัยจึงได้นำงานวิจัยที่ ใกล้เคียงจากหลายสาขาวิชามาทบทวนไว้ โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ งานวิจัย ภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

##### 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ทิพยาภา น้อยสกุล (2553) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของ กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารในองค์กรและ พฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับพฤติกรร มการสื่อสารในองค์กรและรูปแบบการสื่อสารในองค์กรของกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในองค์กรกับพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร ของบุคลากร กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างเหมาบริการ จำนวน 186 คน ผลการศึกษา พบว่า (1) พฤติกรร มการสื่อสารในองค์กรด้านวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารทางลายลักษณ์อักษร พบว่า ผ่านทาง หนังสือเวียน บันทึกข้อความและหนังสือคำสั่งมีเป็นประจำบ่อยๆ การสื่อสารทางวาจา พบว่า ผ่านทางการพบปะพูดคุยเป็นรายบุคคล การพูดคุยทางโทรศัพท์ภายในและการพบปะพูดคุยเป็น กลุ่ม มีเป็นประจำบ่อยๆ และด้านความสนใจประเภทของข่าวสาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความสนใจ ข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมากที่สุด และสำหรับด้านการรับข่าวสาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับ ข่าวสารผ่านทางหนังสือเวียน บันทึก คำสั่ง จดหมาย มากที่สุด รูปแบบการสื่อสารในองค์กร พบว่า มีรูปแบบการสื่อสารในแนวนอนมากที่สุด รองลงมา มีรูปแบบการสื่อสารจากล่างขึ้นบนและมี รูปแบบการสื่อสารจากบนลงล่างน้อยที่สุด (2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ด้านพฤติกรร มการสื่อสารในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลา ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกัน (3) ด้านรูปแบบ การสื่อสารในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ ระยะเวลา ในการทำงานและสถานภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีรูปแบบการสื่อสารในองค์กรไม่แตกต่างกัน และ (4) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารในองค์กรกับพฤติกรรมการสื่อสาร ในองค์กรของบุคลากรกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน พบว่า รูปแบบการสื่อสารในองค์กรมี

ความสัมพันธ์ในทางบวก ในระดับปานกลางกับพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กรของบุคลากร  
กรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาคภูมิ สุขเสวตร์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียน  
การบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรกองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา  
ความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความ  
คิดเห็นที่มีต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น  
ของข้าราชการ โรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรจำแนกตามลักษณะ  
ส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างคือนายทหารชั้นประทวนและชั้นสัญญาบัตร จำนวน  
280 คน ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างต่างเห็นด้วยกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี  
มากที่สุด รองลงมา คือ ด้าน โครงสร้างองค์กร และด้านบุคลากร ตามลำดับ สำหรับความคิดเห็น  
ต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กร  
ในเชิงบวกมากที่สุดในเรื่องได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม (ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น) และผลผลิตของงาน  
เพิ่มขึ้น (ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น) รองลงมาคือเรื่องประหยัดทรัพยากรมากขึ้น ความคิดเห็นต่อผลของ  
การเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงลบมากที่สุดคือ เรื่องไม่มีความชัดเจนทั้งนโยบายและแนวทาง  
การปฏิบัติ รองลงมาคือเรื่องเกิดความไม่แน่นอนขึ้นภายในองค์กร และผลการเปรียบเทียบความ  
คิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ จำนวนปีที่  
รับราชการในสังกัด โรงเรียนการบิน จำนวนปีที่รับราชการในสังกัดกองทัพอากาศที่ต่างกัน มี  
ความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุภัสสร เสน่หา (2552) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนามูลฐานในเทศบาล  
ตำบลโนนหัน อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาสภาพปัญหาและ  
ความต้องการในการพัฒนามูลฐานในเทศบาลตำบลโนนหัน ใช้การวิจัยแบบผสมผสานทั้ง  
เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกและ  
การประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัย (1) ด้านสภาพการพัฒนามูลฐาน พบว่า มีแผนการพัฒนามูลฐาน  
รวมทั้งได้ปฏิบัติตามแผนพัฒนามูลฐานในหน่วยงาน โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายอย่าง  
ชัดเจน มีการประเมินโครงการพัฒนามูลฐานในแต่ละปี และมีการจัดสรรงบประมาณด้าน  
การพัฒนาแต่ละระดับ โดยกระจายอย่างทั่วถึงและยุติธรรม มีการนำความรู้จากการอบรมหรือ  
พัฒนาไปใช้ประโยชน์ และการพัฒนามูลฐานสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของแต่ละคน สภาพการพัฒนามูลฐานในเทศบาลตำบลโนนหัน ด้านการดำเนินการ พบว่า ส่วนใหญ่มี  
การประชุมแจ้งให้ทุกคนรับทราบแผน รวมทั้งมีการประชาสัมพันธ์ให้รับทราบก่อนการปฏิบัติตาม  
ตามโครงการ ด้านการประเมินผลมูลฐานที่ได้รับการพัฒนาทุกปี และมีบันทึกประวัติการอบรม

หรือการพัฒนาของตนเอง (2) ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณมีปัญหาในระดับมาก เพราะขาดแคลนงบประมาณ ในการพัฒนาบุคลากร ด้านสถานที่และอุปกรณ์มีปัญหาในระดับปานกลาง เพราะขาดสถานที่ในการอบรมบุคลากร ด้านผู้บริหาร พบว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง เพราะผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และด้านบุคลากร มีปัญหาในระดับปานกลาง เพราะบุคลากรบางคนมีทัศนคติทางอนุรักษ์นิยม ไม่ยอมรับและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม (3) ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม พบว่า มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีความต้องการด้านการปฐมนิเทศมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการสัมมนา ด้านการศึกษาต่อ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ และด้านการสอนงาน ตามลำดับ และ (4) การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร วิสัยทัศน์ที่ได้ คือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถให้บริการ ได้มาตรฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีพันธกิจ 4 ข้อ และประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนา ด้านบุคลากร ด้านสุขภาพอนามัย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา ศักยภาพบุคลากรครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการ และมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดี และยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับหน่วยงานใกล้เคียง

อลงกรณ์ ศรีวระมย์ (2552) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของ เทศบาลในจังหวัดยโสธร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของ เทศบาลในจังหวัดยโสธร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านทรัพยากร และปัจจัยด้าน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล คณะกรรมการชุมชน และ ประชาชน เทศบาลเมืองยโสธร จำนวน 12 คน และเทศบาลตำบลกุดชุมพัฒนา จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 24 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล ในจังหวัดยโสธรนั้น ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (2) ปัจจัย ด้านทรัพยากรขององค์กร และ (3) ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการเปรียบเทียบระหว่าง ข้อมูลเทศบาลเมืองยโสธรและเทศบาลตำบลกุดชุมพัฒนา พบว่า ต่างก็มีประสิทธิผลของ การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลที่มีลักษณะใกล้เคียงและคล้ายคลึงกัน โดยพิจารณาจากจำนวน โครงการที่ดำเนินการและประสบผลสำเร็จ และยังพบอีกว่า ประชาชนในเขตเทศบาลทั้งสองแห่ง นั้น ส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับความต้องการ ของประชาชน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ สำหรับการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ การพัฒนาและผลการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองยโสธรและเทศบาลตำบลกุดชุมพัฒนา

นั้น พบว่า มีความสำคัญ สอดคล้อง สัมพันธ์ และคล้ายคลึงกันในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา จำนวน 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นอิสระในการบริหารจัดการงานขององค์กร และ (4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมประชาธิปไตย และกระบวนการประชาสังคม

สมปอง สุวรรณเพชร (2551) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของกลุ่มเรือนจำเขต 3 จำนวน 290 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เน้นเสถียรภาพหรือผู้รักษาสถานภาพเดิม วัฒนธรรมองค์การของกลุ่มเรือนจำเขต 3 เป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เชิงรุก การบริหารเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มเรือนจำเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และการศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนวัฒนธรรมองค์การพบว่า มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ทรงลักษณ์ พงษ์สวัสดิ์ (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทในเครือ เอเอเอส กรุ๊ป มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเปรียบเทียบการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามข้อมูลทั่วไป และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทในเครือ เอเอเอส กรุ๊ป กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทในเครือ เอเอเอส กรุ๊ป จำนวน 162 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า (1) รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสื่อสารตามแนวนอนอยู่ในระดับมาก และด้านการสื่อสารจากบนลงล่างและด้านการสื่อสารจากล่างขึ้นบนอยู่ในระดับปานกลาง (2) การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมาก และด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับปานกลาง (3) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ และอายุงานต่างกันมี



ความคิดเห็นต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และ (4) รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กร ด้านการสื่อสารจากบนลงล่าง ด้านการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และด้านการสื่อสารตามแนวนอน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พงษ์สวัสดิ์ พูลเรืองเผ่า (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้ในบริษัท ไทยการ์เมนต์เอ็กซ์พอร์ต จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรมาติดตั้งและปรับใช้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงมาใช้ โดยดำเนินการควบคู่กับการติดตั้งและปรับใช้ระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร และเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า (1) บริษัทนำระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้แทนระบบเดิม ด้วยวิธีใช้ทุกระบบย่อยพร้อมกันในคราวเดียว (2) ผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นต่อการที่บริษัทนำหลักการการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำระบบวางแผนทรัพยากรองค์กรมาใช้ โดยภาพรวมในระดับเห็นด้วย โดยขั้นตอนที่เห็นด้วยมากที่สุด คือ ขั้นตอนการสื่อสาร รองลงมา คือ ขั้นตอนด้านการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ และลำดับสุดท้าย คือ ขั้นตอนกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการ และ (3) ผลที่เกิดจากการนำระบบวางแผนทรัพยากรมาใช้ คือ สามารถลดความซ้ำซ้อนในการทำงานลงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนต่าง ๆ ที่เป็นปลายทางของระบบ เช่น แผนบัญชีจะไม่ต้องลงบัญชีซ้ำซ้อนอีก

จันทิมา ศิริวรรณ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีสถานภาพแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 366 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านรูปแบบการคิด และการคิดเชิงระบบ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (2) ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีเพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีเพศต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านรูปแบบการคิด ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดการความรู้

และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตน และด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้แตกต่างกัน และพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ด้านการคิดเชิงระบบด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน

ประเสริฐ สิงขรเจียว (2550) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำ ศึกษาปัญหาและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการของหน่วยจังหวัดทหารบกเลย การศึกษาครั้งนี้เป็นการผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสอบถามและวิธีการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัย พบว่า (1) ทหารกองประจำการของหน่วยจังหวัดทหารบกเลย มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก (2) การพัฒนาภาวะผู้นำของทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลยมีปัญหาเกี่ยวกับการกำกับดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติตนของทหารแต่ละหน่วยไม่เหมือนกัน ส่งผลให้ภาวะผู้นำแต่ละด้านของทหารกองประจำการลดลงเมื่อแยกไปประจำแต่ละหน่วย และพื้นฐานด้านความรู้ของทหารกองประจำการไม่เท่ากัน สำหรับความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการพบว่า ทหารกองประจำการมีความต้องการให้จัดสถานที่และมีเวลาให้ศึกษาด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ และสิ่งตีพิมพ์ รวมทั้งต้องการให้จัดการแข่งขันกีฬาและนันทนาการเพื่อคลายเครียด ตลอดจนต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และ (3) ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลยได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “มุ่งพัฒนาบุคลิกลักษณะผู้นำ เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์ให้ทหารกองประจำการอยู่ในสังคมไทยอย่างมีศักดิ์ศรี” พันธกิจได้แก่ 1) การสร้างคุณลักษณะผู้นำให้กับทหารกองประจำการให้มีความพร้อมในด้านความยุติธรรม ความเด็ดขาด ความริเริ่ม ความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น ความรู้ ความอดทน ความมีวิจรรณญาณ ความกล้าหาญ ความสง่างาม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ และความไม่เห็นแก่ตัว 2) การเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้กับทหารกองประจำการ มีสุขภาวะที่ดี อยู่ในสังคมที่อบอุ่น ชุมชนที่เข้มแข็ง มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี และ 3) การเสริมสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์ให้ทหารกองประจำการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน คุ้มครองสิทธิและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะ

ผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบุคลิกภาพและลักษณะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์ความรู้ให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาการฝึกที่มีประสิทธิภาพให้กับทหารกองประจำการ หน่วยจังหวัดทหารบกเลย

วาสนา วลีกรัตน์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านสภาพโครงสร้างพื้นฐาน (2) ด้านสภาพสังคม (3) ด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ (4) ด้านสภาพเศรษฐกิจ และ (5) ด้านการเมืองการบริหาร และศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา จำแนกตามสถานภาพของประชาชน ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา อาชีพ รายได้/เดือน และถิ่นที่อยู่อาศัย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้นำชุมชนและประชาชน จำนวน 429 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลจากการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสภาพทางเศรษฐกิจ ด้านสภาพทางสังคม ด้านสภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ และด้านการเมืองการบริหาร มีความพึงพอใจต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา อาชีพ รายได้ และถิ่นที่อยู่อาศัยไม่พบความแตกต่าง

สุภวรรณ พวงไกรสร (2550) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 196 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผลการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรของพนักงาน บริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพนักงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันมีความชัดเจนเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างแผนกเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ

หน่วยงานในแผนกให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ลำดับสาม คือ พนักงานมีความเข้าใจอย่างชัดเจนต่อข้อมูลข่าวสารที่ได้รับขณะปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้าย คือ พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ไขและพัฒนาข้อมูลข่าวสารที่ส่งมาจากต่างแผนก เพื่อให้การทำงานสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด อยู่ในระดับการปฏิบัติประจำสม่ำเสมอ โดยมลำดับแรก ได้แก่ ระดับการปฏิบัติประจำสม่ำเสมอในเรื่องผลการทำงานของพนักงานเป็นที่พอใจของหัวหน้างาน รองลงมา คือ พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถในเวลางานที่ตนเองมีอยู่ ลำดับที่สาม คือ พนักงานสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีคุณภาพ และลำดับสุดท้าย คือ พนักงานมีการปฏิบัติงานระดับการปฏิบัติดีนาน ๆ ครั้ง ในเรื่องที่พนักงานมักขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน แผนกต่าง ๆ เสมอ เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาทางาน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารในองค์กรกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด พบว่า ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิว แอนด์ ซี.เอส. จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ที่ศึกษาเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการพัฒนาในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอร์ด (Ford, 1997, อ้างใน จันทิมา กีรวิวรรณ, 2550 : 70) ได้ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ต้องประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกัน และการเคารพข้อตกลงในหลักการที่ถือปฏิบัติกันมา นอกจากนี้ ในการวิจัยยังทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบราชการ และได้มีการออกแบบ โครงร่างหลักการ และแนวทางที่จะผลักดันองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรของรัฐมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยาก เนื่องจากระเบียบของการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบ โครงสร้างขนาดใหญ่ และมีขั้นตอนมาก ทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

บัลดานซา (Baldanza, 1994 อ้างใน กาญจนา รุ่งแจ้ง, 2550 : 62) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลวิจัยจากผู้บริหารและครูสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัย พบว่า (1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าในอาชีพสูง (2) โปรแกรมพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางเป้าหมายระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน (3) โปรแกรมพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ โดยครูมีส่วนเกี่ยวข้องจะทำให้มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกัน และร่วมกันดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ และ (4) งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตด้วยความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านเนื้อหาและกระบวนการอีกด้วย

แบส และคนอื่น ๆ (Bass and others, 1990 : 73-87 อ้างใน ประเสริฐ สิงขรเจียว, 2550 : 63) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเมิณภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือให้ผู้บริหารระดับต้น ประเมิณผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมิณผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษา พบว่า การแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง ส่วนการแสดงผลภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีความสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และการแสดงออกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ และการจัดการโดยมีข้อยกเว้นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวัง มีระดับต่ำกว่าการรับรู้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการนำเสนอตามขั้นตอน ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อนี้เป็น 2 ข้อย่อย คือ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร (population)** คือ จำนวนบุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ทั้งหมดในเขตพื้นที่ที่จะทำการศึกษาค้นคว้า แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (ที่มา : เทศบาลเมืองหัวหิน 2553)

ประเภทที่ 1 ข้าราชการประจำ จำนวน 1,033 คน

ประเภทที่ 2 ข้าราชการการเมือง จำนวน 32 คน

รวมประชากรทั้ง 2 ประเภท จำนวน 1,065 คน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง (sampling)** คือ จำนวนบุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ที่เป็นตัวแทนของประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1967: 398) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มเท่ากับ 0.05 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 290 คน ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05

แทนค่าสูตร ดังนี้

$$n = \frac{1,065}{1 + (1,065)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,065}{1 + (1,065)(0.0025)}$$

$$n = \frac{1,065}{3.66}$$

$$n = 290$$

ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) เพื่อความเหมาะสมในการเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง และคำนึงถึงความเป็นตัวแทนที่ดี มีขนาดเหมาะสม รวมทั้งช่วยลดข้อจำกัดในด้านเวลา กำลังคน และงบประมาณในการจัดเก็บข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 กำหนดจำนวนประชากรตามสัดส่วนของการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยการแบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการประจำ จำนวน 1,033 คน และกลุ่มข้าราชการการเมือง จำนวน 32 คน และขั้นตอนที่ 2 เลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มสำหรับกลุ่มข้าราชการประจำ ผู้วิจัยใช้การหาสัดส่วน แต่สำหรับกลุ่มข้าราชการการเมือง ผู้วิจัยเลือกใช้ทั้งหมด เนื่องจากกลุ่มนี้มีจำนวนเพียง 32 คน โดยมีรายละเอียดของการสุ่มดัง ตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร การหาสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

(หน่วย : คน)

ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
1. กลุ่มข้าราชการประจำ	1,033	258	258
2. กลุ่มข้าราชการการเมือง	32	32	32
<b>รวม</b>	<b>1,065</b>	<b>290</b>	<b>290</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม เรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มี 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นต่อปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 7 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ

## 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือหรือในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาตำรา เอกสาร แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ และปัจจัยการพัฒนางาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามและพัฒนาปรับปรุงให้ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ทำการวิจัย

2. นำข้อมูลที่ได้ศึกษาการสร้างเป็นแบบสอบถาม แบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) ตามแนวทางของ เร็นสิส เอ. ลีเคิร์ต (Rensis A. Likert, 1961: 166-169) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 5 ระดับ ดังนี้



- 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ
- 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนการตรวจสอบเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขประเด็นให้มีความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขตของวัตถุประสงค์ของการวิจัย พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม

2. นำแบบสอบถามไปขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาที่จะวัดว่ามีความชัดเจน ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในการวิจัย มีการใช้ภาษาที่ถูกต้องชัดเจน และมาตรวัดที่ใช้มีความเหมาะสม จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

- 2.1 คุณจิระ พงษ์ไพบูลย์ ตำแหน่งนายกเทศมนตรีเมืองหัวหิน
- 2.2 คุณฉัฐพล วรรณระภูติ ตำแหน่งปลัดเทศบาลเมืองหัวหิน
- 2.3 รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ตำแหน่งอาจารย์ประจำสาขาวิชา

วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องทั้งในเรื่องภาษา และเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องเหมาะสมอีกครั้ง

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try-out) กับบุคลากรของเทศบาลเมืองชะอำ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานเทศบาล สมาชิกเทศบาล และนายกเทศมนตรี จำนวน 30 คน แล้วนำคะแนนจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 โดยค่าความเชื่อมั่นรายด้านมี ดังนี้ (Lee Joseph Cronbach, 1951: 297-334)

4.1 ด้านปัจจัยการพัฒนาองค์การของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

4.2 ด้านการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเข้าไปติดต่อขอความร่วมมือจากนายกเทศมนตรีเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง

4.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยผู้วิจัยไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลเมืองหัวหิน พร้อมนัดหมายวันเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน

4.3 ผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างที่เทศบาลเมืองหัวหินด้วยตนเอง และตรวจสอบความสมบูรณ์ จากแบบสอบถามจำนวน 290 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 290 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมี ดังนี้

5.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ และค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการแปลความตามข้อ 2-3 ข้างต้น ผู้วิจัยยึดเกณฑ์การวิเคราะห์ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ย โดยใช้ช่วงการวัดตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบส (John W. Best, 1977: 174) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ยเพื่อแปลความหมาย

4.51-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
2.51-3.50	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.51-2.50	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
1.00-1.50	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

**5.3 ข้อมูลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผู้วิจัยใช้สถิติ การทดสอบค่าที (t-test) และ การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

**5.4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูล**

**5.5 ข้อมูลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์กับปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยใช้สถิติการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับการวัดค่าความสัมพันธ์จากการศึกษาแนวทางของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540: 144) ดังนี้**

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
0.80-1.00	สูง
0.60-0.79	ค่อนข้างสูง
0.40-0.59	ปานกลาง
0.20-0.39	ค่อนข้างต่ำ
0.00-0.19	ต่ำ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาข้อมูลของการวิจัยเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์นี้เป็นการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการการเมือง และข้าราชการประจำของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 290 คน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล

**ส่วนที่ 2** ผลการศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

**ส่วนที่ 3** ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

**ส่วนที่ 4** ผลศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

**ส่วนที่ 5** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

#### **ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล**

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ พร้อมนำเสนอรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล		ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	
		(n = 290)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	120	41.38
	หญิง	170	58.62
รวม		290	100.00
2. อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	10	3.45
	ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	280	96.55
รวม		290	100.00
3. ตำแหน่งหน้าที่	ข้าราชการการเมือง	32	11.03
	ข้าราชการประจำ	258	88.97
รวม		290	100.00
4. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	47	16.20
	ปริญญาตรี	186	64.14
	สูงกว่าปริญญาตรี	57	19.66
รวม		290	100.00
5. ประสบการณ์ ในการทำงาน	น้อยกว่า 10 ปี	159	54.83
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	45.17
รวม		290	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 58.62 มีอายุตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป ร้อยละ 96.55 มีตำแหน่งหน้าที่ข้าราชการประจำ ร้อยละ 88.97 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 64.14 มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 54.83

## ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ผลการศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาภาพรวมการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลความ
1. ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ	3.47	0.84	ปานกลาง
2. ด้านระบบ โครงสร้างพื้นฐาน	3.18	0.92	ปานกลาง
3. ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.43	0.75	ปานกลาง
4. ด้านสาธารณสุขและการกีฬา	3.45	0.79	ปานกลาง
5. ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	3.34	0.78	ปานกลาง
6. ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต	3.42	0.73	ปานกลาง
7. ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็น เลิศ	3.36	0.81	ปานกลาง
<b>ภาพรวมการดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์</b>	<b>3.38</b>	<b>0.72</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลการศึกษาภาพรวมการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี

พิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.47$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ( $\bar{X}=3.45$ ) ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ( $\bar{X}=3.43$ ) ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต ( $\bar{X}=3.42$ ) ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ ( $\bar{X}=3.36$ ) ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X}=3.34$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลางคือ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ( $\bar{X}=3.18$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกรายข้อ

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
<b>1. ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ</b>									
1.1 เทศบาลเมืองหัวหิน จัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ แหล่งท่องเที่ยวได้อย่าง ชัดเจน	51 (17.59)	89 (30.69)	121 (41.72)	22 (7.59)	7 (2.41)	290 (100.00)	3.53	0.94	มาก
1.2 เทศบาลเมืองหัวหิน มีสถานที่สำหรับให้ นักท่องเที่ยวนั่งพักผ่อน อย่างเพียงพอ	42 (14.48)	81 (27.93)	122 (42.07)	36 (12.41)	9 (3.10)	290 (100.00)	3.38	0.98	ปาน กลาง
1.3 เทศบาลเมืองหัวหิน ส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยว ตามเทศกาล และประเพณีได้ อย่างเหมาะสม	51 (17.59)	99 (34.14)	115 (39.66)	14 (4.83)	11 (3.79)	290 (100.00)	3.57	0.96	มาก
1.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการนำเสนอข้อมูลแหล่ง ท่องเที่ยวที่น่าสนใจ	33 (11.38)	103 (35.52)	127 (43.79)	21 (7.24)	6 (2.07)	290 (100.00)	3.47	0.86	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
1.5 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการจัดเจ้าหน้าที่ เพื่อ ช่วยเหลือ อำนวยความ สะดวก และรักษาความ ปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว	48 (16.55)	72 (24.83)	137 (47.24)	22 (7.59)	11 (3.79)	290 (100.00)	3.43	0.97	ปาน กลาง
<b>2. ด้านระบบโครงสร้าง พื้นฐาน</b>									
2.1 เทศบาลเมืองหัวหิน ให้การดูแลทางเท้า และท่อ ระบายน้ำให้อยู่ในสภาพดี อยู่เสมอ	35 (12.07)	59 (20.34)	128 (44.14)	59 (20.34)	9 (3.10)	290 (100.00)	3.18	0.99	ปาน กลาง
2.2 เทศบาลเมืองหัวหิน ดูแลระบบไฟฟ้าส่องสว่าง ของถนนสาธารณะใน เทศบาลเป็นอย่างดี	44 (15.17)	76 (26.21)	118 (40.69)	47 (16.21)	5 (1.72)	290 (100.00)	3.37	0.98	ปาน กลาง
2.3 น้ำประปาใน เทศบาลเมืองหัวหินมีความ สะอาดและมีปริมาณ เพียงพอต่อการอุปโภคใน ครัวเรือน	38 (13.10)	63 (21.72)	111 (38.28)	50 (17.24)	28 (9.66)	290 (100.00)	3.11	1.03	ปาน กลาง
2.4 ถนนในเทศบาล เมืองหัวหินมีสภาพดี ไม่ เป็นหลุมเป็นบ่อ	29 (10.00)	60 (20.69)	128 (44.14)	52 (17.93)	21 (7.24)	290 (100.00)	3.08	1.03	ปาน กลาง
2.5 การวางผังเมือง การ จัดการระบบจราจร และ การใช้ประโยชน์ที่ดินใน เทศบาลเมืองหัวหินมีความ เหมาะสม	37 (12.76)	65 (22.41)	120 (41.38)	54 (18.62)	14 (4.83)	290 (100.00)	3.20	1.03	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)



การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
<b>3. ด้านการศึกษาและ</b>									
<b>ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม</b>									
<b>ประเพณี และภูมิปัญญา</b>									
<b>ท้องถิ่น</b>									
3.1 เทศบาลเมืองหัวหิน	35	97	127	30	1	290	3.47	0.84	ปาน
มีการสนับสนุนด้าน	(12.07)	(33.45)	(43.79)	(10.34)	(0.34)	(100.00)			กลาง
การศึกษา เช่น สนับสนุน									
อุปกรณ์การศึกษาแก่									
โรงเรียน กิจกรรมทาง									
วิชาการ และการพัฒนา									
บุคลากรทางการศึกษา เป็น									
ต้น									
3.2 เทศบาลเมืองหัวหิน	38	107	115	26	4	290	3.51	0.88	มาก
มีการจัดกิจกรรมเชิง	(13.10)	(36.90)	(39.66)	(8.97)	(1.38)	(100.00)			
อนุรักษ์เพื่อส่งเสริมศิลปะ									
วัฒนธรรม เช่น งาน									
ประเพณีสงกรานต์									
ลอยกระทง เป็นต้น									
3.3 เทศบาลเมืองหัวหิน	37	109	120	21	3	290	3.54	0.84	มาก
มีการส่งเสริมศาสนา เช่น	(12.76)	(37.59)	(41.38)	(7.24)	(1.03)	(100.00)			
การจัดอบรมธรรมะแก่									
ชุมชน งานแห่เทียนพรรษา									
เป็นต้น									
3.4 เทศบาลเมืองหัวหินมี	35	72	145	32	6	290	3.34	0.90	ปาน
การส่งเสริมวัฒนธรรม	(12.07)	(24.83)	(50.00)	(11.03)	(2.07)	(100.00)			กลาง
ท้องถิ่น เช่น การสร้างศูนย์									
วัฒนธรรมพื้นบ้านหรือ									
ท้องถิ่น เป็นต้น									

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
3.5 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการสนับสนุนให้ชุมชน พัฒนาสินค้าพื้นบ้าน (OTOP) อย่างจริงจัง	39 (13.45)	70 (24.14)	139 (47.93)	34 (11.72)	8 (2.76)	290 (100.00)	3.34	0.94	ปาน กลาง
<b>4. ด้านสาธารณสุขและการ กีฬา</b>									
4.1 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการจัดหน่วยบริการตรวจ รักษาพยาบาลเคลื่อนที่แก่ ชุมชน	35 (12.07)	97 (33.45)	128 (44.14)	28 (9.66)	2 (0.69)	290 (100.00)	3.47	0.85	ปาน กลาง
4.2 เทศบาลเมืองหัวหิน มีโครงการเกี่ยวกับการ ป้องกันโรคติดต่ออย่าง ต่อเนื่อง	37 (12.76)	87 (30.00)	131 (45.17)	32 (11.03)	3 (1.03)	290 (100.00)	3.42	0.88	ปาน กลาง
4.3 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการจัดการที่ดีเกี่ยวกับ ความสะอาดในพื้นที่เสี่ยง ของเทศบาล เช่น ตลาดสด โรงฆ่าสัตว์ เป็นต้น	40 (13.79)	75 (25.86)	134 (46.21)	34 (11.72)	7 (2.41)	290 (100.00)	3.37	0.94	ปาน กลาง
4.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการสนับสนุนการเล่น กีฬา เช่น การสร้างสนาม กีฬา การสนับสนุนอุปกรณ์ กีฬาแก่ชุมชน เป็นต้น	48 (16.55)	81 (27.93)	128 (44.14)	30 (10.34)	3 (1.03)	290 (100.00)	3.49	0.92	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การดำเนินงาน	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน	$\bar{X}$	S.D.	แปล
--------------	-------------------------------------	-----------	------	-----

การบริหารยุทธศาสตร์	5	4	3	2	1	รวม			ความ
	n	n	n	n	n	n			
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)			
4.5 เทศบาลเมืองหัวหินมี การส่งเสริมและ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชน เห็นความสำคัญของการเล่น กีฬา โดยการจัดแข่งขันกีฬา ชุมชน และส่งเสริมการตั้ง ชมรมกีฬาชุมชน	46	86	135	18	5	290	3.52	0.89	มาก
	(15.86)	(29.66)	(46.55)	(6.21)	(1.72)	(100.00)			
<b>5. ด้านบริหารจัดการ</b>									
<b>ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม</b>									
5.1 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการจัดณรงค์เพื่ออนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม	28	88	143	25	6	290	3.37	0.85	ปาน กลาง
	(9.66)	(30.34)	(49.31)	(8.62)	(2.07)	(100.00)			
5.2 เทศบาลเมืองหัวหิน เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการแสดง ความเห็นเกี่ยวกับการสร้าง สภาพแวดล้อมที่ดีใน เทศบาลเมืองหัวหิน	36	87	137	24	6	290	3.42	0.88	ปาน กลาง
	(12.41)	(30.00)	(47.24)	(8.28)	(2.07)	(100.00)			
5.3 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการสร้างระบบบำบัดน้ำ เสียที่มีประสิทธิภาพ	26	83	134	40	7	290	3.28	0.89	ปาน กลาง
	(8.97)	(28.62)	(46.21)	(13.79)	(2.41)	(100.00)			
5.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการจัดเก็บ และกำจัดขยะ มูลฝอยอย่างถูกวิธี มีมาตรฐาน	38	78	134	30	10	290	3.36	0.95	ปาน กลาง
	(13.10)	(26.90)	(46.21)	(10.34)	(3.45)	(100.00)			
5.5 เทศบาลเมืองหัวหินมี การจัดภูมิทัศน์และสร้าง สภาพแวดล้อมที่ดีแก่ชุมชน	29	75	145	33	8	290	3.29	0.89	ปาน กลาง
	(10.00)	(25.86)	(50.00)	(11.38)	(2.76)	(100.00)			

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						— ( $\bar{X}$ )	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
<b>6. ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต</b>									
6.1 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการจัดกิจกรรมและสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ เช่น อบรมเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ การจัดทัศนศึกษา เป็นต้น	35 (12.07)	88 (30.34)	142 (48.97)	22 (7.59)	3 (1.03)	290 (100.00)	3.45	0.84	ปานกลาง
6.2 เทศบาลเมืองหัวหิน มีสวัสดิการสังคมหรือจัดกิจกรรมสนทนาการแก่ชุมชน	39 (13.45)	90 (31.03)	132 (45.52)	26 (8.97)	3 (1.03)	290 (100.00)	3.47	0.87	ปานกลาง
6.3 เทศบาลเมืองหัวหินมีการดูแลและสงเคราะห์สวัสดิการด้านเบี้ยยังชีพ เช่น เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ป่วยโรคเอดส์ เป็นต้น	40 (13.79)	99 (34.14)	133 (45.86)	14 (4.83)	4 (1.38)	290 (100.00)	3.54	0.84	มาก
6.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการสำรวจความจำเป็นพื้นฐานของชุมชน	22 (7.60)	100 (34.52)	131 (45.21)	26 (9.03)	11 (3.84)	290 (100.00)	3.33	0.88	ปานกลาง
6.5 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการอบรมหรือให้ความรู้เกี่ยวกับโทษภัยของยาเสพติด และการก่ออาชญากรรมอย่างต่อเนื่อง	29 (10.00)	83 (28.62)	141 (48.62)	30 (10.34)	7 (2.41)	290 (100.00)	3.33	0.88	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						— ( $\bar{X}$ )	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
<b>7. ด้านระบบการบริหารงาน</b>									
<b>ให้มีความเป็นเลิศ</b>									
7.1 เทศบาลเมืองหัวหิน เปิดรับฟังความคิดเห็นของ ประชาชนในการบริหารงาน ของเทศบาลและนำมา ปรับปรุงแก้ไข	42 (14.48)	71 (24.48)	146 (50.34)	25 (8.62)	6 (2.07)	290 (100.00)	3.41	0.91	ปาน กลาง
7.2 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานและผลงาน หรือเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ที่เทศบาลกำหนดไว้อย่าง ชัดเจน	36 (12.41)	74 (25.52)	150 (51.72)	28 (9.66)	2 (0.69)	290 (100.00)	3.39	0.85	ปาน กลาง
7.3 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการจัดหาอุปกรณ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ ทันสมัยมาสนับสนุน การบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพเสมอ	37 (12.76)	73 (25.17)	141 (48.62)	32 (11.03)	7 (2.41)	290 (100.00)	3.35	0.92	ปาน กลาง
7.4 บุคลากรของเทศบาล เมืองหัวหินได้รับการอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อ เพิ่มศักยภาพองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง	36 (12.41)	69 (23.79)	153 (52.76)	25 (8.62)	7 (2.41)	290 (100.00)	3.35	0.89	ปาน กลาง
7.5 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่ดีทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	35 (12.07)	69 (23.79)	148 (51.03)	26 (8.97)	12 (4.14)	290 (100.00)	3.31	0.94	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกรายข้อคำถามมีผล ดังนี้

1. ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหิน ส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยวตามเทศกาล และประเพณี ได้อย่างเหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีสถานที่สำหรับให้นักท่องเที่ยวพักผ่อนอย่างเพียงพอ

2. ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการเล่นกีฬา โดยการจัดแข่งขันกีฬาชุมชน และส่งเสริมการตั้งชมรมกีฬาชุมชน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดการที่ดีเกี่ยวกับความสะอาดในพื้นที่เสี่ยงของเทศบาล เช่น ตลาดสด โรงฆ่าสัตว์ เป็นต้น

3. ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการส่งเสริมศาสนา เช่น การจัดอบรมธรรมะแก่ชุมชน งานแห่เทียนพรรษา เป็นต้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการสนับสนุนให้ชุมชนพัฒนาสินค้าพื้นบ้าน (OTOP) อย่างจริงจัง

4. ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการดูแลและสงเคราะห์สวัสดิการด้านเบี้ยยังชีพ เช่น เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ป่วยโรคเอดส์ เป็นต้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการสำรวจความจำเป็นพื้นฐานของชุมชน

5. ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการบริหารงานของเทศบาลและนำมาปรับปรุงแก้ไข และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีทำให้นุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

6. ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในเทศบาลเมืองหัวหิน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการสร้างระบบบำบัดน้ำเสียที่มีประสิทธิภาพ

7. ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินดูแลระบบไฟฟ้าส่องสว่างของถนนสาธารณะในเทศบาลเป็นอย่างดี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ถนนในเทศบาลเมืองหัวหินมีสภาพดี ไม่เป็นหลุมเป็นบ่อ

### ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล เมืองหัวหิน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา ดังตารางที่ 4.4-4.13

ตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	P
1. ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ	ชาย	120	3.49	0.82	0.34	0.73
	หญิง	170	3.46	0.85		
2. ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน	ชาย	120	3.35	0.84	2.59	0.01*
	หญิง	170	3.07	0.95		
3. ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญา ท้องถิ่น	ชาย	120	3.47	0.73	0.75	0.45
	หญิง	170	3.41	0.76		
4. ด้านสาธารณสุขและการกีฬา	ชาย	120	3.52	0.79	1.22	0.22
	หญิง	170	3.40	0.78		
5. ด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ชาย	120	3.46	0.74	2.28	0.02*
	หญิง	170	3.25	0.80		
6. ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต	ชาย	120	3.49	0.70	1.37	0.17
	หญิง	170	3.37	0.74		
7. ด้านระบบการบริหารงานให้มี ความเป็นเลิศ	ชาย	120	3.44	0.79	1.47	0.14
	หญิง	170	3.30	0.81		
<b>การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์โดยรวมทั้ง 7 ด้าน</b>	<b>ชาย</b>	<b>120</b>	<b>3.46</b>	<b>0.70</b>	<b>1.62</b>	<b>0.10</b>
	<b>หญิง</b>	<b>170</b>	<b>3.32</b>	<b>0.72</b>		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามปัจจัย  
ส่วนบุคคลด้านเพศ ไม่พบความแตกต่าง และเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านระบบโครงสร้าง  
พื้นฐาน และด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความแตกต่างอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	อายุ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	P
1. ด้านการท่องเที่ยวและ เศรษฐกิจ	ต่ำกว่า 25 ปี	10	3.26	1.25	0.82	0.41
	ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	280	3.48	0.82		
2. ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน	ต่ำกว่า 25 ปี	10	3.10	0.92	0.30	0.56
	ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	280	3.19	0.92		
3. ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	ต่ำกว่า 25 ปี	10	3.28	0.87	0.67	0.94
	ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	280	3.44	0.75		
4. ด้านสาธารณสุขและการกีฬา	ต่ำกว่า 25 ปี	10	3.02	0.79	1.76	0.35
	ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	280	3.46	0.78		
5. ด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	ต่ำกว่า 25 ปี	10	3.14	1.01	0.83	0.69
	ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	280	3.35	0.77		
6. ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต	ต่ำกว่า 25 ปี	10	3.22	0.88	0.89	0.55
	ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	280	3.43	0.72		
7. ด้านระบบการบริหารงานให้ มีความเป็นเลิศ	ต่ำกว่า 25 ปี	10	3.22	0.85	0.56	0.82
	ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป	280	3.36	0.81		
<b>การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์โดยรวมทั้ง 7 ด้าน</b>	<b>ต่ำกว่า 25 ปี</b>	<b>10</b>	<b>3.17</b>	<b>0.91</b>	<b>0.92</b>	<b>0.50</b>
	<b>ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป</b>	<b>280</b>	<b>3.39</b>	<b>0.71</b>		



จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามปัจจัย  
ส่วนบุคคลด้านอายุ ไม่พบความแตกต่าง และเมื่อจำแนกรายด้านทั้ง 7 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล

เมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งหน้าที่

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	ตำแหน่งหน้าที่	n	$\bar{X}$	S.D.	t	P
1. ด้านการท่องเที่ยวและ เศรษฐกิจ	ข้าราชการการเมือง	32	3.01	0.63	4.19	0.00*
	ข้าราชการประจำ	258	3.53	0.85		
2. ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน	ข้าราชการการเมือง	32	2.67	0.42	6.05	0.00*
	ข้าราชการประจำ	258	3.25	0.94		
3. ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	ข้าราชการการเมือง	32	2.86	0.33	8.48	0.00*
	ข้าราชการประจำ	258	3.50	0.76		
4. ด้านสาธารณสุขและการกีฬา	ข้าราชการการเมือง	32	2.94	0.43	6.23	0.00*
	ข้าราชการประจำ	258	3.51	0.80		
5. ด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	ข้าราชการการเมือง	32	2.88	0.34	6.64	0.00*
	ข้าราชการประจำ	258	3.40	0.80		
6. ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต	ข้าราชการการเมือง	32	2.93	0.31	7.49	0.00*
	ข้าราชการประจำ	258	3.48	0.74		
7. ด้านระบบบริหารงานให้ มีความเป็นเลิศ	ข้าราชการการเมือง	32	2.94	0.32	6.07	0.00*
	ข้าราชการประจำ	258	3.41	0.83		
การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์โดยรวมทั้ง 7 ด้าน	ข้าราชการการเมือง	32	2.89	0.31	7.65	0.00*
	ข้าราชการประจำ	258	3.44	0.73		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยรวมทั้ง 7 ด้าน จำแนกตามปัจจัย ส่วนบุคคลด้านตำแหน่งหน้าที่ พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อ จำแนกรายด้าน พบว่า การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินทั้ง 7 ด้าน พบว่า ทุกด้านล้วนแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล

เมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการท่องเที่ยวและ เศรษฐกิจ	ระหว่างกลุ่ม	2.63	2	1.31	1.85	0.15
	ภายในกลุ่ม	203.38	287	0.70		
2. ด้านระบบ โครงสร้างพื้นฐาน	ระหว่างกลุ่ม	7.45	2	3.72	4.51	0.01*
	ภายในกลุ่ม	237.18	287	0.82		
3. ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	ระหว่างกลุ่ม	4.34	2	2.17	3.88	0.02*
	ภายในกลุ่ม	160.57	287	0.56		
4. ด้านสาธารณสุขและการกีฬา	ระหว่างกลุ่ม	5.73	2	2.86	4.70	0.01*
	ภายในกลุ่ม	174.75	287	0.60		
5. ด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	ระหว่างกลุ่ม	5.88	2	2.94	4.91	0.00*
	ภายในกลุ่ม	171.89	287	0.59		
6. ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต	ระหว่างกลุ่ม	2.06	2	1.03	1.92	0.14
	ภายในกลุ่ม	153.36	287	0.53		
7. ด้านระบบการบริหารงานให้ มีความเป็นเลิศ	ระหว่างกลุ่ม	3.84	2	1.92	2.95	0.05*
	ภายในกลุ่ม	186.60	287	0.65		
การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์โดยรวมทั้ง 7 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	4.27	2	2.13	4.20	0.01*
	ภายในกลุ่ม	146.04	287	0.50		

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น เมื่อพบความแตกต่างผู้วิจัยได้ใช้การศึกษาความแตกต่างเป็นรายคู่ (multiple comparisons) ด้วยวิธีของ scheffe ดังตารางที่ 4.8-4.12

ตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.35	-	0.16	0.89
ปริญญาตรี	3.06	0.16	-	0.02*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.43	0.89	0.02*	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาข้อมูลจากตารางที่ 4.8 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่าการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา จำนวน 1 คู่ ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ระดับการศึกษาปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงานการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.63	-	0.06	0.89
ปริญญาตรี	3.34	0.06	-	0.15
สูงกว่าปริญญาตรี	3.56	0.89	0.15	-

ผลการศึกษาข้อมูลจากตารางที่ 4.9 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า  
การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และ  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงานการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ ด้านสาธารณสุขและการกีฬา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับ  
การศึกษา

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.63	-	0.07	1.00
ปริญญาตรี	3.34	0.07	-	0.04*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.64	1.00	0.04*	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาข้อมูลจากตารางที่ 4.10 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า  
การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านสาธารณสุขและการกีฬา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล  
ด้านระดับการศึกษา จำนวน 1 คู่ ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ระดับ  
การศึกษาปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.11 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงานการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำแนกตาม  
ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.53	-	0.68	0.99
ปริญญาตรี	3.23	0.68	-	0.04*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.53	0.99	0.04*	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาข้อมูลจากตารางที่ 4.11 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า  
การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา จำนวน 1 คู่ ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ระดับการศึกษาปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของการดำเนินงานการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ จำแนกตามปัจจัย  
ส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.48	-	0.30	0.93
ปริญญาตรี	3.27	0.30	-	0.09
สูงกว่าปริญญาตรี	3.54	0.93	0.09	-

ผลการศึกษาข้อมูลจากตารางที่ 4.12 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า  
การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ จำแนกตาม  
ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาไม่พบความแตกต่าง

ตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงาน

การดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์	ประสบการณ์ ในการทำงาน	n	$\bar{X}$	S.D.	t	P
1. ด้านการท่องเที่ยวและ เศรษฐกิจ	น้อยกว่า 10 ปี	159	3.49	0.81	0.45	0.65
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	3.45	0.88		
2. ด้านระบบ โครงสร้างพื้นฐาน	น้อยกว่า 10 ปี	159	3.18	0.92	0.04	0.96
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	3.19	0.92		
3. ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น	น้อยกว่า 10 ปี	159	3.41	0.77	0.49	0.62
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	3.46	0.73		
4. ด้านสาธารณสุขและการกีฬา	น้อยกว่า 10 ปี	159	3.43	0.79	0.46	0.64
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	3.47	0.79		
5. ด้านบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	น้อยกว่า 10 ปี	159	3.34	0.80	0.04	0.96
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	3.34	0.76		
6. ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต	น้อยกว่า 10 ปี	159	3.40	0.74	0.40	0.68
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	3.44	0.71		
7. ด้านระบบการบริหารงานให้ มีความเป็นเลิศ	น้อยกว่า 10 ปี	159	3.35	0.82	0.09	0.92
	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	131	3.36	0.80		
<b>การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์โดยรวมทั้ง 7 ด้าน</b>	<b>น้อยกว่า 10 ปี</b>	<b>159</b>	<b>3.37</b>	<b>0.72</b>	<b>0.16</b>	<b>0.87</b>
	<b>ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป</b>	<b>131</b>	<b>3.39</b>	<b>0.72</b>		

จากตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงาน ไม่พบความแตกต่าง

#### ส่วนที่ 4 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์การของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนางองค์การที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา ดังตารางที่ 4.14-4.15

ตารางที่ 4.14 ผลการศึกษาภาพรวมปัจจัยการพัฒนางองค์การของเทศบาลเมืองหัวหิน  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ปัจจัยการพัฒนางองค์การ	( $\bar{X}$ )	S.D.	แปลความ
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.58	0.74	มาก
2. ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	3.53	0.78	มาก
3. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.27	0.85	ปานกลาง
4. ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร	3.48	0.77	ปานกลาง
5. ด้านการสื่อสารในองค์กร	3.29	0.88	ปานกลาง
6. ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	3.32	0.89	ปานกลาง
<b>ภาพรวมปัจจัยการพัฒนางองค์การ</b>	<b>3.41</b>	<b>0.73</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผลการศึกษาภาพรวมปัจจัยการพัฒนางองค์การของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.58$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ( $\bar{X}=3.53$ ) ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ( $\bar{X}=3.48$ ) ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}=3.32$ ) ด้านการสื่อสารในองค์กร ( $\bar{X}=3.29$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.27$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาศักยภาพของเทศบาลเมืองหัวหิน  
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกรายข้อคำถาม

ปัจจัยการพัฒนาศักยภาพ	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						— (X)	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
<b>1. ด้านภาวะผู้นำ</b>									
1.1 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการบริหารงานตรงตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เสมอ	49 (16.90)	107 (36.90)	118 (40.69)	14 (4.83)	2 (0.69)	290 (100.00)	3.64	0.84	มาก
1.2 ผู้บริหารเทศบาล เมืองหัวหินมีความสามารถ ในการบริหารงานที่สร้าง ความมั่นใจให้แก่ทีมงาน	40 (13.79)	98 (33.79)	132 (45.52)	19 (6.55)	1 (0.34)	290 (100.00)	3.54	0.82	มาก
1.3 ผู้บริหารเทศบาล เมืองหัวหินมีความชัดเจน ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นใน การบริหารงาน	51 (17.59)	105 (36.21)	119 (41.03)	14 (4.83)	1 (0.34)	290 (100.00)	3.66	0.83	มาก
1.4 ผู้บริหารเทศบาล เมืองหัวหินบริหารงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	38 (13.10)	100 (34.48)	121 (41.72)	27 (9.31)	4 (1.38)	290 (100.00)	3.49	0.88	ปาน กลาง
1.5 ผู้บริหารเทศบาลเมือง หัวหินมีการพัฒนาวิธีการ ทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	47 (16.21)	103 (35.52)	123 (42.41)	16 (5.52)	1 (0.34)	290 (100.00)	3.62	0.83	มาก
<b>2. ด้านวิสัยทัศน์องค์กร</b>									
2.1 ผู้บริหารเทศบาล เมืองหัวหินส่งเสริมให้เกิด ค่านิยมร่วมกันในองค์กร	91 (31.38)	120 (41.38)	36 (12.41)	2 (0.69)	290 (100.00)	91 (31.38)	3.46	0.90	ปาน กลาง
2.2 ผู้บริหารเทศบาล เมืองหัวหินให้ความสำคัญ กับการกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงาน	44 (15.17)	104 (35.86)	118 (40.69)	19 (6.55)	5 (1.72)	44 (15.17)	3.56	0.88	มาก



ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนางองค์การ	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
2.3 เทศบาลเมืองหัวหิน ส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์และ โปร่งใส	53 (18.28)	95 (32.76)	119 (41.03)	20 (6.90)	3 (1.03)	290 (100.00)	3.60	0.89	มาก
2.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการกำหนดนโยบายที่ สอดคล้องกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์	51 (17.59)	93 (32.07)	121 (41.72)	24 (8.28)	1 (0.34)	290 (100.00)	3.58	0.88	มาก
2.5 เทศบาลเมืองหัวหิน มีแนวทางและเป็นธรรมใน การจัดสรรทรัพยากรอย่าง เหมาะสม	44 (15.17)	84 (28.97)	135 (46.55)	23 (7.93)	4 (1.38)	290 (100.00)	3.49	0.88	ปาน กลาง
<b>3. ด้านองค์กรแห่ง การเรียนรู้</b>									
3.1 เทศบาลเมืองหัวหิน มีห้องสมุดให้บริการแก่ บุคลากรเพื่อการเรียนรู้	33 (11.38)	73 (25.17)	125 (43.10)	41 (14.14)	18 (6.21)	290 (100.00)	3.21	1.02	ปาน กลาง
3.2 เทศบาลเมืองหัวหิน ส่งเสริมบุคลากรให้มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อย่างต่อเนื่อง	35 (12.07)	78 (26.90)	117 (40.34)	51 (17.59)	9 (3.10)	290 (100.00)	3.27	0.99	ปาน กลาง
3.3 เทศบาลเมืองหัวหิน มีทุนสนับสนุนด้าน การศึกษาต่อ	27 (9.31)	88 (30.34)	126 (43.45)	35 (12.07)	14 (4.83)	290 (100.00)	3.27	0.95	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนางานองค์กร	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
3.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีระบบเทคโนโลยีที่ ทันสมัย และรวดเร็ว สำหรับให้บุคลากรค้นคว้า หาความรู้ด้วยตนเอง	34 (11.72)	82 (28.28)	128 (44.14)	33 (11.38)	13 (4.48)	290 (100.00)	3.31	0.97	ปาน กลาง
3.5 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการสนับสนุนให้เกิด กิจกรรมแบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคลากร เช่น สภากาแฟ การแชร์ไอเดีย ป้ายวันศุกร์ เป็นต้น	32 (11.03)	88 (30.34)	116 (40.00)	42 (14.48)	12 (4.14)	290 (100.00)	3.30	0.98	ปาน กลาง
<b>4. ด้านการกระจายอำนาจ ในองค์กร</b>									
4.1 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการจัดระบบการมอบ อำนาจอย่างถูกต้องตาม กฎหมาย	35 (12.07)	92 (31.72)	139 (47.93)	21 (7.24)	3 (1.03)	290 (100.00)	3.47	0.83	ปาน กลาง
4.2 ผู้บริหารเทศบาล เมืองหัวหินมีการ มอบหมายให้ดำเนินการ แทนสำหรับงานประจำที่ ต้องการความรวดเร็ว	35 (12.07)	91 (31.38)	135 (46.55)	24 (8.28)	5 (1.72)	290 (100.00)	3.44	0.87	ปาน กลาง
4.3 ผู้ปฏิบัติงาน เทศบาลเมืองหัวหินมี เอกภาพในการตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมาย	40 (13.79)	95 (32.76)	129 (44.48)	22 (7.59)	4 (1.38)	290 (100.00)	3.50	0.87	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนางองค์การ	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						— ( $\bar{X}$ )	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
4.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีข้อกำหนดในขอบเขตเนื้อ งานที่แต่ละฝ่ายต้องความ รับผิดชอบอย่างชัดเจน	46 (15.86)	85 (29.31)	135 (46.55)	19 (6.55)	5 (1.72)	290 (100.00)	3.51	0.89	มาก
4.5 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการมอบภาระงานให้ รับผิดชอบอย่างเป็นธรรม แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย	48 (16.55)	82 (28.28)	132 (45.52)	23 (7.93)	5 (1.72)	290 (100.00)	3.50	0.92	ปาน กลาง
<b>5. ด้านการสื่อสารใน องค์การ</b>									
5.1 เทศบาลเมืองหัวหิน มีแผนในการจัดอบรมด้าน การใช้ภาษาให้แก่บุคลากร	35 (12.07)	62 (21.38)	134 (46.21)	43 (14.83)	16 (5.52)	290 (100.00)	3.20	1.01	ปาน กลาง
5.2 เทศบาลเมืองหัวหิน มีระบบการแลกเปลี่ยน ข้อมูลที่รวดเร็วทัน เหตุการณ์	33 (11.40)	80 (27.60)	127 (43.80)	34 (11.70)	16 (5.50)	290 (100.00)	3.28	0.99	ปาน กลาง
5.3 เทศบาลเมืองหัวหิน มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยใน การสื่อสารทั้งภายในและ ภายนอกองค์การ	44 (15.17)	70 (24.14)	134 (46.21)	31 (10.69)	11 (3.79)	290 (100.00)	3.36	0.99	ปาน กลาง
5.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีแผนในการให้ความรู้ เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อ การสื่อสารแก่บุคลากร	35 (12.07)	77 (26.55)	131 (45.17)	38 (13.10)	9 (3.10)	290 (100.00)	3.36	0.95	ปาน กลาง

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนางองค์การ	ความเห็นของบุคลากรเทศบาลเมืองหัวหิน						— ( $\bar{X}$ )	S.D.	แปล ความ
	5	4	3	2	1	รวม			
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)			
5.5 บุคลากรของเทศบาล สามารถติดต่อสื่อสารเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ได้ทันทีที่ต้องการ	36 (12.41)	72 (24.83)	137 (47.24)	36 (12.41)	9 (3.10)	290 (100.00)	3.31	0.94	ปาน กลาง
<b>6. ด้านการจัดการการ เปลี่ยนแปลง</b>									
6.1 เทศบาลเมืองหัวหิน มีแผนในการจัดอบรมเพื่อ ปรับปรุงกระบวนการ บุคลากรให้สอดคล้องกับ การปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	40 (13.79)	79 (27.24)	126 (43.45)	38 (13.10)	7 (2.41)	290 (100.00)	3.37	0.95	ปาน กลาง
6.2 เทศบาลเมืองหัว หินมีการนำระบบ ประเมินผลแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์มาใช้	33 (11.38)	88 (30.34)	125 (43.10)	34 (11.72)	10 (3.45)	290 (100.00)	3.34	0.94	ปาน กลาง
6.3 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการปรับโครงสร้างหรือ สายบังคับบัญชาที่ สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมขององค์การ	39 (13.45)	72 (24.83)	144 (49.66)	25 (8.62)	10 (3.45)	290 (100.00)	3.36	0.93	ปาน กลาง
6.4 เทศบาลเมืองหัวหิน มีการนำนวัตกรรม บริหารงานใหม่ๆ มาใช้	34 (11.72)	75 (25.86)	123 (42.41)	44 (15.17)	14 (4.83)	290 (100.00)	3.24	1.00	ปาน กลาง
6.5 เทศบาลเมืองหัว หินมีอบรมและการพัฒนา ทีมงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ	42 (14.48)	70 (24.14)	130 (44.83)	36 (12.41)	12 (4.14)	290 (100.00)	3.32	1.00	ปาน กลาง

จากตารางที่ 4.15 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกรายข้อคำถามมีผล ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินมีความชัดเจนที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการบริหารงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมกันในองค์กร
3. ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีข้อกำหนดในขอบเขตงานที่แต่ละฝ่ายต้องความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินมีการมอบหมายให้ดำเนินการแทนสำหรับงานประจำที่ต้องการความรวดเร็ว
4. ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการจัดอบรมเพื่อปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการนำนวัตกรรมการบริหารงานใหม่ๆ มาใช้
5. ด้านการสื่อสารในองค์กร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารแก่บุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการจัดอบรมด้านการใช้ภาษาให้แก่บุคลากร
6. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และรวดเร็วสำหรับให้บุคลากรค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีห้องสมุดให้บริการแก่บุคลากรเพื่อการเรียนรู้

## ส่วนที่ 5 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์

### กับปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์กับปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์กับปัจจัยการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ลำดับที่	ปัจจัยการพัฒนาองค์กร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
1	ด้านภาวะผู้นำ	0.75**	ค่อนข้างสูง
2	ด้านวิสัยทัศน์องค์กร	0.77**	ค่อนข้างสูง
3	ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.75**	ค่อนข้างสูง
4	ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร	0.83**	สูง
5	ด้านการสื่อสารในองค์กร	0.82**	สูง
6	ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง	0.80**	สูง
ภาพรวมปัจจัยการพัฒนาองค์กร 6 ด้าน		0.88**	สูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์กับปัจจัยการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ปัจจัยการพัฒนาองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการพัฒนาองค์กรทั้ง 6 ด้าน ล้วนมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมของการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์กับปัจจัยพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับสูง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการพัฒนาองค์กรด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนที่เหลือ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยจัดแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 290 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของทาโร่ ยามาเน่ จากประชากรที่เป็นบุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหิน จำนวน 1,065 คน ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัยระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-เดือนตุลาคม 2555

##### 1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.97 ประกอบด้วย 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 6 ด้าน จำนวน 30 ข้อ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 7 ด้าน จำนวน 35 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ

## 1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการศึกษาข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อเข้าไปติดต่อขอความร่วมมือจากนายกเทศมนตรีเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยผู้วิจัยไปแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลเมืองหัวหิน พร้อมนัดหมายวันเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน โดยไปรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มตัวอย่างที่เทศบาลเมืองหัวหินด้วยตนเอง และตรวจสอบความสมบูรณ์ จากแบบสอบถามจำนวน 290 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 290 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## 1.3 การศึกษาข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลของแบบสอบถามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ และค่าร้อยละ ในการศึกษาข้อมูล ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการศึกษาข้อมูล และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ ผู้วิจัยใช้สถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการศึกษาข้อมูล

## 1.4 ผลการวิจัย ได้ข้อสรุป ดังนี้

**1.4.1 บุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหินส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง** ร้อยละ 58.62 มีอายุตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป ร้อยละ 96.55 มีตำแหน่งหน้าที่ข้าราชการประจำ ร้อยละ 88.97 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 64.14 และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 54.83



#### 1.4.2 ผลการศึกษาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน

**จังหวัดประจวบคีรีขันธ์** ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.47$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ( $\bar{X}=3.45$ ) ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ( $\bar{X}=3.43$ ) ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต ( $\bar{X}=3.42$ ) ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ ( $\bar{X}=3.36$ ) ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ( $\bar{X}=3.34$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ( $\bar{X}=3.18$ ) ตามลำดับ โดยผลการศึกษาในแต่ละด้านมี ดังนี้

1) **ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยวตามเทศกาล และประเพณี ได้อย่างเหมาะสม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีสถานที่สำหรับให้นักท่องเที่ยวพักผ่อนอย่างเพียงพอ

2) **ด้านสาธารณสุขและการกีฬา** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการเล่นกีฬา โดยการจัดแข่งขันกีฬาชุมชน และส่งเสริมการตั้งชมรมกีฬาชุมชน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดการที่ดีเกี่ยวกับความสะอาดในพื้นที่เสี่ยงของเทศบาล เช่น ตลาดสด โรงฆ่าสัตว์ เป็นต้น

3) **ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการส่งเสริมศาสนา เช่น การจัดอบรมธรรมะแก่ชุมชน งานแห่เทียนพรรษา เป็นต้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการสนับสนุนให้ชุมชนพัฒนาสินค้าพื้นบ้าน (OTOP) อย่างจริงจัง

4) **ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการดูแลและสงเคราะห์สวัสดิการด้านเบี้ยยังชีพ เช่น เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ป่วยโรคเอดส์ เป็นต้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการสำรวจความจำเป็นพื้นฐานของชุมชน

5) **ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในการบริหารงานของเทศบาลและนำมาปรับปรุงแก้ไข และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

6) **ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในเทศบาลเมืองหัวหิน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการสร้างระบบบำบัดน้ำเสียที่มีประสิทธิภาพ

7) **ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เทศบาล

เมืองหัวหินดูแลระบบไฟฟ้าส่องสว่างของถนนสาธารณะในเทศบาลเป็นอย่างดี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ถนนในเทศบาลเมืองหัวหินมีสภาพดี ไม่เป็นหลุมเป็นบ่อ

**1.4.3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล** ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังนี้

1) **ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ** ไม่พบความแตกต่าง และเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน และด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) **ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ** ไม่พบความแตกต่าง และเมื่อจำแนกรายด้านทั้ง 7 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

3) **ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งหน้าที่** พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่าการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินทั้ง 7 ด้าน พบว่า ทุกด้านล้วนแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) **ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา** ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า การดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนาศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) ผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงาน ไม่พบความแตกต่าง

จากผลการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ยอมรับ	ปฏิเสธ
1	ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์		✓
	1.1 บุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน		✓
	1.2 บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน		✓
	1.3 บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน	✓	
	1.4 บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน	✓	
	1.5 บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์แตกต่างกัน		✓

จากตารางที่ 5.1 สรุปได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์นั้น ปฏิเสธสมมติฐาน โดยปัจจัยส่วนบุคคลส่วนใหญ่ 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ในการทำงาน ปฏิเสธสมมติฐาน

#### 1.4.4 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์การของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัด

**ประจวบคีรีขันธ์** ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.58$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ( $\bar{X}=3.53$ ) ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ( $\bar{X}=3.48$ ) ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}=3.32$ ) ด้านการสื่อสารในองค์กร ( $\bar{X}=3.29$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.27$ ) ตามลำดับ โดยผลการศึกษาในแต่ละด้านมี ดังนี้

1) **ด้านภาวะผู้นำ** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหิน มีความชัดเจนที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการบริหารงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) **ด้านวิสัยทัศน์องค์กร** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหิน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมกันในองค์กร

3) **ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีข้อกำหนดในขอบเขตงานที่แต่ละฝ่ายต้องความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินมีการมอบหมายให้ดำเนินการแทนสำหรับงานประจำที่ต้องการความรวดเร็ว

4) **ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการจัดอบรมเพื่อปรับปรุงกระบวนการทัศนบุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีการนำนวัตกรรมการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้

5) **ด้านการสื่อสารในองค์กร** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารแก่บุคลากร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการจัดอบรมด้านการใช้ภาษาให้แก่บุคลากร

6) **ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้** ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหิน มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และรวดเร็วสำหรับให้บุคลากรค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เทศบาลเมืองหัวหินมีห้องสมุดให้บริการแก่บุคลากรเพื่อการเรียนรู้

**1.4.5 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์** พบว่า ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรทั้ง 6 ด้านล้วนมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก ( $r=0.88$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมของการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์กับปัจจัยการพัฒนางานองค์กรอยู่ในระดับสูง และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ( $r=0.83$ ) ด้านการสื่อสารในองค์กร ( $r=0.82$ ) และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ( $r=0.80$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนที่เหลือ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ( $r=0.77$ ) ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $r=0.75$ ) และด้านภาวะผู้นำ ( $r=0.75$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

จากผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้ดังตารางที่ 5.2

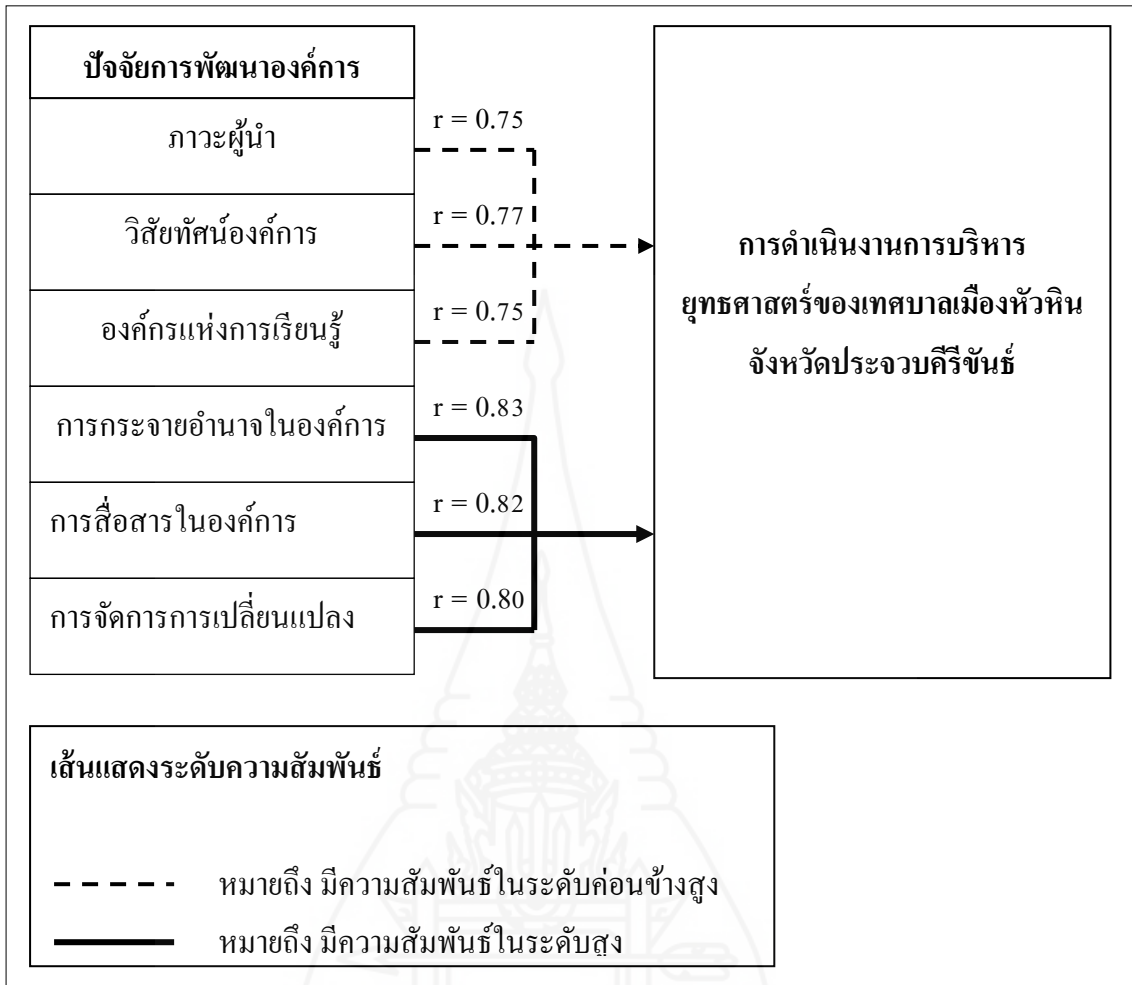
ตารางที่ 5.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ยอมรับ	ปฏิเสธ
2	ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก	✓	
2.1	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก	✓	
2.2	ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์องค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก	✓	
2.3	ปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก	✓	

## ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

สมมติฐานที่	สมมติฐาน	ยอมรับ	ปฏิเสธ
2.4	ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก	✓	
2.5	ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก	✓	
2.6	ปัจจัยด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวก	✓	

จากตารางที่ 5.2 สรุปได้ว่า ปัจจัยการพัฒนางค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในทางบวกนั้น เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยการพัฒนางค์กรทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยการพัฒนางค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำ ล้วนเป็นไปตามสมมติฐาน โดยปัจจัยการพัฒนางค์กรด้านที่สำคัญและมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ได้แก่ ปัจจัยการพัฒนางค์กร ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์กับ ปัจจัยพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

## 2. อภิปรายผล

ผู้วิจัยดำเนินการนำประเด็นสำคัญที่พบจากการศึกษามาอภิปรายผลได้ ดังนี้

2.1 จากผลการศึกษาดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เหตุที่ผลของการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์มีเพียงระดับปานกลางเท่านั้น อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองหัวหินยังมีการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์เกี่ยวกับระบบสาธารณูปโภคไม่ดีพอ ตัวอย่างเช่น สภาพถนนในเทศบาลเมืองหัวหินเป็นหลุม บ่อ ไม่สะดวกต่อการเดินทาง ประชาชนบางส่วนยังไม่มีน้ำประปาใช้ และที่มีอยู่บางส่วนก็ยังมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการอุปโภคใน

ครัวเรือน อีกทั้ง จำนวนทางเท้าที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอให้ประชาชนใช้งานในการข้ามถนนได้อย่างปลอดภัย และยังมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพท่อระบายน้ำที่เสื่อมโทรม เป็นต้น เช่นนี้ จึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์มีเพียงระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา วสิกรณ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ ผลจากการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับแนวคิดของ อุดร ตันติสุนทร (2553 : 2) ที่กล่าวถึง รากฐานการพัฒนาคนและประเทศจะต้องมาจากท้องถิ่นก่อนจะก้าวไปสู่ระดับชาติ ดังนั้นความสำคัญของการเมือง การพัฒนาการเมือง การพัฒนาประเทศ ต้องเริ่มจากท้องถิ่น โดยภารกิจหลักของผู้นำท้องถิ่นหรือนักการเมืองท้องถิ่นที่สามารถทำได้ 8 ประการ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ท้องถิ่น คือ น้ำไหล ไฟสว่าง ทางดี สิ่งแวดล้อมดี การศึกษาดี อนามัยดี อาชีพดี และวัฒนธรรมประเพณีดี และจากผลการศึกษาที่พบว่าการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ด้านระบบ โครงสร้างพื้นฐานเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดอยู่ในระดับปานกลางนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อลงกรณ์ ศรีวระมย์ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ที่สรุปผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของเทศบาล และคณะกรรมการชุมชนเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไว้ว่า การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในบางอย่างนั้น ยังไม่เกิดประโยชน์กับประชาชนได้อย่างเต็มที่ หรือไม่มีศักยภาพเพียงพอมากนัก เพราะผู้ที่ได้รับประโยชน์เป็นเพียงประชาชนบางกลุ่มเท่านั้น

2.2 จากผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานปฏิเสสมมติฐานนั้น ทั้งนี้แม้ว่า มุมมองด้านเพศ เช่น เพศชาย และเพศหญิง ช่วงอายุ และประสบการณ์ จะเป็นตัวแปรที่ทำให้บุคลากรมีความแตกต่างกันในด้านพฤติกรรม เช่น การแต่งกาย รสนิยม อาหาร ความบันเทิง และการกีฬาที่แตกต่างกันไปก็ตาม แต่สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และประสบการณ์ในการทำงานในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเรื่องของการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์และปัจจัยในการพัฒนาองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเดียวกันทั้งหมด ต่างก็มีภาระหน้าที่รับผิดชอบ และแนวปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานก็ตาม แต่ก็ไม่ส่งผลต่อมุมมองในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จึงทำให้บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ



ผลการวิจัยของ วาสนา วลิกรัตน์ (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ พบว่า ประชาชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มี เพศ วุฒิการศึกษา อาชีพ รายได้ และถิ่นที่อยู่อาศัย แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ ไม่แตกต่างกัน

2.3 ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เหตุที่ผลของปัจจัยการพัฒนาองค์กรมีเพียงระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองหัวหินยังมีการพัฒนาองค์กรไม่ดีพอ ตัวอย่างเช่น เทศบาลเมืองหัวหินยังขาดห้องสมุดเพื่อให้บริการแก่บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ เทศบาลเมืองหัวหินไม่มีแผนในการจัดอบรมด้านการใช้ภาษาให้แก่บุคลากร และเทศบาลเมืองหัวหินยังขาดการนำนวัตกรรมการบริหารงานใหม่ ๆ มาใช้ เช่นนี้ จึงส่งผลให้การพัฒนาองค์กรมีเพียงระดับปานกลางเท่านั้น โดยเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้ มาจากเทศบาลเมืองหัวหินยังขาดแหล่งเรียนรู้ในการให้บริการแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรค้นคว้าหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ยังขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีการอบรมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง และขาดการสนับสนุนทุนในการศึกษาต่อแก่บุคลากร จึงส่งผลให้ความเห็นของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman, 1968 : 10-11) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการให้การศึกษา และฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นคือ การพัฒนาการทำงานด้านทักษะและความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ที่ศึกษาเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า พนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นเรื่องศักยภาพการพัฒนาในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง

2.4 จากผลการศึกษาที่พบว่า ปัจจัยการพัฒนาองค์กรมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ในทางบวก ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจัยการพัฒนาองค์กรอันประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ การกระจายอำนาจในองค์กร การสื่อสารในองค์กร และการจัดการการเปลี่ยนแปลงล้วนเป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ ทำให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่มีต่อการดำเนินงานบริหารยุทธศาสตร์ในระดับสูง เพราะเป็น

ปัจจัยที่สำคัญทำให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ทำให้บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมร่วมกัน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีเอกภาพในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรมีความรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้เพื่อการนำองค์กรสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์ (Steer, 1977 : 95) ที่ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์กรที่มีประสิทธิผลว่า ได้ถูกกำหนดจากการบริหารจัดการที่ดี และการพัฒนาองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมาย โดยมีการสร้างสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่เหมาะสม มีกระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่ดี มีการจัดการการเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่ม มีการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นต้น โดย Brown (1969 : 346) ยังเสริมอีกว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เพราะผู้ปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยงานใน 3 สถานการณ์ด้วยกัน ได้แก่ เมื่อเขาเห็นว่าองค์กรเปิดโอกาสให้เขาก้าวหน้า เมื่อเขาได้รับมอบอำนาจและมีอิทธิพลในองค์กร และเมื่อเขาคิดว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เขาอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมปอง สุวรรณเพชร (2551) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3 ที่พบว่า ภาวะผู้นำโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ เนื่องจากในการศึกษารครั้งนี้ได้นำปัจจัยการพัฒนาองค์กร 6 ด้านมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนั้น ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในส่วนนี้จึงได้แบ่งออกเป็น 6 หัวข้อเพื่อให้สอดคล้องตามกรอบแนวคิดดังกล่าวด้วย

3.1.1 ควรมีนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วยการเข้ารับการอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่นและผู้นำท้องถิ่นอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.1.2 ควรมีจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์และการมีกระบวนการทัศน์ และค่านิยมในองค์กรร่วมกัน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อสร้างความสามัคคีและส่งเสริมเอกภาพด้านวิสัยทัศน์

3.1.3 ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และชีวิตประจำวัน เช่น การสร้างห้องสมุด และการจัดงบประมาณเป็นทุนสนับสนุนด้านการศึกษาต่อแก่บุคลากร เป็นต้น

3.1.4 ควรมอบอำนาจในการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม และถูกต้องตามกฎหมาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

3.1.5 ควรมีนโยบายในการจัดอบรมด้านการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการประสานงาน และควรเร่งจัดหาระบบเทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน

3.1.6 ควรมีแผนในการส่งบุคลากรเข้าอบรมเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมการบริหารงานแนวใหม่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การเพิ่มเติม เช่น การวิเคราะห์องค์การหรือความผูกพันองค์การ เพื่อให้การวิจัยครั้งต่อไปมีครอบคลุมยิ่งขึ้น

3.2.2 ควรมีการผสมผสานเครื่องมือและวิธีการวิจัย โดยการเก็บข้อมูลทั้งข้อมูลเชิงสำรวจ และข้อมูลเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียด และสมบูรณ์มากขึ้น

3.2.3 ควรศึกษาการดำเนินงานเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมความสะอาดสำหรับบริการท่องเที่ยวของเทศบาลเมืองหัวหิน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว ที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว วางแผนจัดการท่องเที่ยวในชุมชน การอบรมศึกษาดูงานเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในชุมชน ศูนย์บริการข้อมูลการท่องเที่ยวชุมชน เป็นต้น

3.2.4 ควรศึกษาปัญหาสุขอนามัยของเทศบาลเมืองหัวหิน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานด้านสุขอนามัยของพื้นที่เสี่ยงในเทศบาล เช่น ตลาดสด โรงฆ่าสัตว์ เป็นต้น

3.2.5 ควรศึกษาเพื่อการสนับสนุนสินค้าพื้นบ้าน (OTOP) เช่น ปัจจัยการตลาดที่สนับสนุนการขายสินค้าพื้นบ้านของเทศบาลเมืองหัวหิน เป็นต้น

3.2.6 ควรศึกษาความจำเป็นพื้นฐานของชุมชนเทศบาลเมืองหัวหิน เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

3.2.7 ควรศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีของเทศบาลเมืองหัวหิน เพื่อนำมาใช้กำหนดรูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมของเทศบาลเมืองหัวหิน

3.2.8 ควรศึกษาเพื่อพัฒนาระบบบำบัดน้ำเสียที่เหมาะสมสำหรับชุมชนของเทศบาลเมืองหัวหิน เพื่อจัดทำโครงการบำบัดน้ำเสียชุมชนที่มีประสิทธิภาพ

3.2.9 ควรศึกษาปัญหาเกี่ยวกับระบบสาธารณสุขปโคก โดยใช้ประชาชนเป็นประชากรในการศึกษาจะทำให้ได้รับทราบปัญหาจากประชาชนโดยตรง

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2547) “พัฒนามาตรฐานแรงงาน” *วารสารแรงงานสัมพันธ์* 46, 3 (พฤษภาคม – มิถุนายน) : 7-8
- กรีช สืบสนธิ์ (2541) *การสื่อสารในองค์กร* กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) “ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ” *วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*
- กิติ ตยัคคานนท์ (2535) *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร : บัดเตอร์ฟลาย
- กิติมา สุรสนธิ (2548) *ความรู้ทางการสื่อสาร* กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548) *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้* นครปฐม สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
- คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหัวหิน (2555) *แผนพัฒนา 3 ปี (พ.ศ. 2555-2557) ประจวบคีรีขันธ์ : เทศบาลเมืองหัวหิน*
- จันทิมา ศิริวรรณ (2550) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค” *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง*
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์์ เขจรนันท์ (2549) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- จินตนา ยูนิพันธ์์ (2539) *ภาวะผู้นำเพื่อการเสริมสร้างพลังอำนาจวิชาชีพ* กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552) *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส. เอเซียเพลส จำกัด
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544) *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่* กรุงเทพฯ : ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี (2551) *คู่มือสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ* กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- ณัฐธิกา ฉวรรณโณ (2549) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building the Learning Organization)” ค้นคืนวันที่ 18 มิถุนายน 2553 จาก <http://www.ocsc.go.th/ocsccms/frontweb/view.jsp?contentID=CNT0003155>
- ณัฐพันธ์์ เขจรนันท์ (2552) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น

- ดวงรัตน์ คงสุวรรณ (2549) *การบริหารโครงการในเชิงการจัดการเปลี่ยนแปลง: โครงการระบบ  
ติดตั้ง ERP* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ทรงลักษณ์ พงษ์สวัสดิ์ (2551) “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรกับการ  
พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทในเครือ เอเอเอส กรุ๊ป”  
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ทองใบ สุดชาติ (2545) *ทฤษฎีองค์การ* อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- เทพศักดิ์ บุญยพันธุ์ (2552) “การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่”  
*วารสารการจัดการสมัยใหม่* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, (พฤษภาคม) : 1, 26
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) *องค์การและการบริหาร* กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
- ธิดิภพ ชยธวัช (2548) *แม่ไม้บริหาร* กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542) *การสื่อสารรณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์เน้น  
การเจาะจงกลุ่ม* เชียงใหม่ : สำนักพิมพ์ริ้วเขียว
- ประภัสสร บุญมี (2550) *การพัฒนาองค์กร* พิมพ์ครั้งที่ 4 มหาสารคาม : สารคามการพิมพ์ -  
สารคามเปเปอร์
- ประเสริฐ สิงขรเขียว (2550) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วย  
จังหวัดทหารบกเลย” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- ประหยัด หงส์ทองคำ (2537) *การกระจายอำนาจ: หลักการและองค์ประกอบที่น่าพิจารณา*  
กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท.
- พงษ์สวัสดิ์ พูลเรืองเผ่า (2551) “การจัดการการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบวางแผนทรัพยากร  
องค์การมาใช้ในบริษัท ไทยการ์เมนต์เอ็กซ์พอร์ต จำกัด” การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540) *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พสุ เดชะรินทร์ (2549) *การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง* กรุงเทพมหานคร : วิชั่น ฟรینท์  
แอนคมีเดีย
- พัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2544) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*  
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545) *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*  
กรุงเทพมหานคร: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเพชรบุรี

- ภาคภูมิ สุขเสวตร์ (2553) “ความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนการบินที่มีต่อการจัดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของกองทัพอากาศ” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย (2547) “องค์กรแห่งการเรียนรู้” *วารสารวิชาการ* 24, 3  
(กันยายน-ธันวาคม) : 6
- มัลลิกา ต้นสอน (2544) *กลยุทธ์ธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร: ธนัษการพิมพ์
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540” (2540, 11 ตุลาคม) *ราชกิจจานุเบกษา*  
เล่ม 114 ตอนที่ 55 ก หน้า 16
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550” (2550, 24 สิงหาคม) *ราชกิจจานุเบกษา*  
เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก หน้า 22
- วาสนา วสิกรณ์ (2550) “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์  
การพัฒนาเทศบาลเมืองแสนสุขแบบบูรณาการ” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) *การบริหารยุทธศาสตร์* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
\_\_\_\_\_. (2552) *การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด*  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร
- วีราวุธ มาชะศิริานนท์ (2542) *การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร:  
เอกซ์เปอร์เน็ท
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) *นโยบายทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์*  
กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม
- สมปอง สุวรรณเพชร (2551) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การกับการ  
บริหารเชิงกลยุทธ์: กรณีศึกษา กลุ่มเรือนจำเขต 3” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) “คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้”  
ค้นคืนวันที่ 18 กันยายน 2555 จาก [http://www.opdc.go.th/index\\_popup.php](http://www.opdc.go.th/index_popup.php)
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549) *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และ ทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- สุภวรรณ พวงไกรสร (2550) “ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรกับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท วิว แอนด์ ซี เอส จำกัด” ภาคนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- สุภัสสร เสน่หา (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์ในเทศบาลตำบลโนนหัน อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2552) *วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่* นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสนาะ ดิยาวัว (2541) *การสื่อสารในองค์กร* กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อลงกรณ์ ศรีวระมย์ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร” การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organization involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-357.
- Carrell, Jennings, and Heavrin. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice-Hall International.
- Certo. (1997). *Modern management*. (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Herbert, J. Chruden and Sherman, Arthur W. (1968). The Nature and Development of the Personnel Field. *Personnel Management*. (1968), 10-11.
- Hobbs, M. B. (1991). *Manifestations influencing empowerment in the educational environment of baccalaureate nursing students*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Alabama at Birmingham.
- Hodge, Anthony, and Gales. (1996). *Organization Theory*. Prentice-Hall Inc.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Scott, C. D., and Jeffe, D. T. (1991). *Empowerment: Building & committed workforce*. (5<sup>th</sup> ed.). London : Kagan Page.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R. (1989) *Management*. (4 th ed.). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม



## แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

### เรื่อง การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผู้วิจัยขอให้ท่านตอบคำถามตามความคิดเห็นของท่าน โดยการสรุปผลการวิจัยครั้งนี้จะทำแบบสรุปผลโดยรวม และไม่มีภาระบัญชีของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นจึงให้ท่านตอบตามข้อเท็จจริงให้มากที่สุด

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยการพัฒนางานองค์กรของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิสัยทัศน์องค์กร ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านสาธารณสุขและการกีฬา ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต และด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และทุกตอนตามสภาพความเป็นจริง การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมิได้ศึกษากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะแต่เป็นการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง โดยรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นอย่างยิ่ง ขอขอบคุณที่กรุณาให้ข้อมูลตามความเป็นจริง

### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง

1. เพศ  (1) ชาย  (2) หญิง
2. อายุ  (1) ต่ำกว่า 25 ปี  (2) ตั้งแต่ 25 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งหน้าที่  (1) ข้าราชการการเมือง (การเลือกตั้ง)  
 (2) ข้าราชการประจำ
4. ระดับการศึกษา  (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 (2) ปริญญาตรี  (3) สูงกว่าปริญญาตรี
5. ประสบการณ์ในการทำงาน  
 (1) น้อยกว่า 10 ปี  
 (2) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน โปรดอ่านและพิจารณาข้อความในแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนางาน ของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ด้านภาวะผู้นำ							
1.	เทศบาลเมืองหัวหินมีการบริหารงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เสมอ						1 =
2	ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินมีความสามารถในการบริหารงานที่สร้างความมั่นใจให้แก่ทีมงาน						2 =

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>							
3	ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินมีความชัดเจนที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการบริหารงาน						3 =
4	ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						4 =
5	ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินมีการพัฒนาวิธีการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์						5 =
<b>ด้านวิสัยทัศน์องค์กร</b>							
6	ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินส่งเสริมให้เกิดค่านิยมร่วมกันในองค์กร						6 =
7	ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินให้ความสำคัญกับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน						7 =
8	เทศบาลเมืองหัวหินส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และโปร่งใส						8 =
9	เทศบาลเมืองหัวหินมีการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์						9 =
10	เทศบาลเมืองหัวหินมีแนวทางและเป็นธรรมเนียมในการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม						10 =

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>							
11	เทศบาลเมืองหัวหินมีห้องสมุดให้บริการแก่บุคลากรเพื่อการเรียนรู้						11 =
12	เทศบาลเมืองหัวหินส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง						12 =
13	เทศบาลเมืองหัวหินมีทุนสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ						13 =
14	เทศบาลเมืองหัวหินมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย และรวดเร็วสำหรับให้บุคลากรค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง						14 =
15	เทศบาลเมืองหัวหินมีการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร เช่น สภากาแฟ การแชร์ไอเดีย บ่ายวันศุกร์ เป็นต้น						15 =
<b>ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร</b>							
16	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดระบบการมอบอำนาจอย่างถูกต้องตามกฎหมาย						16 =
17	ผู้บริหารเทศบาลเมืองหัวหินมีการมอบหมายให้ดำเนินการแทนสำหรับงานประจำที่ต้องการความรวดเร็ว						17 =
18	ผู้ปฏิบัติงานเทศบาลเมืองหัวหินมีเอกภาพในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย						18 =
19	เทศบาลเมืองหัวหินมีข้อกำหนดในขอบเขตงานที่แต่ละฝ่ายต้องความรับผิดชอบอย่างชัดเจน						19 =

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<b>ด้านการกระจายอำนาจในองค์กร</b>							
20	เทศบาลเมืองหัวหินมีการมอบภาระงานให้รับผิดชอบอย่างเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย						20 =
<b>ด้านการสื่อสารในองค์กร</b>							
21	เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการจัดอบรมด้านการใช้ภาษาให้แก่บุคลากร						21 =
22	เทศบาลเมืองหัวหินมีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่รวดเร็วทันเหตุการณ์						22 =
23	เทศบาลเมืองหัวหินมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร						23 =
24	เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการให้ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารแก่บุคลากร						24 =
25	บุคลากรของเทศบาลสามารถติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ได้ทันทีที่ต้องการ						25 =
<b>ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง</b>							
26	เทศบาลเมืองหัวหินมีแผนในการจัดอบรมเพื่อปรับปรุงกระบวนการ บุคลากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ						26 =

ข้อที่	ปัจจัยการพัฒนางานของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง</b>						
27	เทศบาลเมืองหัวหินมีการนำระบบประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้						27 =
28	เทศบาลเมืองหัวหินมีการปรับโครงสร้างหรือสายบังคับบัญชาที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร						28 =
29	เทศบาลเมืองหัวหินมีการนำนวัตกรรมการบริหารงานใหม่ๆ มาใช้						29 =
30	เทศบาลเมืองหัวหินมีอบรมและการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ						30 =





ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัด  
ประจวบคีรีขันธ์

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษา  
ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัด  
ประจวบคีรีขันธ์ โปรดอ่านและพิจารณาข้อความในแต่ละข้อต่อไปนี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง  
ระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อที่	การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
<b>ด้านการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจ</b>							
1.	เทศบาลเมืองหัวหินจัดทำป้าย ประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยว ได้อย่างชัดเจน						1 =
2	เทศบาลเมืองหัวหินมีสถานที่สำหรับ ให้นักท่องเที่ยวนั่งพักผ่อนอย่าง เพียงพอ						2 =
3	เทศบาลเมืองหัวหินส่งเสริมกิจกรรม การท่องเที่ยวตามเทศกาล และ ประเพณี ได้อย่างเหมาะสม						3 =
4	เทศบาลเมืองหัวหินมีการนำเสนอ ข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ						4 =
5	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดเจ้าหน้าที่ เพื่อช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และ รักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว						5 =
<b>ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน</b>							
6	เทศบาลเมืองหัวหินให้การดูแลทางเท้า และท่อระบายน้ำให้อยู่ในสภาพดี อยู่เสมอ						6 =

ข้อที่	การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	<b>ด้านระบบโครงสร้างพื้นฐาน</b>						
7	เทศบาลเมืองหัวหินดูแลระบบไฟฟ้า ส่องสว่างของถนนสาธารณะใน เทศบาลเป็นอย่างดี						7 =
8	น้ำประปาในเทศบาลเมืองหัวหินมี ความสะอาดและมีปริมาณเพียงพอ ต่อการอุปโภคในครัวเรือน						8 =
9	ถนนในเทศบาลเมืองหัวหินมีสภาพดี ไม่เป็นหลุมเป็นบ่อ						9 =
10	การวางผังเมือง การจัดการระบบจราจร และการใช้ประโยชน์ที่ดินในเทศบาล เมืองหัวหินมีความเหมาะสม						10 =
	<b>ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น</b>						
11	เทศบาลเมืองหัวหินมีการสนับสนุน ด้านการศึกษา เช่น สนับสนุนอุปกรณ์ การศึกษาแก่โรงเรียน กิจกรรม ทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากร ทางการศึกษา เป็นต้น						11 =
12	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดกิจกรรม เชิงอนุรักษ์เพื่อส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม เช่น งานประเพณีสงกรานต์ ลอยกระทง เป็นต้น						12 =
13	เทศบาลเมืองหัวหินมีการส่งเสริม ศาสนา เช่น การจัดอบรมธรรมะแก่ ชุมชน งานแห่เทียนพรรษา เป็นต้น						13 =

ข้อที่	การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
ด้านการศึกษาและศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น							
14	เทศบาลเมืองหัวหินมีการส่งเสริม วัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น การสร้างศูนย์ วัฒนธรรมพื้นบ้านหรือท้องถิ่น เป็นต้น						14 =
15	เทศบาลเมืองหัวหินมีการสนับสนุนให้ ชุมชนพัฒนาสินค้าพื้นบ้าน (OTOP) อย่างจริงจัง						15 =
ด้านสาธารณสุขและการกีฬา							
16	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดหน่วยบริการ ตรวจรักษาพยาบาลเคลื่อนที่แก่ชุมชน						16 =
17	เทศบาลเมืองหัวหินมีโครงการเกี่ยวกับ การป้องกันโรคติดต่ออย่างต่อเนื่อง						17 =
18	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดการที่ดี เกี่ยวกับความสะอาดในพื้นที่เสี่ยงของ เทศบาล เช่น ตลาดสด โรงฆ่าสัตว์ เป็นต้น						18 =
19	เทศบาลเมืองหัวหินมีการสนับสนุน การเล่นกีฬา เช่น การสร้างสนามกีฬา การสนับสนุนอุปกรณ์กีฬาแก่ชุมชน เป็นต้น						19 =
20	เทศบาลเมืองหัวหินมีการส่งเสริมและ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเห็น ความสำคัญของการเล่นกีฬา โดยการ จัดแข่งขันกีฬาชุมชน และส่งเสริมการ ตั้งชมรมกีฬาชุมชน						20 =

ข้อที่	การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
	<b>ด้านบริหารจัดการทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</b>						
21	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดแผนรณรงค์ เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม						21 =
22	เทศบาลเมืองหัวหินเปิดโอกาสให้ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีใน เทศบาลเมืองหัวหิน						22 =
23	เทศบาลเมืองหัวหินมีการสร้างระบบ บำบัดน้ำเสียที่มีประสิทธิภาพ						23 =
24	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดเก็บ และ กำจัดขยะมูลฝอยอย่างถูกวิธี มี มาตรฐาน						24 =
25	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดภูมิทัศน์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีแก่ชุมชน						25 =
	<b>ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต</b>						
26	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดกิจกรรม และสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ เช่น อบรม เกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ การจัด ทัศนศึกษา เป็นต้น						26 =
27	เทศบาลเมืองหัวหินมีสวัสดิการสังคม หรือจัดกิจกรรมสันทนาการแก่ชุมชน						27 =
28	เทศบาลเมืองหัวหินมีการดูแลและ สงเคราะห์สวัสดิการด้านเบี้ยยังชีพ เช่น เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ป่วย โรคเอดส์ เป็นต้น						28 =

ข้อที่	การดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหิน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
<b>ด้านสังคมและคุณภาพชีวิต</b>							
29	เทศบาลเมืองหัวหินมีการสำรวจ ความจำเป็นพื้นฐานของชุมชน						29 =
30	เทศบาลเมืองหัวหินมีการอบรมหรือให้ ความรู้เกี่ยวกับโทษภัยของยาเสพติด และการก่ออาชญากรรมอย่างต่อเนื่อง						30 =
<b>ด้านระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ</b>							
31	เทศบาลเมืองหัวหินเปิดรับฟังความ คิดเห็นของประชาชนในการบริหารงาน ของเทศบาลและนำมาปรับปรุงแก้ไข						31 =
32	เทศบาลเมืองหัวหินมีการ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและ ผลงานหรือเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่ เทศบาลกำหนดไว้อย่างชัดเจน						37 =
33	เทศบาลเมืองหัวหินมีการจัดหาอุปกรณ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมา สนับสนุนการบริหารงานให้มี ประสิทธิภาพเสมอ						33 =
34	บุคลากรของเทศบาลเมืองหัวหินได้รับ การอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน เพื่อ เพิ่มศักยภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง						34 =
35	เทศบาลเมืองหัวหินมีการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีทำให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข						35 =

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวปรีชา มณีชนโชค

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย





ที่ ศธ 0522.17/บ ๑1๙

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

14 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองหัวหิน (คุณจิระ พงษ์ใหญ่)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวปรีชา มณีอนิเชต นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

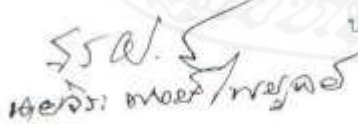
การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษา ดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 082-7185941

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

 ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เอกลิมพงศ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

  
คุณจิระ พงษ์ใหญ่

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ ๑๑๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

14 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ปลัดเทศบาลเมืองหัวหิน (คุณณัฐพล วรธนะภูติ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวปรีชา มณีธนาโชค นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 082-7185941

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ได้ลงนาม และให้คำปรึกษา  
[ลายเซ็น]

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมน้อย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

(นายณัฐพล วรธนะภูติ)  
ปลัดเทศบาล

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





ที่ ศธ 0522.17/บ ๑18

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

14 มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วิรัช วิรัชนิการวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวปรีชา มณีธนโชค นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองหัวหินในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 082-7185941

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวปรีชา มณีชนโชค
วัน เดือน ปีเกิด	8 พฤษภาคม 2517
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2542
สถานที่ทำงาน	บมจ. อลิอันซ์ อยูรยา ประกันชีวิต 43 / 77 ถนนหัวหิน-ห้วยมงคล ตำบลหัวหิน อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 77110
ตำแหน่ง	ผู้จัดการหน่วย

