

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล  
ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

นางสาวเหมือนขวัญ ช่วยคง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2561

**Factors Affecting the Learning Organization of the Municipality  
in Suratthani Province**

**Miss Meuankhwun Chuaykong**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2018

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล  
ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**ชื่อและนามสกุล** นางสาวเหมือนขวัญ ช่วยคง

**แขนงวิชา** บริหารรัฐกิจ

**สาขาวิชา** วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**อาจารย์ที่ปรึกษา** 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์  
2. อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท 7 พฤษภาคม 2562

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา รุ่งโรจน์วิชย์)



**ชื่อวิทยานิพนธ์** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
**ผู้วิจัย** นางสาวเหมือนขวัญ ช่วยคง รหัสนักศึกษา 2583002478 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์  
 (2) อาจารย์ ดร. พนมพัทธ์ สมิตานนท์ **ปีการศึกษา** 2561

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีและ 3) เสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณและมีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย ประชากร คือ เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 40 แห่ง กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแบบบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 3,514 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 2) การจัดการเชิงกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ร้อยละ 61.70 และการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ร้อยละ 73.70 และเมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ร้อยละ 76.60 3) กลยุทธ์ที่ควรใช้ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน คือ จัดสรรงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนกับเทศบาล เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของเทศบาล จัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้มีรายละเอียดถูกต้อง ครบถ้วน ตามระเบียบข้อกฎหมาย เพื่ออำนวยความสะดวกจากหน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ สร้างทีมปฏิบัติงานเฉพาะกิจเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน โดยอาศัย ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ เพื่อให้งานสามารถดำเนินการตามระเบียบข้อกฎหมาย ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากร ได้ศึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็ว ส่วนในภาพรวม มีข้อเสนอแนะ คือ จะต้องนำหลักการการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในเทศบาล เพื่อสร้างเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ** องค์กรแห่งการเรียนรู้ เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**Thesis title:** Factors Affecting the Learning Organization of the Municipality in Suratthani Province.

**Researcher:** Miss Meuanhwun Chuaykong; **ID:** 2583002478;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisor:** (1) Dr. Theppasak Boonyarattaphan, Associate Professor;

(2) Dr. Phanompatt Samitanon, Professor; **Academic year:** 2018

### **Abstract**

The purposes of this research were 1) to study the level of being the learning organization of Municipality in Suratthani Province, 2) to study factors affecting the learning organization of the Municipality in Suratthani Province, and 3) to propose strategies for building the organizations of Municipality to become the sustainable learning organizations.

This study was a survey research focused on both quantitative and qualitative research. The population was 40 Municipality in Suratthani Province. The sample consisted of 3,514 people working in Municipalities in Suratthani Province by specifying the sample size according to the formula of Taro Yamane for 370 people. The research instruments were questionnaires and interview forms. The descriptive and reference statistics in this research were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, T-test and multiple regression analysis using stepwise regression and inductive data analysis.

The results illustrated that 1) the level of being the learning organization of Municipality in Suratthani Province was not less than 70 percent (2) the strategic management and organization culture were significant factors that positively influence the learning organization of Municipality in Suratthani Province for 61.70 percent and considering the concept of Pedler and others found that strategic management and public sector management quality award : PMQA and organization culture were the factors that had a positive influence on being the learning organization of Municipality in Suratthani Province for 73.70 percent, and when considering overview found that strategic management and public sector management quality award : PMQA and organization culture were the factors that had a positive influence on being the learning organization of Municipality in Suratthani Province for 76.60 percent, 3) the proposed strategy that should be used to become as sustainable learning organizations are to allocate the budget for personnel to train for developing personnel potential into the learning organization, encourage the exchange learning between communities and Municipality in order to create a common learning network, allow personnel to jointly formulate policies, rules, regulations, and procedures for various operations of the Municipality, organize the annual budget expenditure ordinance to be accurate and complete according to the law and regulations in order to make it easier to check from various audit agencies, create a special operation team to work together for complicated tasks based on knowledge from special operation experts so that the tasks can be quickly and accurately carried out according to various legal regulations, and create a working manual for personnel to study about relevant regulations and laws in order to be able to perform work accurately and quickly, and in general, the suggestion are to apply the strategic management principles and public sector management quality award: PMQA, and organizational culture, and information technology in the Municipality to become the sustainable learning organization.

**Keywords:** The Learning Organization, Municipality in Suratthani Province

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ซึ่งท่านได้กรุณาเสียเวลาอันมีค่าในการติดตามตรวจแก้ไข วิทยานิพนธ์ฉบับนี้อย่างใกล้ชิด ตลอดจนให้แนวคิด ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษาจนกระทั่งสำเร็จ เรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ได้กรุณาเสียสละเวลา และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำวิจัย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้ กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา อันส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ลุล่วงได้ด้วยดี

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา นายสุนทร และ นางประทีปช่วยคง และครอบครัว ที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจ และขอกราบขอบพระคุณผู้มีพระคุณ อันได้แก่ นางสาววรรณ ตะโล รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ ประสานงานในการเก็บข้อมูลการวิจัย นางสาวสลักจิตร์ ช่วยคง พี่สาวคนโต ที่ช่วยเก็บข้อมูลการวิจัย นายสิทธิพันธุ์ สุทิน นางสาวพัชรี เวทยา นายรัชราวัฒน์ นุ่นแก้ว ที่ให้คำแนะนำให้ความช่วยเหลือ ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS และนางอรอุมา สุวรรณรักษ์ ที่คอยเป็นที่ปรึกษา แนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยตลอดมา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ บรรลุผลสำเร็จได้จากการให้คำแนะนำที่มีคุณค่า การให้ความช่วยเหลือและการให้กำลังใจจากบุคคลดังกล่าว ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงด้วยความ สำนึกยิ่ง

เหมือนขวัญ ช่วยคง

มิถุนายน 2562

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ท
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย .....	6
ขอบเขตของการวิจัย .....	7
นิยามเชิงปฏิบัติการ .....	8
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	16
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	16
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	36
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	63
แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	98
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ .....	114
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี .....	144
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	169
สรุปกรอบแนวความคิดการวิจัย .....	177
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	181
รูปแบบการวิจัย .....	181
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	181
เครื่องมือที่ใช้การวิจัย .....	185

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	195
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	196
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	200
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	202
ตอนที่ 2 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	205
ตอนที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาส ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน.....	219
ตอนที่ 4 ผลทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	241
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและผลการวิเคราะห์บันทึก แบบสอบถามปลายเปิด.....	249
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	266
สรุปผลการวิจัย.....	267
การอภิปรายผล .....	286
ข้อเสนอแนะ.....	332
บรรณานุกรม .....	343
ภาคผนวก .....	350
ก. หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	351
ข. หนังสือขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์.....	353
ค. แบบสอบถาม .....	355
ง. แบบสัมภาษณ์.....	371
ประวัติผู้วิจัย .....	377



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเทศบาล.....	183
ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ.....	186
ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม.....	194
ตารางที่ 3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....	197
ตารางที่ 3.5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน.....	198
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามเพศ.....	202
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามอายุ.....	203
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามระดับการศึกษา.....	203
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	204
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามอายุงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาล.....	204
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม.....	206
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล.....	207
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการมีแบบแผนความคิด.....	208
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	209
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	209

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ.....	210
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนรู้.....	211
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม.....	212
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการให้ข่าวสารข้อมูล.....	213
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการจัดระบบบัญชีและการควบคุม.....	213
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนภายใน.....	214
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการกจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น.....	215
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร.....	215
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม.....	216
ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับการเรียนรู้ระหว่างองค์กร.....	217
ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับบรรยากาศในการเรียนรู้.....	218
ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน.....	219
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม.....	220

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกเป็นรายด้าน.....	221
ตารางที่ 4.25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ.....	223
ตารางที่ 4.26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา.....	224
ตารางที่ 4.27	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและการคลัง.....	225
ตารางที่ 4.28	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการสาธารณะ.....	226
ตารางที่ 4.29	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาล.....	227
ตารางที่ 4.30	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น.....	228
ตารางที่ 4.31	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเด่นขององค์กร.....	229
ตารางที่ 4.32	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร.....	230
ตารางที่ 4.33	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	231
ตารางที่ 4.34	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร.....	232
ตารางที่ 4.35	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้.....	233

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	234
ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางกายภาพ.....	235
ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยม.....	235
ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานคติ.....	236
ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้.....	237
ตารางที่ 4.41 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้.....	238
ตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้.....	239
ตารางที่ 4.43 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น.....	239
ตารางที่ 4.44 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ.....	240
ตารางที่ 4.45 แสดงผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70.....	242
ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลแนวคิดในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้.....	243

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลแนวคิดในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะ.....	245
ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (multiple regression) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี.....	247
ตารางที่ 4.49 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	249
ตารางที่ 4.50 สรุปข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาล ให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน โดยใช้กรอบของ SWOT Analysis.....	252
ตารางที่ 4.51 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนด้วยตาราง TOWS Matrix.....	256

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	180

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญ ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงนั้นก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจซึ่งมีอิทธิพลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีอิทธิพลให้เวทีแห่งการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไป อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยมีคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุนแต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือประเพณี เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Chetta Num Parakul, 2012)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอนและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตและผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคน

มีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในความหมายของเซ็นเก้ คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วย วินัย 5 ประการ ได้แก่ การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) การมีแบบแผนความคิด (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

ในยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ของประเทศไทย ด้านที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในการปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐ โดยมุ่งพัฒนาให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ตอบสนองความต้องการของประชาชนตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน และระบบราชการที่พึงประสงค์ของประเทศไทยจะต้องมีอย่างน้อย 5 ประการ คือ 1) เป็นระบบที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นองค์กรการเรียนรู้ 3) ยืดหยุ่นและปรับตัว 4) เน้นผลจากการทำงาน และ 5) มีลักษณะเสริมแรง โดยระบบราชการที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มิใช่เป็นเพียงกลไกที่รับฟังคำสั่งหรือยึดติดกับรูปแบบของกฎระเบียบต่างๆ โดยขาดดุลยพินิจแต่ต้องเป็นองค์กรที่รับทราบข้อมูล สถานการณ์ และสภาพปัญหาอย่างต่อเนื่อง สามารถนำข้อมูลใหม่มาวิเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้ ต้องเป็นองค์กรพลวัต ทันสมัยและมีความพร้อมในการแก้ปัญหาลักษณะใหม่ ๆ อยู่เสมอ (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2559)

องค์กรที่จะมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องเข้าใจถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริงอยู่ตลอดเวลา สามารถรวบรวม วิเคราะห์ ถิ่นกรอง และมีความสามารถในการตัดสินใจสูง สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งกล่าวว่า ราชการยุคใหม่ต้องทบทวนภารกิจโดยมุ่งพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการปรับขนาดให้กะทัดรัด คล่องตัว ปรับเปลี่ยน รวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับองค์กร โดยรัฐดำเนินภารกิจที่จำเป็นเท่านั้น มุ่งเน้นการสร้างพัฒนาการจนถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำงานเป็นทีมและเป็นมืออาชีพ เน้นการสร้างและพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในประเทศไทยปัจจุบัน การปกครองรูปแบบเทศบาลเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นดำเนินการปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย เกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ.116 (พ.ศ. 2440) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116



ในส่วนภูมิภาคมีการตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาลท่าฉลอม ร.ศ. 124 (พ.ศ. 2448) ขึ้น มีวิวัฒนาการเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้มีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น โดยมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 โดยมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 มีการยกฐานะสุขาภิบาลขึ้นเป็นเทศบาลหลายแห่ง ต่อมาได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงยกเลิกกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลหลายครั้ง จนในที่สุดได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ยกเลิกพระราชบัญญัติเดิมทั้งหมด ขณะนี้ยังมีผลบังคับใช้ ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้าย โดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2543

จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล รวมทั้งสิ้น จำนวน 40 แห่ง ประกอบด้วยเทศบาลนคร 2 แห่ง เทศบาลเมือง 3 แห่ง และ เทศบาลตำบล 35 แห่ง มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง นโยบายด้านการจำกัดกำลังคนภาครัฐ นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องปรับปรุงและพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต้องพัฒนาศักยภาพในการจัดการกำลังคน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทันต่อเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรสามารถปรับตัวและปรับองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่เพิ่มขึ้นได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความน่าสนใจและสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานในองค์กรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาระบบงาน และการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี การหาคำตอบเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) โครงสร้างองค์กร (Enabling Structures) การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - Company Learning) บรรยากาศในการเรียนรู้ (A Learning Climate) และโอกาสในการ

พัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน (Self-Development - Opportunities for All) และศึกษาปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) และด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น เพื่อสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

## 2. ปัญหาการวิจัย

- 2.1 เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด
- 2.2 มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 2.3 เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จะสามารถนำแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 3.1 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 3.3 เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

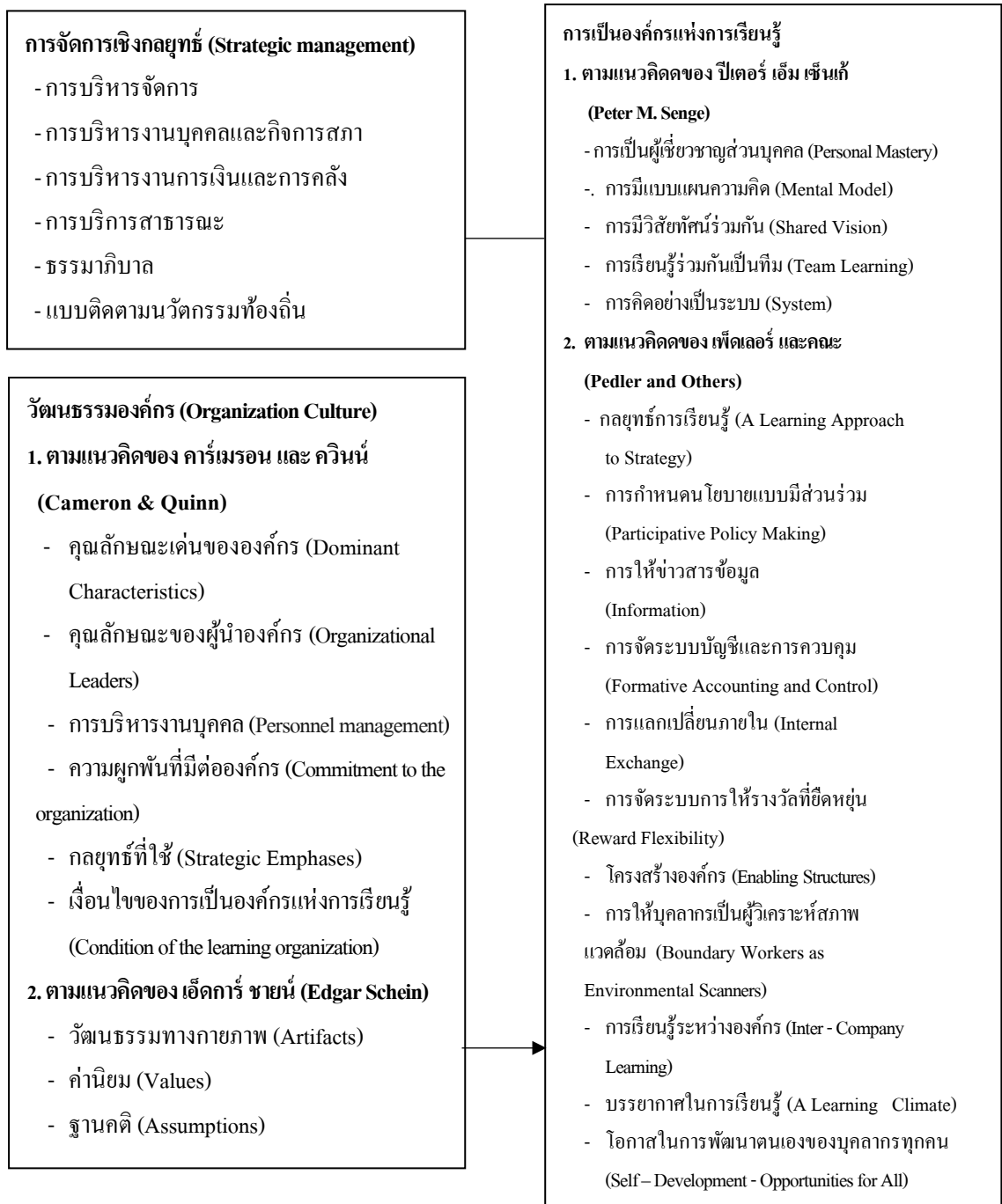
#### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

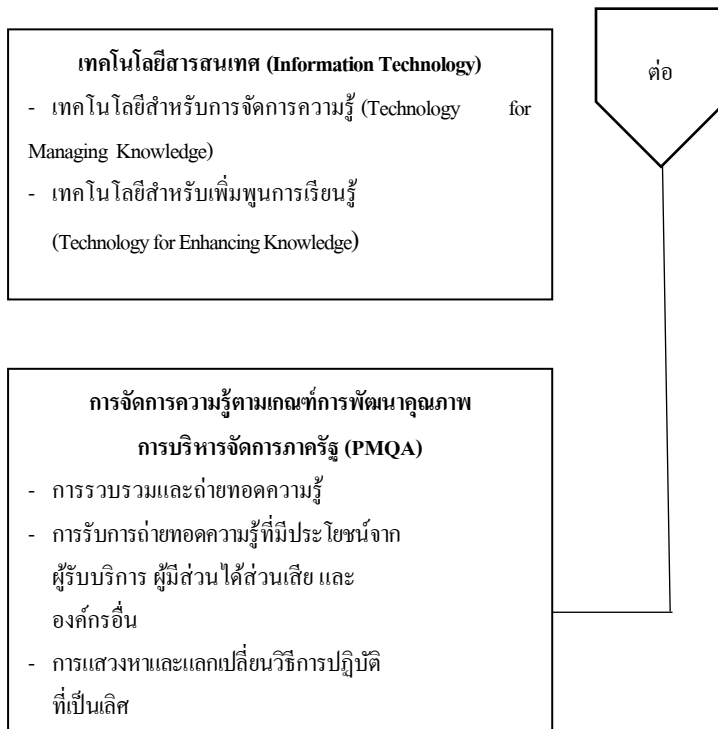
ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัย ได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

#### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สำหรับที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัยจะกล่าวไว้ในบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่อไป

## 5. สมมติฐานการวิจัย

5.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

5.2 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

5.3 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

5.4 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

## 6. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยใช้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มาเป็นกรณีศึกษา โดยดำเนินการภายใต้ขอบเขตการวิจัยในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

**6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา** งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี รวมทั้งเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

**6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

### 6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

6.3.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 40 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนคร จำนวน 2 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และ เทศบาลตำบล จำนวน 35 แห่ง ตัวแทนของประชากรของเทศบาล รวมทั้งหมด 3,514 คน

6.3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จำนวน 370 คน

### 6.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

**6.4.1 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)** ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล
- 2) การมีแบบแผนความคิด
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ
- 6) กลยุทธ์การเรียนรู้
- 7) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม
- 8) การให้ข่าวสารข้อมูล
- 9) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม
- 10) การแลกเปลี่ยนภายใน

- 11) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น
- 12) โครงสร้างองค์กร
- 13) การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 14) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร
- 15) บรรยากาศในการเรียนรู้
- 16) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน

**6.4.2 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)** ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2) วัฒนธรรมองค์กร
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**6.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา** การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการศึกษาหนังสือ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการวิจัย ในระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2561

## 7. นิยามเชิงปฏิบัติการ

**7.1 ตัวแปรตาม** คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี หมายถึง การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์การเรียนรู้ การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม การให้ข่าวสารข้อมูล การจัดระบบบัญชีและการควบคุม การแลกเปลี่ยนภายใน การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กร การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเรียนรู้ระหว่างองค์กร บรรยากาศในการเรียนรู้ แลโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน

**7.1.1 การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล** หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

**7.1.2 การมีแบบแผนความคิด** หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติของบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้

จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

**7.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

**7.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

**7.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ** หมายถึง การที่บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมได้อย่าง เข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อยที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้น ให้เสร็จทีละส่วน

**7.1.6 กลยุทธ์การเรียนรู้** หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ ในเชิงการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมเพื่อเชื่อมโยงความคิดของแต่ละคนให้เข้ากันนโยบายหรือ กลยุทธ์ของเทศบาล ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายโอนที่มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ

**7.1.7 การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบาย กลยุทธ์และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น นอกจากนี้ เทศบาล จะได้เรียนรู้จากความคิดของบุคลากรอีกด้วย

**7.1.8 การให้ข่าวสารข้อมูล** หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรจัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรให้สะดวก รวดเร็ว และชัดเจน เพื่อให้การไหลเวียนและแพร่กระจายของข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ตลอดจนนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เทศบาลสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง

**7.1.9 การจัดระบบบัญชีและการควบคุม** หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณและระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความปลอดภัยให้กับผู้รับบริการ โดยระบบดังกล่าวต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อตรวจสอบผลจากการลงทุน

**7.1.10 การแลกเปลี่ยนภายใน** หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานทุกฝ่ายและทุกแผนกสามารถเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เทศบาลควรทำให้แต่ละส่วนมองว่าส่วนอื่นๆ คือ ลูกค้ำของตน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันกันเอง ซึ่งในที่สุดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย

**7.1.11 การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น** หมายถึง ระบบการให้รางวัลของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะสามารถจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ เทศบาลควรจัดให้มีรางวัลหลายประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรหรือทีมงานที่ต้องการแตกต่างกัน

**7.1.12 โครงสร้างองค์กร** หมายถึง การจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรจัดโครงสร้างที่ทำให้บุคลากรแต่ละคนและองค์กรเกิดการพัฒนา โดยโครงสร้างขององค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยโครงสร้างที่ดีควรมีลักษณะแบนราบ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวก

**7.1.13 การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม** หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรอาศัยบุคลากรที่ติดต่อกับผู้รับบริการ สมาชิกในชุมชน เทศบาลและหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อป้อนกลับเข้าสู่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมกันคิดพิจารณาและถ่ายทอดเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

**7.1.14 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร** หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยการฝึกอบรมและลงทุนร่วมกันในการค้นคว้าและพัฒนา การแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการดำเนินงานในองค์กรอื่นๆ

**7.1.15 บรรยากาศในการเรียนรู้** หมายถึง ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกคนได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของแต่ละคนสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น นอกจากนี้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรจัดกิจกรรมต่างๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกัน

**7.1.16 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน** หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากรและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้องประกอบไปด้วยแนว



ทางการพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้งมีระบบการป้อนกลับข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

## 7.2 ตัวแปรอิสระ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

7.2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA. ประจำปี พ.ศ. 2560)

1) ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง เป้าหมายเพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น

2) ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา หมายถึง เป้าหมาย เพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การส่งเสริมการพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง หมายถึง เป้าหมาย เพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลง มีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใสไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ

4) ด้านการบริการสาธารณะ หมายถึง เป้าหมายเพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีการดำเนินการในการจัดหา รักษา และซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบมีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกันในสังคมในการเข้าถึงโอกาสในด้านต่าง ๆ มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น มีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนาและภูมิปัญญาท้องถิ่นมีการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย มีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชนและการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในชุมชน มีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5) *ด้านธรรมาภิบาล* หมายถึง เป้าหมายเพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้าง ความโปร่งใส และการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ

6) *แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น* หมายถึง กลุ่มเป้าหมายเป็นเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เฉพาะที่มีการผลิตนวัตกรรมเท่านั้น โดยเป็นการระบุโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ผลิต มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้เทศบาลผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริการประชาชน ที่ดำเนินการโดยเทศบาลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7.2.2 *วัฒนธรรมองค์กร* หมายถึง วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปรับลักษณะขององค์กรให้บุคลากรในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานียอมรับและเห็นคุณค่า ร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของเทศบาล โดยแบ่งเป็น 6 มิติ คือ

1) *คุณลักษณะเด่นขององค์กร* หมายถึง สภาพโดยรวมของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย ความเป็นเสมือนครอบครัว การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร ความเสี่ยงและความท้าทาย การเป็นองค์กรแห่งสัมฤทธิ์ผล โดยมีภาระหลัก คือ การทำงานให้สำเร็จลุล่วง การแข่งขันและความสำเร็จ การควบคุม โครงสร้างสายงาน และระเบียบแบบแผนขององค์กร

2) *คุณลักษณะของผู้นำองค์กร* หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารองค์กร หรือพฤติกรรมหรือบทบาทที่ผู้บริหารองค์กรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีปฏิบัติต่อบุคลากรและการบริหารงานในเทศบาล ประกอบด้วย การเป็นนักบริหารจัดการ นักบุกเบิก สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ มีความเข้มแข็ง เอาจริงเอาจังในการทำงาน และมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จ เป็นเสมือนพี่เลี้ยงคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เป็นผู้ประสานงาน และผู้ดูแลจัดการให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

3) *การบริหารงานบุคคล* หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากร หรือลักษณะวิธีปฏิบัติต่อบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงานของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยเน้น ความมั่นคงในอาชีพมีการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน สามารถคาดการณ์ได้ และมีความสัมพันธ์ที่มีเสถียรภาพ เน้นตัวบุคคลมากกว่าทีม ส่งเสริมให้กล้าคิดกล้าเสี่ยง สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น และมีความโดดเด่นเฉพาะตัว เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและความ เป็นเอกฉันท์ เน้นการแข่งขันที่หนักหน่วง โดยมุ่งไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จเป็นสำคัญ

4) *ความผูกพันที่มีต่อองค์กร* หมายถึง กลไกที่ใช้พันธนาการองค์กรเข้าไว้ด้วยกันเป็นสิ่งที่เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีนำมาใช้เป็นหลักเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ประกอบด้วย ความจงรักภักดีและความเชื่อใจ โดยมีความยึดมั่นต่อองค์กรสูง นวัตกรรม และความมุ่งมั่นพัฒนา การมุ่งที่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระเบียบและนโยบาย และการชำระรักษาไว้ซึ่งความราบรื่นในการดำเนินงาน

5) *กลยุทธ์ที่ใช้* หมายถึง กลยุทธ์หรือจุดเน้นที่เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีใช้เป็นแนวทาง หรือนโยบายในการขับเคลื่อนนำพางองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การสร้างความเชื่อใจ เปิดเผย และมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และความท้าทายใหม่ ๆ และการได้รับโอกาสใหม่ ๆ มุ่งเน้นกิจกรรม การแข่งขันและความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมาย ความมั่นคง ความมีเสถียรภาพ โดยการดำเนินงานที่เป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ และมีการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญ

6) *เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้* หมายถึง เกณฑ์ที่เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีนำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงชัยชนะและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม การเป็นผู้นำการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ส่งผลให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มี 3 ระดับ แบ่งตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น ประกอบด้วย

7) *วัฒนธรรมทางกายภาพ* หมายถึง วัฒนธรรมทางกายภาพที่บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสร้างขึ้น ซึ่งมองเห็นและสัมผัสได้ง่าย จับต้องได้ สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่าย จำแนกได้ 3 ประเภท ดังนี้

(1) *ประเภทกายภาพ* เป็นศิลปะการออกแบบ โลโก้ ตึก อาคาร การตกแต่ง การแต่งตัวเครื่องแบบ วัตถุสิ่งของอุปกรณ์ เฟอร์นิเจอร์ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

(2) *ประเภทพฤติกรรม* เป็นพิธีกรรมรับน้อง รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัล การลงโทษของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

(3) *ประเภทภาษา* เป็นเรื่องเล่า ประวัติศาสตร์ ชื่อ ชื่อเล่น ศัพท์เทคนิค คำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในเทศบาล เรื่องตลก คำอธิบาย วิรชน ทรชน คำอุปมาอุปมัย คำขวัญของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

8) *ค่านิยม* หมายถึง ค่านิยมสร้างสรรค์ สป.มท. (สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย) วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียง ที่เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สามารถนำมาเป็นค่านิยมร่วมของเทศบาลได้

9) *ฐานคติ* หมายถึง ระดับวัฒนธรรมที่บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แสดงออกโดยอัตโนมัติ แสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สึกรู้ เป็นสิ่งที่คนในเทศบาลคิดว่าถูกต้อง และต้องทำสิ่งที่ต้องทำมาเป็นฐานคติ จะเป็นค่านิยมร่วมหรือค่านิยมหลักของเทศบาล

**7.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ ซึ่งเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อเทศบาล ดังนี้

1) *เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้* หมายถึง การนำเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลกมาใช้กับเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

2) *เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้* หมายถึง การนำเอาวิดีโอทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะให้กับบุคลากรของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้ดียิ่งขึ้น

**7.2.4 การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** หมายถึง การนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในส่วนของการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย

1) *การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้* หมายถึง การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ด้วยวิธีการต่าง ๆ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การจัดประชุม หรือผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และรวบรวมเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์

2) *การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น* หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีรับการถ่ายทอดความรู้รูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย แบบสอบถาม ผู้รับฟังความคิดเห็น และผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น

3) *การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ* หมายถึง เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีการจัดประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อวางแผน จัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

รณรงค์และจัดนิทรรศการของหน่วยงานภายใน เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อขยายผลและต่อยอดให้เกิดการปรับปรุงในหน่วยงาน อื่น ๆ ขององค์กรต่อไป

## 8. ประโยชน์ที่ได้รับ

8.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบล เทศบาล องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร สามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

8.2 เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยไปกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการจากหนังสือ วารสาร และอินเทอร์เน็ต รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ อันนำไปสู่การตั้งสมมติฐานการวิจัย การกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตามและการนิยามปฏิบัติการ โดยแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและศึกษา มีดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
6. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลาง การเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอนและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการมาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้อาจจะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดบริหารที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทไม่ว่าภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบบริหารรูปแบบอื่นที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วย

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชุดใหม่ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนางานอย่างยั่งยืน (จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540, น. 11)

### 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เกศรา รักชาติ (2549, น. 29) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง อยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริง ๆ

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1990 อ้างใน เจษฎากร ทองแสวง, 2553, น. 5) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในความหมายของ เซ็นเก้ คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง เทคนิค วิธีที่ต้องศึกษา ใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย การเป็นผู้เชี่ยวชาญ ส่วนบุคคล (personal mastery) การมีแบบแผนความคิด (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, น. 184) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่บุคลากรในทุกระดับ ทั้งในปัจเจกบุคคลและส่วนรวม มีความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะผลิตผลงานที่ปรารถนา เป็นองค์กร ที่บุคคลขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และบุคคลในองค์กรต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold, 1994 อ้างใน แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 10) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคล ให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

แมกกิล และสโลคัม (Mc Gill and Slocum, 1994 อ้างใน แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 10) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรอัจฉริยะมีความหมายเหมือนกัน คือ องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรมการเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจและสงสัยในการกระทำสรรพสิ่ง ซึ่งเป็นวินัยภายในตนเองต่อการปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงอนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่และบางโอกาสสร้างความผิดพลาดซึ่งสิ่งนั้นจะนำมา ซึ่งโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ วรภัทร์ ภูเจริญ (2549, น. 158) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาทั้งตนเอง องค์กร ชุมชน ประเทศ และโลกอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการถ่ายทอดและเรียนรู้ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กรเพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

## 1.2 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของ คริส อาร์จิริส ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับ โดนัลด์ ชอน (Chris Argyris and Donald Schon, 1978 อ้างใน วิระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2543, น. 52 - 55) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เรื่อง Organizational Learning.: A Theory of Action Perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยตำราเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่อยู่ในองค์กร ต่อมาในปี 1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่ จนเป็นที่ยอมรับ คือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ศาสตราจารย์ แห่ง Massachusetts Institute of Technology ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization และได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ต่อมาในปี 1994 เซ็นเก้ และคณะ ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และปี 1998 เซ็นเก้ ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering the Twelve



Challenge to Change in Learning Organization (1998) ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เผยแพร่อยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรของตน

### 1.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพิจารณาองค์กรในมุมมองของระบบ (Systems Perspective) ในอดีตมีแนวทางการพิจารณา โดยยึดถือตามแนวคิดว่าองค์กรเป็น ระบบปิด (Closed System) โดยมองว่าองค์กรเป็นหน่วยงานอิสระที่เป็นของตนเอง และไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมใด ๆ องค์กรมีโครงสร้างที่เปรียบเสมือนเครื่องจักรหรือเครื่องมือ (Mechanic System) ที่จัดสร้างขึ้นเพื่อช่วยให้งานบรรลุตามเป้าหมาย องค์กรจึงกำหนดหน่วยงาน ตำแหน่ง หรือขอบเขตหน้าที่งานของกลุ่มต่าง ๆ แยกเป็นสายงานตามความชำนาญเฉพาะที่มีการบริหารแบบแยกส่วนกันให้มีประสิทธิภาพสำหรับการทำงานที่ดีที่สุด บุคลากรได้รับมอบหมายให้ทำงานไปตามคำสั่งเท่านั้น ไม่มีสิทธิในการตัดสินใจที่จะเลือกวิธีการกระทำ จึงทำให้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมักจะเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร การเรียนรู้ของบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติของแต่ละบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงทำให้มีการเน้นไปที่การฝึกอบรม การศึกษา การสอนงานรายบุคคล และมุ่งที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้มีบุคลิก ความคิด และการปฏิบัติที่เหมือนกัน จึงทำให้มีการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร และความรู้ในองค์กรจะเปลี่ยนเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ (Tangible Value) (Yeo, 2005 อ้างใน แพนศรี จันทิก, 2554, น. 11 - 12) ซึ่งบางครั้งไม่สามารถแก้ปัญหาหรือปรับเปลี่ยนให้ทันกับบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันสูง เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยนความรู้อาทิทักษะและความสามารถอยู่ตลอดเวลา แต่บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับทักษะใหม่ ๆ ที่ต้องการความหลากหลายขึ้นมาได้ ดังนั้น ในปัจจุบันแนวคิดการพิจารณาองค์กรจึงเปลี่ยนไปเป็นการพิจารณาองค์กรในแง่ของความเป็นองค์กรทางสังคมและเปิดกว้างภายใต้กรอบของระบบเปิดอย่างเต็มที่ การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีที่พัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ไม่เพียงพอ ข้อมูลจากคนในองค์กรจึงมีความสำคัญ ในโลกของการแข่งขันองค์กรจึงต้องมีคนที่มีความรู้และหาวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้และจัดเก็บความรู้ รวมทั้งค้นหาแหล่งข้อมูลความรู้อื่น ๆ ทำให้นักทฤษฎีองค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพตลอดเวลา มีการร่วมปรึกษาหารือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเพื่อดึงความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นในองค์กรมากมาย แนวคิดนี้เป็นการมององค์กรในลักษณะ

ที่มีชีวิต (Organic System) ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่าถ้าบุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ นอกจากการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงแล้ว ยังเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรด้วยจะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมภายนอกเสริมสร้างและพัฒนาองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ในอนาคตจะเป็นองค์กรที่สามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ เช่นแก่ ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Learning Fullness) ของทุกคนและทุกระดับ ในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยน โลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถที่จะทำให้ความปรารถนาและความต้องการให้กลายเป็นความจริงขึ้นมา จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support System) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้น การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อนองค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (ครุณี โทเมนเอก, 2553, น. 17 - 18)

เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler and Others, 1997 อ้างใน แพนศิริ ศรีจันทิก, 2554, น. 13 - 15) ได้เสนอคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) คือ องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้และการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy) คือ องค์กรต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม เพื่อเชื่อมโยงความคิด

ของแต่ละคนให้เข้ากับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายโอนที่มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ

(2) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) คือ องค์กรมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบาย กลยุทธ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น นอกจากนี้องค์กรจะได้เรียนรู้จากความคิดของสมาชิกอีกด้วย

2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) คือ การที่องค์กรมีการให้ข่าวสารข้อมูล สร้างระบบบัญชีและควบคุม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนภายใน และการจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่นซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) คือ องค์กรควรจัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรให้สะดวก รวดเร็ว และชัดเจน เพื่อให้การไหลเวียนและแพร่กระจายของข่าวสาร ข้อมูล ความรู้

ตลอดจนนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง

(2) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) คือ องค์กรควรสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณ และระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการ โดยระบบดังกล่าวต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อตรวจสอบผลจากการลงทุน

(3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์กรควรส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานทุกฝ่าย และทุกแผนกสามารถเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน องค์กรควรทำให้แต่ละส่วนมองว่าส่วนอื่นๆ คือ ผู้รับบริการของตน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันกันเอง ซึ่งในที่สุดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย

(4) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลขององค์กร ควรมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะสามารถจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรควรจัดให้มีรางวัลหลายประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรหรือทีมงานที่ต้องการแตกต่างกัน

3) ด้านโครงสร้างองค์กร (Enabling Structures) การจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ องค์กรควรจัดโครงสร้าง ที่ทำให้บุคลากรแต่ละคนและองค์กรเกิดการพัฒนา โดยโครงสร้างของ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยโครงสร้างที่ดีควรมีลักษณะ

แบบราบ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวก

4) ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking out) คือ การที่องค์กรให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และให้บุคลากรมีการเรียนรู้ระหว่างองค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) คือ องค์กรควรอาศัยบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ สมาชิกในชุมชน คู่แข่ง และแหล่งภายนอกอื่น ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อป้อนกลับเข้าสู่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมกันคิดพิจารณาและถ่ายทอดเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

(2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning) คือ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยการฝึกอบรมและลงทุนร่วมกันในการค้นคว้าและพัฒนา การแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการดำเนินงานในองค์กรอื่นๆ เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง เป็นต้น

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity) คือ องค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการเรียนรู้ และส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) บรรยากาศในการเรียนรู้ (A Learning Climate) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกคนได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของแต่ละคน สามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกัน และกัน

(2) โอกาสในการพัฒนาตนเองของของบุคลากรทุกคน (Self - Development Opportunities for All) องค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากรและอำนวยความสะดวก ให้สมาชิกทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้องประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้ง มีระบบ การป้อนกลับข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

การ์วิน (Garvin, 2002 อ้างใน แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 18-20) ได้เสนอแนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five Main Activities) ที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมี ดังนี้

1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) วิธีการแก้ปัญหายังมีระบบนั้น อาศัยแนวคิดรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Model) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) ระบุปัญหา และเลือกปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขก่อน
- (2) วิเคราะห์ปัญหา
- (3) ระดมสมองเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาน่าจะเป็นไปได้
- (4) เลือกวิธีการแก้ปัญหาคิดว่าดีที่สุด และวางแผนในการแก้ปัญหา
- (5) ลงมือแก้ปัญหา
- (6) ประเมินวิธีการแก้ปัญหานั้น ถ้าผลที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นที่พอใจ อาจเลือก

วิธีการแก้ปัญหาใหม่ได้วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลหรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งสมมติฐานและการทดสอบสมมติฐาน สิ่งสำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไป คือ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ความเชื่อเป็นการใช้เครื่องมือทางสถิติต่าง ๆ เช่น กราฟแท่ง กราฟเส้น แผนภูมิแก๊งปลา เพื่อจัดระบบข้อมูลนำไปสู่การสรุปลงความเห็น หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหายังมีระบบ คือ การเปลี่ยนแนวคิดของสมาชิกองค์กรเสียใหม่ โดยต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้องและเที่ยงตรง อันจะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

2) การทดลอง (Experimentation) การฝึกทักษะนี้ไม่อาจเกิดได้บ่อยเหมือนการฝึกวิธีการแก้ปัญหายังมีระบบ แต่อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความรู้ใหม่และการทดสอบความรู้ยังมีความจำเป็นจะเกิดได้โดยการสนับสนุนจากองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ ในการปฏิบัติงานตามปกติและในโครงการสาธิตที่องค์กรรับผิดชอบให้มากขึ้นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรทดลองใช้วิธีใหม่ๆ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยการลงงาน เพื่อศึกษาดูงาน ค้นคว้า เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ๆ มาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญในการทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ คือ ระบบที่ผู้บริหารสนับสนุนการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงเพราะการทดลองใช้วิธีใหม่ๆ อาจไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก อีกทั้งต้องมีการประเมินผลการทดลองดังกล่าวด้วย ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการสาธิตที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดการทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ นั้น จะทำให้องค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง เพราะสมาชิกขององค์กรจะได้มีส่วนร่วมนับเป็นวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมินความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น อย่างเป็นระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเป็นที่เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกขององค์กรศึกษาได้เมื่อต้องการทักษะที่จำเป็น เพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องในอดีตของตนไม่ได้ มักจะทำซ้ำแบบเดิมๆ อยู่เรื่อย ๆ

4) การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) การเรียนรู้อาจไม่ได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมของเรา เช่น องค์กรอื่น ๆ เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองมิได้จำกัดที่องค์กรที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน การศึกษาจากผู้อื่นจะช่วยให้องค์กรนั้นคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้เร็วขึ้นแต่ไม่ว่าการเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยวิธีไหนก็ตาม การเรียนรู้จริงจะเกิดขึ้นได้ในสภาพของความมีใจเปิดกว้าง ยอมรับคำติ คำวิจารณ์ ซึ่งถือเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่ต้องสร้างเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การปลูกฝังวัฒนธรรมของความมีใจกว้างและพร้อมรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

5) การถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge) ความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร องค์กรส่วนใหญ่มักใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ แต่การจัดฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มีค่าใช้จ่ายมาก หากต้องจัดการฝึกอบรมหลายครั้ง ซึ่งองค์กรสามารถสนับสนุนให้เกิดการเผยแพร่การเรียนรู้ในรูปแบบอื่น เช่น รูปแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team Learning) จะมีประโยชน์มาก เพราะจะเกิดการเรียนรู้ในวงกว้าง เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและต่อเนื่อง เพราะเป็นการได้ลงมือปฏิบัติจริง อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างสมัครใจด้วยการติดตามผลการเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ขั้นตอนแรก คือ การพัฒนาด้านความรู้ กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรต้องได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ของตนเองและทำให้มีวิธีคิด หรือแนวคิดที่แตกต่างจากเดิม

(2) ขั้นตอนที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร หลังจากที่ได้รับความรู้ใหม่ ๆ แล้ว

(3) ขั้นตอนที่สาม คือ การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปแบบที่วัดได้ เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือบในส่วนของกระบวนการประเมินพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ควรมีการประเมินด้วยการสำรวจความคิดเห็นแบบต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม หรือการสังเกตโดยตรงในสถานการณ์จริง และการประเมิน เพื่อให้ได้ข้อมูล

ย้อนกลับที่น่าเชื่อถือและมีประโยชน์ครอบคลุม ข้อมูลควรจะมาจกหลาย ๆ แหล่ง โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า 360 - Degree Feedback หรือ Multi - Raters Feedback

มาร์ควอर्ट (Marquardt, 2002 อ้างใน แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 13 - 15) ได้เสนอแนวคิดแนวคิดตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) โดยได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ในการสร้างและก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง การเรียนรู้เกิดขึ้นในทุกระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง องค์กรเป็นศูนย์กลางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยด้านองค์กรทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยแต่ละมิติต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และการออกแบบจากเดิมที่ได้ให้ความสนใจแต่กับเนื้องานและผลิตจะต้องเปลี่ยนมาให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน

3) การเอื้ออำนาจ (People Empowerment) หมายถึง บทบาทของผู้นำเป็นทั้งครู โค้ช และพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการเอื้ออำนาจให้บุคลากรรับมอบความรับผิดชอบและอำนาจ ที่สอดคล้องกับความสามารถ นอกจากผู้จัดการและผู้นำ บุคลากรต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้แล้ว ลูกค้า หุ่นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่า ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) และการนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation)

5) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้และ ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กว้างขวางและรวดเร็ว ซึ่งระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและ ทั่วโลก และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับ การนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ส่วนการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดมิได้ ถ้าระบบย่อยใด อ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบเสียหายไปตาม ๆ กัน ซึ่งแต่ละระบบย่อย มีรายละเอียด ดังนี้ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลัก ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับ องค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ อาทิเช่น การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลัก สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับ ระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ต้องการอีกด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้และทักษะ สำหรับการเรียนรู้ระดับของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

(1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกตและ จากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

(2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้น ของความรู้ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง



(3) การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้ วิธีในการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี้ แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันบ้างแต่ก็จะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก วิธีที่ 1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเองครุ่นคิดพิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต วิธีที่ 2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตและกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น และวิธีที่ 3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร คือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด ประกอบด้วย ทักษะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็น โครงสร้างทางแนวคิดแบบหนึ่งสำหรับแบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและจะช่วยให้กำหนดได้ว่าทำอะไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้หรือความรัก

ในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

3. ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้ องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง ประกอบไปด้วยการรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเองความสามารถในการ

ประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเองและการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความสำเร็จในการเรียนรู้

5. การเสวนา (Dialogue) การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็คงต้องมองหาแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กรหรือกลุ่ม มักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ และถ้าเรามองไม่ออกหรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปก็จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้าง การเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกัน อย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้างระบบย่อยด้านองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะคำนวณวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2. วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

3. กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กร บุคคล วิทยาลัย และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการของบริษัท

4. โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คนทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ บุคลากร ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม มีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้จัดการและผู้นำ (Manages & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2. บุคลากร (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรม ถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

4. หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

6. ชุมชน (Community) ได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนร่วมในการใช้และการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ องค์กรจะบริหาร

จัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษา ความรู้การวิเคราะห์

และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ และการนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของ

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความรู้วิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ ยังอาจเกิดจากความสามารถการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยมีมาแล้ว เข้ากับการใช้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

4. การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลัง และการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคต

6. การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ได้แก่ การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ อาจกล่าวได้ว่าเป็นทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeway) ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่าง ของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับ การนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002 อ้างใน แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 20 - 33) กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ จะมีพหุภาพให้เกิดความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ขององค์กร ลักษณะและมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ มีดังนี้  
 อย่างแรก คือ การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จก็ด้วยระบบขององค์กรโดยรวม สมาชิกขององค์กรทุกคนเห็นถึงความสำเร็จของการเรียนรู้ว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรอันจะส่งผลต่อความสำเร็จ ณ ปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน ผู้คนในองค์กรจะมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้แบบสร้างเสริมสมรรถนะหลักที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จะทำหน้าที่เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นพื้นฐานและองค์กรประเภทนี้จะมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยมีบรรยากาศในองค์กรเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้าและให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม บุคลากรจะสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ แบบใหม่ขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรพวกเขายินดีต่อการเปลี่ยนแปลง เรื่องที่ไม่คาดคิดและแม้กระทั่งความล้มเหลวก็จะถูกมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ คุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกลายเป็นแรงกระตุ้นของบุคลากรทุกคน สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรได้โดยสะดวกองค์กรที่สามารถประสานระบบย่อย ทั้ง 5 นี้ เข้าด้วยกันก็จะมีสมรรถนะที่ดีเยี่ยมที่จะสามารถปฏิบัติในสิ่งต่อไปนี้

1. คาดการณ์ และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2. เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น

3. มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่ง และจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

4. ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วกว่าเดิม

5. เรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. ใช้บุคลากรทุกระดับให้เป็นประโยชน์ได้อย่างเต็มที่
7. ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์
8. กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้ทั่วทั้งองค์กร
9. ดึงดูดบุคลากรที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์กร
10. เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

นอกจากนี้ เซ็นเก้ ได้เสนอแนวคตินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เซ็นเก้ เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังก ในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ

คำว่า วินัย (Disciplines) หมายถึง เทคนิค วิธีที่ต้องศึกษา ใคร่ครวญอยู่เสมอแล้ว นำมาปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

วินัยประการที่ 1 การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) เป็นจิตวิญญาณ พื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ และความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวคนขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ว่าแท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกภายนอก นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทรเมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับงานและองค์กร

วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลกมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยมเจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ทางวินัยประการที่ 2 นี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่

เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เกิดการท้าทายปรับขยายขอบเขต และกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น จึงเป็นการเน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติ การแสดงออก ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skill) เป็นดัชนีบอกว่า มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร มีการเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไรในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ การที่จะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามสนับสนุนได้นั้น ต้องเชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้น ต้องอาศัยวินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารจึงต้องผสมแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางที่เราอาจจะหลงผิดคิดผิด เข้าใจผิด จึงเป็นหน้าที่ที่ต้องพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอยู่เป็นนิจ โดยต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติ แนวคิดแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป แบบแผนความคิดจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดมีพลังมีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุดได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ และทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กรองค์กรพึงเปิดเวทีที่สะท้อนถึงชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาทิ เครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่าเรื่อง การเล่าประสบการณ์ เทคนิคการจัดประชุม แนวทางใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิด มีขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดรวมพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคลความหวังใ้ให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขายฝัน คิดดัง ๆ แบ่งปัน ให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าว ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มี

การแข่งขันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้ำวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกัน ไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอก คือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใดเมื่อใด คุณค่าภายใน คือ มีส่วนสร้างแรงผลักดันจิตใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษ์ณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากรต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความคิดว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นอย่างยิ่งที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็วประหยัด และปลอดภัยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) นำองค์กรว่าองค์กร คิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบ คำถามหลัก 3 ประการ ที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ อะไร ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร ทำไม ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร อย่างไร เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้นแนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ เสวนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เช่นแก่ ได้รับอิทธิพล แนวปฏิบัติทั้งสองนี้จาก เดวิด บอม (David Bohm) นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ โดยทั่วไปเราอาจจะรับความคิดข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังมีหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลัง



ของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนา คือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันอย่างไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

เดวิด บอม (David Bohm, 2004 อ้างใน แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 33 - 34) ได้กล่าวไว้ว่า เงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเอื้อกู่ให้เกิดการพูดคุยเพื่อเสวนาได้ผลสูงสุด คือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนมาตัดสิน ตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นเพื่อน ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เอื้อกู่บรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไปข่มหรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คำว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมดมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็น แค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่भावหรือผิวเผิน การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ ธุรกิจยุคนี้ทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมองของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่างๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกมได้และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมาก ทั้งกระดานเดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้น จะเป็นเช่นไรลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดีได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย  
วิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกิดการณ์ มองให้เห็นความจริง บางที่ซึ่งปฏิบัติก่อปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็น โอกาส ในทุกปัญหา มีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์มองให้ได้  
ประโยชน์

กล่าวโดยสรุป การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ส่วนหนึ่งต้องอาศัยหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีกระบวนการที่ดี การมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของสมาชิกภายในองค์กร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในด้านการจัดการความรู้ โดยการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ การรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น และการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถนำเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้ ผู้วิจัยจึงขอทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรสมัยใหม่เป็นองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่มาใช้ ด้วยเหตุนี้ การที่องค์กรสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้า ได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์กรให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก

### 2.1 ความหมายของกลยุทธ์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ ไว้ดังต่อไปนี้

พอร์เตอร์ (Porter, 2008 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 39) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดของธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างและการพัฒนาวิถีทางในทางปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจ เพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เฮนเดอร์สัน (Luecke and Collis, 2553 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 39) ผู้ก่อตั้งกลุ่มบริษัท Boston Consulting Group และเป็นหนึ่งในปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์องค์กร ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นการค้นหา อย่างไต่ตรงและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) และความสามารถให้แก่ธุรกิจ โดยความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่าง (differentiation) และเป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อทำให้องค์กรมีสถานะที่ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่ง

เวลช์ (Thompson, Jr., Strickland a.j, and Gamble, 2008 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 39) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท General Electric ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจอย่างชัดเจนว่าจะเลือกวิธีการใดที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จ

ออสเตอร์ ศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยเยล (Yale University) (Thompson, Jr., Strickland a.j, and Gamble, 2008 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 39) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์คือความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการในรูปแบบหนึ่งแทนที่จะเป็นอีกอย่าง

ทอมป์สัน จูเนียร์ สตรีคแลนด์ ทรี เอจ และแกมเบิล (Thompson, Jr., Strickland a.j, and Gamble, 2008 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 39) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ของบริษัทคือ แผนปฏิบัติการของการจัดการ ในการดำเนินธุรกิจและนำไปสู่การปฏิบัติการ การสร้างกลยุทธ์แสดงถึงความมุ่งมั่นในการจัดการเพื่อที่จะดำเนินธุรกิจให้เจริญเติบโต ดึงดูดและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างสมบูรณ์แบบ นำไปสู่การปฏิบัติการและปรับปรุงสมรรถนะด้านการเงินและการตลาด ดังนั้น กลยุทธ์ของบริษัทจึงเกี่ยวกับวิธีการในการดำเนินการ เช่น จะจัดการอย่างไรให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้า จะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีและเอาชนะคู่แข่งได้อย่างไร จะดำเนินการอย่างไรในแต่ละส่วนของธุรกิจ (การวิจัยและการพัฒนา กิจกรรมสายโซ่อุปทาน การผลิต การขาย และการตลาด การจำหน่าย การเงิน และทรัพยากรมนุษย์) และจะส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะอย่างไร

ปกรณ์ ปรีชากร (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 39-40) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ ที่มินท์เบิร์ก (Mintzberg) ได้ใช้หลัก 5Ps หรือตัวอักษร P ห้าตัวที่ใช้แทนความหมายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (strategy is a plan) กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้น เพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (strategy is a pattern) กลยุทธ์ในความหมายที่สองเป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนว่าในการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องมาจากอดีต และในขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (strategy is position) กลยุทธ์ในความหมายที่สามเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาด (the determination of particular products in particular markets)

4. กลยุทธ์ คือ ทศนภาพ (strategy is a perspective) กลยุทธ์ในความหมายที่สี่เน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ทศนภาพ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (organization's way of doing things)

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (strategy is a ploy) กลยุทธ์ในความหมายที่ห้าเป็นความหมาย ที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการคือการเอาชนะ เพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้น ในความจำเป็นเช่นนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบาย หรือ เล่ห์เหลี่ยมหรือกลวิธี (tactics) ในการเดินหมาก เดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ (a specific maneuver intended to outwit an opponent or competitor)

นอกจากนี้ มินท์เชอร์เบิร์ก ยังได้กล่าวอีกว่า กลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน (eclectic) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง

ปกรณีย์ ปรียากร (ฟิลลิปส์ จิระประยุต, 2556, น. 40) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ที่แอนดรูส์ (Andrews) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ของวิสาหกิจ (corporate strategy) คือ การตัดสินใจของนักบริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย และแผนต่าง ๆ ที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์พร้อมกันนั้นก็ระบุขอบเขตของธุรกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งจะกระทำการกำหนดลักษณะขององค์กรในอนาคตที่ต้องการจะเป็น รวมถึงการสร้างคุณประโยชน์ต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านอื่น ๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงาน ลูกค้าและชุมชน

สาคร สุขศรีวงศ์ (ฟิลลิปส์ จิระประยุต, 2556, น. 41) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ คือวิธีที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

พสุ เดชะรินทร์ (ฟิลลิปส์ จิระประยุต, 2556, น. 41) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ คือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (value) ให้กับลูกค้า เพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นกำไรหรือวิสัยทัศน์)

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (ฟิลลิปส์ จีระประยูต, 2556, น. 41) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเทพยายามไปในเรื่องใดแล้วสามารถพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมพงษ์ จัยศิริ และ เชาวน์ โจรนแสง (ฟิลลิปส์ จีระประยูต, 2556, น. 41) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (strategy) เป็นแบบแผนของการตัดสินใจและการดำเนินการในธุรกิจที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ซึ่งการตัดสินใจและการดำเนินการต้องสอดคล้องกับเป้าหมายทักษะและทรัพยากรของธุรกิจ

ธนชัย ยมจินดา (ฟิลลิปส์ จีระประยูต, 2556, น. 41) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ (game plan) และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินการและใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ชลธิศ ชีระฐิติ (ฟิลลิปส์ จีระประยูต, 2556, น. 41) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง แบบแผนที่ชี้นำปัจเจกบุคคลหรือองค์กร ในการปฏิบัติการในปัจจุบันหรือในอนาคต กลยุทธ์ ประกอบไปด้วยแนวความคิด (strategic concept) และการกระทำ (strategic implementation) ดังนั้น กลยุทธ์ จึงหมายถึง การใช้ความคิดสำหรับการทำงาน การระดมความร่วมมือ และการทุ่มเทการทำงานภายในองค์กร กลยุทธ์สามารถวิเคราะห์ได้ในเชิงที่เกี่ยวกับการกระทำซึ่งหมายถึงการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการจัดวางตำแหน่งหรือสถานภาพขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการกำหนดและควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้นด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นเครื่องมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงาน กลยุทธ์จึงเป็นเรื่องของการลงมือปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนที่ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดขององค์กรทั้งในปัจจุบัน (ระยะสั้น) และ ในอนาคต (ระยะยาว) รวมถึงการสร้างและการพัฒนาขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดสรรและสนับสนุนทรัพยากร โดยให้ความสำคัญในการสร้างความแตกต่าง (differentiation) อย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่มีการผสมผสานความเป็นเอกลักษณ์ที่โดดเด่น (unique mix of value) ทาให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยมองการกลยุทธ์ที่ดีจะนำองค์กรไปสู่การเป็นเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

## 2.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นอกจากจากความหมายของกลยุทธ์แล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้

ศาสตราจารย์วรงค์ (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 42) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบทางการจัดการซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรโดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทาง ที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 42) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management By Objective, น. MBO) อย่างหนึ่ง จะพิเศษก็ตรงที่วัตถุประสงค์นั้น ได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มที่การประเมินสถานการณ์ (situation analysis) ของธุรกิจ และอุตสาหกรรม แล้วเสร็จสิ้นที่การนำมายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (implementation) และประเมินผล (evaluation and control)

สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เชาวน์ โรจนแสง (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 42) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการธุรกิจ ซึ่งครอบคลุมถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ของธุรกิจ การพิจารณาสภาพการณ์ปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม การประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น การได้มาซึ่ง แผนกลยุทธ์ในการที่จะนำไปสู่การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งนั้นจะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (vision) ของผู้บริหารในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในธุรกิจที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะเป็นทั้งการวางแผน เพื่อการแก้ปัญหา ป้องกันปัญหาและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

ธนชัย ยมจินดา (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 42) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนซึ่งเน้นการกำหนดโครงสร้างกลยุทธ์ทุกด้าน เช่น ด้านเกี่ยวกับโครงสร้างเทคโนโลยี การปฏิบัติการและการควบคุมที่มีการไหลตัว และความยืดหยุ่นสูง ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกนำมาใช้อย่างมีเอกภาพเพื่อก่อให้เกิดผลดีที่สุด โดยองค์กรรวมต่อองค์กร เพื่อนำทางไปสู่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

สมยศ นาวิการ (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 42) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำภายใน การกำหนดและการดำเนินการกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างบริษัทและสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เหนือกว่าทางการแข่งขันที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัท

ชลธิศ ชีระฐิติ (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 43) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยทั้งผู้นำฝ่ายการเมืองและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรภาครัฐ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการนำหน่วยงานภาครัฐไปสู่ทิศทางหรือจุดมุ่งหมายอันเป็นที่พึงปรารถนา นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ และระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับภาคเอกชนและภาคสังคมอื่น ๆ ให้มีมากขึ้นด้วย

ชลธิศ ชีระฐิติ (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 43) ได้กล่าวไว้ว่า ในเชิงทฤษฎีสามารถแยกความสัมพันธ์ของแนวคิดเชิงกลยุทธ์กับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ได้ออกมาเป็น 2 มิติ ในเชิงมิติของเวลา และในทางปฏิบัติก็สามารถแบ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นมิติเวลาได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ระยะสั้นหรือระยะกลาง เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว เป็นกระบวนการการบริหารจัดการที่เน้นให้องค์กรมองไป ในอนาคตว่า องค์กรจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนได้อย่างไร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวนี้อาจจะแยกกันอยู่ แยกกันใช้ หรืออาจจะรวมอยู่ด้วยกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะความเหมาะสมของการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร กลยุทธ์นั้นสะท้อนให้เห็นถึงความเป็น “แนวคิดที่สั้นไหล” ซึ่งหมายความว่า การจะนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในลักษณะใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเห็นควรว่าควรนำกลยุทธ์ไปใช้อย่างไรนั่นเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการสร้างกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวขององค์กรมาเป็นปัจจัยสำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันจะนำองค์กรไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นแบบแผนที่ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารจัดการองค์กรที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัดขององค์กรทั้งในปัจจุบัน (ระยะสั้น) และในอนาคต (ระยะยาว) ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจน การสร้างกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวขององค์กรมาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การมีกลยุทธ์ที่ดี มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะนำองค์กรไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยั้ง

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 2.3.1 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารองค์กรในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้น ไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนี้ จะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารทั้งสองอย่าง คือ การมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย หรือ ถ้ากล่าวอย่างสรุป กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพนั้นจะต้องสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นได้ทุกแง่มุม คือ ทั้งในแง่ของรายบุคคล กลุ่ม (ทีมงาน) และตลอดทั้งองค์กรด้วย ทั้งนี้ ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ เพื่อการจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร



วราจกณผผลประเสริฐ (2550, น. 9 – 10) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กร และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้งานเกิดความสำเร็จสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกัน หากองค์กรละเลยความคาดหวังดังกล่าวอาจเกิดความเคลื่อนไหวที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การฟ้องร้อง หรือการหยุดงาน เป็นต้น

### 2.3.2 ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

วารจนา ผลประเสริฐ (2550, น. 11 – 13) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารหรือการจัดการทั่วไป หน้าที่ของผู้บริหารจะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Evaluating and Controlling) หน้าที่ดังกล่าวจะคล้ายคลึงกับหน้าที่การบริหาร ตามแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย และกฎระเบียบต่าง ๆ คู่แข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นต้น การบริหารโดยทั่วไปจะเน้นหนักที่การบริหารภายในองค์กรมากกว่า ในขณะที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นหนักที่การแข่งขันระหว่างองค์กรต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว ส่วนการบริหารงานโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบในระยะสั้น โดยให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการจัดการองค์กรภายในเป็นหลัก การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่าง ๆ รวมทั้ง มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดในการปรับปรุงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารสมัยใหม่ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ เสน่ห์และความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่การศึกษาวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการ บริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดย การคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาปรับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารวันต่อวันอันเป็นการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์

พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุม โครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรและสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. เป็นการบริหารองค์กรแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์กรมากกว่าการพิจารณาองค์กรแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กรทั้งหมด และยังมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์จากระดับบน ลงสู่ระดับล่างเพื่อให้ทิศทางการดำเนินการขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น การถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กร

4. เป็นการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result – Based Focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร

5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholder - Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการขององค์กร และความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหลายกลุ่ม เช่น ลูกจ้าง ชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมดอีกด้วย

6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long – Range Planning) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

### 2.3.3 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

อิสราเอลี ชานาญกิจ (2555, น. 40) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างไร่นั้น มีหลักการสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กรท่ามกลาง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมาย

ในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือโดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ

#### 2.3.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ศาสตราจารย์วรงค์ (2551, น. 234 - 256) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (internal and external environmental analysis) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนประกอบการพิจารณาสร้างกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือสถานะที่เป็นจริงขององค์กร

2. การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (mission and strategic goal identification) หมายถึง การกำหนดกรอบและเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรบนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีทิศทางและมีเป้าหมายที่เหมาะสม

3. การสร้างกลยุทธ์ (strategy formation) หมายถึงการคิดค้นและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้กับองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์ได้เป็น 3 ระดับ ๆ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรว่าจะมีการขยายตัว คงตัวหรือหดตัว ซึ่งแต่ละกลยุทธ์หลักอาจมีกลยุทธ์รองที่แตกต่างกันออกไป 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีที่หน่วยธุรกิจจะใช้ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะส่วน และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ องค์กรเป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เริ่มต้นที่การตรวจสอบการประสานความสอดคล้องของปัจจัย 7 ประการขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน การจัดคนเข้าทำงาน ทักษะของบุคลากร สไตล์การทำงานและคุณค่าร่วมของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและสามารถจูงใจสมาชิกขององค์กรได้

5. การควบคุมและการประเมินผล (controlling and evaluation) มุ่งเน้นการติดตามและตรวจสอบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ชลธิศ ธีระฐิติ (2547, น. 234 - 256) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งได้เป็น 2 ส่วนด้วยกัน ดังนี้

1. กระบวนการวิเคราะห์ หรือกำหนดแผนแม่บทเชิงกลยุทธ์ (strategic formulation) เป็นกระบวนการของการใช้ความคิดและปัญญาเพื่อที่จะหล่อหลอมและสังเคราะห์แนวความคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ กลยุทธ์ขององค์กรขึ้นมา ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision)

2. กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) ประกอบด้วยระบบ การวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ (strategic planning system) งบประมาณและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (strategic budget and operation) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership)

จากกรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) หรือกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องตอบคำถาม 4 ประการ ดังนี้

1.1 องค์กรนั้นมีพันธกิจหลักอะไร และพันธกิจนั้นเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อะไรบ้าง

1.2 อะไรคือโอกาสหรือปัจจัยที่เอื้ออำนวยในการบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ และอะไรคืออุปสรรคที่จะขัดขวางหรือทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้

1.3 องค์กร มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อะไรที่ต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งจะอยู่ในแผนปฏิบัติการขององค์กร โดยมีความสัมพันธ์กับการตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

1.4 การที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุผลสำเร็จนี้จะมีปัญหาอะไร ที่อาจเกิดขึ้นได้ ในการปฏิบัติงานเราคิดว่าจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างไร ถ้าปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นเรามีการเตรียมแผนสำรองหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาสำรองเอาไว้ เมื่อมีปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นไว้ได้หรือไม่

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์หรือกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. พิจารณาและจัดทำพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
2. วิเคราะห์หรือประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. สืบหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
4. สืบหาโอกาสและอุปสรรคหรือปัญหาที่อาจจะมากระทบต่อองค์กรได้ โดยพิจารณาว่ามีปัจจัยภายนอกใดที่เป็นโอกาสให้แก่องค์กรหรือเป็นอุปสรรคขององค์กร
5. พิจารณาหาแนวความคิดหรือแนวทางในการปฏิบัติ เป็นแนวความคิดหรือแนวทางในเชิงยุทธศาสตร์
6. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในเชิงต้นทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าตัดสินใจเลือกแนวทางเชิงกลยุทธ์นั้น
7. วิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการนำแผนกลยุทธ์นี้ไปใช้
8. ร่างแผนปฏิบัติการหลักปฏิบัติหรือแนวทางในการนำแผนนี้ไปปฏิบัติ
9. พิจารณาปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอื่น ๆ ที่องค์กรนั้นใช้อยู่ให้เข้ากับแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision) ในการเลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปใช้นั้นมีปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงอยู่ 4 ประการด้วยกัน

2.1 การพิจารณาว่าอัตราของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบันนั้นเป็นไปอย่างรุนแรงและรวดเร็วมากจนทำให้มีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change) เพื่อให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวหรือไม่

2.2 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรให้บุคลากรในองค์กร สาธารณชน และกลุ่มคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการหาวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

2.3 มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องทำงานโดยมีการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้วยกันเอง หรือแม้กระทั่งมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือองค์กรภาคเอกชน องค์กรภาคสังคมหรือชุมชนอื่น ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการที่มีความร่วมมือ ซึ่ง

กันและกัน ระดมทรัพยากรมาใช้ร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสาธารณะหรือของชุมชน ซึ่งทำให้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงาน หรือวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการหรือให้บริการแก่ประชาชนให้มากที่สุด

2.4 การค้นหาแนวทางหรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่นั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์อย่างมาก ต้องมีกระบวนการพัฒนาความคิด แนวความคิด ค้นหาวิธีการบริหารจัดการใหม่ๆ

3. ระบบการวางแผนงานเชิงกลยุทธ์ (strategic planning system) การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับปฏิบัติว่าปฏิบัติได้จริงหรือไม่ โดยในขั้นตอนการวางแผนและการจัดทำกลยุทธ์นั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถและภูมิปัญญาของผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ การหาแนวทางเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด และจัดทำเป็นเอกสารเชิงกลยุทธ์ขึ้นมา เป็นระบบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยต้องมีการออกแบบระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรเข้าสู่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ระบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเป็นระบบที่ดีจะต้องมีการนำผลผลิต (output) จากความพยายามในทุกๆระดับขององค์กรนั้นเข้ามาประสานกัน ต้องมีการตรวจสอบแผนต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นในทุกๆระดับอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีการนำผู้บริหารทุกระดับเข้ามาออกแบบกลยุทธ์และช่วยวางแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ ที่ออกแบบนั้นด้วย

4. งบประมาณและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (strategic budget and operation) การที่องค์กรจะนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปปฏิบัติ นั้น องค์กรจะต้องมีการจัดทำโครงการเชิงกลยุทธ์และต้องจัดสรรงบประมาณ ตามโครงการเชิงกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น โดยต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของการตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องมีการพัฒนาการบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ขึ้น ส่งผลกระตุ้นให้องค์กรต้องมีความคิดสร้างสรรค์พัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาทักษะขีดความสามารถ รวมไปถึงการพัฒนาเทคโนโลยี

5. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องสามารถบริหารจัดการโดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากร และเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการ และต้องทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนต่าง ๆ เข้ามาร่วมในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ด้วย



สำหรับการประเมินกลยุทธ์นั้น ไม่ใช่จะกระทำเฉพาะในช่วงที่จะเลือกใช้กลยุทธ์เท่านั้น แต่การประเมินกลยุทธ์จะต้องมีอยู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยหัวใจสำคัญคือต้องคำนึงถึงความชัดเจนของความเชื่อมโยงกับพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ความเป็นไปได้ในทางเทคนิคและทางปฏิบัติ รวมทั้งต้องได้รับการยอมรับ จากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในระหว่างและในช่วงสุดท้ายที่จะได้รับผลจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เดวิด เฟรด อาร์ (David, Fred R., 1997 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยุต, 2556, น. 49 - 50) เห็นว่าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้น จะประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากสภาพแวดล้อมภายใน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่ การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผล การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (strategic evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึง การปรับปรุงแก้ไข

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผันผวน การรักษาความได้เปรียบจำเป็นต้องมีการสร้างองค์กรให้มีพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถนำความรู้ที่ค้นพบมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างแท้จริง

### 2.3.5 แนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard: BSC)

การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard) เริ่มพัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ ค.ศ.1992 โดย โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน (Robert Kaplan And David Norton, 1992 อ้างใน อนันต์ พันนึก, 2551) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) สหรัฐอเมริกา ทั้งสองคนเห็นว่าองค์กรสมัยใหม่ต้องการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ในการวางกลยุทธ์ในจุดที่เป็นศูนย์กลางของกระบวนการจัดการ ในองค์กร ซึ่งศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในองค์กรในมุมมองของแคปแลนและนอร์ตัน คือ คุณค่า 4 ประการ ที่องค์กรจะต้องใช้เป็นกรอบ

เพื่อนำไปใช้ในการตอบสนองต่อกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ได้แก่ คุณค่าด้านการเงิน (financial perspective) คุณค่าด้านลูกค้า (customer perspective) คุณค่าด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และคุณค่าด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective)

นอร์ตัน ผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน โนแลนด์ ได้ทำงานวิจัยร่วมกับศาสตราจารย์ แคปแลน แห่งมหาวิทยาลัย Harvard โดยศึกษาการวัดผลของบริษัทและโรงงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั่วโลก ในระหว่างที่ทำการศึกษาทั้งสองได้พบบริษัทแห่งหนึ่งชื่อ Analog Device ที่มีระบบการประเมินที่ไม่ได้วัดผลด้านการเงิน เพียงอย่างเดียว แต่ประเมินด้านอื่นควบคู่ไปด้วย ผลจากการค้นพบแนวคิดการประเมินดังกล่าว ได้นำมาพัฒนาต่อจนผลการวิจัยเสร็จสมบูรณ์ และได้ข้อสรุปว่า การประเมินผลงานนั้นต้องเป็นการประเมินที่รอบด้าน โดยเฉพาะในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ควบคู่ไปกับการประเมินทางด้านการเงินซึ่งจะส่งผลให้การประเมินนั้นเกิดความสมดุล หรือ เท่าเทียมกัน นอร์ตัน และ แคปแลน จึงได้ข้อสรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการวัดผลขององค์กรสมัยใหม่ว่า ควรมีขอบข่ายการประเมินในด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้ และการเจริญเติบโต

จากผลการศึกษาของ นอร์ตัน และ แคปแลน ถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ธุรกิจในสหรัฐอเมริกาหลายรายหันมาใช้ Balanced Scorecard ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและได้ทำการเผยแพร่ผลการวิจัยโดยการตีพิมพ์บทความลงในวารสาร Harvard Business Review (January – February, 1992) ภายใต้ชื่อว่า The Balance Scorecard Measurers that Drive Performance ซึ่งต่อมา นอร์ตัน ได้พัฒนา Balanced Scorecard จากเดิมที่เป็นเครื่องมือวัดผลองค์กรไปสู่การเป็นเครื่องมือแปลง กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหลักการพื้นฐานว่ากลยุทธ์จะต้องแปลงเป็นผลงานให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

นอร์ตัน และ แคปแลน ได้อธิบายหลักการและให้ความหมายของ Balanced Scorecard ไว้ดังนี้ Balanced Scorecard หรือ BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุม กลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

Balanced Scorecard ให้ความสำคัญในการวัดผลงานทั้งทางด้านการเงิน และด้านที่ไม่ใช่การเงิน แต่เป้าหมายของ Balanced Scorecard มีมากกว่าการวัดผลและการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่ไม่ใช่การเงิน Balanced Scorecard เป็นกระบวนการวิเคราะห์ พันธกิจและกลยุทธ์ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผล

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยในการบริหารการจัดการองค์กรอย่างหนึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งแต่เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่จะช่วยให้มุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต และนอกจากนั้น ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

Balanced Scorecard ประกอบด้วย การพิจารณามุมมอง 4 ประการ สำคัญ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) ซึ่งประกอบด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดองค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่าองค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวชี้วัด (KPI) ที่สำคัญมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มขึ้นของกำไร การเพิ่มขึ้นของรายได้ หรือยอดขาย และการลดลงของต้นทุน เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเป็นแหล่งรายได้ที่จะทำให้อำนาจหรือองค์กรมีกำไร ข้อมูลจากลูกค้าช่วยในการปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่งซึ่งในอดีตเราไม่เคย ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า และไม่ทราบความต้องการของลูกค้า แต่ปัจจุบันการรู้จักลูกค้าถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจไปแล้ว เห็นได้จากการลงทุนในระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อเข้าถึงและให้บริการลูกค้ามากขึ้น โดยเน้นกลยุทธ์ไปที่การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นเวลาที่รวดเร็ว คุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐาน ราคาสินค้าที่เหมาะสมและความรับผิดชอบในการให้บริการ กลยุทธ์รักษาลูกค้าเดิมและแสวงหาลูกค้าใหม่ เป็นต้น ตัวชี้วัด (KPI) มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และกำไรต่อลูกค้า เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านนี้เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูดหรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้านการเงินตามมา อย่างไรก็ตาม การจัดการที่มุ่งเน้นการทำงานเฉพาะด้านที่มากเกินไปก็อาจประสบปัญหาที่องค์กรได้ สิ่งที่แตกต่างกันไปจากกระบวนการทำงานแบบเดิมที่เรามักจะตรวจสอบติดตามกำกับและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากผลตอบแทนทางการเงินเป็นหลักในการปรับปรุงคุณภาพและเวลา ดังนั้น ในด้านกระบวนการ

ภายในมุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการและการทำงานที่ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจหรือการบริการที่ซื่อ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ตัวชี้วัด (KPI) ด้านมุมมองด้านกระบวนการภายใน เช่น ผลผลิตภาพ (Productivity) หรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร กระบวนการขนส่งภายใน การเก็บรักษา และวงจรเวลา (Cycle Time) เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นมุมมองของการพัฒนาในอนาคต วัตถุประสงค์ของมุมมองนี้ ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถ ของบุคลากรที่เพียงพอ (Skill) ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร ด้านทัศนคติและความ พึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศมีตัวชี้วัดคือความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูลด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร ตัวชี้วัดคือ จำนวน ข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอแนะ

#### 1) ขั้นตอนการจัดทำ *Balanced Scorecard*

สำหรับหน่วยงานหรือองค์กรที่จะนำ *Balanced Scorecard* ไปใช้ มีแนวทาง ในการดำเนินการ ตามขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ขั้นการวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) เพื่อให้รู้ สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งอาจใช้ เทคนิคที่เรียกว่า SWOT Analysis ก็ได้ คือ การวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางองค์กรต่อไป

**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร มีส่วนสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร

**ขั้นตอนที่ 3** ขั้นการกำหนดมุมมอง (Perspective) การกำหนดมุมมอง การประเมินผลองค์กร และการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร มีความสำคัญ และอาจจะ แตกต่างกันไปตามลักษณะของกิจการ

**ขั้นตอนที่ 4** ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองต่าง ๆ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยมีมุมมองหลักต่าง ๆ ของ BSC ดังกล่าวคือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้าน การเรียนรู้ และการพัฒนา

**ขั้นตอนที่ 5** ขั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่างๆในลักษณะของเหตุและผล (Cause and Effect Relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นการรวมกรอบการทำงานของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมองเพื่ออธิบายกลยุทธ์อย่างมีเหตุมีผล

**ขั้นตอนที่ 6** ขั้นการกำหนดตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicators) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมอง และเรียงลำดับความสำคัญ

**ขั้นตอนที่ 7** ขั้นการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

## 2) บริบทของการนำ Balanced Scorecard มาใช้หน่วยงานหรือองค์กร

Balanced Scorecard ได้มีการนำมาใช้ในองค์กรธุรกิจต่างๆ เช่น Diageo, Nationwide, Ericson และ Mobil Oil และนำมาใช้ในมหาวิทยาลัยในต่างประเทศแล้วบางแห่ง เช่น Open University, Glasgow Caledonian University, Napier University, University of California และ Ohio State University ข้อดีของเครื่องมือนี้ คือ มีหลักพื้นฐานอยู่บนดัชนีที่แยกตามมุมมองด้านต่าง ๆ ที่ครบ 4 ด้าน ซึ่งครอบคลุมสอดคล้องตามพันธกิจ และเป้าหมาย ไม่ใช่เพียงพิจารณาที่ด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น เช่น ในการวัดผลธุรกิจในยุคก่อนที่วัดเฉพาะด้านการเงินเพียงด้านเดียว ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร ซึ่งการใช้ดัชนีทางการเงินเพื่อการวัดผลเป็นสิ่งที่ไม่มีปรากฏว่าองค์กรประเภทนี้จะให้ความสำคัญมาก่อนนอกจากนี้ Balanced Scorecard ยังเป็นความพยายามที่จะแปรให้กลยุทธ์ลงไปสู่การปฏิบัติและนำเสนอดัชนี เพื่อวัดผลการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย

บริบทในการพัฒนาดัชนี Balanced Scorecard มาใช้นั้น เริ่มขึ้น เพื่อใช้วัดผลสำเร็จเป็นบริบทภายใต้วัฒนธรรมองค์กรธุรกิจ ซึ่งมีเป้าหมายมุ่งเน้นกำไรเป็นตัววัดผลสำเร็จทางการเงิน ดังนั้น Balanced Scorecard จึงได้สามารถพิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นที่รู้จักแพร่หลายของบริษัทที่มุ่งเน้นกำไร เนื่องจาก

Balanced Scorecard ได้ขยายการวัดผลออกไปสู่ด้านอื่นนอกจากวัดผลเพียงด้านการเงินเท่านั้น

แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่าง ๆ ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารในแต่องค์กรมีโอกาสได้ร่วมมือ ประสานเชื่อมโยงกันมากขึ้น และมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมขององค์กรร่วมกัน

### 3) การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ

นอร์ตัน และ แคลแลน ได้เสนอแนะการจัดทำ Balanced Scorecard ในหน่วยงานภาครัฐที่มักจะกำหนดกลยุทธ์ไม่ชัดเจนหรือหน่วยงานภาครัฐที่ถึงแม้จะมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนงาน/โครงการต่าง ๆ แต่เมื่อนำไปปฏิบัติจริงบทบาทของหน่วยงานไม่มีความพยายามนำแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ให้ไปสู่พันธกิจ และหน่วยงานภาครัฐที่มักจะมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนว่ากลยุทธ์นั้น หมายถึง สิ่งที่ต้องทำต้องปฏิบัติอย่างเดียว แต่แท้ที่จริงแล้วกลยุทธ์ยังหมายถึง การไม่ปฏิบัติหรือการเลือกตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ทำในสิ่งนั้น

### 4) Balanced Scorecard กับระบบราชการไทย

สำหรับประเทศไทย แนวคิด Balanced Scorecard หรือ BSC ได้เริ่มเข้ามาเหมือนกับแนวคิดอื่น ๆ ที่มักจะมาทางช่องทางธุรกิจก่อนเป็นอันดับแรกแต่ก็ยังไม่แพร่หลายมากนัก จนถึงในยุคปัจจุบัน จึงเริ่มให้ความสนใจและมีความตื่นตัวมากขึ้นในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ทั้งภาครัฐและเอกชน ส่วนใหญ่ประมาณ ร้อยละ 70 - 80 นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล การสร้างตัวชี้วัด ตัวอย่าง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนที่นำไปใช้ได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย และ โรงพยาบาลกรุงเทพ เป็นต้น

ส่วนภาครัฐนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ดัดแปลงหลักการประเมินของ Balanced Scorecard มาใช้เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินการหลักขององค์กรในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาองค์กรจากทุกมิติ อย่างครบถ้วนทั้ง 4 มิติ โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานและตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ริเริ่มให้ส่วนราชการจัดเข้าระบบการประเมินผลองค์กรเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี โดยการให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจตามหลักเกณฑ์ วิธีการและระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (อนันต์ พันนึก, 2551, น. ออนไลน์)

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. มีรายละเอียด ดังนี้

**มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน

**มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ** หมายถึง ส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

**มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ โดยการลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน

**มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร** หมายถึง ส่วนราชการแสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์การและการจัดการด้านทุนมนุษย์ เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554)

สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Core team) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีภารกิจส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้มีความเข้มแข็ง จึงได้มีการประเมินการปฏิบัติราชการของ อปท. ทุกปี โดยเริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 (เริ่มแรกประเมินแบ่งเป็น 4 หมวด คือ หมวดบริหารงานทั่วไป หมวดการเงิน การคลัง หมวดการบริการประชาชน และหมวดบริหารงานบุคคล)

ต่อมาได้ปรับปรุงและพัฒนาแบบประเมิน ดังกล่าว เป็นการประเมินจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการบริหารจัดการ ประเด็นการประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ อปท. ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยได้บัญญัติให้การบริหารราชการและแนวทางปฏิบัติราชการจะต้องมีเป้าหมาย ดังนี้

- 1.1 การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน
- 1.2 การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของ อปท.
- 1.3 การบริหารภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ
- 1.4 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 1.5 การปรับปรุงภารกิจของ อปท.

1.6 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภาประเด็นการประเมินเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และการปฏิบัติงานในเรื่องเกี่ยวกับสภาของท้องถิ่น ประกอบด้วย

2.1 การบริหารงานบุคคล

2.2 การดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่น

3. ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

3.1 การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ

3.2 การจัดเก็บรายได้

3.3 การบริหารการเงินและบัญชี

3.4 การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ

3.5 การตรวจสอบภายใน

4. ด้านการบริการสาธารณะ ประเด็นการประเมินเกี่ยวกับภารกิจของอปท. ที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วย

4.1 ด้านถนน ทางเดิน และทางเท้า

4.2 ด้านไฟฟ้าสาธารณะ

4.3 ด้านระบบระบายน้ำ

4.4 ด้านน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภค

4.5 ด้านการพัฒนาเด็กและเยาวชน

4.6 ด้านการส่งเสริมกีฬา

4.7 ด้านการส่งเสริมผู้สูงอายุ

4.8 ด้านการส่งเสริมผู้ด้อยโอกาส

4.9 ด้านงานสาธารณสุข

1) จำนวนกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้ทำหน้าที่ดูแลสุขภาพในชุมชน/หมู่บ้าน (อสม. แกนนำสุขภาพ ผู้นำองค์กรในชุมชน ฯลฯ)

2) จำนวนกิจกรรมที่ให้ความรู้แก่ประชาชนในการส่งเสริมสุขภาพและ ป้องกันรักษาโรค

3) จำนวนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพและป้องกันรักษาโรคให้แก่ประชาชน (ไม่ใช่การให้ความรู้)



4) จำนวนหน่วยบริการสาธารณสุขที่ อปท. ดำเนินการหรือสนับสนุนในการดูแลสุขภาพประชาชน

5) ร้อยละของการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินการหรือสนับสนุนในการดูแลสุขภาพประชาชน

4.10. ด้านการส่งเสริมการพัฒนาศรี

4.11. ด้านการส่งเสริมอาชีพ

4.12. ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

4.13. ด้านการส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น

4.14. ด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว

4.15. ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4.16. ด้านการศึกษา (อวยชัย พัสดุรักษา, 2556, น. 11 – 13, 18 – 25)

ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ได้มีการปรับเปลี่ยนจากการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Core team) เป็นแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) โดยการประเมินยังคงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน เช่นเดิม แต่มีการเพิ่มเติมประเด็นการประเมิน ด้านที่ 4 ด้านการบริการสาธารณะ ประเด็นที่ 4.17 ด้านการจัดบริการสาธารณะของ อปท. ตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทย (แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2559 , น. ออนไลน์)

สำหรับปี พ.ศ. 2560 แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) จะแบ่งออกเป็น 5 ด้าน และอีก 1 ด้านเป็นแบบติดตาม ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ มีเป้าหมาย เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

1.1 การวางแผนการพัฒนาท้องถิ่น

1.2 การจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ

1.3 การจัดการซื้อร้องเรียน

1.4 การบริการประชาชน

1.5 ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

1.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1.7 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

2. ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา มีเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

#### 2.1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

#### 2.2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 2.3 คุณภาพชีวิตและความสุขของชีวิตกับการทำงาน

#### 2.4 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 2.5 ความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 2.6 การดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่น

3. ด้านการบริหารงานการเงินและการคลังมีเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลงมีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใส ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

#### 3.1 การจัดเก็บรายได้

##### 1) กรณีประเมิน อบจ.

##### 2) กรณีประเมินเทศบาล/อบต.

#### 3.2 การจัดท่างบประมาณ

#### 3.3 การพัสดุ

#### 3.4 การบริหารการเงินและบัญชี

##### 1) การบริหารรายจ่าย

##### 2) การจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน

#### 3.5 ผลสัมฤทธิ์

##### 1) ข้อทักท้วงลดลง

##### 2) การเพิ่มขึ้นของรายได้

##### (1) กรณีประเมิน อบจ.

## (2) กรณีประเมินเทศบาล/อบต.

4. ด้านการบริการสาธารณะ มีเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการในการจัดหา รักษา และซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกันในสังคมในการเข้าถึงโอกาสในด้านต่าง ๆ มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น มีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย มีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชน และการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในชุมชน มีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

## 4.1 โครงสร้างพื้นฐาน

## 4.2 งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต

## 4.3 การวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

## 4.4 การส่งเสริม ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญา

ท้องถิ่น

## 4.5 การจัดระเบียบชุมชน และรักษาความสงบเรียบร้อย

## 4.6 การบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม

5. ด้านธรรมาภิบาลมีเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้าง ความโปร่งใส และการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

## 5.1 นโยบายและการจัดกิจกรรม

## 5.2 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วม

## 5.3 มาตรฐานการให้บริการ

## 5.4 การมีระบบ/กลไกจัดการกับเรื่องร้องเรียน

## 5.5 การถูกชี้มูลความผิด

6. แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น มีเป้าหมาย เพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริการประชาชนที่ดำเนินการ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มเป้าหมาย

เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะที่มีการผลิตนวัตกรรมเท่านั้น โดยเป็นการระบุโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ผลิต รายละเอียด ประกอบด้วย

- 6.1 ชื่อโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 6.2 ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น (ริเริ่มใหม่/ต่อจากเดิม/ต่อจากที่อื่น)
- 6.3 เป็นโครงการในด้านใด (จำแนกตามด้านในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA)
- 6.4 ที่มา หลักการและเหตุผลในการดำเนิน โครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 6.5 วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ
- 6.6 เป้าหมายและความสำเร็จ
- 6.7 การดำเนิน โครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 6.8 ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน
- 6.9 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- 6.10 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน
- 6.11 รูปภาพในการดำเนินงาน (แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2560)

จากการศึกษาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้วิจัยมองว่า รูปแบบการบริหารจัดการของเทศบาลโดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะสามารถนำเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้ อาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้กรอบการประเมิน 4 มิติ ของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยการวางกลยุทธ์ในจุดที่เป็นศูนย์กลางของกระบวนการจัดการในเทศบาล จะช่วยให้ผู้บริหารเทศบาลกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แนวทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ ควบคุมกลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อื่นจะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมุ่งไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้

วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่สามารถนำเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้ ผู้วิจัยจึงขอทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษา วัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้าและส่งผลให้องค์กรได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้น องค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างถูกวิธีเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศ และความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

ในองค์กรทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า สำเร็จด้วยใจ เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์กรมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้ สิ่ง ๆ นั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร การศึกษาวัฒนธรรม องค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์กร โดยเฉพาะ ในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์กรให้เล็กลงมีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิติกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็นแผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามก็ดีจะมีสายโยงใย คือ วัฒนธรรม ในการทำงานเป็นศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) จะทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นกลไกในการสร้างแนวทางเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และสร้างการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีเสถียรภาพ สามารถอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, น. 222)

### 3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

อัลเลน (Allen, 1985 อ้างใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, น. 20) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมทั้งหมดที่กลุ่มคาดหวัง ให้การยอมรับและให้การสนับสนุน ไม่ว่าพฤติกรรมนั้นจะแสดงออกหรือไม่แสดงออกก็ตาม

อัลเวสสัน (Alvasson, 2002 อ้างใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, น. 20) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของสัญลักษณ์และความหมายทั่ว ๆ ไป ซึ่งทำให้เกิดระเบียบแบบแผนร่วมที่เกี่ยวเนื่องกับการรับรู้และส่งผลต่อแนวคิดของสมาชิกภายในองค์กร รวมถึงวิถีทางที่มันถูกกำหนดขึ้นและแสดงออกมา

คummings และ วอร์เลย์ (Cummings & Worley, 2009 อ้างใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, น. 20) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของสิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม และข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ใช้การได้ดีเพียงพอที่จะนำมาสอนให้แก่ผู้อื่น วัฒนธรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่มาจากทางเลือกและประสบการณ์จากการใช้กลยุทธ์และการออกแบบองค์กร

เอ็ดการ์ ชายน์ (Edgar Schein, 2010 อ้างใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, น. 20) ได้ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของข้อสมมุติพื้นฐานร่วมที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ปัญหาอันเกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และบูรณาการภายในองค์กรให้ประสานสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อสมมุติพื้นฐานเหล่านี้สามารถนำมาใช้งานได้ดีจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม พอที่จะนำมาสอนให้แก่สมาชิกใหม่ ให้ทราบถึงแนวทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อปัญหาต่าง ๆ

กอร์ดอน (Gordon, 1999 อ้างใน กชนิกา พลจันทร์, 2556, น. 24) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยม ที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม

เดนิสัน (Denison, 1990 อ้างใน ปริณ บุญฉนวน, 2556, น. 30) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐานซึ่งทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นรากฐานของระบบการจัดการองค์กรและกลุ่มของการปฏิบัติและพฤติกรรมจัดการ ซึ่งขยายและเสริมแรงหลักการพื้นฐานเหล่านั้น หลักการและการปฏิบัติทั้งหลายดำรงอยู่ก็เพราะว่ามีความหมาย

ต่อสมาชิกองค์กรเป็นภาพตัวแทนยุทธศาสตร์สำหรับการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งดำเนินการได้ดีในอดีตและสมาชิกองค์กรเชื่อว่า จะดำเนินการได้ดีต่อไปในอนาคต

โอเรลลี่ ชัทแมน และ คาลด์เวล (O'reilly, Chatman and Caldwell, (1991 อ้างใน ปริณ บุญณลวย, 2556, น. 30) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง รูปแบบการตระหนักรู้ร่วมกันของสมาชิกในสังคมนั้น ๆ

คามรอน และ เอ็ททิงตัน (Cameron and Ettington, 1988 อ้างใน ปริณ บุญณลวย, 2556, น. 30) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นชุดของค่านิยมความเชื่อ และฐานคติที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กรและสมาชิกภายในองค์กร ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง

روبบิน (Robbin, 1993 อ้างใน มาลัย ปูฟ้า, 2558, น. 22) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความหมายร่วมที่สมาชิกยึดถือร่วมกัน และเป็นสิ่งซึ่งแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่นๆ ระบบของความหมายร่วมเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่สำคัญที่เป็นค่านิยมขององค์กร โดยมีคุณลักษณะด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual initiative) ได้แก่ ระดับของความรับผิดชอบ อิสระภาพ และความเป็นอิสระ
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk tolerance) ได้แก่ ระดับที่มีบุคคลถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าว เปลี่ยนแปลงและแสวงหาความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวัง ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือความร่วมมือกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎ ระเบียบ และปริมาณของการควบคุม บังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร
7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่บุคลากรสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มงาน โดยเฉพาะหรือความชำนาญด้านวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของบุคคล

9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict tolerance) ได้แก่ ระดับของการที่บุคคลได้รับการกระตุ้น จากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้งและการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง

10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication patterns) ระดับของการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ถูกจำกัด โดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

อาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งประคิษฐ์ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ การรับรู้ข้อสมมุติฐาน ที่สมาชิกองค์กรร่วมกันยึดถือปฏิบัติ และถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกถึงพฤติกรรม

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการไทยหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

กิตติยา เขือกเย็น (2552, น. 8) ได้อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นระบบความคิดร่วมกันอันเกิดจากการที่คนซึ่งรวมกันเป็นกลุ่ม ต้องการอยู่รอดและเติบโตในสิ่งแวดล้อมของเขา จึงต้องสร้างสรรค์ระบบความคิด และการรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว เพื่อจะได้หาวิธีตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้องอันจะทำให้กลุ่มอยู่รอดและเติบโตต่อไป

ฉันทนา (ตรรกพร สุขเกษม และคณะ, 2558, น. 16) ได้กล่าวไว้ว่า ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งพิจารณาได้ดังนี้

1. วัฒนธรรม หมายถึง กลุ่มของค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ และมาตรฐานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบการยึดถือในสิ่งที่มีความหมายร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และพฤติกรรมอื่น ๆ

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นฐานคิด เป็นเป้าหมาย เป็นเครื่องมือ ที่บอกให้สมาชิกในองค์กรทราบว่าการกระทำแบบใดดีหรือไม่ดี เป็นทิศทางในการตัดสินใจ และหลอมรวมสมาชิกในองค์กร โดยการใช้ภาษาเดียวกัน การกำหนดการเป็นคนในและคนนอกองค์กร กำหนดอำนาจและพัฒนาแนวคิด หรือบรรทัดฐานความคิดที่กำหนดความสัมพันธ์ในกลุ่มนั้น กำหนดการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อให้สมาชิกมีทิศทางเดียวกัน และอธิบายสิ่งที่ไม่เข้าใจให้เข้าใจได้

พร ภิสก (กชนิกา พลจันทร์, 2556, น. 24) สรุปไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่า การปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ



วิรัช สงวนวงศ์วาน (2546, น. 20) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกัน อย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์กร

สุนทร โคตรบรรเทา (ไกรศักดิ์ รักพิณี และคณะ, 2558, น. 129) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของความเชื่อ ความคิด และสมมติฐานต่าง ๆ ที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์กร คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ข้อบังคับทางพฤติกรรมที่สังเกตได้ต่าง ๆ ปทัสถาน ค่านิยมเด่น ปรัชญา กฎระเบียบ และความรู้สึก

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 , น. 6) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วย สิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

สุริยา จันดาหงส์ (2554, น. 23) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบความเข้าใจร่วมกัน ค่านิยมบรรทัดฐาน แนวประพฤติที่บุคคลในองค์กรยึดถือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นที่ยอมรับและเป็นคุณค่าร่วม และถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ โดยมีผู้นำเป็นแกนนำในการกำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมต่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

สมคิด (ตรรกพร สุขเกษม และคณะ, 2558, น. 17) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความคิด ความเชื่อ แผนปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตของบุคลากรในองค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับและปฏิบัติเป็นประเพณีและใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตนในฐานะสมาชิกขององค์กร

ศิริพงษ์ เสาภายน (2550, น. 71) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นความเชื่อ ความรู้สึกพฤติกรรม และสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร แต่ถ้าจะกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงแล้ว วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญาอุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก0คติฐาน (Assumption) ความคาดหวัง เจตคติบรรทัดฐาน (Norms) และค่านิยม (Value)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบความเข้าใจร่วมกัน ค่านิยม บรรทัดฐาน แนวประพฤติ ที่บุคคล ในองค์กรยึดถือ พฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นที่ยอมรับและเป็นคุณค่าร่วม และถ่ายทอดให้กับสมาชิกรุ่นใหม่ โดยมีผู้นำเป็นแกนนำในการกำหนดและพัฒนาวัฒนธรรมต่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

### 3.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคมองค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยที่มีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิตหรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรม ในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลในการหล่อหลอมสมาชิกขององค์กรให้มีพฤติกรรมเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มใจ ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งย่อมทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมขององค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาวนั่นเอง

#### 3.2.1 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

เอ็ดการ์ ชายน์ (Edgar Schein, 1992 อ้างใน ทิพวรรณ มะเจียจกร (2557, น. 53) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวการที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงลักษณะการทำงานและการเลือกแนวทางที่ถูกต้อง ในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการพัฒนาองค์กร ถ้าสามารถเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กร และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้วจะส่งผลให้การบริหารงานในองค์กรประสบผลสำเร็จได้

กูตเน็ชท์ (Gutknecht, 1982 อ้างใน ตรรกพร สุขเกษม และคณะ, 2558, น. 17) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นกฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่สมาชิกได้ยึดถือร่วมกันและมีอิทธิพลต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นเกณฑ์ในการสร้างกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ
2. เป็นสิ่งกระตุ้นให้สมาชิกมีศรัทธา ค่านิยม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. เป็นเครื่องผนึกกำลัง ช่วยให้สมาชิกติดต่อประสานงานกันให้บรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นทัศนคติ แนวคิดและความเชื่อที่เป็นแบบแผนในองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติตัวของกลุ่ม บุคลากรในการทำงานในองค์กร ก่อให้เกิดความผูกพันระหว่าง บุคลากรกับองค์กรอีกด้วย

สัญญาณี เสมากักดี (2557, น. 11) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมอิทธิพลต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความร่วมมือ (Cooperation) ความร่วมมือที่แท้จริงในองค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากกฎ ระเบียบ แต่ระดับความร่วมมือที่แท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากสมาชิกในองค์กรมีคตินฐานร่วมกัน เช่น บางองค์กรมีระดับค่านิยมสูง กับการทำงานเป็นทีม ในขณะที่บางองค์กรถือว่าการแข่งขันระหว่างสมาชิกเป็นค่านิยมที่สูง ความแตกต่างกันของการให้ความสำคัญของแต่ละองค์กรเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันระหว่างกลุ่ม และบุคคลที่ส่งผลต่อ ความร่วมมือ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ เพราะความเชื่อและค่านิยมทำให้เกิดคตินฐานเบื้องต้นและเกิดความโน้มเอียงอย่างคงที่ต่อองค์กร และนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

3. การควบคุมองค์กร (Control) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ผลตามที่วางแผนไว้ โดยพื้นฐานของกลไกการควบคุมองค์กร มี 3 ด้าน ด้านแรก คือการตลาด (Market) เป็นตัวควบคุม ด้านที่สอง คือ ด้านการปกครอง (Bureaucracy) ใช้อำนาจอย่างทางการเป็นตัวควบคุม และด้านที่สาม คือ ด้านเครือข่าย (Clan) ใช้ความเชื่อ ค่านิยมที่มีร่วมกันของสมาชิกเป็นตัวควบคุม

4. การสื่อสาร (Communication) เหตุผลหลักที่สมาชิกในองค์กรสื่อสารผิดพลาดเกิดจากปัญหาการบิดเบือนข่าวสารที่มีความซับซ้อนมาก ความผิดพลาดในการสื่อสารจะมีความผิดพลาดมากเช่นเดียวกัน วัฒนธรรมจะช่วยลดปัญหาการสื่อสาร 2 ทาง คือ ทางแรก ไม่จำเป็นต้องสื่อสารกันเรื่องของคตินฐาน ค่านิยมที่มีอยู่แล้วและทางที่สอง การมีคตินฐาน บรรทัดฐานร่วมกันช่วยให้แนวทางในการตีความสารต่าง ๆ ร่วมกันอยู่แล้ว

5. ความผูกพัน (Commitment) บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเมื่อเขามีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์บางอย่างที่จะทำให้ยึดติดกับองค์กร สิ่งจูงใจต่าง ๆ เช่น เงินเดือน เกียรติยศ และความรู้สึกว่าตนเองมีค่าจะช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะส่งผลความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยผ่านทางความเชื่อและค่านิยม

6. การรับรู้ (Perception) วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดความรับรู้สถานการณ์ของสมาชิก ในองค์กรและนำไปสู่ภาคปฏิบัติ วัฒนธรรมจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรใช้อ้างเป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรม ในขณะที่องค์กรจะใช้เหตุผลเป็นแรงเสริมให้สมาชิกรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ในทางตรงข้ามองค์กรอาจกำหนดให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

มาลัย ปูฟ้า (2558, น. 29 - 30) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแต่งให้สมาชิกขององค์กรมีพฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงมีผลกระทบต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. ผลกระทบด้านวัฒนธรรมในด้านความคิดในการบริหาร ซึ่งก็คือกระบวนการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจแยกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การตัดสินใจตามข้อเท็จจริง (Factual Judgment) และ 2) การตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับค่านิยม (Value Judgment)

2. ผลกระทบของวัฒนธรรมในด้านการปฏิบัติตัว และพฤติกรรมในการบริหาร เช่น การปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา การเคารพเชื่อฟังผู้ใหญ่ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

3. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านระบบหรือโครงสร้างทางการบริหาร ได้แก่ หลักและเทคนิคการบริหารปกครอง ระบบการบริหารงานบุคคล

4. ผลกระทบของวัฒนธรรมทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรที่มีลักษณะต่างกันย่อมมีลักษณะวัฒนธรรมทางความคิดต่อเครื่องมือเครื่องใช้แตกต่างกัน ดังนั้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในแต่ละองค์กรจึงไม่เหมือนกัน

คลัคคอน และ เคลลี (Kluckhohn and Kelly, 1945 อ้างใน วรณกร รอบคอบ, 2555) เรียกวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นแบบหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเอง ต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมี การเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงาน ให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลงไป ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กรได้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหาพฤติกรรมปฏิบัติของมนุษย์ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉยนั้นเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กรอาจเป็นไปได้ทั้งปัจจัยเกื้อกูลหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหา ที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้น แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มี ความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อนคือมีวัฒนธรรม ยอมตามอย่าง ไม่ยั้งคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหา ที่คนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบ

แผนการประพศติ ถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาตนเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไข ปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความ กลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ใน ใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือ ในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การ ระลึกถึงในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมใน องค์กร

3. จากผลงานการศึกษาของ พอล เบท และ เอ็มอีพี สติ๊กแมน (Paul Bate and M.E.P. Seligman อ้างใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, น. 20) พบว่าวัฒนธรรมจะมีอำนาจชักนำ ให้เกิดภาวะการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะ ช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขา ไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยัน โดยผู้นั้นมี ประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจ ในการตอบโต้กับ ปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลในการหล่อหลอมสมาชิกขององค์กร ให้มีพฤติกรรมเป็นไป ในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มใจ ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ย่อมทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมขององค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผล ต่อประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาวนั่นเอง

### 3.2.2 การแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามมุมมองของนักวิชาการ

มีนักวิชาการ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตาม มุมมองของนักวิชาการแต่ละท่าน ดังนี้

ฮอฟสตีด (Hofstede, 1990 อ้างใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, น. 20) เปรียบเทียบ ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นชั้น ๆ เหมือนกับหัวหอม เปลือกชั้นนอกเห็นและมีการเปลี่ยนแปลง ได้ง่ายที่สุด เปลือกชั้น ในสุดสังเกตเห็น ได้ยากและเป็นชั้น ที่มีการเปลี่ยนแปลงยากที่สุด ซึ่งประกอบด้วย

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึก ของสมาชิก และเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย เป็นต้น

2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่และเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนและเกิดจากจินตนาการที่สมาชิกในองค์กรให้ความยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น การประพฤติตัวเป็นคนดี ความขยัน เป็นต้น

3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากจะช่วยสร้างเสริมค่านิยมร่วม และควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทายการให้ความเคารพผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งทั้ง 3 ข้อข้างต้นเราสามารถเรียกรวมกันว่าเป็น วิธีปฏิบัติ (Practice) ซึ่งเป็นสิ่งที่เราปฏิบัติเป็นกิจวัตร สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายในองค์กร

4. ส่วนสุดท้ายคือส่วนของค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นแกนในของหัวหอมเป็นเสมือนปรัชญาหลักขององค์กร (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่าเป็นแกนของวัฒนธรรมองค์กร

เอ็ดการ์ ชายน์ (Edgar Schein, 1992 อ้างใน ตรรกพร สุขเกษม และคณะ, 2558, น. 17) มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่บ่งบอกได้ถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรนั้น ๆ ในแง่ของจำนวนสมาชิก และวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะและวิธทางการดำเนินงานนั้นผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานหรือแบบแผนทางพฤติกรรมของสมาชิกด้วยวิธีการบังคับหรือโฆษณาชวนเชื่อให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติ โดยทั่วไปผู้ก่อตั้งหรือ ผู้กำหนดแบบแผนการกระทำของสมาชิกจะรวบรวมจากการเรียนรู้ประสบการณ์ เหตุการณ์ และวิกฤติ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรตั้งแต่เมื่อองค์กรนั้นเริ่มก่อตั้งขึ้นจนกระทั่งเติบโตตลอดจนการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่ผ่านมา

ชายน์ (ทิพวรรณ มะเจียจกร, 2557, น. 57 - 62) ได้นำเสนอการแบ่งลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กร (Level of Culture) เอาไว้ 3 ระดับ ตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น ดังนี้

1. วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้นซึ่งมองเห็นและสัมผัสได้ง่าย จับต้องได้ สามารถได้ยิน หรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเข้าไปในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด จำแนกได้ 3 ประเภท คือ 1) ประเภทกายภาพ เป็นศิลปะการออกแบบ โลโก้ ตึก อาคาร การตกแต่ง การแต่งตัวเครื่องแบบ วัตถุสิ่งของอุปกรณ์ เฟอร์นิเจอร์ในองค์กร การวาง Lay out เช่น ตึกจะไม่มีชั้นในอเมริกา 2) ประเภทพฤติกรรม เป็นพิธีกรรมรับน้อง รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเพณี การให้รางวัล การลงโทษ เช่น ที่อียิปต์จะถอดรองเท้าวางประกบกัน และ 3) ประเภทภาษา เป็นเรื่องเล่า ประวัติศาสตร์ ชื่อ ชื่อเล่น ศัพท์เทคนิค คำศัพท์เฉพาะ

ที่ใช้ในหน่วยงาน เรื่องตกลงในหน่วยงาน คำอธิบาย วิรชน ทรชน คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ เช่น ของนี้คำ คือ B OfK, บูรณาการ , paradigm, change agent เป็นต้น

2. ค่านิยม (Values) ค่านิยมเป็นสิ่งที่ตกลงร่วมกันในองค์กรว่าจะอะไรดีอะไร ไม่ดี อะไรควรทำหรืออะไรไม่ควรทำ เป็นการตีความ เป็นหลักการ เป้าหมายและมาตรฐานทางสังคม เป็นสิ่งที่บอกกว่าสมาชิกสนใจใส่ใจเรื่องใด จะเป็นระดับที่ลึกกว่าระดับแรก ค่านิยมกับบรรทัดฐานหรือ ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norm) จะต่างกัน ตรงที่ค่านิยมจะเกี่ยวข้องกับนามธรรม เช่น การมีวินัย การตรงต่อเวลา ความซื่อสัตย์ ความดี ความโปร่งใส ความมีน้ำใจ แต่ บรรทัดฐานจะเป็นรูปธรรม เช่น การเข้าคิว ถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ การไม่เปิดมือถือในห้องเรียนถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ แต่จะถูก กำหนดโดยค่านิยม ต้องสร้างค่านิยมก่อนมากำหนดธรรมเนียมปฏิบัติ เช่น การปิดมือถือในห้องเรียน เป็นบรรทัดฐานที่มาจากค่านิยมของการรู้จักเกรงใจคนอื่น การใส่เครื่องแบบมาจากค่านิยมความ เป็นระเบียบ การกำหนดค่านิยมสามารถทำได้ง่ายและการปฏิบัติยาก ต้องมีการกำหนดธรรมเนียม ปฏิบัติกำกับด้วยทุกครั้ง เช่น การตรงต่อเวลา กำกับด้วย เวลา 8.00 น. พร้อมนั่งโต๊ะทำงานทุกคน ไม่ใช่มาเซ็นชื่อแปดโมง แต่ตัวไม่อยู่ทำงาน ไปทานข้าว ไปคุยกับคนอื่น ในองค์กรจะมีคำว่า Core Values คือ ค่านิยมหลักขององค์กร ทุกคนปฏิบัติ เข้าใจตรงกัน และทำให้บรรลุพันธกิจหรือ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ซึ่งค่านิยมหลักจะต้องสอดคล้องกับธุรกิจหลักขององค์กร เช่น ธนาคาร ค่านิยมหลักคือความซื่อสัตย์ โรงพยาบาลค่านิยมหลักคือคุณภาพ ธุรกิจน้ำมันค่านิยมหลักของ องค์กรธุรกิจน้ำมันคือความปลอดภัยนอกเหนือไปจากค่านิยมอื่น ๆ คือคุณภาพน้ำมันเพราะฉะนั้น ค่านิยมหลักจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับพันธกิจและ สอดคล้องกับธุรกิจ แต่ละองค์กรจะมีค่านิยมหลักไม่เหมือนกัน จะเป็นค่านิยมที่สนับสนุนให้องค์กร ประสบความสำเร็จ และจะไม่เปลี่ยนแปลงง่าย

สำหรับกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นกระทรวงต้นสังกัดขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งเทศบาลด้วย มีค่านิยม คือ ค่านิยมสร้างสรรค์ สป.มท. วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียง

3. ฐานคติ (Assumptions) เป็นระดับวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรแสดงออก โดยอัตโนมัติ แสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconsciously) เป็นสิ่งที่คนในองค์กรคิดว่าถูกต้องและต้อง ทำ สิ่งที่จะต้องทำมาเป็นฐานคติ จะเป็นค่านิยมร่วมขององค์กรหรือค่านิยมหลัก ตัวอย่างเช่น ฐานคติของ เทศบาล อาจจะประกอบไปด้วย การยึดถือปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย และการยึดถือความพึงพอใจในการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญ

โดยลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 3 ระดับ ระดับที่ 1 จะเปลี่ยนง่ายที่สุด ส่วนระดับ 3 เปลี่ยนยากที่สุด

นอกจากนี้ ชายนี (กิตติยา เขือกเย็น, 2552, น. 11 - 12) ยังได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Culture) คือ แบบแผนของคติฐานของคนในองค์กรที่เรียนรู้ว่าผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และพนักงานจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Culture) คือคติฐานที่มีร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาทและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างเป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้ คือ การออกคำสั่ง การฟังพาวาศัย ความมีเหตุมีผลและการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) คือ แบบแผนของคติฐานซึ่งทำให้บุคคลในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และความผูกพันในการทำงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขาสามารถทำในสิ่งที่พวกเขาต้องการทำได้ รวมทั้งมีความกระตือรือร้น และตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น พนักงานจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support Culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิกให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันพร้อมทั้งมีความสนใจ

ในเรื่องสวัสดิการของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความเต็มใจ

เดล และ เคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982 อ้างใน จุลศักดิ์ ชาญณรงค์, 2557, น. 13) ได้ทำการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรตามพฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหารงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 2 ปัจจัย คือ ความเสี่ยง และความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำมากำหนดประเภทของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมี 2 ทิศทาง คือ สูงกับต่ำ จึงทำให้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบคนใจร้อน (Tough-Guy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงและความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับสูงทั้งคู่ ซึ่งพบว่า ทำให้เกิดการเจริญเติบโตหรือเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว องค์กรจะสนับสนุนสมาชิกที่ชอบเสี่ยงและมีค่านิยมในการแข่งขัน ดังนั้น สมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนชอบการแข่งขันและทำงานในเชิงรุก ประเภทขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ บริษัทก่อสร้าง กิจการเครื่องสำอาง



กิจการโฆษณา งานที่ปรึกษา งานบันเทิง ซึ่งการทำงานต้องแข่งกับเวลา และอาจเกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวในงานได้ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบงานหนักและรักสนุก (Work Hard Play Hard) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง อยู่ในระดับต่ำ แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับสูง เป็นวัฒนธรรมที่คนทำงาน แบบเอาใจจริงเอาใจกับการทำงาน ขณะเดียวกันก็สนุกสนานหรือเล่นอย่างเต็มที่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้บุคลากรมักมีความเป็นกันเอง ชอบพบปะผู้คนและมีความสุขสนุกสนาน ดังนั้น สมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนที่ชอบทำงานหนักและรักสนุก ประเภทขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ ธุรกิจการขาย ธุรกิจคอมพิวเตอร์ บริษัทแบบ แฟรนไชส์ (Franchises) ซึ่งต้องมีการพบปะสังสรรค์กับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

3. วัฒนธรรมการเค็มพั้นด้วยบริษัท (Bet-your company culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง อยู่ในระดับสูง แต่ความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับต่ำ เป็นวัฒนธรรมที่มีการตัดสินใจช้าและอาจแก้ไขปัญหาคือปัญหาต่าง ๆ ไม่ทันเวลา จึงอาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้ การตัดสินใจเปรียบเสมือนการนำองค์กร ไปเค็มพั้นการตัดสินใจจึงต้องใช้เวลามากเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ดังนั้น สมาชิกในองค์กรมักจะต้องเป็นคนทีอดทน รอบคอบและพึ่งพาอาศัยกัน ประเภทขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ องค์กรธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ บริษัทน้ำมัน บริษัทอากาศยาน บริษัทออกแบบคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ กองทัพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงและความเร็วในการได้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อยู่ในระดับต่ำทั้งคู่ ทำให้เป็นวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่ำและตัดสินใจช้า เปรียบเสมือนกับการทำงานของระบบราชการ ดังนั้น สมาชิกขององค์กรมักจะต้องเป็นคนทีเน้นกระบวนการในการทำงาน โดยการทำงานทุกอย่างมีกฎ กติกา และลำดับขั้นตอน เป็นกระบวนการในการปฏิบัติไว้ให้ยึดถือ ประเภทขององค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมประเภทนี้ ได้แก่ หน่วยงานในระบบราชการ หน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ ในการทำงาน องค์กรแบบ bureaucracy เป็นต้น

คาร์เมรอน และ ควินน์ (Cameron & Quinn, 1999 อ้างใน วรวิภา กิจศิริวิศาล, 2553, น. 31 - 35) ได้ทำการศึกษาและพัฒนาระเบียงประเภทของวัฒนธรรมองค์กร เริ่มมาตั้งแต่ปี 1980 จนถึงปัจจุบัน คาร์เมรอน และ ควินน์ ได้นำเสนอตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม ซึ่งนักวิชาการทั้งสองได้อธิบายจุดแข็งของตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมที่เหนือกว่าตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรตัวแบบอื่น ๆ 7 ประการ คือ

1. เป็นตัวแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยประกอบด้วยมิติวัฒนธรรม
2. หลักที่ได้รับการพิสูจน์ในทางวิชาการแล้วว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

3. เป็นตัวแบบที่ใช้เวลาในการวินิจฉัยและสร้างยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนแปลง
4. ใช้เวลาไม่นานจนเกินไป
5. เป็นตัวแบบที่ทีมงานในองค์กรเองสามารถประยุกต์ในการใช้ได้

ต่อเนื่อง

6. หากมีความเข้าใจวิธีการก็ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก
7. เป็นตัวแบบที่มีความเที่ยงตรง ซึ่งผ่านการทดสอบจากข้อมูลเชิงประจักษ์

เป็นจำนวนมาก

คาร์เมอร์ และ ควินน์ อธิบายว่า ตัวแบบการแข่งขันของคานิชมี มีรากฐานจากคำถามที่ว่าประสิทธิผลขององค์กรคืออะไรและมีเกณฑ์หลักอะไรที่ระบุได้ว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ จากการศึกษาของนักวิชาการด้านองค์กรหลายท่านพบว่า การมองประสิทธิผลขององค์กรสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ที่มีลักษณะในเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน

สำหรับการประเมินวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ คาร์เมอร์ และ ควินน์ (ตรรกพร สุขเกษม และคณะ, 2558, น. 27 - 28) ใช้คุณลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กร 2 ประการ ได้แก่ ประการแรก คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับเสถียรภาพ (Stability) และประการที่สอง คือ การเน้นปัจจัยภายนอก (External Focus) และการเน้นปัจจัยภายใน (Internal Focus) ซึ่งทำให้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรได้ 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นความสัมพันธ์ (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ ลักษณะเด่น องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ สมาชิกขององค์กรทุกคนมีการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันและกัน ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาช่วยเหลือแก่สมาชิกขององค์กร ผู้นำเน้นการทำงานเป็นทีม มีการตัดสินใจร่วมกัน สมาชิกขององค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ความสำเร็จจึงวัดได้จากการพัฒนาคน การทำงานเป็นทีม และการเอื้ออาทร

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและความกล้าตัดสินใจ ผู้นำเป็นคนกล้าตัดสินใจ การบริหารงานเน้นให้สมาชิกขององค์กร กล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้มีประสิทธิภาพ เกณฑ์วัดความสำเร็จคือนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงานที่เกิดขึ้น

3. วัฒนธรรมการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องความสำเร็จของงานเป็นหลัก สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่มักจะชอบการแข่งขันในการทำงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีเหตุผล คำนึงการ ในเชิงรุก เกณฑ์วัดความสำเร็จคือความสำเร็จหรือชัยชนะในการครอบครองตลาด

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Hierarchy Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องการมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ประสานงาน เน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจะเน้นความมั่นคงของสมาชิก เน้นการยอมรับตามคำสั่ง เน้นการปฏิบัติงานที่คาดการณ์ได้ และเน้นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น เกณฑ์กำหนดความสำเร็จ คือการมีระบบงานที่เชื่อถือได้

เครื่องมือประเมินวัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นมาจากนิยามร่วมสมัย (Contemporary) ของวัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วย คุณค่า (Value) รูปแบบของผู้นำ (Leadership Style) กระบวนการทำงาน (Procedure) กิจวัตร (Routine) และมุมมองที่องค์กรมีต่อความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรแสดงถึงคุณค่า สมมติฐาน ความคาดหวัง และเป็นสิ่งที่กำหนดลักษณะขององค์กรในช่วงเวลานั้น ๆ

นอกจากนี้ คาร์เมรอน และ ควินน์ (ปิยะ ละครมุลมอญ, 2556, น. 32 - 33) ยังได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง และกล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะ อันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ ดังนี้

1. คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics) หมายถึง สภาพโดยรวมขององค์กรที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน ได้แก่ ความเป็นเสมือนครอบครัว การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร ความเสี่ยงและความท้าทาย การเป็นองค์กรแห่งสัมฤทธิ์ผล โดยมีภาระหลักคือ การทำงานให้สำเร็จลุล่วง การแข่งขันและความสำเร็จ การควบคุม โครงสร้างสายงาน และระเบียบแบบแผนขององค์กร

2. คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders) หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารองค์กร หรือพฤติกรรม หรือบทบาทที่ผู้บริหารองค์กรปฏิบัติต่อบุคลากรและการดำเนินขององค์กร ได้แก่ การเป็นนักบริหารจัดการ นักบุกเบิก สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ มีความเข้มแข็ง เอาจริงเอาจังในการทำงาน และมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จ

เป็นเสมือนพี่เลี้ยงคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเป็นผู้ประสานงานและผู้ดูแลจัดการให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคล (Personnel management) หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากร หรือลักษณะวิธีปฏิบัติต่อบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร โดยเน้นความมั่นคงในอาชีพ มีการปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน สามารถคาดการณ์ได้ และมี

ความสัมพันธ์ที่มีเสถียรภาพ เน้นตัวบุคคลมากกว่าทีม ส่งเสริมให้กล้าคิดกล้าเสี่ยง สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น และมีความโดดเด่นเฉพาะตัว เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์ เน้นการแข่งขันที่หนักหน่วง โดยมุ่งไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จเป็นสำคัญ

4. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the organization) หมายถึง กลไกที่ใช้พันธนาการองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นสิ่งที่องค์กรนำมาใช้เป็นหลักเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ได้แก่ ความจงรักภักดีและความเชื่อใจ โดยมีความยึดมั่นต่อองค์กรสูง นวัตกรรม และความมุ่งมั่นพัฒนา การมุ่งที่ความสำเร็จและบรรลุ

ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ระเบียบและนโยบาย และการธำรงรักษาไว้ซึ่งความราบรื่นในการดำเนินงาน

5. กลยุทธ์ที่ใช้ (Strategic Emphases) หมายถึง กลยุทธ์หรือจุดเน้นที่องค์กรใช้เป็นแนวทางหรือนโยบายในการขับเคลื่อนนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การสร้างความเชื่อใจ เปิดเผย และมีส่วนร่วม มุ่งเน้นการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และความท้าทายใหม่ ๆ และการได้รับโอกาสใหม่ ๆ มุ่งเน้นกิจกรรม การแข่งขัน และความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมาย ความมั่นคง ความมีเสถียรภาพ โดยการดำเนินงาน ที่เป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ และมีการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญ

6. เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning organization) หมายถึง เงื่อนไขที่องค์กรนำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ ที่แสดงถึงชัยชนะและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม การเป็นผู้นำการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เดนิสัน (Dennison, 1990 อ้างใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, น. 33) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กร ที่สามารถทำงานได้ผลดี หมายถึง องค์กร ที่จัดการยุทธวิธี สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ได้อย่างเหมาะสม และได้เสนอการจำแนกประเภทของวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธวิธีที่องค์กรนำมาใช้กับความต้องการ ทางสิ่งแวดล้อม มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ซึ่งทำให้องค์กรมีพฤติกรรมในการบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบการปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะเน้นที่สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและการยืดหยุ่น วัฒนธรรมจะรักษาค่านิยม บรรทัดฐาน และความเชื่อเพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีสมรรถภาพในการรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ พร้อมกับการตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบพันธกิจ (Mission Culture) วัฒนธรรมประเภทนี้จะตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงความสำคัญของการคงอยู่และทิศทางขององค์กรด้วยความร่วมมือ กำหนดวิสัยทัศน์เป็นประเด็นหลักของวัฒนธรรมพันธกิจ วิสัยทัศน์ช่วยตอบสนอง

ผู้ปฏิบัติงานประจำให้เห็นแนวทางความสำเร็จของงาน ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ถ้าสิ่งแวดล้อมภายนอกต้องการความมั่นคงและทิศทางอย่างไรแล้ววัฒนธรรมจะกำหนดพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมแบบผูกพัน (involvement culture) มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกมีความผูกพันและมีส่วนร่วม กับองค์กร โดยสามารถปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว ข้อสำคัญในการดำเนินการ ตามวัฒนธรรมลักษณะนี้ให้สำเร็จ คือ การสร้างให้สมาชิกมีความรับผิดชอบและสร้างข้อตกลงร่วมกัน ถ้าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและยุทธวิธีหันกลับมาที่สภาพแวดล้อมภายในแล้ว สมาชิกจะต้องปรับเปลี่ยนได้ทันทีโดยยึดความผูกพันกับองค์กรเป็นสำคัญ

4. วัฒนธรรมแบบคงที่ (Consistency Culture) เน้นสภาพภายใน โดยให้สภาพแวดล้อมคงที่ วัฒนธรรมประเภทนี้เกิดขึ้นจากลักษณะทางตรรกวิทยา และวิธิดำเนินการทางธุรกิจ จุดเด่นของวัฒนธรรมประเภทนี้ อยู่ที่การปฏิบัติตามและความเชื่อถือได้ การดำเนินการขององค์กรยึดถือสัญลักษณ์ ประเพณี ความร่วมมือของผู้นำ ขนบธรรมเนียม การทำงานให้ได้มาตรฐาน นโยบายในการดำเนินการตามเป้าหมายในสภาพแวดล้อมคงที่การบูรณาการ ความเชื่อมั่น และองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มีประสิทธิผลสูง

ดาร์ฟ (Daft, 2004 อ้างใน ปิยะ ละมุลมอญ, 2556, น. 28) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 แบบ โดยมีฐานคิดมาจาก 2 เงื่อนไข คือ 1) ระดับของเงื่อนไขสภาพแวดล้อมภายนอกที่ต้องการความยืดหยุ่น หรือความมั่นคงเพียงไร และ 2) ระดับของเงื่อนไขด้านกลยุทธ์ที่ต้องการเน้นภายในหรือเน้นภายนอกเพียงไร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบมีดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กร ที่สนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา บุคลากรขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดค่านิยมในการตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการกระตุ้นบุคลากร ให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์และการจินตนาการเป็นพิเศษ ส่งเสริมให้ทดลอง ลองทำให้กล้าเสี่ยง ให้คิดอะไรนอกกรอบ หลายองค์กรได้เปลี่ยนมาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนอง ได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือมีส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น เน้นให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่นเอาจริงเอาจังทำงานให้สำเร็จ สมบูรณ์ ดีที่สุด มีความขยันขันแข็งในการทำงาน การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะและความสำเร็จ องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่ม ในสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใดองค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาว จนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายองค์กรที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการแข่งขัน การเอาชนะบุคลากร ที่มีผลงานดีจะได้รับผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้มีผลงานต่ำกว่าเป้าก็จะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง ให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่ เอื้ออาทร ทั้งบุคลากรและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและ การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด มีค่านิยมที่สำคัญในเรื่องการคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเองแบบพี่น้องเน้นความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) วัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อม ภายใน ความคงเสถียรภาพในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการความสมเหตุสมผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เท่านั้น ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์กรน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการเนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

มัวร์เฮิร์ด และ กรีฟฟิน และ กอร์ดอน (Moorherad & Griffin, 1995) and Gordon, 1999) อ้างใน วารรณกร รอบคอบ, 2555) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร ประกอบไปด้วยหลากหลายรูปแบบ เช่น

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture) จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำขององค์กรมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมใหม่อย่างสม่ำเสมอในองค์กร ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กรที่พร้อมต่อการตอบสนองได้ตลอดเวลา

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture) คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไรหรือ

มีส่วนแบ่งการตลาดสูงขึ้น เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่การสร้างเสริมและพัฒนาตนเองให้เพียงพอต่อการรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับบรรยากาศของการทำงานจะเป็นแบบเสมือนครอบครัว ผู้นำจะเน้นความร่วมมือ การเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) มุ่งเน้นความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายในเป็นสำคัญที่จะต้องมีความมั่นคง โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานแบบมีวิธีการสมเหตุสมผลและมีความเป็นระเบียบของการทำงาน โดยต้องยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ชาเลส แฮนดี้ (Charles Handy, 1991 อ้างใน จุลศักดิ์ ชาญณรงค์, 2557, น. 13 - 14) แบ่งประเภทวัฒนธรรมองค์กรตามสิ่งที่แต่ละองค์กรเน้น ได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร (Red Tape) ลักษณะองค์กรที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏเห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเอง หรือ วัฒนธรรมองค์กร หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นงานโครงการ หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์กร การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ความสามารถที่หลากหลายของบุคลากรจากหลายฝ่ายหลายส่วนงานมาร่วมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการทีมงานก็สลายไปและอาจไปสร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุงโดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระแต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงาน การใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้งการตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ มักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์กรฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่ง ผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้สนองรับและ นำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงาน ไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมงานบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร กำลังคนในวัฒนธรรมเช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้เป็นตัวหนุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรก็กะทัดรัดแต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและนับพลังของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพ



และประสิทธิผลขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์กรถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์กรอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์กรแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์กรนั้น ๆ ว่าสามารถและดำเนินการอะไรอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์กรแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด การบริการประชาชนโดยหน่วยงานรัฐ หากนำวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ผลงานหรืองานและแบบผู้นำมาช่วยเสริมจะเป็นการดีกว่า ในทำนองเดียวกันวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นและอาจนำวัฒนธรรมองค์กรแบบอื่นไปช่วยเสริมในบางจุดบางงานก็ได้

### 3.2.3 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, น. 122) ได้ระบุแหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญมี 5 แหล่ง คือ

1) วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับ ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ

- (1) วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ
- (2) วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ
- (3) วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น
- (4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม
- (5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ

2) ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือ ในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรเหมือนกัน และถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์กรต่างกันด้วย

3) ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือ ถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์กรก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร

4) ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์กร กล่าวคือ เมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

5) ค่านิยม ความเชื่อ และวิถีทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือ ในหน่วยงาน มักจะมีผู้มีความคิดริเริ่มที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำจนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไขคือ เวลาและปัจจัยเกื้อหนุนอื่น ๆ

### 3.2.4 คุณลักษณะของวัฒนธรรม

รากฐานรองรับวัฒนธรรมองค์กรใดคือความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานของปรัชญา เพื่อทิศทางขององค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามากภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว องค์กรจะเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว องค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง นักวิจัยได้ระบุเครื่องวัด ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมหลายอย่าง คือ ความลึกของการแทรกซึมภายในองค์กร บุคลากร ได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงแค่ไหน ความอายุยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรม ที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อบุคลากรมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรม คือความสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม ระดับของการมีส่วนร่วมของบุคลากร และระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทางวัฒนธรรมองค์กร จะต้องคิดค้นวิธีการของการคำนวณและการยึดค่านิยมทางวัฒนธรรมของพวกเขาไว้ร่วมกับบุคคลอื่นไว้

โดยทั่วไปองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งแตกต่างกัน วัฒนธรรมอาจจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอได้ แต่ผู้เขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง Corporate Culture ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในธุรกิจอเมริกันอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะมีหน้าที่ที่สำคัญสี่อย่าง องค์กรที่มีวัฒนธรรมอ่อนแอไม่สามารถมีข้อได้เปรียบจากหน้าที่สี่อย่างเหล่านี้ นั่นคือ

- 1) วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร
- 2) วัฒนธรรมจะถูกกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
- 3) วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
- 4) วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผล

สิ่งแวดล้อมของพวกเขาได้

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

### 3.2.5 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

อาจแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้หลายมิติ เช่น

มิติที่ 1 แบ่งเป็น

วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน เช่น วัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คือ ส่งเสริมประชาธิปไตยและความเสมอภาค

วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นวัฒนธรรมของกลุ่มงาน แผนกงาน หรือพื้นที่งาน ซึ่ง ในองค์กรหนึ่ง ๆ ที่มีหลายกลุ่มงานหรือแผนกงานก็จะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ หลายแบบได้ เช่น ทีมมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ แต่ละคณะก็อาจมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน ที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น การมีวัฒนธรรมย่อยจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ขึ้นอยู่กับถ้าวัฒนธรรมย่อยนั้น ๆ เห็นพ้องต้องกันกับความเชื่อที่เป็นสมมติฐานพื้นฐานและค่านิยมหลักขององค์กร แต่ไม่เห็นพ้องกับพฤติกรรมหรือวิธีการที่จะไปสู่ความเชื่อมั่น องค์กรจะได้ประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์และความแตกต่างในความคิดดังกล่าวได้

มิติที่ 2 แบ่งเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง หรืออ่อนแอ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus หรือ Agreement) การยึดเหนี่ยวกัน (Cohesiveness) และการผูกพัน (Commitment) ของสมาชิกต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่มีน้ำหนักมาก คนเห็นพ้องต้องกันและยอมรับมากจึงเปลี่ยนแปลงยาก วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีผลต่อการควบคุมพฤติกรรมได้มาก และทำให้สมาชิกขององค์กรมีแรงยึดเหนี่ยวกันสูง มีความจงรักภักดีและผูกพันต่อองค์กรมาก ในองค์กรทางการทหารหรือในองค์กรของชาวเกาหลีและญี่ปุ่น จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีน้ำหนักและมีความเข้มแข็งมากกว่าองค์กรแบบตะวันตก อันเป็นผลมาจากการได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมประจำชาตินั้นเอง

เดล และ เคนเนดี (Deal & Kennedy, 1982) ได้เสนอว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กร ที่เข้มแข็งจะมีส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่สำคัญคือ

1) มีค่านิยม ซึ่งสะท้อนวิสัยทัศน์ และความเชื่อขององค์กรที่ชัดเจน ดังเช่นที่ 3เอ็ม ที่มีความเชื่อในการมุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรม

2) มีวีรบุรุษ ซึ่งจะปรากฏอยู่ในเรื่องเล่าขององค์กร เช่น บิลเกตต์ จะมีวีรบุรุษที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการมุ่งคิดไปข้างหน้าให้เกิดขึ้นแก่ไมโครซอฟท์

3) มีพิธีกรรมและพิธีการ เพื่อเป็นการเน้นย้ำค่านิยมขององค์กร เช่น พิธีมอบรางวัลดีเด่นให้แก่บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แก่องค์กร

4) มีเครือข่ายของวัฒนธรรม ซึ่งจะเป็วิธีกาต่าง ๆ ในการสื่อสารวัฒนธรรมให้ถูกปลูกฝังและเน้นย้ำวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เช่น การมีสมุกพกหรือบัตรวัฒนธรรมองค์กรติดตัวบุคลากร

โดยทั่วไป พบว่า วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะทำให้สมาชิกยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก แต่ขณะเดียวกันก็พบว่า องค์กรมักจะยึดถือดีและมุ่งมั่นภายในองค์กรเป็สำคัญ ตลอดจนมีความเป็ระบบราชการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าองค์กรนั้น ๆ มีผลประกอบการทางการเงินที่ประสบความสำเร็จ และถ้าองค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงก็มักจะเปลี่ยนได้ยาก

วัฒนธรรมที่อ่อนแอ จะเป็วัฒนธรรมที่คนอาจจะไม่เห็นพ้องต้องกันมาก และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และไม่ค่อยมีน้ำหนักต่อสมาชิกเท่าไรนัก ซึ่งปรากฏในองค์กรที่เพิ่งก่อตั้งหรือองค์กรที่มีอายุไม่ยาวนานนัก วัฒนธรรมองค์กรจึงอาจยังไม่มึน้ำหนักต่อสมาชิกมากเท่าใดนัก หรืออาจจะเกิดขึ้นในองค์กรที่ผู้นำ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมขององค์กรมากนัก หรือเนื่องจากองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมมาก

การที่จะทราบว่วัฒนธรรมจะเข้มแข็งหรืออ่อนแอ นั้น จะต้องพิจารณาถึงระดับความผูกพันของบรรดาเหล่าสมาชิกทั้งหลาย หากความผูกพันของสมาชิกมีสูงมากก็แสดงว่าวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นเข้มแข็งซึ่งเป็เป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ สมาชิกทุกคนจะต้องดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างอดทนและเสียสละ พุ่มเทแรงกายแรงใจด้วยความเต็มใจเป็การผูกพันทางใจไม่ใช่วัดดูรางวัลแต่อย่างใด วัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีผลต่อบุคลากรสูง ทำให้การปฏิบัติงานสูงขึ้น การลาออกจากงานลดน้อยลง ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นผูกพันกับ นโยบาย กลยุทธ์ และโครงการของธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกับค่านิยม เพราะค่านิยมเป็รากฐานของวัฒนธรรมที่เข้มแข็งมีบทบาทสำคัญในการเป็พลังจูงใจแก่เหล่าสมาชิกในองค์กรนั้น หากค่านิยมที่ปรากฏสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ วัฒนธรรมนั้นก็จะเป็ทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอ ระดับความสัมพันธ์ของบรรดาสมาชิกจะมีน้อยและค่านิยมไม่สอดคล้องกับนโยบาย กลยุทธ์และโครงการของธุรกิจและบรรดาสมาชิกจะมีค่านิยมที่ผิดจะทำให้วัฒนธรรมเป็หนี้สิน (ววรรณกร รอบคอบ, 2555)

### 3.2.6 กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร คือ กระบวนการในการเชื่อมโยง ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Values) กับค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้พิจารณากลับกรองของสิ่งแวดล้อม และการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจ ประชากร นโยบายสาธารณะ เทคโนโลยี และสังคม

2) พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม คือ ค่านิยมที่บุคลากรต้องการที่จะปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อขององค์กรที่ว่าองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใด ถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมทางกลยุทธ์

3) การสร้างวิสัยทัศน์ คือ ภาพขององค์กรว่าจะอยู่จุดใดเมื่อมีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม

4) การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ คือ เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบขององค์กร ไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมบุคลากรที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ

5) การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม คือ การเสริมแรงทางพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ รูปแบบแรกการจัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กรซึ่งจะต้องตอบสนองความต้องการทางพฤติกรรมในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดค่านิยมแก่บุคลากร รูปแบบที่สอง องค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังบุคลากรทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นให้บุคลากรทำสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง (วัฒนธรรมองค์กร, 2560)

นอกจากนี้ ยังมีกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางการเกิดวัฒนธรรม ซึ่งกระบวนการสร้างวัฒนธรรม ดังกล่าวมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการขึ้นมา อาจมีการกำหนดจากวิสัยทัศน์

และภารกิจขององค์กรสะท้อนให้สมาชิกได้ทราบว่าองค์กรของคนจะต้องมีลักษณะอย่างไรจึงจะทำให้สามารถเดินทางไปถึงเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2) ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม ที่จะทำให้เกิดขึ้นกับวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ เมื่อได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรเรียบร้อยแล้ว ทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมที่ต้องการดูว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการนั้นมีในองค์กรของเรา ณ ปัจจุบันนี้หรือไม่เพื่อที่จะได้รับแก้ไขและทำการประเมินว่าภารกิจในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีมากน้อยเพียงใด

3) กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนิยมทำกันใน 2 ลักษณะ คือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป จากวัฒนธรรมที่เปลี่ยนได้ง่ายไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ยุ่งยาก หรืออาจจะเป็นการสร้างกระแสวัฒนธรรมใหม่กลบกระแสวัฒนธรรมเก่า การเปลี่ยนแปลงจะแทรกซึมอยู่ในทุกกิจกรรม และการเปลี่ยนแปลงแบบผ่าตัดเป็นการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใดเพราะทุกคนทราบว่าตัวเองจะอยู่ได้หรือไม่ได้ภายใต้วัฒนธรรมองค์กร (แนวทางการเกิดวัฒนธรรม, 2560)

### 3.2.7 ฐานคติเบื้องต้นที่มีแบบแผนของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีแบบแผนหลายแบบหรือหลายระดับ เริ่มด้วย ระดับที่มองเห็นได้ (Visible artifacts) เช่น ลักษณะตัวอาคารสถานที่ขององค์กร เทคโนโลยี สถานที่ทำงาน การแต่งกาย หลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กฎบัตร (charter) คู่มือปฐมนิเทศบุคลากร เรื่องเล่าต่าง ๆ องค์กร วัฒนธรรมระดับนี้ เป็นวัฒนธรรมระดับพื้นฐานที่ไม่ช่วยหรือช่วยได้น้อยในการทำความเข้าใจว่าทำไมคนถึงประพฤติหรือมีพฤติกรรมเช่นนั้น วัฒนธรรมองค์กรระดับถัดมาคือระดับค่านิยม (Value) ซึ่งเป็นตัวการควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ค่านิยมช่วยให้เราเข้าใจได้ว่าทำไมมนุษย์จึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น แต่ค่านิยมก็เป็นสิ่งที่สังเกตให้เห็นได้ชัดเจน โดยตรงได้ยาก การเข้าใจค่านิยมได้นั้นมีแนวทางทำได้ เช่น การสัมภาษณ์ผู้นำต่าง ๆ ในองค์กร หรือทำการวิเคราะห์เนื้อหาวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ในระดับแรกเช่น กฎบัตร หรือหลักฐานที่เป็นลายลักษณ์อักษรขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามค่านิยมก็ยังขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยโดยอ้อมจากตัวแทนที่เป็นรูปธรรมจากวัฒนธรรมระดับแรก กล่าวโดยย่อ ก็คือ ค่านิยมได้มาจากการให้เหตุผลโดยการอธิบายด้วยการพูดออกมาจากผู้

ถูกสัมภาษณ์ว่า ค่านิยมนั้นเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้น แต่เหตุผลรากฐานจริง ๆ ของพฤติกรรมก็ยังไม่แสดงออกมาอย่างโปร่งใส

ถ้าจะให้เข้าใจวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ซึ่งรวมถึงค่านิยมและพฤติกรรมที่สังเกตเห็นและวัดได้ เราจำเป็นต้องขุดค้นลงไปถึงฐานคติพื้นฐาน ซึ่งเป็นตัวการสำคัญที่กำหนดการรับรู้ ความคิดและความรู้สึกของกลุ่มหรือองค์กร ฐานคติเหล่านี้เป็นการตกผลึกของค่านิยมซึ่งถูกเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาว่าได้ผลและจะเกิดอยู่ในบุคคลหรือกลุ่มเสมอ และฐานคติพื้นฐานนี้ก็จะกำหนดการรับรู้ ความคิด และความ รู้สึกของมนุษย์ต่อสภาพแวดล้อมหรือปัญหาที่ตนเองประสบพบเห็น โดยอัตโนมัติ ซึ่งเจ้าของพฤติกรรมก็ไม่รู้ตัว นาน ๆ เข้าก็กลายเป็นมุมมองของผู้นั้นไป เสมือนได้มาเปล่า ๆ และจะไม่มีการสงสัยว่าทำไมตัวเองต้องรับรู้ คิด และรู้สึกเช่นนั้น ไม่เหมือนค่านิยมใหม่ ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น ฐานคติพื้นฐานนี้มีส่วนทำให้มนุษย์กลายเป็นคนไม่รู้ (Ignorant) หรือถูกคนอื่นมองว่าเสียสติ (insane) ได้ ถ้าบุคคลผู้นั้นไปโต้แย้งค่านิยมที่เป็นฐานคติของคนทั่วไป เช่น เรามีความเข้าใจกันทั่วไปว่า ธุรกิจควรมุ่งกำไร มหาวิทยาลัยควรให้การศึกษา หรือการแพทย์ควรช่วยย้่ามนุษย์มีชีวิตยืนยาว แต่ถ้าผู้ใดไม่ยอมรับฐานคติหรือค่านิยมเหล่านี้ กลุ่มก็จะเห็นว่าบุคคลนั้นเป็นคนไม่รู้จริงหรือหลงผิดไปทั้ง ๆ ที่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเพียงค่านิยมเท่านั้น การตั้งคำถามที่ถูกต้องสามารถดึงฐานคติพื้นฐานขึ้นมาจากจิตใต้สำนึกของมนุษย์ได้ และเข้าสู่การตระหนักในตนเอง หรือทำให้รู้จักตนเองมากขึ้น

สำหรับฐานคติพื้นฐานระดับลึกที่สุดนั้นจะเป็นแหล่งรวบรวมแบบแผนเกี่ยวกับมนุษยชาติ ธรรมชาติ และกิจกรรมทั้งหมดของมนุษย์ซึ่งอาจจะเข้ากันได้ ทดแทนกันได้ หรือไม่ก็ได้ เช่น ถ้ากลุ่มเชื่อว่าหรือมีฐานคติร่วมกันว่าการจะมีชีวิตรอดอยู่ได้ในโลกควรจะเอาชนะธรรมชาติและควบคุมสภาพแวดล้อมให้ได้ ก็เชื่อได้โดยที่ความสัมพันธ์ของกลุ่มย่อมมีลักษณะคล้ายตามฐานคติร่วมกันด้วยคือ มนุษย์จะก้าวร้าวต่อกัน แข่งแย่งกัน และไม่คำนึงถึงความสมานฉันท์และเห็นใจหรือยอมความระหว่างกัน ในหมู่มนุษยชาติ หรืออีกตัวอย่าง ถ้ากลุ่มมีฐานคติว่าความคิดสร้างสรรค์ที่ดีและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจะมาจากความพยายามอย่างยิ่งของปัจเจกบุคคลเท่านั้น กลุ่มก็ไม่สามารถมีฐานคติที่ว่ากลุ่มสามารถจะก่อให้เกิดผลตามที่คาดหวังหรือบุคคลแต่ละคนจะมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มมากกว่าการเห็นแก่ตัวของตัวเองซ่อนขึ้นมาพร้อมกัน เพราะปัจเจกบุคคลสำคัญกว่ากลุ่ม

แบบแผนของฐานคติจะได้รับการพัฒนาให้เห็นรูปแบบชัดเจนขึ้นในกรอบของความเห็นเกี่ยวกับมนุษยชาติ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมทั้งหมดของมนุษย์ จนเกิดเป็นฐานคติเฉพาะกลุ่ม และเป็นรากฐานหรือที่มาที่สำคัญของค่านิยมของกลุ่มคนต่าง ๆ

แบบแผนของฐานคติ ค่านิยม และพฤติกรรมการแสดงออก รวมตลอดถึงศิลปะเทคโนโลยีต่าง ๆ จะถูกถ่ายทอดไปสู่สมาชิกใหม่ในองค์กร หลังจากที่แบบแผนเหล่านี้

ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้แก้ไขปัญหาในการปรับตัวให้องค์กรดำรงอยู่ได้และสามารถแก้ไขปัญหาในองค์กรเอง นั่นคือสามารถช่วยแก้ไขปัญหา ในการบริหารงานขององค์กรได้

### 3.2.8 การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

วัฒนธรรมองค์กรจะมีส่วนผสมที่แตกต่างกันหลายอย่าง เป้าหมายสูงสุด จะแสดงความหมายของค่านิยมร่วม ส่วนผสมที่สำคัญอย่างหนึ่งของวัฒนธรรม และจะอยู่ ณ ใจกลางของกรอบข่าย 7S ของ แมคคินซี (McKinsey) (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr, 1977) เพื่อดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ S ตัวอื่น สไตล์ โครงสร้าง คน ระบบ กลยุทธ์ และทักษะของกรอบข่าย 7-S จะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และ S แต่ละตัวจะต้องสอดคล้องระหว่างกันด้วย

องค์กรคือหน่วยงานที่มีชีวิต องค์กรจะถูกก่อตั้งขึ้นมาโดยบุคคลและพวกเขาจะสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความหมายและความมุ่งหมายของกิจกรรมของพวกเขา วัฒนธรรมองค์กร คือ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ ค่านิยม และบรรยากาศที่สร้างได้ วิธีทางที่เรากระทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุความสำเร็จ ณ ที่นี้ องค์กรทุกองค์กรจะมีวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมจะนำทางสิ่งดำเนินอยู่ภายในองค์กร วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารและพวกเขาจะมีมุมมองต่อสภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร

วัฒนธรรมสามารถจะเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนได้ วัฒนธรรมจะเป็นจุดแข็งเมื่อมันทำให้การติดต่อสื่อสารประหยัดและง่าย เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจและการควบคุม ส่งเสริมการวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ และสร้างระดับความร่วมมือความผูกพันที่สูงภายในองค์กร มันจะเป็นจุดอ่อนเมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมที่สำคัญแทรกแซงความต้องการขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร และบุคคลที่กำลังทำงานในนามองค์กร

การบรรลุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่กระตุ้นบุคลากรให้มีทัศนคติและแบบแผนของพฤติกรรมที่ดี จะมีความสำคัญต่อองค์กร ถ้าวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้กับความคล่องตัวและกระตุ้นการมุ่งภายนอกแล้ว องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การระบุค่านิยมขององค์กรลากับความสนใจของบุคลากรไปสู่สิ่งที่มีความสำคัญ

วัฒนธรรมขององค์กรดีเด่นจะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะต่อไปนี้

1) การมุ่งการกระทำ: ความเป็นทางานน้อย และความคล่องตัวสูง

2) การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า/ผู้รับบริการ: การรับเอาแนวความคิดทางการตลาด

และการหลงใหลกับคุณภาพความไว้วางใจได้ และ/หรือการบริการ



- 3) ความเป็นอิสระและการเป็นผู้ประกอบการ: การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยงภัย
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพโดยคน: การรักษาบรรยากาศที่ไว้วางใจและการติดต่อสื่อสาร แบบสองทางที่ไหลเวียนอย่างเสรีเอาไว้
- 5) การบริการแบบสัมผัสและผลักดันด้วยค่านิยม: การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- 6) การกระจายธุรกิจอย่างระมัดระวัง: การหลีกเลี่ยงจากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องพันกัน
- 7) โครงสร้างที่เรียบง่ายและสายงานที่ปรึกษาน้อย: โครงสร้างองค์กรที่มีระดับการบริหารน้อยระดับและสายงานที่ปรึกษาน้อย
- 8) การควบคุมอย่างเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน: การควบคุมค่านิยมแกนกลางอย่างเข้มงวด แต่ความเป็นอิสระ การเป็นผู้ประกอบการ และการคิดค้นสิ่งใหม่จะถูกผลักดันไปยังระดับล่าง

### 3.2.9 วัฒนธรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร

เป็นที่ทราบแล้วว่าโครงสร้างและระบบการบริการหากสอดคล้องกัน วัฒนธรรมองค์กรนั้นย่อมนำพาองค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามหากระบบการบริการไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรนั้นย่อมเนะพาองค์กรนั้น ไปสู่ความหายนะได้ วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ในพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

- 1) รู้จักสัมมาคารวะต่อผู้อื่น
- 2) รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน
- 3) มีความสุภาพ วัริยะ
- 4) รู้จักทำงานเป็นระบบ
- 5) รู้จักทำงานเป็นทีม
- 6) มีความคิดสร้างสรรค์
- 7) ยึดมั่นในคุณธรรม
- 8) เน้นความเป็นเลิศ
- 9) มีความรักสามัคคี
- 10) เชื่อถือศรัทธาในธุรกิจของตน
- 11) มีความซื่อสัตย์สุจริต

- 12) ตรงต่อเวลา
- 13) รู้จักนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้
- 14) พยายามขยายตลาดให้กว้างขวาง
- 15) ขายสินค้าให้ได้มากขึ้น
- 16) เป็นผู้นำองค์กรที่เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
- 17) ประหยัด ขยัน อดทน
- 18) ยึดมั่นในสิ่งที่ดี
- 19) พยายามให้เกิดความขัดแย้งที่รุนแรงให้น้อยที่สุด
- 20) ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร  
วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำพาธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว ซึ่งประกอบด้วย

ปัจจัยในพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำ ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำไม่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและองค์กร
- 2) ททุจริต ช่อ โกง และคอร์รัปชั่น
- 3) มีนิสัยฟุ่มเฟือย หูเบา ชอบประจบยกย่องโปอับัน
- 4) นิยมของต่างประเทศ
- 5) ทำลายขนบธรรมเนียมที่ดีงาม เช่น เล่นสาดน้ำในวันสงกรานต์ที่ไม่

สุภาพ

- 6) วางเป้าหมายนโยบายไว้แต่ไม่ปฏิบัติตาม
- 7) ไม่รักษากฎ ระเบียบ ทำตามใจตนเอง
- 8) ผู้บริหารมีความคิดไม่รอบคอบเปลี่ยนวิธีการบ่อย ๆ ทำงานไม่ต่อเนื่อง
- 9) ชอบความสนุกสนาน ไม่ตั้งใจทำงาน
- 10) ผู้บริหารกลัวศูนย์เสียอำนาจ ยึดติดในตำแหน่งมากกว่าการทำงาน
- 11) การรวมธุรกิจที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันทำให้เกิดการขัดแย้ง

ขึ้นได้

12) ผู้นำไม่เข้าใจในปรัชญาของงาน เป็นต้นว่าในองค์กรมีนโยบายให้มี  
การประกันคุณภาพ แต่ผู้นำไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว

- 13) การยึดมั่นในวัฒนธรรมเดิมไม่ได้สนใจต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- 14) ไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลง
- 15) มีวิสัยทัศน์ที่ไม่ยาวไกล
- 16) ยึดหลักการบริหารที่ให้คนในองค์กรแตกแยก ง่ายแก่การปกครอง

- 17) มีการบริหารที่สวนทางกับผู้อื่น
- 18) ไม่มีความจริงใจกับองค์กร
- 19) ไม่มีภาวะผู้นำ
- 20) ไม่มีความริเริ่มสร้างสรรค์

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นจุดแข็งที่สำคัญขององค์กร เมื่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ

### 3.2.10 การจัดการและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของฐานคติที่อยู่ลึกกลงไปในจิตใจของสมาชิกกลุ่ม โดยที่สมาชิกของกลุ่มมักจะไม่ตระหนักว่าตนเองมีแบบแผนของฐานคตินั้น แต่ก็ประพฤติปฏิบัติตนไปในแนวทางเสมือนได้แนวทางหรือแบบแผนนั้นมาตามธรรมเนียมปฏิบัติของกลุ่มหรือองค์กรเมื่อต้องแก้ไขปัญหาทุกชนิดในการดำรงชีวิตและหน้าที่การงาน เช่น ในเรื่องของการทำงานเป็น ทีมและการสื่อข้อความหรือการคบค้าสมาคมต่อกัน (teamwork and communication) สมาชิกในองค์กรหนึ่งมีวัฒนธรรมส่งเสริมการทำงานของกลุ่มคือ สมาชิกของกลุ่มจะรับฟังและยอมรับความคิดและความเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ และไว้วางใจในกันและกัน แต่ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงานแบบกลุ่มจะมีวัฒนธรรมหรือวิธีการทำงานที่ผิดไปจากแนวพฤติกรรมที่มีวัฒนธรรมแบบส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม กล่าวคือ สมาชิกจะดิ้นนินทาลับหลังกันและกัน โดยไม่กล้าเผชิญหน้าเข้าช่วยกันแก้ไขปัญหาอย่างเปิดเผยและสร้างสรรค์ ซึ่งกรณีพฤติกรรมทั้งสองที่แสดงออกแตกต่างกันคือเป็นวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมกับเป็นวัฒนธรรมที่มีแบบแผนไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรวมตลอดถึงการติดต่อสื่อสารนั้น ก็ย่อมมีที่มาจากแบบแผนของฐานคติดรากฐานภายในใจของสมาชิกของแต่ละกลุ่มที่กำหนดการรับรู้ การคิด และความรู้สึก หรือในกรณีที่กลุ่มทำงานเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานให้บริการก็จะแสดงออกถึง การเอาใจใส่ในการให้บริการลูกค้า ในขณะที่วัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมการทำงานให้บริการก็จะแสดงออกถึงความไม่เอาใจใส่ต่อการให้บริการลูกค้า และบางครั้งอาจแสดงกิริยาจาไม่สุภาพกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการบังคับบัญชา สมาชิกที่มีพฤติกรรมไม่ส่งเสริมในเรื่องภาวะผู้นำและการปกครองบังคับบัญชาจะแสดงออกถึงการปกปิดไม่บอกเล่าถึงปัญหาที่ตนประสบอยู่ในชีวิตและการงาน และไม่อยากจะพบหรือพยายามหลบหน้าผู้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมของสมาชิก ในองค์กรที่ส่งเสริมในเรื่องนี้จะแสดงออกให้เห็นว่า เมื่อสมาชิกเดือดร้อนหรือมีปัญหา สมาชิกก็จะขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หรือในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความเป็นเลิศ สมาชิกที่แสดงพฤติกรรมส่งเสริมจะแสดงออกให้เห็นถึงความพยายามปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ แม้ว่าทำได้คืออยู่แล้ว ผิดกับในองค์กรที่สมาชิกมีวัฒนธรรมไม่ส่งเสริมการทำงาน

ขององค์กรก็จะแสดงพฤติกรรมแบบที่พอใจในมาตรฐานขั้นต่ำพอให้ผ่านเท่านั้น หรือในกรณีที่เป็นเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร สมาชิกที่มีวัฒนธรรมทางส่งเสริมการทำงานขององค์กรก็จะพยายามปรับปรุงและแสวงหาแนวทางในการทำงานของตนที่ดีกว่าอยู่เสมอ ในขณะที่สมาชิกที่มีวัฒนธรรมในทางไม่ส่งเสริมการทำงานขององค์กรจะยึดติดอยู่กับการทำงานแบบเก่าซึ่งล้าสมัยไปแล้ว ได้เป็นที่ยอมรับกันว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่ลึกในจิตใจของคนทำงานหรือเป็นสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมแพร่กระจายไปทุกแห่งและครอบคลุมชีวิตทั้งหมดในองค์กร ผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรยิ่งนานเท่าใดวัฒนธรรมองค์กรก็จะครอบงำบุคคลผู้นั้นมากยิ่งขึ้นเท่านั้น จนยากที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลเหล่านี้ได้ในเวลาสั้น ๆ

เมื่อฝ่ายบริหารจะทำการเปลี่ยนแปลงหรือจัดการเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์กร ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงช่วงอายุขององค์กรด้วย กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปตามความประสงค์ของฝ่ายบริหาร ได้มากน้อยเพียงใด เมื่อใด ควรจะเปลี่ยนอย่างไร ช่วงอายุขององค์กรมีความสำคัญในการจัดการนี้ เป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างในเวลาที่แตกต่างกันไป องค์กรที่เพิ่งเกิดขึ้นถ้ามีวัฒนธรรมแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มคนเข้าด้วยกันมันเป็นเสมือนกาว มีเอกลักษณ์และความแข็งแกร่ง กล่าวเจาะจง ก็คือ องค์กรรุ่นเยาว์ ต้องการวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดเหนี่ยวกลุ่มต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นปึกแผ่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจึงมักเกิดขึ้นได้ค่อนข้างน้อย ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็จะมีคามเข้มข้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน โปร่งใสขึ้น เพื่อให้การทำงานร่วมกันราบรื่นและเข้าใจถูกต้องกัน เพราะถ้าองค์กรรุ่นเยาว์นี้สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ก็แสดงว่าวัฒนธรรมแรกเริ่มต่าง ๆ ที่คิดประดิษฐ์นำมาใช้นั้นแก้ไขปัญหาการดำเนินงานได้ดี การแก้ไข จึงเป็นการปรับรากฐานเดิมเล็กน้อย องค์กรที่มีช่วงอายุระยะกลางจะมีวัฒนธรรมที่สามารถนำมาจัดการและเปลี่ยนแปลงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องคำนึงถึงว่าวัฒนธรรมทำหน้าที่เป็นหลักของเสถียรภาพ (stability) ขององค์กรด้วย ยิ่งเป็นองค์กรที่เติบโตมาก มีขนาดใหญ่ และทำหน้าที่หลายประการ รวมตลอดถึงตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันไปทั่วโลก และประกอบด้วยกลุ่มคนหลายเชื้อชาติเผ่าพันธุ์ ฯลฯ ซึ่งมีวัฒนธรรมเฉพาะของกลุ่มเอง โดยบางกลุ่มก็มีการขัดแย้งในวัฒนธรรมกันเอง เช่น กลุ่มคนทำงานในตะวันตกที่ไปเปิดสาขาบริษัท ในประเทศตะวันออก และมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นชาวตะวันออก การรับรู้ การคิด และความรู้สึกของคนสองกลุ่มนี้ย่อมแตกต่างกัน การจัดการด้านวัฒนธรรมว่าจะยังคงให้มีวัฒนธรรมทั้งสองกลุ่มอยู่ด้วยกันเพื่อให้มีความยืดหยุ่นเมื่อเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงขึ้นมา (Environmental turbulence) หรือจะจัดการให้มีการสร้างวัฒนธรรมเฉพาะขึ้นมาใหม่เป็นแบบแข็งแกร่ง (more homogeneous strong) ดังที่มีผู้แนะนำมากมายก็ยังเป็นเรื่องยากที่จะลงความเห็นได้ทันที โดยไม่พิจารณาข้อมูลให้ครบถ้วน ในองค์กรที่อยู่ในระยะเติบโตเต็มที่ ซึ่งองค์กรมักจะเติบโตน้อยลง

การตลาดและผลิตภัณฑ์ลดน้อยลง หรือความมั่นคงภายในสูงมาก มีแต่ความสุขสบายกระทั่งไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อีกต่อไปแล้ว วัฒนธรรมองค์กรควรได้รับการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ส่วนที่ควรเปลี่ยน ซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมักจะรุนแรงมากจากผู้ที่เคยทำงานมาก่อน จึงอาจมีการให้คนเก่า ๆ ออกไปจากตำแหน่งหลายคน ยังไม่มีวิธีการสำเร็จรูปในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรให้เป็นไปตามความประสงค์ของการบริหาร มีการใช้รูปแบบเทคนิคต่าง ๆ มากมายซึ่งก็ทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้ มีทั้งการบังคับการเปลี่ยนแปลงทันที แบบสุดโต่งด้านหนึ่ง กับการพาเขวอย่างมีเลศนัยหรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ให้รู้ตัวโดยใช้เทคโนโลยีแบบใหม่เข้ามาช่วยอีกด้านหนึ่ง การจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้นั้น ผู้เปลี่ยนจำเป็นต้องทำการหาข้อมูลที่จำเป็นหรือการตีความวัฒนธรรมองค์กรให้ง่ายขึ้น ให้ออกมาเป็นภาษาธรรมดา การหาข้อมูลทำได้โดยการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการศึกษาร่วมกัน ซึ่งผู้ศึกษาร่วมกับผู้ถูกศึกษาที่เลือกสรรแล้วจากองค์กรนั้น ๆ เพื่อเปิดเผยฐานคติได้สำนึก ซึ่งเชื่อว่าเป็นแก่นของวัฒนธรรม แต่จะต้องทำการศึกษาองค์กรจำนวนมาก (วัฒนธรรมองค์กร, 2559)

### 3.2.11 วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง บุคลากรยอมรับว่าคนไม่ได้เป็นผู้รู้ทั้งหมด ดังนั้น จึงต้องมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ของตนเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ต้องการมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และต้องมีความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กร จะต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ลูสเซอร์ (Lussier, 2004 อ้างใน ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547, น. 55) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เน้นถึงคุณค่าของการค้นหาสิ่งใหม่ โดยเฉพาะในองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้ สู่บุคลากรมีความทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์จริง วัฒนธรรมในองค์กรจึงควรเน้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับว่าการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1990 อ้างใน ตรรกพร สุขเกษม และคณะ, 2558, น. 20 - 21) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีม และองค์กร อย่างต่อเนื่องทุกระดับ

วินัย 5 ประการ ที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กร มีดังนี้

วินัยประการที่ 1 การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) เป็นจิตวิญญาณพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้อะไรของการเรียนรู้ของแต่ละคน ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

วินัยประการที่ 2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจต่อสรรพสิ่ง

ในโลกมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยมเจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย

วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคต ที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดรวมพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิดข้อมติว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

2) ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3) บทบาทสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมดมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

- 1) คิดเป็นกลยุทธ์ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมายวิสัยทัศน์
- 2) คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกิดการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีจึงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
- 3) เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์มองให้ได้ประโยชน์

ดังนั้น การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคคลในองค์กรต้องมีการเปิดใจยอมรับ เรียนรู้ ในสิ่งใหม่ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งนี้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จุดเด่นของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้และการนำความรู้มาใช้ในการงานจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งอื่น ๆ ตลอดจนสามารถสร้างให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ หรือรักการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเองให้รู้จักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ หากบุคลากรในองค์กรไม่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองหรือมีนิสัยที่จะใฝ่รู้หรือนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือจากแหล่งอื่นมาพัฒนางาน ก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้ และผู้นำและบุคลากรในองค์กรต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนรวมทั้งนโยบายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้วิจัยมองว่า วัฒนธรรมองค์กรซึ่งปรับลักษณะขององค์กรให้บุคลากรในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานียอมรับและเห็นคุณค่าร่วมกัน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติที่ยึดถือเป็นระเบียบสืบต่อกันมาในเทศบาล โดยผู้บริหารและบุคลากรในเทศบาลร่วมกันปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เทศบาลมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง และเป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะอันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของเทศบาลต่อไป

อาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภท สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร ได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมประเภทใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสม

กับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้อีกต่อไป

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่สามารถนำเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีไปสู่การเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้ ผู้วิจัยจึงขอทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในยุคปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อบุคคล ต่อสังคม และองค์กรมีการเรียนรู้โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วทั่วถึงและส่งเสริมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะองค์กรในยุคปัจจุบันควรนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร

##### 4.1 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจุบันคำว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือเรียกสั้น ๆ ว่า ไอที นั้น มักนำมาใช้งานอย่างกว้างขวาง เกือบทุกวงการล้วนเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศกันแทบทั้งสิ้น หรืออาจเรียกว่า โลกแห่งยุคไอทีนั่นเอง มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ดังต่อไปนี้

เทอร์บัน แมคคลิน และ เวทเธอร์บี (Turban, Mclean & Wetherbe, 2001 อ้างใน สมพงษ์ บุญด้วยลาน, 2549, น. 8) ได้กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ที่นำไปใช้ช่วยในการออกแบบและการพัฒนาระบบสารสนเทศ ซึ่งหมายรวมถึง ฮาร์ดแวร์ (hardware) ซอฟต์แวร์ (software) ระบบฐานข้อมูล (database) การสื่อสารโทรคมนาคม (telecommunication) และระบบรับ-ให้บริการ (client-server system)

เลาดอน และ เลาดอน (Laudon & Laudon, 2002 อ้างใน สมพงษ์ บุญด้วยลาน, 2549, น. 9) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง การรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันในการจัดเก็บ และประมวลผลข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ ที่สามารถเรียกมาใช้หรือกระจายไปยังผู้เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจในการประสานงาน การดำเนินงาน ควบคุม การวิเคราะห์ และการวางรูปแบบขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย



1) คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ (computer hardware) คือ เครื่องมือหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ใช้สำหรับ ป้อนข้อมูล การประมวลผล และการนำเสนอข้อมูลในระบบสารสนเทศ

2) คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ (computer software) คือ ชุดคำสั่งที่ใช้สำหรับควบคุมการทำงาน และ

ประสานงานระหว่างอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในระบบข่าวสารให้ทำงานตามที่ต้องการ

3) อุปกรณ์บันทึกข้อมูล (storage devices) มีทั้งส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ได้แก่ อุปกรณ์บันทึกข้อมูลแบบจานแม่เหล็ก (hard disk) เทปแม่เหล็ก (magnetic tape) ส่วนซอฟต์แวร์คือชุดคำสั่งที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล

4) เทคโนโลยีสำหรับการสื่อสาร (communication technology) ประกอบด้วย อุปกรณ์ และชุดคำสั่งที่ใช้สำหรับเชื่อมต่ออุปกรณ์ฮาร์ดแวร์เข้าด้วยกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ และ ไพบุลย์ เกียรติโกมล 2545, น. 36) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง เทคโนโลยีที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลระบบสื่อสาร โทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผนจัดการ และใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมียุคประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ ระบบประมวลผล ระบบสื่อสารโทรคมนาคม และระบบจัดการข้อมูล

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ [NECTEC] (2545, น. 92) ได้ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าหมายถึง ความรู้ในผลิตภัณฑ์หรือในกระบวนการดำเนินการใด ๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ (software) คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ (hardware) การติดต่อสื่อสาร การรวบรวมและการนำข้อมูลมาใช้อย่างทันการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งด้านการผลิต การบริการการบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้ง เพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางเศรษฐกิจ การค้า และการพัฒนาด้านคุณภาพชีวิต และคุณภาพของประชาชนในสังคม

ราชบัณฑิตยสถาน (2530) ได้นิยามความหมายเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง การจัดเก็บในกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การเสาะแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำและความรวดเร็วทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ.2535 ระบุไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความรู้ในผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการดำเนินการใด ๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ การติดต่อสื่อสาร การรวบรวมและการนำเสนอข้อมูลมาใช้อย่างทันการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพทั้งทางการผลิต

การบริการ การบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการศึกษา การเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจ การค้า และการพัฒนาคุณภาพชีวิต คุณภาพของประชากรในสังคม

สำนักงานคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ (2550) ได้ให้ความหมายของคำว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาจัดการ ประมวล จัดเก็บ เรียกใช้ แลกเปลี่ยน หรือเผยแพร่สารสนเทศด้วยเทคโนโลยี อิเล็กทรอนิกส์ หรือการนาสารสนเทศ และข้อมูลไปปฏิบัติตามเนื้อหาของข้อมูลนั้น ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของผู้ใช้ สำหรับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และฐานข้อมูลเทคโนโลยีโทรคมนาคมซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีโทรคมนาคมซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีระบบสื่อสารมวลชน ทั้งแบบมีสายและไร้สาย เทคโนโลยีด้านอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ อีกหลายชนิด เช่น สารกึ่งนำแสง เส้นใยนาแสง โทรทัศน์ ความคมชัดสูง และอื่น ๆ

ชุมพล ศฤงคารศิริ (2550, น. 25) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึง เทคโนโลยี ที่ประกอบขึ้นด้วยระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลระบบสื่อสารโทรคมนาคม และอุปกรณ์สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านสารสนเทศที่มีการวางแผน จัดการ และการใช้งานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2550, น. 18) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำสารสนเทศไว้ใช้งาน โดยให้ความหมายเป็นแบบแคบและแบบกว้าง ดังนี้

แบบแคบ หมายถึง เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องใช้สำนักงาน และอุปกรณ์ โทรคมนาคมทั้งหลาย คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเก็บและบันทึกข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการประมวลผลให้เกิดเป็นสารสนเทศสำหรับจัดส่งไปให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใช้ ซึ่งการจัดส่งอาจใช้ระบบโทรคมนาคมเช่น ระบบโทรสาร ระบบไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์หรือระบบอื่น

แบบกว้าง หมายถึง การประยุกต์เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือในธุรกิจต่าง ๆ มุ่งไปที่การคิดค้นวิธีการจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล การจัดระบบข้อมูลให้ผู้ใช้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างสะดวก การจัดการรายงาน ตลอดจนผลลัพธ์ในรูปแบบกราฟิก ที่ผู้ใช้เข้าใจง่าย การจัดการระบบต่าง ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการบริหารของผู้บริหาร

กิตติมา จันทรสม (2551, น. 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง หลักในการนำระบบเทคโนโลยีและการสื่อสารมาปรับประยุกต์ให้กับการบริหารใน องค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับ องค์กรอื่น ๆ และสามารถคงยืนหยัดได้ในยุคโลกาภิวัตน์

ทวิศักดิ์ ก่ออนันตกุล (2551, น. 32) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการติดต่อเชื่อมโยง การจัดหา การจัดเก็บ การจัดการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศ ให้เกิดประโยชน์ในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม และเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้

ลูคัส จูเนียร์ (Lucus, Jr, 1997 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 93) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง รูปแบบของเทคโนโลยีทุกประเภทที่นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อการประมวลผล การจัดเก็บ และการถ่ายทอดสารสนเทศในรูปของอิเล็กทรอนิกส์

สเปนเซอร์ (Spencer, 1992 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 93) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เป็นการรวมกันระหว่างคอมพิวเตอร์กับการสื่อสารด้วยความเร็ว เพื่อนำข้อมูลเสียงและภาพมาประกอบกันเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

กิลล์แมน (Gillman, 1984 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 93) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศครอบคลุมถึงการจัดหา การจัดเก็บ การประมวลผล การค้นคืนและการแสดงผลของสารสนเทศโดยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์

ซอร์โคซซี่ (Zorkoczy, 1984 อ้างใน ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 93) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การกระทำโดยอัตโนมัติเพื่อรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล จัดจำหน่ายและใช้สารสนเทศโดยไม่ได้ จำกัดขอบเขตไว้ที่ฮาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ แต่เน้นความสำคัญไปที่มนุษย์ในฐานะที่เป็นผู้ใช้ ผู้สร้าง ผู้ควบคุม และผู้แสวงหาผลประโยชน์จากเทคโนโลยีนี้

กิตติ ภัคศิวิฒนะกุล (ฟิลลิปส์ จิระประยูต, 2556, น. 93) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้งานที่เกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้เป็นสารสนเทศ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้เป็นการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์กับเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อช่วยในการติดต่อสื่อสารและการส่งผ่านข้อมูลและสารสนเทศให้สะดวกรวดเร็วมากขึ้น โดยเทคโนโลยีสารสนเทศมีองค์ประกอบคือฮาร์ดแวร์ (hardware) ซอฟต์แวร์ (software) เครือข่ายคอมพิวเตอร์และการติดต่อสื่อสาร (computer network and communication) ข้อมูลและฐานข้อมูล (data and database)

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อกระบวนการดำเนินงานสารสนเทศตั้งแต่ การแสวงหา การวิเคราะห์ การประมวลผล การจัดการการจัดเก็บ การเรียกใช้ การแลกเปลี่ยน และเผยแพร่สารสนเทศด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบ

ของภาพ เสียง ตัวอักษร หรือภาพเคลื่อนไหวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในด้านความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็ว ทันต่อการนำมาใช้ประโยชน์ สามารถเชื่อมต่อสารสนเทศถึงกันได้

#### 4.2 ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในยุคของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ จำเป็นที่จะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการสื่อสารไร้พรมแดน ช่วยอำนวยความสะดวกและช่วยส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ในปัจจุบันเราจึงได้พบเห็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงานต่าง ๆ จำนวนมาก ปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ทำให้การเข้าถึงข้อมูลมีความรวดเร็ว การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ และช่วยประหยัดต้นทุนในการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เชื่อมต่อในระบบอินเทอร์เน็ต เช่น การรับส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การมีเว็บไซต์สำหรับเป็นช่องทางในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ เป็นต้น แม้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีประโยชน์ และสามารถช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงสูงและอาจก่อให้เกิดภัยอันตรายหรือสร้างความเสียหายต่อการปฏิบัติราชการได้เช่นกัน

เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สังคมเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมมาเป็นสังคมสารสนเทศ ทำให้ระบบเศรษฐกิจเปลี่ยนจากระบบแห่งชาติไปเป็นเศรษฐกิจโลกที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของโลกผูกพันกับทุกประเทศ ความเชื่อมโยงของเครือข่ายสารสนเทศทำให้เกิดสังคมโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรมีลักษณะผูกพัน มีการบังคับบัญชาแบบแนวราบมากขึ้น หน่วยธุรกิจมีขนาดเล็กลง และเชื่อมโยงกันกับหน่วยธุรกิจอื่นเป็นเครือข่าย การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันกันในด้านความเร็ว โดยอาศัยการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นตัวสนับสนุนเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศในด้านที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของผู้คนสามารถอธิบายเป็นข้อ ได้ดังต่อไปนี้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สังคมเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมมาเป็นสังคมสารสนเทศ
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ระบบเศรษฐกิจเปลี่ยนจากระบบแห่งชาติไปเป็นเศรษฐกิจโลกที่ทำให้ระบบเศรษฐกิจของโลกผูกพันกับทุกประเทศ ความเชื่อมโยงของเครือข่ายสารสนเทศทำให้เกิดสังคมโลกาภิวัตน์
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรมีลักษณะผูกพัน มีการบังคับบัญชาแบบแนวราบมากขึ้น หน่วยธุรกิจ มีขนาดเล็กลง และเชื่อมโยงกันกับหน่วยธุรกิจอื่นเป็นเครือข่าย

การดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันกัน ในด้านความเร็ว โดยอาศัยการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคมเป็นตัวสนับสนุน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

4) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเทคโนโลยีแบบสุนทรียสัมผัส และสามารถตอบสนองตามความต้องการ การใช้เทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ที่เลือกได้เอง

5) เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา

6) เทคโนโลยีสารสนเทศก่อให้เกิดการวางแผนการดำเนินการระยะยาวขึ้น อีกทั้งยังทำให้วิถีการตัดสินใจ หรือเลือกทางเลือกได้ละเอียดขึ้น

กล่าวโดยสรุป เทคโนโลยีสารสนเทศ มีบทบาทที่สำคัญในทุกวงการมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลก ด้านความเป็นอยู่ สังคม เศรษฐกิจ การศึกษา การแพทย์ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนการวิจัยและการพัฒนาต่าง ๆ (ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสารสนเทศ, ออนไลน์)

#### 4.3 ลักษณะสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน สามารถทำให้มนุษย์ทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำมากยิ่งขึ้น

2) ช่วยด้านการบริการ มีการใช้ระบบฐานข้อมูลในเครือข่าย ผู้ที่ต้องการใช้บริการก็จะสามารถใช้ระบบฐานข้อมูลจากสถานที่หรือเวลาใดก็ได้

3) ช่วยดำเนินการในหน่วยงาน เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดระบบการทำงาน

4) ช่วยอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวัน เช่น การรับข้อความผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่หรือการบันทึกข้อมูลรูปภาพด้วยกล้องดิจิทัล (เทคโนโลยีสารสนเทศ, น. ออนไลน์)

#### 4.4 องค์ประกอบที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

การที่คอมพิวเตอร์สามารถทำงานต่าง ๆ ได้ มิใช่จะมีเพียงแต่ตัวคอมพิวเตอร์เท่านั้น จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1) ฮาร์ดแวร์ ได้แก่ อุปกรณ์ต่าง ๆ ของเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการปฏิบัติการหรือประมวลผลในด้านต่าง ๆ เช่น ประมวลผลกลาง หน่วยความจำเครื่องพิมพ์ จอภาพ เป็นพิมพ์ เป็นต้น

2) ซอฟต์แวร์ เป็นชุดคำสั่งที่จัดเตรียมขึ้นเพื่อควบคุมอุปกรณ์ต่าง ๆ ของคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมหรือสั่งการให้คอมพิวเตอร์

- 3) บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมหรือสั่งการให้คอมพิวเตอร์ทำงานตามที่กำหนดไว้
- 4) ฐานข้อมูลเป็นการจัดการข้อมูลให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันโดยไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน
- 5) เทคโนโลยีสื่อสาร เป็นการใช้เทคโนโลยีโทรคมนาคมในการรับและส่งข้อมูล (Data) หรือสารสนเทศ (Information) จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง (ดวงนภา แต่งเกลี้ยง, 2555, น. ออนไลน์)

#### 4.5 วัตถุประสงค์ของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) บันทึกและจัดเก็บข้อมูล เป็นการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบเพื่อใช้ในการประมวลผล การรวบรวมข้อมูลจะใช้อุปกรณ์ที่ทำหน้าที่รับข้อมูล เช่น แป้นพิมพ์ เครื่องอ่านบัตรอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องอ่านบาร์โค้ด
- 2) การประมวลผลข้อมูลที่รวบรวมจากอุปกรณ์รับข้อมูลและจากสื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ เช่น แผ่นดิสเกตต์ แผ่นซีดี และแผ่นดีวีดี จะถูกนำมาประมวลผลตามโปรแกรมหรือคำสั่งที่กำหนด
- 3) การแสดงผล เป็นการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประมวลผลไปแสดงยังอุปกรณ์ที่ทำหน้าที่แสดงผลการแสดงผลลัพธ์อาจอยู่ในรูปของตัวอักษร ภาพ เสียง และสื่อประสมต่าง ๆ
- 4) การสื่อสารและเครือข่าย เป็นการส่งข้อมูลและสารสนเทศที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งเพื่อให้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สื่อสารสามารถทำงานได้หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้อุปกรณ์และสารสนเทศร่วมกัน การเชื่อมต่ออาจผ่านทางสายโทรศัพท์ทางอากาศและสายเคเบิล (เทคโนโลยีสารสนเทศ, น. ออนไลน์)

#### 4.6 ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1) ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และมีความสะดวกสบายยิ่งขึ้นจากสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- 2) ทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในสังคม และเกิดการกระจายโอกาส เช่น การใช้ระบบการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม ทำให้เด็กที่อยู่ในชนบทหรือเด็กที่อยู่ในถิ่นทุรกันดารมีโอกาสได้เรียนรู้เหมือนเด็กที่อยู่ในเมือง
- 3) ทำให้เกิดสื่อการเรียนการสอนต่าง ๆ มากขึ้น เช่น การใช้บทเรียน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นต้น

4) ทำให้เกิดการจัดการทรัพยากรธรรมชาติได้ดียิ่งขึ้น เช่น การรวบรวมข้อมูลเรื่องคุณภาพในแม่น้ำลำคลองต่าง ๆ เพื่อนำมาตรวจวัดมลภาวะแล้วดำเนินการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

5) ทำให้เกิดระบบป้องกันประเทศที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์มาควบคุมอาวุธยุทธโปกรณ์ต่าง ๆ หรือระบบป้องกันภัยต่าง ๆ เป็นต้น

6) ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลา มีความสะดวกสบายในการติดต่อหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

7) สามารถเพิ่มช่องทางเลือกในการรับรู้ข่าวสารของประชาชนให้มากขึ้น

8) ลดแรงงานคนในการทำงานต่าง ๆ เช่น ควบคุมการผลิต และช่วยในการคำนวณ

9) เป็นแหล่งความบันเทิง

10) ลดต้นทุนการผลิต (ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2560)

#### 4.7 บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน

ในปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และยังมีสื่อสารแบบสองทิศทาง ด้วยเหตุนี้ผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมจึงแตกต่างจากในอดีตมาก ดังจะเห็นได้จากวิกฤตการณ์ทางด้านเศรษฐกิจจากประเทศหนึ่งมีผลกระทบต่อประเทศอื่น ๆ อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง ผลของความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หลายด้าน เช่น

1. การเปลี่ยนเป็นสังคมสารสนเทศ ปัจจุบันสังคมโลกกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมสารสนเทศ โดยคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การซื้อสินค้าและบริการทางอินเทอร์เน็ต การทำงานผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ รวมถึงก่อให้เกิดสังคมออนไลน์ทั้งเว็บบล็อก (Web Blog) เว็บไซต์วิดีโอออนไลน์ เว็บไซต์โซเชียลเน็ตเวิร์ค เป็นต้น

2. การทำงานที่ไร้เงื่อนไขของเวลาและสถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพทางการทำงานแบบทุกสถานที่และทุกเวลา โดยการโต้ตอบผ่านระบบเครือข่าย ทำให้ขยายขอบเขตการทำงานไปทุกหนทุกแห่งและดำเนินการได้ตลอด 24 ชั่วโมง

3. ระบบเศรษฐกิจเชื่อมโยงทั่วโลก เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ ซึ่งเปลี่ยนจากระบบแห่งชาติไปเป็นเศรษฐกิจโลก เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนเอื้ออำนวยให้การดำเนินการมีขอบเขตกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ระบบเศรษฐกิจของโลกจึงผูกพันกับทุกประเทศและเชื่อมโยงกันแนบแน่นขึ้น

4. เทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้งานใหม่ ๆ เช่น ระบบระบุพิกัดบนพื้นโลก (Global Positioning System, GPS) ซึ่งสามารถกำหนดพิกัดของสถานที่ต่าง ๆ การสำรวจ การเดินทาง และใช้เป็นระบบติดตามรถยนต์ นอกจากนี้ยังมีเทคโนโลยี

ดาวเทียมสำรวจระยะไกล (Remote Sensing) ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับการสืบค้นข้อมูลภาพถ่ายดาวเทียมทางอินเทอร์เน็ต เช่น โปรแกรม Google Earth (บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน, 2560)

#### 4.8 แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล

รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) หมายถึง การออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการของรัฐโดยอาศัยข้อมูลดิจิทัลเพื่อสร้างบริการของรัฐในรูปแบบใหม่ ผ่านเทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology ในยุคอินเทอร์เน็ต โดยมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

- 1) Reintegration เป็นการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดการกำกับควบคุมการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ
- 2) Needs-based holism เป็นการปรับปรุงองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะที่ให้ความสำคัญต่อการนำความต้องการของพลเมืองมาเป็นศูนย์กลาง
- 3) Digitalization เป็นการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการนำระบบบริหารสารสนเทศมาใช้ รวมถึงการให้ความสำคัญต่อการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตซึ่งจะเข้ามาแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิม (Digital Economy Thailand, ม.ป.ป.)

สำหรับรัฐบาลดิจิทัลในประเทศไทย กรรมการเตรียมการด้านดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคม ครั้งที่ 1/2559 เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2559 ที่พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เป็นประธานการประชุม ที่ประชุมมีมติเห็นชอบร่างแผนพัฒนาดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมเพื่อปฏิรูปประเทศไทยสู่ DIGITAL THAILAND คือ การที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามนโยบายของรัฐบาล โดยร่างแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมมีเป้าหมายในภาพรวม 4 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและบริการ
- 2) สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียมด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
- 3) เตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพในยุคดิจิทัล



4) ปฏิรูปกระบวนการทัศนการทำงานและการให้บริการของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การปรับเปลี่ยนภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล เป็นแนวคิดที่มุ่งใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบจนสามารถพัฒนาสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โดยสมบูรณ์ โดยลักษณะของบริการภาครัฐหรือบริการสาธารณะจะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่ขับเคลื่อน โดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ (citizen driven) ซึ่งหมายถึงการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้โดยไม่มีข้อจำกัดทางกายภาพ พื้นที่ และภาษา ซึ่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยให้รัฐบาลสามารถหลอมรวมการทำงานของภาครัฐเสมือนเป็นองค์กรเดียว รัฐบาลดิจิทัลในอนาคตจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหารบ้านเมืองและเสนอความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของภาครัฐได้อย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนและยกระดับภาครัฐไทยสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลจำเป็นต้องดำเนินการในหลายส่วน ประกอบด้วย

1) การปรับเปลี่ยนการทำงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล เน้นการเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานของหน่วยงานภาครัฐเข้าด้วยกัน (connected government) โดยบูรณาการข้อมูลข้ามหน่วยงานจนเสมือนเป็นองค์กรเดียว (one government) ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนในทรัพยากร นอกจากนี้ การพัฒนา back office รุ่นใหม่เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการทุกอย่างของรัฐให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ รวมถึงการนำเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้แทนกระดาษ เพื่อลดขั้นตอน และเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในส่วนการให้บริการประชาชน และการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ โดยระบบ back office ของส่วนราชการต้องรองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยสมบูรณ์ รวมทั้งต้องมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเพิ่มขึ้นของข้อมูลจนวนมหาศาลในระบบ ในด้านการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security)

2) การสนับสนุนให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (open data) และส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานของรัฐ (open government) เพื่อนำไปสู่การเป็น Digital Thailand โดยการส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐและประชาชน เปิดเผย จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และบูรณาการข้อมูล ตามมาตรฐาน open data เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาฐานข้อมูล รวมถึงชุดข้อมูลด้านต่าง ๆ โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากทุกหน่วยงานภาครัฐ โดยไม่ยึดติดความเป็นเจ้าของ และเปิดเผย

ต่อสาธารณะ เพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม บริการ และสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น ทะเบียนข้อมูลประชาชน ที่เก็บรวบรวมข้อมูลบุคคลตั้งแต่เกิดจนตายสำหรับการวางแผนพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ข้อมูลสุขภาพที่จะพัฒนาสู่บริการสุขภาพดีถ้วนหน้า (universal healthcare) ทะเบียนข้อมูลเกษตร เป็นต้น การเชื่อมโยงการบริหารจัดการ การพัฒนาและการให้บริการของภาครัฐ จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจที่เกิดจากการหลอมรวมทางสังคม

รวมทั้งเกิดการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ นำไปสู่ความโปร่งใสและลดปัญหาการทุจริต

3) การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐานภาครัฐ (government service platform) เพื่อรองรับการพัฒนาแอปพลิเคชันหรือบริการรูปแบบใหม่ที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาแพลตฟอร์มบริการพื้นฐาน ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกรรมและการให้บริการที่เป็นบริการพื้นฐานของทุกหน่วยงานภาครัฐ เพื่ออำนวยความสะดวกสำหรับทุกหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เช่น บริการใบรับรองอิเล็กทรอนิกส์ บริการยื่นยันตัวตน บริการชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ บริการ โลจิสติกส์ ให้สะดวก รวดเร็วและมีความปลอดภัยในการใช้งานและให้บริการ

4) การจัดให้มีบริการอัจฉริยะ (smart service) ที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชนตามความต้องการ ของประชาชนผู้รับบริการ บริการอัจฉริยะเป็นการแปรสภาพการบริการภาครัฐจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบการบริการ ที่ประชาชนผู้รับบริการสามารถเลือกใช้บริการสาธารณะผ่านระบบดิจิทัลตามความต้องการของแต่ละบุคคลได้ด้วยตนเอง รวมทั้งการพัฒนาไปสู่การบริการสาธารณะในลักษณะอัตโนมัติ (automated public services) ตามหลักการออกแบบที่เป็นสากล และเข้ากับสถานการณ์ โดยประชาชนผู้รับบริการไม่ต้องร้องขอหรือยื่นเรื่องต่อรัฐ เช่น เมื่อมีเด็กเกิดใหม่ ประชาชนไม่ต้องแจ้งเกิดต่อภาครัฐ แต่ระบบจะเชื่อมโยงกับข้อมูลการแจ้งเกิด โดยโรงพยาบาล และบันทึกข้อมูลลงฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร์ รวมทั้งส่งหลักฐานให้ผู้ปกครองของเด็กเกิดใหม่เอง เป็นต้น

ทั้งนี้ ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงของการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเพื่อยกระดับขีดความสามารถของระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งรัฐบาลดิจิทัลเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริการดิจิทัลของภาครัฐและเป็นการดำเนินงานบริการพื้นฐานดิจิทัลของภาครัฐเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลต่อไป การปรับเปลี่ยนภาครัฐให้กลายเป็นรัฐบาลดิจิทัลเป็นการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลที่มุ่งสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศไทยให้ประสบผล สำเร็จและจะนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการใช้นวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยกลายเป็นศูนย์กลางทางอุตสาหกรรมดิจิทัลและมีสังคมที่มี

ความเท่าเทียมกันจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลภาครัฐมายกระดับคุณภาพชีวิตและผลักดันให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างแท้จริง (พิฑูวรรณ กิติคุณ, 2559, น. 2 - 14)

#### 4.9 แนวคิดไทยแลนด์ 4.0

ไทยแลนด์ 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เข้ามาบริหารประเทศบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคาม แบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ได้

ก่อนจะมาถึงประเทศไทย 4.0 ประเทศไทยก็ผ่านการพัฒนามาเป็นลำดับขั้นอย่างต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ ประเทศไทย 1.0 การดำรงอยู่และพัฒนาประเทศเน้นการเกษตรเป็นหลัก เช่น ผลิตและขาย พืชไร่ พืชสวน สัตว์เลี้ยง เป็นต้น ประเทศไทย 2.0 นอกจากเกษตรกรรมแล้วก็เน้นไปทางอุตสาหกรรมแต่เป็นอุตสาหกรรมเบา เช่น การผลิตและขายรองเท้า เครื่องหนัง เครื่องดื่ม เครื่องประดับ เครื่องเขียน กระเป๋า เครื่องนุ่งห่ม เป็นต้น ประเทศไทย 3.0 ซึ่งเป็นยุคปัจจุบัน เน้นหนักไปทางอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก เช่น การผลิตและขาย ส่งออกเหล็กกล้า รถยนต์ ถังน้ำมัน แยกก๊าซธรรมชาติ ปูนซีเมนต์ เป็นต้น ประเทศไทยในยุค 1.0 2.0 และ 3.0 รายได้ประเทศ ยังอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งประเทศจะอยู่อย่างนี้ไม่ได้ ต้องรีบพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างประเทศ เพราะ Thailand 3.0 ที่เราเป็นกันมาตลอดจนถึงทุกวันนี้ มันทำให้รายได้ประเทศอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น เราไม่สามารถขยับหนีไปจากจุดนี้ได้สักที เมื่อ 50 ปีก่อน ช่วง พ.ศ.2500 - 2536 เศรษฐกิจของไทยเรามีการเติบโตอย่างมากถึงระดับ 7-8% ต่อปี แต่หลังจาก พ.ศ.2537 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เศรษฐกิจไทยเติบโตขึ้นเพียง 3-4% ต่อปีเท่านั้น นอกจากนั้น ยังมีเรื่องของความเหลื่อมล้ำด้านความร่ำรวยอีกต่างหาก และสุดท้ายก็เรื่องของความไม่สมดุลในการพัฒนา ซึ่งเรื่องเหล่านี้ทำให้รัฐบาลต้องหันมาใส่ใจเร่งพัฒนาปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจมากขึ้น เพื่อก้าวข้ามจาก Thailand 3.0 ไปสู่ Thailand 4.0 ให้ได้ใน 3-5 ปี

จึงเป็นเหตุให้นำไปสู่ยุคที่สี่ เรียกว่า ประเทศไทย 4.0 กำหนดแนวทางพัฒนาประเทศ ให้เป็นประเทศเศรษฐกิจใหม่ (New Engines of Growth) ประเทศและประชากรมีรายได้สูง โดยวางเป้าหมายให้เกิดผลการพัฒนาภายใน 5-6 ปีนี้ คล้าย ๆ กับการวางภาพอนาคตทางเศรษฐกิจที่ชัดเจนของประเทศที่พัฒนา เช่น สหรัฐอเมริกา A Nation of Makers อังกฤษ Design of Innovation อินเดีย Made in India หรือประเทศเกาหลีใต้ที่วางโมเดลเศรษฐกิจในชื่อ Creative Economy

ประเทศไทย 4.0 เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ Value-Based Economy หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรมเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้น ประเทศไทย 4.0 จึงควรมีการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตร แบบดั้งเดิม ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่และรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้าง มูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำ ไปสู่แรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะสูง เพื่อให้เกิดผลจริงต้องมีการพัฒนาวิชาการความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้

1) กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น

2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์ สปา เป็นต้น

3) กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น

4) กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และ

เทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ เป็นต้น

5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจไลฟ์สไตล์ เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น

การพัฒนาประเทศไทยได้โมเดล ประเทศไทย 4.0 จะสำเร็จใช้แนวทางสานพลังประชารัฐเป็นตัวการขับเคลื่อน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ภาคการเงินการธนาคาร ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิด ผนึก

กำลังกันขับเคลื่อนผ่านโครงการ บันทึกความร่วมมือ กิจกรรม หรืองานวิจัยต่าง ๆ โดยการดำเนินงานของประชารัฐ กลุ่มต่าง ๆ อันได้แก่

กลุ่มที่ 1 การยกระดับนวัตกรรมและผลิตภัณท์ การปรับแก้กฎหมายและกลไกภาครัฐ พัฒนาคลัสเตอร์ภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และการดึงดูดการลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

กลุ่มที่ 2 การพัฒนาการเกษตรสมัยใหม่และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ

กลุ่มที่ 3 การส่งเสริมการท่องเที่ยวและไมล์ การสร้างรายได้ และการกระตุ้นการใช้จ่ายภาครัฐ

กลุ่มที่ 4 การศึกษาพื้นฐานและพัฒนาผู้นำ (โรงเรียนประชารัฐ) รวมทั้งการยกระดับคุณภาพวิชาชีพ

กลุ่มที่ 5 การส่งเสริมการส่งออกและการลงทุนในต่างประเทศ รวมทั้งการส่งเสริมกลุ่ม SMEs และผู้ประกอบการใหม่ (Start Up) ซึ่งแต่ละกลุ่มกำลังวางระบบและกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเข้มข้น

Thailand 4.0 คือยุคที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น มนุษย์จึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พัฒนาเพื่อความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น องค์กรต่างๆ จึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยคิดค้นวิธีการพัฒนาองค์กรใหม่ๆ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าอยู่เสมอ ซึ่งหลายคนอาจเคยได้ยินถึงขั้นว่า Thailand 4.0 จะมีเทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทนที่มนุษย์เลยทีเดียว และหากเป็นเช่นนั้น องค์กรก็คงไม่มีความจำเป็น ที่จะต้องจ้างงานมนุษย์อีกต่อไป จริง ๆ แล้ว Thailand 4.0 ไม่ได้น่ากลัวเลย เพราะเมื่อใดที่มนุษย์ยังมีความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่สิ้นสุด ก็ไม่มีอะไรสามารถแทนที่มนุษย์ได้ เคล็ดลับที่จะทำให้เราได้พัฒนาความสามารถให้ทันยุค Thailand 4.0 เราก็ไม่ต้องกังวลอีกต่อไปว่าจะมีอะไรมาแทนที่ จากขั้นตอนง่าย ๆ 4 ขั้นตอนดังนี้

1) ปรับตัว เมื่อเทคโนโลยียุค Thailand 4.0 มีการพัฒนาโดยนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเทคโนโลยีให้มีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น เราก็ต้องปรับตัวเพื่อพัฒนาตัวเอง ให้ทันและเปิดใจยอมรับเพื่อเรียนรู้และค้นหาแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อยู่ตลอด เช่น หากองค์กรนำหุ่นยนต์เข้ามาทำงานร่วมกับเรา นอกจากเราจะต้องเรียนรู้ เพื่อให้สามารถทำงานกับหุ่นยนต์ได้แล้ว เราก็ต้องคิดพัฒนาเพิ่มเติมอีกว่า จะต้องทำอย่างไร เพื่อให้งานที่เกิดจากการร่วมงานระหว่างเรากับหุ่นยนต์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ มิเช่นนั้น เราอาจกลายเป็นคนที่รู้เพียงวิธีการเปิดปิดการทำงานของหุ่นยนต์เท่านั้น

2) ทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกับคนหมู่มาก หรือที่เรียกว่า Teamwork ซึ่งจะไม่สมบูรณ์ หากขาดผู้นำเพื่อชี้แนะและวางแนวทางให้ team นั้น เดินหน้า work อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ แต่ปัจจุบันนี้เป็นเทรนด์ของการทำงานออฟฟิศแบบยืดหยุ่น (Hybrid workplace) ที่สามารถทำงานที่ไหนก็ได้ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นศูนย์กลางของการการระดมสมอง (Brainstorming) มากกว่าห้องประชุม ดังนั้น คำว่า Teamwork ในยุค Thailand 4.0 จึงต้องมีคำว่า การร่วมมือ (Collaboration) ด้วย เพราะงานจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อทุกคนในทีมให้ความร่วมมือ

3) สร้างภาวะผู้นำ มีความกล้าคิดในแบบที่แตกต่างและดีกว่าเดิม โดยใช้ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking) ซึ่งเป็นการคิดที่เริ่มจากความสงสัยหรือมีข้อโต้แย้งแล้วค้นหาคำตอบอย่างมีเหตุผล ไม่สร้างความแตกแยกทางความคิด และยุค Thailand 4.0 นี้ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือระดับพนักงาน ก็จะต้องมีทักษะในการพูด สามารถนำเสนอแนวความคิดกับผู้ร่วมงานทุกคนให้เข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) พัฒนาต่อยอด งานทุกชิ้นจะต้องวัดผลได้ เพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาต่อยอด แต่การพัฒนา

นั้นจะต้องไปในทิศทางเดียวกับองค์กร เพราะถ้าทำแต่อะไรซ้ำ ๆ ย่ำอยู่กับที่ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็คงไม่เกิดและเราก็อาจถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยี Thailand 4.0 อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม ทุกการเปลี่ยนแปลงของการทำงาน ก็คือความท้าทายให้ได้ลงทำสิ่งใหม่ๆ ดังนั้น Thailand 4.0 ก็เหมือนการได้ปีนขึ้นภูเขาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ แต่ถ้ามัวยืนมองอยู่ด้านล่าง คุณก็จะไม่มีวันรู้เลยว่ายอดเขานั้นสวยงามขนาดไหน ซึ่งในบางครั้งอาจทำให้เหนื่อยหรือรู้สึกท้อบ้าง แต่เมื่อไปถึงวันที่ประสบความสำเร็จ เราจะรู้สึกภูมิใจและเป็นคนใหม่ที่เก่งขึ้น มีความสามารถที่สูงขึ้น ที่สำคัญจะสามารถพัฒนาความสามารถของตนเอง ให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อไปได้ไม่ยากเลย เพราะฉะนั้น Thailand 4.0 จะไม่น่ากลัวอีกต่อไป ถ้าเราให้ความสำคัญกับการปรับตัว การทำงานเป็นทีม การสร้างภาวะผู้นำและการพัฒนาต่อยอด และไม่ว่าจะอยู่ใน Thailand 4.0 หรืออยู่ในยุคใด ก็จะไม่มีอะไรมาแทนที่ความสามารถของเราได้อย่างแน่นอน (Thailand 4.0 , น. ออนไลน์)

#### 4.10 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรแห่งการเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทและมีความสำคัญอย่างมากต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในกระบวนการจัดการความรู้ตั้งแต่กระบวนการสร้าง การจัดเก็บ การแบ่งปันความรู้ ให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถช่วยให้องค์กรสามารถจัดเก็บองค์ความรู้ที่องค์กรสั่งสมมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น จากเอกสารสำคัญ จากบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ จากการวิจัย

และพัฒนา เป็นต้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ยังช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นเนื่องจากเกิดความสะดวกในการเข้าถึงและมีแหล่งข้อมูลรองรับในเรื่องที่สนใจ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินการขององค์กร ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบต่อการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติงาน ก็จะช่วยให้ทั้งตัวบุคคลและองค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาสมรรถนะ และสามารถปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมได้อย่างมีความสุขและยั่งยืนตลอดไป (นงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร, 2558, น. 8)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002 อ้างใน เจษฎากร ทองแสง, 2553, น. 32 - 33) ได้กล่าวไว้ว่าระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะก้าวล้ำได้ดีกว่าองค์กรอื่น เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และ มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ล้วนจัดหาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหาร การเรียนการสอน และการวิจัยอย่างเหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะต้องมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิด ทุกประเภท เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์กร การนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้และส่งเสริม การเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กว้างขวางและรวดเร็ว ซึ่งระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย

1) เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับ การนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

เบ็นเน็ต และ โอเบรียน (Bennet, & O'Brien, 1994 อ้างใน เจษฎากร ทองแสง, 2553, น. 33) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์กรต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่

มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (Marquardt, & Reynolds, 1994 อ้างใน เจษฎากร ทองแสง, 2553, น. 33) ได้ทำการศึกษา พบว่า เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ซึ่งองค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและช่วยในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านพบว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Choi, 2000; Hussian, & Others, 2004; Hurley, & Green, 2005; Ghalib, 2004 อ้างใน เจษฎากร ทองแสง, 2553, น. 33)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ผู้วิจัยมองว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทที่สำคัญในทุกวงการ มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโลก ด้านความเป็นอยู่ สังคม เศรษฐกิจ การศึกษา การแพทย์ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนการวิจัยและการพัฒนาต่าง ๆ สำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร แห่งการเรียนรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมและนำข้อมูลมาใช้อย่างทันทีทันใด ซึ่งเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร และง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและรวดเร็วต่อไป ทั้งนี้เพื่อนำเทศบาลไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ทั้งสิ้น อนึ่งนักวิชาการในกลุ่มได้ให้ข้อสังเกตว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้หรือไม่ นั้น จะต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ข้างต้นว่า ปัจจัยใดมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ อย่างไร แต่ที่สำคัญและมีส่วนไม่น้อยต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยจึงขอทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการ องค์กรของหน่วยงานภาครัฐ และใช้ประกอบในการพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



### 5.1 ที่มาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็น ไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอน การปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความ ต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมาย ดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็น ที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนิน โครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมาย เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และ กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหาร จัดการในระดับสากลที่ได้รับ การยอมรับว่าเป็น เกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการ ปรับปรุงของกระบวนการทำงานและ ผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่ง จากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตี ตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์สินค้า อุปกรณ์บริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ในปีค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหาร และนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรประกอบด้วย องค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการ ที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรมีประสิทธิผลที่สุด ความโดดเด่นของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ อยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาครัฐกิจและภาครัฐ องค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษาและองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการและหน่วยงานด้านทหาร ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลก ในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติ ตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กร ในระดับโลก

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิधिปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการ มีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว โดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจาก กำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีพ.ศ. 2549 ต่อมาในปีพ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ระหว่างปีพ.ศ. 2552 – 2554 และเมื่อส่วนราชการ ดำเนินการครบ ทั้ง 6 หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2555 โดยในการพิจารณาให้รางวัลจะพิจารณาจากระดับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐมีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับ ให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้งให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จ ของการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน

## 5.2 วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) ยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546
- 2) ให้นำหน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) ใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตาม และประเมินผลการบริการจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

## 5.3 รางวัลคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ

เส้นทางรางวัลคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ รางวัลคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐเป็นรางวัล ที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนา องค์กรอย่างต่อเนื่องและมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2547 และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนา องค์กรตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีพ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ ไปสู่เกณฑ์ คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และยั่งยืน และเมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปีพ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการ ตรวจสอบรับรองคุณภาพการบริการจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อม ของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การ

ดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ในปีพ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด การปรับปรุงทีละขั้น กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้

#### 5.4 ประโยชน์ประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุง องค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ การดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วยส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังมี โอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

#### 5.5 ลักษณะสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

- 1) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
- 2) สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน
- 3) มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในทำให้เกิดการบูรณาการ

## 5.6 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำส่วนราชการเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความสามารถ ในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงาน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

ค่านิยมของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก 11 ประการ (Core-Values) ซึ่งมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินงาน ที่ดีหลายแห่ง พฤติกรรมที่สะท้อนถึงองค์กรที่เป็นเลิศ ทั้ง 11 ประการ จะถูกกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่อยู่ในคำถามในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเราสามารถนำเกณฑ์นี้มาใช้เป็นกระจกสะท้อนระดับความสามารถในการจัดการองค์กรในองค์กรรวม เพื่อประเมินตนเองว่าเราอยู่จุดไหน และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ มุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างชัดเจน เป็นระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีดังนี้

**5.6.1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนในองค์กรประสบความสำเร็จ** โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้ เพื่อเป็นการชี้้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร

2) การจัดทำยุทธศาสตร์ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้ มีนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาส่วนราชการ

4) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและการเสริมสร้างจริยธรรมภายใน ให้มีความรับผิดชอบต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้มีนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย บุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

**5.6.2 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน** ดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใด ดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง ทั้งนี้ องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ ในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ ส่วนราชการที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีรวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนนี้จึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ

**5.6.3 การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากรการที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการ** ได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กร และของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่ส่วนราชการปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงานและส่วนราชการ

3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ

4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมายแหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิधिปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งนี้การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผล ดังนี้

(1) การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้ 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ ผ่านการบริการใหม่ๆ หรือที่ปรับปรุงใหม่ 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา 4) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของส่วนราชการ 5) การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุผลในด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

(2) การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้ 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในส่วนราชการมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ 4) มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มินวัตกรรม ดังนั้นการเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### 5.6.4 การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย การให้ความสำคัญกับบุคลากร

หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิधिปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารของส่วนราชการที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

#### 5.6.5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

1) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

ส่วนราชการต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น

ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือ ภายในส่วนราชการ อาจเกี่ยวข้องกับ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกส่วนราชการ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกส่วนราชการที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนา ต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงส่วนราชการ ดังนั้นส่วนราชการควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่าง สม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนา บุคลากรและเครือข่าย

#### **5.6.6 ความสามารถในการปรับตัว องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัว**

เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับ โลก ซึ่งหมายถึง ส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย ใช้เวลาน้อยลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่ หรือที่ปรับปรุงใหม่ขณะเดียวกัน ส่วนราชการต้องตอบสนอง ผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อน ของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องานจากกระบวนการหนึ่ง ไปสู่อีก กระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการ มอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทาย เิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการส่งมอบ ผลผลิตหรือการบริการ หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องบูรณาการ การทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบระบบหรือ กรอบแนวคิดไป จนถึง การนำไปปฏิบัติ



ผลการดำเนินการในด้านประสิทธิภาพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นรอบเวลา กลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วยการปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน โครงสร้างองค์กร คุณภาพ ต้นทุน และการใช้ทรัพยากรไปพร้อม ๆ กัน

**5.6.7 การมุ่งเน้นอนาคต** ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันส่วนราชการต้องมีความเข้าใจ ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อกระบวนการธุรกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน เครือข่าย และชุมชนของส่วนราชการ การวางแผนงานของส่วนราชการ จึงควร คาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากร จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วยการมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนากุศลกรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

**5.6.8 การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ ของส่วนราชการ รวมทั้ง การสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้บริหารของส่วนราชการ จึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่วนราชการควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ของส่วนราชการและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของส่วนราชการ

**5.6.9 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง** การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ มีความสำคัญต่อส่วนราชการ การวัดผลควรมาจากความจำเป็น และยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการ รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ รวมทั้ง การเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจน ธรรมชาติ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการประเมินผล การตัดสินใจและการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อบ่งบอกถึงแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวน ผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลงและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน กลุ่มตัวชี้วัด ที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัด ในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมิน และเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัด เพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของส่วนราชการยิ่งขึ้น

**5.6.10 ความรับผิดชอบต่อสังคม** ผู้บริหารของส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการพิจารณาถึงความผาสุกของสังคม และประโยชน์สุขของสังคมด้วย ผู้บริหารของส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการของส่วนราชการ และวงจรชีวิตของการบริการ

นอกจากนั้น ส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทางการวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้า ถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบ และ การบริการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลจึงควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องรวดเร็ว และจัดสารสนเทศและการสนับสนุน เพื่อให้สาธารณะมีความปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และเกิดความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ

ส่วนราชการไม่เพียงต้องปฏิบัติตามหลักนิยามเท่านั้นแต่ควรถือเอาข้อบังคับต่าง ๆ และกฎหมาย เป็น โอกาสเพื่อการปรับปรุงให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ส่วนราชการควรตอกย้ำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการ

และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณีผู้บริหารของส่วนราชการควรกำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูง และต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมภายใต้ขอบข่ายที่ส่วนราชการสามารถครอบคลุมถึง (ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของส่วนราชการ) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำดังกล่าว อาจรวมถึงการพัฒนาด้านการศึกษา สุขภาวะ และบริการอื่น ๆ ในชุมชน การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดปริมาณของเสีย การบริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงหลักปฏิบัติในภาคราชการที่เป็นต้นแบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจร่วมกับส่วนราชการอื่นและภาคเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนราชการในการติดตามตัววัด ดังกล่าว

**5.6.11 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า** การวัดผลการดำเนินการของส่วนราชการจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้กำหนด นโยบาย ผู้ส่งมอบ สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้ส่วนราชการสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ การติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

**5.6.12 มุมมองในเชิงระบบ** เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหาร ส่วนราชการและกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการ กลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการ ผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน

การตั้งคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของส่วนราชการ โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของส่วนราชการ

สมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การบริหารส่วนราชการและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้มีเกิดความยั่งยืน กับส่วนราชการและสภาพแวดล้อม โดยรวมของประเทศ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2557, น. 3 - 17)

## 5.7 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

สำหรับหัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ เป็นการพิจารณาวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการจัดการความรู้และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็น มีคุณภาพและมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเพื่อกระตุ้นให้เกิด การสร้างนวัตกรรมของส่วนราชการ

รหัส IT3 , น. ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์กร เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

ความหมาย การจัดการความรู้ของส่วนราชการต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการ และการบริการ รวมถึงการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนราชการ

ส่วนราชการจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร จนเกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนระดับองค์กรและระดับบุคคล โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงส่วนราชการจะต้องวางระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการเหล่านี้สามารถดำเนินการได้โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือ

เอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” เป็นกระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติที่ผ่านการทบทวน ปรับปรุง เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีกว่า หรือจนได้รับความชื่นชมจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” อาจมีได้ในกระบวนการย่อยในระดับหน่วยงานหรือกระบวนการหลักในระดับ การกิจของส่วนราชการ

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” อาจผ่านการประกวดและได้รับรางวัลทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ เช่น รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติรางวัล United Nations Public Service Awards ของ องค์กรสหประชาชาติ เป็นต้น

“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” เป็นส่วนสำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ แต่อาจซ่อนเร้นอยู่ในองค์กร ส่วนราชการจึงควรมีการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานภายในเพื่อนำมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขยายผลและต่อยอดให้เกิดการปรับปรุงในหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

#### 5.7.1 กระบวนการจัดการความรู้มี 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ องค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่

การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุง รูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น

7) การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้-นำความรู้ไปใช้-เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### 5.7.2 เครื่องมือการบริหารจัดการ การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม

#### ในการทำงาน

แนวทางปฏิบัติที่ดี องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ควรมีการดำเนินการ ดังนี้

1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งในเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร การกระตุ้นผลักดันการประสานงาน กำกับติดตาม และการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การจัดการความรู้ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง

2) ผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ และนำความรู้ที่ได้รับไปศึกษาค้นคว้าต่อยอดความรู้

3) สามารถใช้ระบบพี่เลี้ยงในการขับเคลื่อนผลักดันการจัดการความรู้ เช่น การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น

4) มีการปลูกฝังการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์กร

5) การนำความรู้จากแต่ละบุคคลมาบูรณาการร่วมกันและจัดทำเป็นคู่มือในการทำงาน

รหัส IT4 , น. ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ความหมาย “ข้อมูลและสารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติราชการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนโดยข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว ต้องมีคุณลักษณะที่ครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย “ความครอบคลุม” หมายถึง การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร

“ความถูกต้อง” หมายถึง การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูล และแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบ เดียวกันทุกพื้นที่

“ความทันสมัย” หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

“ความปลอดภัย” หมายถึง การจัดให้มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบ สารสนเทศและระบบฐานข้อมูลเพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกทำลาย เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบ Firewall ระบบ ไฟฟ้าสำรอง การกำหนดสิทธิ์ให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access Right) เป็นต้น รวมทั้งมีแนวทางกำจัด

ป้องกันหรือลดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นกับข้อมูลและสารสนเทศที่จัดเก็บไว้ด้วย

“รูปแบบที่ใช้งานง่าย” หมายถึง รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความง่ายต่อการเรียนรู้ต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งานและดูแลรักษา เนื่องจากผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย ที่รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ซึ่งอาจไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น ความง่ายต่อการใช้งานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง

#### 1) เครื่องมือการบริหารจัดการ

(1) การจัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล (IT System)

(2) การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Information Hardware and Software Design)

(3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

แนวทางปฏิบัติที่ดี องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก ส่วนราชการ ควรมีการดำเนินการดังนี้

(1) ข้อมูลและสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

(2) มีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้งานได้แบบ Real Time

(3) มีการทบทวนความเหมาะสมของอุปกรณ์ Hardware และ Software ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำมาปรับใช้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานและประสิทธิภาพของงานมากขึ้น

(4) มีแนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูล และสารสนเทศ (Backup) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสามารถฟื้นฟูระบบและกู้คืนข้อมูลการความเสียหายได้ (Recovery)

(5) จัดทำแผนแก้ไขปัญหามาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติ ที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2558, น. 57 - 60)

### 5.8 องค์ประกอบเกณฑ์คุณภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

องค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนที่อธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติ ภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ 1) ลักษณะองค์กร และ 2) ความท้าทายต่อองค์กร และส่วนที่สอง คือ เกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) การประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ ทั้งนี้ เกณฑ์ที่ 1-6 เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนเกณฑ์ที่ 7 เป็นเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากนี้เกณฑ์ทั้งเจ็ดนี้ยังสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนอีกด้วย ได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนที่เป็นกระบวนการ ซึ่งสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย เกณฑ์หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ และเกณฑ์หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

กลุ่มที่ 2 กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร ประกอบด้วย เกณฑ์หมวด 4 การวัดวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้

กลุ่มที่ 3 กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย เกณฑ์หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่ 2 ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ คือ หมวด 7 ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ที่มี ความสอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ความเชื่อมโยงของเกณฑ์ระหว่างหมวด และระหว่างกลุ่ม เป็นการแสดงว่าองค์กร มีการบริหารจัดการอย่างมีระบบที่ดี (เบญจมาภรณ์ ภิญญไพพรพานิชย์, 2556, น. 11)



เกณฑ์ PMQA ให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง หรือ 7 หมวด ภายหลังจากการประเมินตนเอง องค์กรควรวิเคราะห์ จุดแข็ง และ โอกาสในการปรับปรุงองค์กร (Opportunities For Improvement , น. OFLs)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์ 7 หมวด มีรายละเอียด ดังนี้

### 5.8.1 หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึง วิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรดำเนินการอย่างไร ในการชี้นำและกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรสื่อสารกับบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการดำเนินการที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้ง การสนับสนุนชุมชน

การดำเนินการตามหมวด 1 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8 - 9, 20 - 29, 33 - 34, 37 - 38, 43 - 45

การนำองค์กรเป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับ การนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) การนำองค์กรให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ 1) บทบาทผู้บริหารของ  
2) การกำกับดูแลตนเองที่ดี 3) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

2) ความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญใน 3 เรื่อง คือ 1) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในการแก้ไขป้องกันผลกระทบทางลบที่เกิดจากการดำเนินการ และให้บริการขององค์กร 2) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม 3) การให้การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรต่อชุมชน

### 5.8.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการที่องค์กรปรับเปลี่ยนแผน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปและวิธีการวัดความสำเร็จ โดยเน้นแง่มุมที่สำคัญในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ

1) การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การปรับปรุงผลการดำเนินการที่ส่งต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้มีความยั่งยืน

3) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงการเรียนรู้ขององค์กรและของบุคลากรในเชิงยุทธศาสตร์

การดำเนินการตามหมวด 2 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8 - 9, 13 - 20, 33 - 34

ดังนั้น ในหมวดนี้จึงเป็นการตรวจประเมินในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1) การระบุดูจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ รวมถึง การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว

3) การทำให้มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและเกิดการตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

- 1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
- 2) ระดับกระบวนการที่สำคัญ
- 3) ระดับหน่วยงานและระดับงานรายบุคคล

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ อยู่บนพื้นฐานหลัก 2 ข้อ คือ 1) เข้าใจในวงจรการจัดการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และระบบปฏิบัติการ 2) รู้ว่าจะใช้เครื่องมือใดมาประยุกต์ใช้ในแต่ละขั้นตอนของวงจรการจัดการ

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) การจัดทำยุทธศาสตร์

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อชี้แนะและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการ โดยรวมและความสำเร็จในอนาคต

ในกระบวนการวางแผนสารสนเทศพื้นฐานควรมีสารสนเทศที่ครอบคลุมเกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม

## 2) การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

หัวข้อนี้เป็นการตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้นควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่

(1) การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้น เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- ก. โครงการและงบประมาณ
- ข. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์
- ค. สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ง. วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน
- จ. ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้บริหารใช้ในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา
- ฉ. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
- ช. ระบบการจูงใจและผลตอบแทน ที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

(2) การทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยความสามารถที่องค์กรควรมี ประกอบด้วย

- ก. ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร
- ข. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร และความต่อเนื่องในการดำเนินการ

- ค. การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- ง. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป
- จ. การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- ฉ. การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

### 5.8.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม และประโยชน์สูงสุดของประเทศ โดยถือเอาประชาชนหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Citizen – Centered หรือ Customer – Centered) ในการบริหารและการให้บริการแก่ประชาชน โดยยึดหลักที่ว่า การบริหารราชการและการให้บริการขององค์กรภาครัฐที่ดีมีประสิทธิภาพที่ประชาชนพึงพอใจต้องยึดถือเอาความต้องการของผู้รับบริการเป็นตัวกำหนด

การดำเนินการตามหมวด 3 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 27 - 38, 42

การให้ความสำคัญกับการให้บริการเห็นได้ชัดในแนวคิดหนึ่งของการจัดการที่ใช้กันทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คือ แนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard ซึ่งเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานที่พิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านในด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 2) มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective)
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

หนึ่งในสี่มุมมองที่สำคัญ คือ มุมมองด้านผู้รับบริการ (Customer Perspective) ซึ่งเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐที่ไม่แสวงหากำไร โดยพิจารณาจากความพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งจะเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและผู้รับบริการกลับมาใช้บริการใหม่โดย

- 1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ
- 2) การรักษาสัญญาผู้รับบริการเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของผู้รับบริการ

และประเมินผลการให้บริการตลอดเวลา

3) เตรียมการให้บริการผู้รับบริการใหม่ โดยต้องพัฒนาการให้บริการ เพื่อดึงดูดให้มีผู้รับบริการใหม่เพิ่มขึ้น และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ

- 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 5.8.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงาน รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิด

การปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์กรที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของ การปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ ในเรื่องดังกล่าวไว้ โดยในหมวดนี้เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ จะต้องมียุทธศาสตร์และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศ มาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

อีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลาสามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินการตามหมวด 4 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 8, 11, 16 - 18, 20, 27 - 29, 37 - 41, 43 - 45

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ

1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก รวบรวม และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผน การปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร และการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของ ตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading และ Lagging Indicators) เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กร ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว รวมทั้งมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้ใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรสร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน สำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด ได้แก่ผู้บริหาร บุคลากร องค์กรหรือองค์กรอื่น ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการและเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

นอกจากนี้ องค์กรจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอด และเก็บรักษาไว้ที่องค์กร โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในกาปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรจะต้อง วางระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการดังกล่าวนี้องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### 5.8.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

สิ่งที่สำคัญที่สุดที่องค์กรในปัจจุบันจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ การบริหารจัดการ ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นวิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันยุคเศรษฐกิจองค์ความรู้ (Knowledge Economy) โดยการให้ความสำคัญกับการบริหารคน นับตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก พัฒนาองค์ความรู้ สร้างแรงจูงใจ และการรักษาคคน ดังนั้น องค์กรจะต้องบริหารจัดการและพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่ดีที่สุด ผู้บริหารองค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถจัดการแก้ปัญหาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วมีความกระตือรือร้นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ในหมวดนี้ จึงครอบคลุมข้อกำหนดด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรบุคคลใน ลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศ ที่สนับสนุน การทำงานของบุคลากรด้วย เพื่อให้เกิดการจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์โดยรวม

การดำเนินการตามหมวด 5 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 10 - 12, 21 - 23, 27 - 38, 46 - 49

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ

- 1) ระบบงาน (Work System)
- 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ (Learning and Motivation)
- 3) การสร้างความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร (Well-Being and Satisfaction)

### 5.8.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดการจัดการกระบวนการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญด้านผลผลิตและบริการ เพื่อการสร้างคุณค่า ต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจขององค์กร ตลอดจนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

หมวดการจัดการกระบวนการเป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์ หมวดนี้เป็นที่รวมของข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการกระบวนการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และการเงินระยะเวลาปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ขององค์กร

การจัดการกระบวนการจึงมุ่งเน้นที่ความคล่องตัว การลดต้นทุน และการลดรอบเวลา ซึ่งองค์กร ควรจัดการกระบวนการให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการให้บริการที่ หลากหลายตามความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ ยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ การจัดการกระบวนการยังครอบคลุมถึงการออกแบบงานที่ ตัดสินใจว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือ

บริการที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ ความยืดหยุ่นอาจ จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่จำเป็นและใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตาม ทุกแง่มุมของการ จัดการกระบวนการ โดยรวม

การดำเนินการตามหมวด 6 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 10, 20 - 26, 30 - 38

การปรับปรุงการจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ได้แบ่งหัวข้อออกเป็น 2 หัวข้อ คือ

- 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า
- 2) กระบวนการสนับสนุน ซึ่งแนวทางที่เป็นหลักการสำคัญของการจัด

กระบวนการ

### 5.8.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ ตามหมวด 7 เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ โดยอาศัย หลักการประเมินผลของ Balanced Scorecard เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการประเมินผล ที่ส่วนราชการได้ดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผล 4 มิติ ได้แก่

#### 1. มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในมิติด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติ ราชการนั้น เป็นการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมา ดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุข ต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการบรรลุ เป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วน ราชการ ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายผลผลิตของส่วน ราชการ เป็นต้น



## 2. มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการในมิติด้านคุณภาพการให้บริการเป็นการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ เช่น ความสำเร็จในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขบริการระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น

## 3. มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของ การใช้จ่ายเงิน เป็นต้น

## 4. มติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านการพัฒนาองค์กรเป็นการแสดงความสามารถ ในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้างให้ทำงานคุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การดำเนินการตามหมวด 7 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 7, 9, 21 - 23, 45

### 1) แนวทางการดำเนินการ

(1) หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ นอกจากจะเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กรแล้ว ยัง เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วน ราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันด้วย จึงให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลสารสนเทศในขณะที่เกิดขึ้นจริง (ตัวชี้วัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมิน และ ปรับปรุงกระบวนการ ผลผลิตและบริการ โดยต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทาง เดียวกันกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการโดยรวม รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูล และ สารสนเทศของผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการของส่วน ราชการโดยรวมและใช้ในการจัดลำดับความสำคัญ ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

(2) การแสดงผลการดำเนินงานในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการให้แสดงผลในรูปแบบที่เข้าใจง่าย เห็นภาพชัดเจน โดยเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญๆ ที่สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดงผลอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

(3) การรายงานผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลเป็นการประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ ของส่วน ราชการที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของเกณฑ์ โดยส่วนราชการจะต้อง รายงานผลการดำเนินการในปัจจุบันรวมถึงแนวโน้ม

การปรับปรุงการดำเนินการใน เรื่องต่างๆ และเป็นการรายงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่วิกฤตที่สุด

(4) การรายงานผลลัพธ์ การดำเนินการของส่วนราชการที่มีประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญกับข้อกำหนดที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

ก. รายงานผลการดำเนินการเป็นการแสดงข้อมูลในปัจจุบัน โดย เปรียบเทียบกับ เป้าหมายเกี่ยวกับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากระบวนการผลผลิต และบริการ โดยมีการรายงานในมาตรวัด ที่ชัดเจน

ข. แนวโน้มผลการดำเนินการเป็นการแสดงข้อมูลสารสนเทศที่เป็น ตัวเลขเพื่อแสดงให้เห็นทิศทางของผลลัพธ์ และอัตราการแลกเปลี่ยนผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้ม แสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ยั่งยืนไป

ค. ผลการดำเนินการเปรียบเทียบ เพื่อแสดงผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับ ส่วนราชการ หรือองค์กร ที่มีภารกิจคล้ายคลึง และหรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสมกัน

ง. ความครอบคลุมและความสำคัญของผลลัพธ์ เพื่อแสดงว่ามีการ รายงานผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด และแยกตามกลุ่มที่จำแนกไว้ เช่น ความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร กระบวนการและกลุ่มการให้บริการ เป็นต้น

(5) เพื่อให้การแสดงผลลัพธ์ สำหรับรายงานผลการดำเนินการตาม หมวด 7 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการอาจจัดให้มีห้องปฏิบัติการเพื่อใช้ในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐตามหมวด 1 - 6 ได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น Management Cockpit, War Room เป็นต้น (ยาวเรศวร์ นุตเดชาพันธ์, 2558, น. 58 - 67)

สำหรับ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในส่วน ของ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้

ส่วนราชการ มีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้มีบรรลุผล การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ

1. การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น

2. การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### 1) แนวทางการดำเนินการ

(1) องค์กรต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้น โดยต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ก. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิทยุทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร

ข. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้ แล้ว

ค. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวาง โครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

ง. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหา ให้สมบูรณ์

จ. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ นั้น เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดาน ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ฉ. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการ ได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยน งาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น

ช. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก การสร้างองค์ความรู้ – นำความรู้ไปใช้ - เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

(2) องค์กรต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะส่งผล กระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ของ

องค์กรมีประสิทธิผลโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ

(3) ในการจัดการความรู้ควรคำนึงถึงการรวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กรรวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ตัวอย่างเครื่องมือ หรือเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้

## 2) หลักการ

เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หน่วยงานจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลงาน การวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมีการเลือก องค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้อง หลังจากนั้นต้องสรุปว่าจะอะไรคือข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ตัวชี้วัดที่ต้องมี หลังจากนั้นจึงรวบรวมและจัดเก็บ ในแต่ละขั้นตอนและกระบวนการบริหารงาน ต้องมีการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบ และวิธีการจัดเก็บ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้น จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับองค์กรและระดับกระบวนการ เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรโดยมีกระบวนการ ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้และข้อมูล ตัวชี้วัดที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ ขององค์กรทั้งนี้จะต้องขอความเห็นจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือแม้กระทั่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เพื่อให้ครอบคลุมในทุกประเด็น

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และผลการวัดและวิเคราะห์ที่ได้ กำหนด ความต้องการไว้ในข้อ 1 ทั้งนี้สามารถหาแหล่งความรู้และข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(3) ดำเนินการจัดทำระบบในการจัดเก็บองค์ความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศที่ได้จากข้อ 2 เพื่อให้พร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถอ้างอิงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ องค์กรจะต้องดำเนินการ ตั้งคณะทำงานที่มีองค์ความรู้ตามที่กล่าวไว้ในข้อ 1 เพื่อทำการประเมินและกลั่นกรององค์ความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนที่จะทำการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะต้องระวังเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรต่อสาธารณชน

(5) การเข้าถึงความรู้ข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องพร้อม ใช้งานและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลจะต้องมีการพิจารณาเตรียมความ

พร้อมไว้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีแผนฉุกเฉินและแผนสำรองเป็นอย่างดีหากเกิดภัยพิบัติหรือความไม่สงบในกรณีต่าง ๆ

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หลังจากสร้างความพร้อมในเรื่องระบบการจัดเก็บและพร้อมใช้งาน

ไปแล้วนั้น องค์กรมีการนำความรู้ไปใช้งานและนำกลับมาแลกเปลี่ยนด้วยวิธีต่าง ๆ อาทิ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เวที

สัมมนา การเขียนบทความ การเล่าประสบการณ์ที่ดีและบทเรียนจากการนำไปปฏิบัติ

(7) การเรียนรู้ หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในข้อที่ 6 การนำความรู้ไปปฏิบัติจริง ส่งผลให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่และฐานองค์ความรู้ขององค์กรขยายใหญ่ขึ้นและเป็นองค์ความรู้ที่มีสลับซับซ้อน และทรงคุณค่ามากขึ้น ซึ่งสามารถใช้เป็นดัชนีความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ หากมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 จนถึง 7 ได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป (สำนักงาน ก.พ.ร., 2558, น. 57 - 60)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นไปเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีความเข้าใจ เรียนรู้ และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการตามหลักการ แนวคิด และวิธีการที่ดี สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานดั้งเดิมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารองค์กรและการจัดการ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น แต่ได้ผ่านการพัฒนาทางวิชาการให้สอดคล้อง กับยุคสมัยและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยมีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญ คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว พัฒนาการบริหารคนและการพัฒนาคน มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงาน โดยมุ่งผลลัพธ์เป็นสำคัญ (ประโยชน์สุขของประชาชน)

สำหรับผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลก มาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่เทศบาลดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ เทศบาลจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นให้ปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้ง 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในส่วนของด้านการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ การรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการและหน่วยงานอื่น และการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนนั่นเอง

## 6. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล

### 6.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในประเทศไทย ปัจจุบัน การปกครองรูปแบบเทศบาลเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นดำเนินการปกครองตนเอง ตามระบอบประชาธิปไตย เกิดขึ้น ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ.116 (พ.ศ. 2440) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 ในส่วนภูมิภาค มีการตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล ท่าฉลอม ร.ศ. 124 (พ.ศ. 2448) ขึ้น มีวิวัฒนาการเรื่อยมา จนถึงปี พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้มีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น โดยมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 โดยมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 มีการยกฐานะสุขาภิบาลขึ้นเป็นเทศบาลหลายแห่ง ต่อมาได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงยกเลิกกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลหลายครั้ง จนในที่สุดได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ยกเลิกพระราชบัญญัติเดิมทั้งหมด ขณะนี้ยังมีผลบังคับใช้ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้าย โดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2543 โดยเทศบาลมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ในการจัดระบบบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

ในพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 มาตรา 9, 10, 11 ได้กำหนดขนาดเทศบาล ไว้ดังนี้ มาตรา 9 เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีการประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย มาตรา 10 เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง พระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย และ

มาตรา 11 เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร พระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย

### 6.1.1 หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล

เทศบาลเป็นทบวงการเมืองมีฐานะเป็นนิติบุคคล ท้องถิ่นใดจะยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับความเจริญของท้องถิ่น ความหนาแน่นของประชากร และรายได้เป็นสำคัญ (ประธาน คงฤทธิศึกษากร, 2527 อ้างใน วินัย ชูนวนศรี, 2547, น. 59) การจัดตั้งการกำหนดขอบเขต การเปลี่ยนแปลงเขต การเปลี่ยนแปลงฐานะ การเปลี่ยนชื่อหรือยุบเลิกเทศบาลให้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกา ชูเกียรติ มุทธากาญจน และ พงศธร สัจจชลพันธ์, 2532, อ้างใน วินัย ชูนวนศรี, 2547, น. 59) โดยการจัดตั้งเทศบาล มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1) เทศบาลตำบล การยกฐานะท้องถิ่นใดขึ้นเป็นเทศบาลตำบลนั้นกฎหมายกำหนดว่าต้องตราเป็นพระราชกฤษฎีกา แต่มิได้กำหนดรายละเอียดไว้ว่าต้องมีราษฎรจำนวนและความหนาแน่นเท่าใด มีความเจริญหรือรายได้แค่ไหน กำหนดไว้กว้าง ๆ แต่เพียงว่า เมื่อท้องถิ่นมีสภาพอันสมควรที่จะจัดตั้งเทศบาลตำบลก็ให้จัดตั้งเทศบาลตำบลได้ ในทางปฏิบัติท้องถิ่นที่จะยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลนั้น ได้แก่ ท้องถิ่นที่เป็นสุขาภิบาลมาก่อน หรือยกฐานะขึ้นจากองค์การบริหารส่วนตำบล

ตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 3 สิงหาคม 2535 ได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลตำบล ดังนี้

(1) มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่แล้วมา ตั้งแต่ 12 ล้านบาทขึ้นไป

(2) ประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป

(3) มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลตำบล โดยระบุเขตเทศบาลไว้ด้วย

2) เทศบาลเมือง ท้องถิ่นที่จะยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลเมืองได้นั้นมีอยู่ 2 กรณี คือ

(1) ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด

(2) ถ้าท้องถิ่นนั้นมีเขตที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลเมืองได้นั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

ก. จะต้องมีราษฎรในท้องถื่นนับตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

ข. มีรายได้เพียงพอแก่การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย

- ค. มีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง
- (3) เทศบาลนคร ท้องถิ่นใดจะยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลเมือง
- ก. จะต้องมียาษฎรในท้องถิ่นนั้นตั้งแต่ 50,000 คน ขึ้นไป
- ข. มีรายได้เพียงพอแก่การปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด
- ค. มีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร

หลักการในการจัดตั้งเทศบาลในแต่ละประเภทกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับจำนวนราษฎรและรายได้ แต่ท้องถิ่นที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด กฎหมายกำหนดให้จัดตั้งเป็นเทศบาลเมืองได้เลย โดยไม่คำนึงว่าท้องถิ่นจะมีประชากรเท่าใด รายได้เพียงพอหรือไม่ การกำหนดหลักการกว้าง ๆ ของการจัดตั้งเทศบาลดังกล่าวนี้ ทำให้เทศบาลประสบปัญหายุ่งยาก ในการบริหารงานบ้างเหมือนกัน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการบริหารหารงานคลัง ทั้งนี้ เนื่องจากเทศบาลต้องใช้บุคลากรของตนเองทั้งหมด รายได้จึงต้องนำไปใช้จ่ายทุกอย่างไม่ว่าจะเป็น ค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินเดือน ดังนั้น เทศบาลส่วนใหญ่รายได้จึงไม่ค่อยพอกับรายจ่าย โดยเฉพาะท้องถิ่นที่มีความเจริญขยายตัวอย่างรวดเร็ว เทศบาลจึงต้องอาศัยเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง อยู่ตลอดเวลา

ในกรณีที่เทศบาลต้องการจะขยายอาณาเขตออกไปเทศบาลจะต้องทำโครงการแสดงเหตุผลและความจำเป็น ที่ต้องขยายให้สภาเทศบาลพิจารณาก่อน ถ้าสภาเทศบาลไม่เห็นชอบก็ให้ระงับไว้ ถ้าสภาเทศบาลเห็นชอบก็ส่งให้สำนักผังเมืองเพื่อกำหนดเขต จัดทำแผนที่ แล้วส่งกลับให้เทศบาล หลังจากนั้นเทศบาลจะต้องชี้แจงแสดงเหตุผลและความจำเป็นพร้อมทั้งรายละเอียดต่าง ๆ ไปยังจังหวัด จังหวัดจะส่งรายละเอียดดังกล่าวพร้อมทั้งความเห็น ไปยังกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทยจะเป็นผู้พิจารณาวินิจฉัยว่าจะให้ขยายหรือไม่ การเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลหรือการเปลี่ยนชื่อเทศบาลให้กระทำโดยกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และแพทย์ประจำตำบล สิ้นสุดอำนาจหน้าที่ แต่ถ้าเปลี่ยนแปลงเป็นเทศบาลตำบล เมื่อหมดความจำเป็นที่จะมีตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าว ก็ให้รัฐมนตรีประกาศยกเลิก ฟังเข้าใจว่า คำว่าเขตของเทศบาลนั้นไม่ได้แบ่งตามเขตของการปกครอง เขตของเทศบาลมีแค่นั้นขึ้นอยู่กับการประกาศกระทรวงมหาดไทย การจัดตั้งเทศบาลนั้น ๆ อาจจะเล็กหรือใหญ่กว่าเขตการปกครองก็ได้ เช่น เทศบาลตำบลอาจมีเขตมากกว่า 1 ตำบล หรือไม่ถึง 1 ตำบลก็ได้ เทศบาลเมืองก็มีได้มีขอบเขตเท่ากับอำเภอเมือง อาจจะมีขอบเขตมากหรือน้อยกว่าหนึ่งตำบลก็ได้

### 6.1.2 รูปแบบและองค์ประกอบการบริหารของเทศบาล

รูปแบบและองค์ประกอบการบริหารของเทศบาลไทยเป็นแบบเดียวกันและเหมือนกันทั้งประเทศ คือ 1) สภาเทศบาล และ 2) นายกรัฐมนตรี



### 1) สภาเทศบาล

สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งของราษฎรในเขตเทศบาลตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกเทศบาล มีจำนวนแตกต่างกันตามฐานะของเทศบาลนั้น ๆ คือ

เทศบาลตำบล ประกอบด้วยสมาชิก จำนวน 12 คน

เทศบาลเมือง ประกอบด้วยสมาชิก จำนวน 18 คน

เทศบาลนคร ประกอบด้วยสมาชิก จำนวน 24 คน

การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลตำบล ให้แบ่งเขตเทศบาลเป็น 2 เขตเลือกตั้ง เทศบาลเมือง ให้แบ่งเป็น 3 เขตเลือกตั้ง เทศบาลนครให้แบ่งเป็น 4 เขตเลือกตั้ง และต้องมีจำนวนสมาชิกเท่า ๆ กันทุกเขตเลือกตั้ง จำนวนราษฎรแต่ละเขตต้องใกล้เคียงกัน และต้องแบ่งพื้นที่ของแต่ละเขตเลือกตั้งให้ติดต่อกัน

การประชุมของสภาเทศบาล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การประชุมสามัญ และ 2) การประชุมวิสามัญ

1. การประชุมสามัญ การประชุมสามัญ ในปีหนึ่ง ๆ ให้มีการประชุมสามัญ 4 สมัย สมัยละไม่เกิน 30 วัน ถ้าต้องขยายเวลาออกไปอีกต้องได้รับอนุญาตจากผู้ว่าราชการจังหวัด สมาชิกสภาเทศบาลจะเป็นผู้กำหนดสมัยประชุมสามัญครั้งแรก ผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 15 วัน นับแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลครบจำนวนแล้ว เพื่อเลือกประธานและรองประธานสภาเทศบาล ถ้าไม่สามารถประชุมครั้งแรกได้ตามกำหนดเวลาหรือเลือกประธานไม่ได้ ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจเสนอรัฐมนตรีมหาดไทยยุบสภาเทศบาล

2. การประชุมวิสามัญ เมื่อเห็นว่าเป็นการจำเป็นเพื่อประโยชน์แห่งเทศบาล ประธานสภาเทศบาล หรือนายกเทศมนตรีหรือสมาชิกสภาเทศบาล จำนวนไม่ต่ำกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่ง อาจทำคำร้องยื่นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดขอให้เปิดประชุมวิสามัญได้ การประชุมวิสามัญสมัยหนึ่งไม่เกิน 15 วัน แต่อาจจะขยายเวลาออกไปได้โดยขออนุญาตผู้ว่าราชการจังหวัด

#### (1) อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาล

สภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาล มีหน้าที่โดยตรงในการตราเทศบัญญัติ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการควบคุมการบริหารงานของเทศบาล หน้าที่ต่าง ๆ ของสภาเทศบาล มีดังนี้ คือ

ก. ตราเทศบัญญัติ เทศบาล โดยสภาเทศบาลมีอำนาจในการตราเทศบัญญัติขึ้นบังคับใช้เทศบัญญัติ ที่ตราขึ้นจะต้องไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย และต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขดังต่อไปนี้

ก) เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ของเทศบาลที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล

ข) เมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้เทศบาลตราเทศบัญญัติหรือให้มีอำนาจตราเทศบัญญัติในเทศบัญญัตินั้น จะกำหนดโทษปรับผู้ละเมิดเทศบัญญัติไว้ด้วยก็ได้ แต่ห้ามมิให้กำหนดเกินกว่า 1,000 บาท สมาชิกสภาเทศบาลหรือนายกเทศมนตรี หรือราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้ง เป็นผู้เสนอร่างเทศบัญญัติให้สภาเทศบาลพิจารณา แต่ถ้าเป็นร่างเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน สมาชิกสภาเทศบาลจะเสนอได้ต้องให้นายกเทศมนตรีรับรอง เหตุที่กำหนดเช่นนี้ก็คงจะเพราะนายกเทศมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับงบประมาณของเทศบาลย่อมจะรู้เรื่องเกี่ยวกับภาวะการเงินของเทศบาลดี สมาชิกสภาเทศบาลย่อมจะไม่รู้ ถ้าให้สมาชิกสภาเทศบาลเสนอโดยนายกเทศมนตรีไม่มีส่วนรู้เห็นก็อาจจะนำผลเสียมารัฐบาลได้ ถ้าสงสัยว่า ร่างเทศบัญญัติใดเกี่ยวกับการเงิน หรือไม่ให้ประธานสภาเป็นผู้วินิจฉัย ส่วนร่างเทศบัญญัติอื่น ๆ สมาชิกสภาเทศบาลจะเสนอให้สภาเทศบาลพิจารณาได้ต้องมีสมาชิกรับรอง 2 คน ถ้าเป็นราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลจะต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้ง แต่ถ้านายกเทศมนตรีเสนอไม่ต้องมีผู้รับรอง การเสนอร่างเทศบัญญัติให้ทำเป็นหนังสือยื่นต่อประธานสภาเทศบาล เมื่อประธานสภาเทศบาลได้รับร่างเทศบัญญัติแล้ว ต้องส่งสำเนาแก่สมาชิกสภาเทศบาลล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วันก่อนวันประชุมสภาจะพิจารณาเป็น 3 วาระ คือ ในวาระที่ 1 เป็นการพิจารณาเพื่อรับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัตินั้น วาระที่ 2 เป็นการพิจารณาแก้ไขรายละเอียดเรียงตามข้อหรือเรียกว่า แปรญัตติ วาระที่ 3 เป็นการลงมติขั้นสุดท้ายว่าให้บังคับใช้เป็นเทศบัญญัติหรือไม่ แต่นายกเทศมนตรีหรือสมาชิกสภาเทศบาลจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนผู้ที่มาประชุมอาจจะเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา 3 วาระรวดเดียวก็ได้ถ้าที่ประชุมอนุมัติ การพิจารณาในวาระที่ 2 ให้ที่ประชุมเป็นคณะกรรมการเต็มสภา ให้ประธานของที่ประชุมเป็นประธาน ยกเว้นร่างเทศบัญญัติงบประมาณจะพิจารณา 3 วาระรวดเดียวไม่ได้ ทั้งนี้ เพราะงบประมาณเป็นเรื่องสำคัญต้องใช้เวลาในการพิจารณาอย่างละเอียดลออ และต้องพิจารณาด้วยความรอบคอบพอสมควร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่นมากที่สุด เมื่อสภาเทศบาลผ่านร่างเทศบัญญัติแล้ว กรณีเทศบาลตำบลให้ประธานสภาเทศบาลส่งไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาภายใน 7 วัน นับแต่วันที่สภาเทศบาลเห็นชอบ เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดได้รับร่างเทศบัญญัตินั้นจากประธานสภาเทศบาล ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดไม่พิจารณาให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

ดังกล่าว ให้ถือว่าผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นชอบกับร่างเทศบัญญัตินั้นพร้อมด้วยเหตุผลไปยังสภาเทศบาลเพื่อพิจารณาใหม่สภาเทศบาลต้องพิจารณาภายใน 30 วัน ถ้าเทศบาลยังยืนยันร่างเดิมด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของสมาชิกสภาเทศบาลเท่าที่มีอยู่ ก็ให้ประธานสภาส่งร่างเทศบัญญัตินั้นให้นายกเทศมนตรีลงนามใช้บังคับเป็นเทศบัญญัติต่อไป แต่ถ้าไม่ยืนยันภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างเทศบัญญัติคืนจากผู้ว่าราชการจังหวัด หรือยืนยันตามร่างเทศบัญญัติเดิมด้วยคะแนนเสียงน้อยกว่า 2 ใน 3 ของสมาชิกสภาเทศบาลเท่าที่มีอยู่ให้ร่างเทศบัญญัตินั้นตกไป ถ้าสภาเทศบาลไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมและเพื่อยุติข้อขัดแย้งระหว่างสภา กับฝ่ายบริหารก็ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่ง เพื่อพิจารณา มีจำนวน 15 คน โดยสภาเทศบาลตั้งจากสมาชิกสภา 7 คน นายกเทศมนตรีตั้งจากสมาชิกหรือหรือบุคคลภายนอก 7 คน ภายใน 7 วันนับแต่วันที่สภาเทศบาลมีมติไม่รับหลักการและให้คณะกรรมการทั้ง 14 คน เสนอบุคคลที่มีได้เป็นกรรมการและสมาชิกเป็นประธานไม่ได้ก็ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดตั้งบุคคลที่มีได้เป็นนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี เลขาธิการนายกเทศมนตรี หรือที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและมีได้เป็นสมาชิกสภาทำหน้าที่ กรรมการและประธาน 1 คน คณะกรรมการต้องร่วมกันพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 15 วัน แล้วรายงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วให้ผู้ว่าราชการจังหวัดส่งร่างเทศบัญญัติดังกล่าวให้นายกรัฐมนตรี เพื่อเสนอสภาเทศบาลต่อไป ภายใน 7 วัน นับแต่วันที่รับจากผู้ว่าราชการจังหวัด ถ้านายกเทศมนตรี ไม่เสนอสภาเทศบาลภายในกำหนดดังกล่าวให้ผู้ว่าราชการจังหวัดรายงานกระทรวงมหาดไทย เพื่อสั่งให้นายกเทศมนตรีพ้นจากตำแหน่ง หากสภาเทศบาลพิจารณารับร่างเทศบัญญัติดังกล่าวแล้วพิจารณาไม่เสร็จภายใน 30 วันหรือไม่เห็นชอบให้ร่างเทศบัญญัตินั้นตกไปให้ใช้เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายในปีงบประมาณที่แล้ว ไปพลางก่อน กรณีนี้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยสั่งยุบสภาเทศบาล

ในกรณีฉุกเฉินหรือมีเหตุจำเป็นอันเร่งด่วนไม่สามารถจะเรียกประชุมสภาได้ นายกเทศมนตรีอาจจะออกข้อบัญญัติชั่วคราวได้ โดยอนุมัติของผู้ว่าราชการจังหวัด และเมื่อมีการประชุมสภาเทศบาลในคราวต่อไป ก็ให้นำเทศบัญญัติชั่วคราวนั้นเสนอต่อสภาเทศบาล ถ้าสภาเทศบาลอนุมัติเทศบัญญัติชั่วคราวนั้นก็จะเป็นเทศบัญญัติต่อไป แต่ถ้าเทศบาลไม่อนุมัติเทศบัญญัติชั่วคราวนั้นก็ตกไป

ข. ให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งประธานสภาเทศบาลและรองประธานสภาเทศบาล กฎหมายกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดกำหนดให้สมาชิกสภาเทศบาลได้มาประชุมครั้งแรก ภายใน 15 วันนับแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งสภาเทศบาลครบตามกำหนดแล้วให้ที่ประชุมเลือกประธานสภาเทศบาลและรองประธานเทศบาล

### ค. ควบคุมการบริหารงานนายกเทศมนตรี

ก) ตั้งกระทู้ถามสมาชิกสภาเทศบาลมีสิทธิตั้งกระทู้ถามนายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรีในเรื่องต่าง ๆ อันเกี่ยวกับงานในหน้าที่ แต่นายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรีมีสิทธิที่จะไม่ตอบข้อความนั้น ๆ ถ้าเห็นว่าไม่ควรจะเปิดเผยเพราะเกี่ยวกับความปลอดภัยหรือประโยชน์สำคัญของเทศบาล แต่โดยทั่วไปแล้วคณะเทศมนตรี หรือเทศมนตรีจะต้องตอบกระทู้ของสมาชิกสภาเทศบาลเพื่อไม่ให้เกิดความสงสัยหรือข้องใจและเป็นการแสดงความบริสุทธิ์ใจในการปฏิบัติงาน การไม่ตอบจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและหาวาระเวงกัน

ข) สมาชิกสภาเทศบาลจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนสมาชิกเท่าที่มีอยู่มีสิทธิเข้าชื่อเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไปในที่ประชุมสภาเทศบาล เพื่อให้นายกเทศมนตรีแถลงข้อเท็จจริงหรือแสดงความเห็นในปัญหาอันเกี่ยวกับการบริหารราชการเทศบาล โดยไม่มีการลงมติ การเสนอญัตติในกรณีให้ยื่นกับประธานสภาเทศบาล และให้ประธานสภาเทศบาลกำหนดวันสำหรับการอภิปรายทั่วไป ซึ่งไม่ต้องเร็วกว่า 5 วัน และไม่ช้ากว่า 15 วัน นับแต่วันที่ได้รับญัตติแล้วแจ้งให้นายกเทศมนตรีทราบ

ค) อนุมัติงบประมาณ งบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาลนั้น กฎหมายกำหนดให้จัดทำเป็นร่างเทศบัญญัติงบประมาณ นายกเทศมนตรีจะต้องเสนอขออนุมัติจากสภาเทศบาล กรณีที่สภาเทศบาลเห็นว่าการใช้เงินงบประมาณเป็นไปในลักษณะที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้อง อาจจะไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณหรือไม่เห็นชอบ ซึ่งจะทำให้ร่างเทศบัญญัตินั้นตกไป

ง) ตั้งคณะกรรมการของสภาเทศบาล สภาเทศบาลมีอำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการสามัญของสภาเทศบาล เพื่อทำหน้าที่พิจารณาสอบสวนข้อความใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาลแล้วรายงานต่อสภาเทศบาล คณะกรรมการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ คณะกรรมการสามัญและคณะกรรมการวิสามัญคณะกรรมการสามัญเลือกจากสมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมดอยู่ในตำแหน่งคราวละ 1 ปี ส่วนคณะกรรมการวิสามัญ สมาชิกสภาเทศบาลจะเลือกจากสมาชิกสภาเทศบาลเองหรือเลือกจากบุคคลภายนอกก็ได้ มีจำนวนกรรมการในแต่ละคณะเหมือนคณะกรรมการสามัญ คณะกรรมการวิสามัญมีหน้าที่ทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะเมื่อปฏิบัติหน้าที่เสร็จก็เป็นอันหมดสภาพไป

สภาเทศบาลเป็นองค์กรนิติบัญญัติ ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนในท้องถิ่น ทำหน้าที่ออกกฎหมายและควบคุมการทำงานของนายกเทศมนตรีให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชน สภาเทศบาลมีอำนาจคล้ายรัฐสภา แต่สภาเทศบาลนั้นมีเพียงสภาเดียว สมาชิกทุกคนมาจากการเลือกตั้ง เป็นตัวแทนเจตนารมณ์ของประชาชน

ในท้องถิ่น ดังนั้น กฎหมายจึงให้อำนาจกับสภาเทศบาลมาก จะเห็นได้ว่ามีทั้งอำนาจในการกำหนดการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี มีอำนาจในการออกเทศบัญญัติ อนุมัติงบประมาณ นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการควบคุมการบริหารงานของนายกเทศมนตรี ตามทฤษฎีสภาเทศบาลเป็นองค์กรที่มีบทบาทอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตาม ในภาคปฏิบัติสภาเทศบาลในแต่ละท้องถิ่นในปัจจุบันไม่สามารถแสดงบทบาทของตนเองได้อย่างอิสระในการควบคุมนายกเทศมนตรี ทั้งนี้เพราะท้องถิ่นนั้นแค่การเลือกตั้งแต่ละครั้งมักจะได้อำนาจกลุ่มหนึ่งเกือบทั้งหมดและบุคคลในกลุ่มนั้นทำหน้าที่ทั้งบริหารและนิติบัญญัติ บุคคลสำคัญของกลุ่มจะทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร การเป็นพวกเดียวกันทำให้เกิดความยุ่งยากในการควบคุม อาจจะเป็นเพราะเหตุนี้เองทำให้บทบาทของสภาเทศบาลในปัจจุบันมีน้อย

## 2) นายกเทศมนตรี

นายกเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนในเขตเทศบาล ตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด หลังจากได้รับเลือกตั้งแล้วนายกเทศมนตรีก็จะแต่งตั้งบุคคลที่มีใช้ เป็นสมาชิกเทศบาลเป็นรองนายกเทศมนตรี เพื่อช่วยในการบริหารกิจการของเทศบาลรองนายกเทศมนตรี จะมีกี่คนขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล คือ

เทศบาลตำบล มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

เทศบาลเมือง มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

เทศบาลนคร มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

นอกจากนี้นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งบุคคลเป็นที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี จำนวนรวมกันถ้าเป็นเทศบาลตำบลไม่เกิน 2 คน เทศบาลเมืองไม่เกิน 3 คน เทศบาลนครไม่เกิน 5 คน

### (1) อำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรี

ก. กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ข้อบังคับและนโยบาย

ข. สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

ค. แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรีที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี

ง. วางระเบียบเพื่องานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

จ. รักษาให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

ฉ. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติ

ถึงแม้ฝ่ายบริหารมาจากการเลือกตั้งโดยตรง แต่สภาเทศบาลก็ยังคงมีอำนาจในการควบคุมดูแลฝ่ายบริหารอยู่ โดยเฉพาะการงบประมาณ ลักษณะนี้เป็นปรากฏการณ์ที่ดี เพราะการบริหารงานของนายกเทศมนตรีจะได้สนองเจตนารมณ์ของประชาชน ซึ่งตามหลักการปกครองท้องถิ่นและอุดมการณ์ของการปกครองระบอบประชาธิปไตย การที่ให้อำนาจนายอำเภอ หรือผู้ว่าราชการจังหวัดและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย คอยควบคุมดูแลนั้นก็ช่วยให้เกิดการถ่วงดุลกันระหว่างสภาเทศบาลกับนายกเทศมนตรี ป้องกันไม่ให้สภาเทศบาลเข้าแทรกแซงการบริหารของนายกเทศมนตรีจนทำให้เกิดความเสียหายแก่เทศบาล จะมีข้อเสียก็ตรงที่ให้ข้าราชการประจำควบคุมแทนที่จะส่งเสริมการกระจายอำนาจกลับเป็นการสนับสนุนการรวมอำนาจทุกอย่างเข้าสู่ส่วนกลาง ผู้มีอำนาจชี้ขาดในข้อปัญหาต่างๆของเทศบาลก็เป็นบุคคลคนเดียว คือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยซึ่งอาจจะมีข้อบกพร่องและส่งผลเสียต่อการบริหารกิจการของเทศบาล

## (2) อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่น อำนาจหน้าที่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และเนื่องจากเทศบาลในประเทศไทยแบ่งออกเป็นลำดับชั้นและประเภท คือ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล อำนาจหน้าที่ของแต่ละเทศบาลจึงแตกต่างกัน หน้าที่ของเทศบาลโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ก. หน้าที่ที่ต้องกระทำในเขตเทศบาลเป็นหน้าที่ที่กฎหมายบังคับว่าต้องกระทำถ้าไม่กระทำถือว่าบกพร่องต่อหน้าที่

ข. หน้าที่ที่อาจกระทำ เป็นหน้าที่ที่เทศบาลกระทำ หรือไม่กระทำก็ได้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นความสามารถของเทศบาลนั้น ๆ

หน้าที่ที่อาจกระทำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือหน้าที่ที่อาจกระทำในเขตเทศบาล และหน้าที่ที่อาจกระทำนอกเขตเทศบาล

1. หน้าที่ที่ต้องกระทำในเขตเทศบาล เทศบาลมีหน้าที่ที่ต้องกระทำในเขตเทศบาล ดังนี้ คือ

1.1 เทศบาลตำบล เทศบาลตำบลจะต้องกระทำในเขตเทศบาล ดังนี้คือ

1.1.1 รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน

1.1.2 ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ

1.1.3 รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและสาธารณะ

รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

1.1.4 ป้องกันและระงับโรคติดต่อ

- 1.1.5 ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
- 1.1.6 ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
- 1.1.7 ส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- 1.1.8 บำรุงศิลปประจักษ์ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและ
- วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 1.1.9 หน้าที่อื่นๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของ
- เทศบาล
- 1.2 เทศบาลเมือง หน้าที่ที่เทศบาลเมืองจะต้องกระทำในเขต
- เทศบาล คือ
- 1.2.1 หน้าที่ที่เทศบาลตำบลจะต้องทำในเขตเทศบาล
- 1.2.2 ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 1.2.3 ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 1.2.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
- 1.2.5 ให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำ
- 1.2.6 ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
- 1.2.7 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 1.2.8 ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำ หรือสถานสินเชื่อ
- ท้องถิ่น
- 1.3 เทศบาลนคร หน้าที่ที่เทศบาลจะต้องกระทำในเขตเทศบาล คือ
- 1.3.1 หน้าที่ที่เทศบาลเมืองจะต้องทำภายในเขตเทศบาล
- 1.3.2 ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 1.3.3 กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 1.3.4 การควบคุมสุลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่าย
- อาหาร โรงมหรสพ และสถานบริการอื่น ๆ
- 1.3.5 จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่ง
- เสื่อมโทรม
- 1.3.6 จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเรือเทียบ ท่าข้ามและ
- ที่จอดรถ
- 1.3.7 การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง
- 1.3.8 การส่งเสริมการท่องเที่ยว

## 2. หน้าที่ที่อาจกระทำ

2.1 หน้าที่ที่อาจกระทำในเขตเทศบาล เทศบาลมีหน้าที่ที่อาจ  
กระทำในเขตเทศบาล ดังนี้

มีดังนี้

### 2.1.1 เทศบาลตำบล เทศบาลตำบลอาจกระทำในเขตเทศบาล

- 1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
- 2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์
- 3) ให้มีตลาด ท่าเรือเทียบ ท่าข้าม
- 4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 6) ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
- 7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
- 9) เทศพาณิชย์

### 2.1.2 เทศบาลเมืองหน้าที่ที่เทศบาลเมืองอาจกระทำในเขต

เทศบาล มีดังนี้

- 1) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม
- 2) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
- 3) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
- 4) ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
- 5) ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
- 6) ให้มีการสาธารณสุขปโภค
- 7) จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
- 8) จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา
- 9) ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
- 10) ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และ
- 11) ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรมและรักษาความสะอาด

สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

เรียบร้อยของท้องถิ่น



12) เทศพาณิชย์

13) เทศบาลนคร หน้าที่ที่เทศบาลอาจกระทำในเขต

เทศบาลเช่นเดียวกันกับเทศบาลเมือง

2.2 หน้าที่ที่อาจกระทำนอกเขตเทศบาล นอกจากเทศบาลจะมีหน้าที่ดังกล่าวแล้ว เทศบาลยังมีอำนาจที่อาจกระทำนอกเขตเทศบาล โดยมีเงื่อนไขดังนี้ คือ

2.2.1 การนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินตามอำนาจหน้าที่ที่อยู่ในเขตของตน

2.2.2 ได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขภาพ สภาจังหวัด หรือ สภาตำบลแห่งท้องถิ่นแห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง

2.2.3 ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย นอกจากนี้มีอำนาจหน้าที่ที่อาจทำการร่วมกับบุคคลอื่น โดยก่อตั้งบริษัทจำกัด หรือถือหุ้นส่วนในบริษัทจำกัด โดยมีเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1) บริษัทจำกัดนั้นมีวัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค

2) เทศบาลต้องถือหุ้นส่วนเป็นมูลค่าเกินกว่าร้อยละ 50 ของทุนที่บริษัทนั้นจดทะเบียนไว้ในกรณีที่มีหลายเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลหรือสุขภาพถือหุ้นส่วนอยู่ในบริษัทเดียวกันให้นับหุ้นที่ถือกันรวมกัน

3) ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย นอกจากนี้ เทศบาลทำร่วมกับบุคคลอื่นแล้วเทศบาลตั้งแต่ 2 เทศบาลขึ้นไป อาจทำกิจการร่วมกันโดยก่อตั้งเป็นองค์กรขึ้นมีเรียกว่า สหการ ซึ่งมีสภาพเป็นทบวงการการเมือง ประกอบด้วยผู้แทนของเทศบาลที่เกี่ยวข้อง เป็นกรรมการบริหาร สหการมีสิทธิที่จะได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและอาจกู้เงินมาดำเนินกิจการได้ การก่อตั้งหรือยุบเลิกสหการต้องตราเป็นพระราชกฤษฎีกา

ถ้าพิจารณาอำนาจและหน้าที่ของเทศบาลทั้ง 3 ประเภท จะเห็นว่ามีความแตกต่างกันไปตามฐานะของเทศบาล ทั้งหน้าที่ที่ต้องทำและอาจกระทำหน้าที่ที่ต้องทำจะละเว้นไม่กระทำไม่ได้ แต่หน้าที่ที่อาจกระทำนั้นเทศบาลอาจกระทำหรือไม่ขึ้นอยู่กับความจำเป็น เช่น การให้มีท่าเทียบเรือ เทศบาลที่ไม่มีขอบเขตติดคลองหรือติดทะเลเลยก็ไม่จำเป็นต้องกระทำ

เนื่องจากหน้าที่ของเทศบาลมีมากดังกล่าวแล้ว ประกอบกับงบประมาณมีน้อย รายได้ต้องถูกจำกัด โดยรายจ่ายประจำในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือนแก่บุคลากร

เป็นจำนวนมากทำให้เทศบาลมีเงินเหลือที่พัฒนาท้องถิ่นมีน้อย เทศบาลต้องพึ่งเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลางอยู่ตลอดเวลา อันเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รัฐบาลกลางเข้าไปมีอิทธิพลควบคุมการดำเนินงานของเทศบาลมากขึ้น แม้กระนั้นก็ตามรายได้ก็เกือบไม่พอรายจ่ายอยู่ดี การปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลจึงประสบปัญหา เนื่องจากสาเหตุดังกล่าว ทำให้เทศบาลของไทยซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ พ.ศ.2476 จนถึงปัจจุบันยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร

### (3) การจัดระเบียบราชการของเทศบาล

ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ.2541 ได้แบ่งส่วนราชการของเทศบาลออก ดังนี้

ก. สำนักงานปลัด

ข. กองการประปา หรือสำนักงานการประปา (มีเฉพาะเทศบาลนคร)

ค. สำนักการศึกษา หรือกองการศึกษา

ง. สำนักการคลัง หรือกองคลัง

จ. สำนักการช่าง หรือกองช่าง

ฉ. กองวิชาการและแผนงาน หรือสำนักวิชาการและแผนงาน

ช. กองสวัสดิการสังคม หรือสำนักสวัสดิการสังคม

ซ. สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม หรือกองสาธารณสุขและ

สิ่งแวดล้อม

ฅ. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

ญ. แหวง

หน่วยงานตรวจสอบภายใน ให้ขึ้นตรงต่อปลัดเทศบาล เพื่อรับรองความเจริญเติบโตของเทศบาลในอนาคต หรือกรณีที่เทศบาลขนาดใหญ่จะสามารถแบ่งเป็นแขวงตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งแขวงไว้ว่า เทศบาลจะต้อง มีพื้นที่ไม่ต่ำกว่า 20 ตารางกิโลเมตร มีประชากรไม่ต่ำกว่า 100,000 คน มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนไม่ต่ำกว่า 60 ล้านบาท ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้อาจมีฐานะเป็นสำนัก กอง ฝ่าย แผนก หรืองาน โดยคำนึงถึงลักษณะและปริมาณของงานในความรับผิดชอบ หากงานใดไม่จำเป็นต้องแยกเป็นส่วนการบริการต่างหากก็ให้รวมกิจการนั้นเข้ากับส่วนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้

เทศบาลได้กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานธุรการ การทะเบียนราษฎร งานการเจ้าหน้าที่งานบรรเทาสาธารณภัย งานรักษาความสงบเรียบร้อย เป็นต้น

2. กองการประปา สำนักการประปา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการประปา
3. กองการศึกษา หรือสำนักการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการศึกษา โรงเรียน และการศึกษานอกโรงเรียน
4. กองคลังหรือสำนักการคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านรายได้ ทรัพย์สิน และผลประโยชน์ต่าง ๆ
5. กองช่างหรือสำนักการช่าง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านสถาปัตยกรรม การผังเมืองสวนสาธารณะ เป็นต้น
6. กองวิชาการแผนงานหรือสำนักวิชาการและแผนงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานนิติกรการวิเคราะห์นโยบาย การประชาสัมพันธ์
7. กองสวัสดิการสังคม หรือสำนักสวัสดิการสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านสังคมสงเคราะห์ สวัสดิภาพเด็กและเยาวชน
8. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข อนามัย สิ่งแวดล้อม การรักษาความสะอาด
9. หน่วยงานตรวจสอบภายใน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับส่วนต่าง ๆ
10. แขวง
 

นอกจากนี้เทศบาลยังแบ่งออกเป็นชั้นต่างๆ ซึ่งมีทั้งหมด 7 ชั้น เทศบาลใดจะอยู่ในชั้นไหนนั้นพิจารณาจากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

  1. ด้านการปกครอง โดยพิจารณาจาก
    - 1.1 จำนวนประชากร
    - 1.2 จำนวนพื้นที่
    - 1.3 ความหนาแน่นของประชากรต่อพื้นที่
  2. ด้านการบริหาร พิจารณาจาก
    - 2.1 ประเภทของเทศบาล เช่น เป็นเทศบาลเมืองหลัก เป็นเทศบาลปริมณฑล
    - 2.2 จำนวนบุคลากรทั้งหมด ทั้งบุคลากรครูและบุคลากรเทศบาล
    - 2.3 จำนวนพื้นที่ทางเท่าในเขตเทศบาล
    - 2.4 ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ พิจารณาจาก  
 3.1 จำนวนรายได้จริงที่ไม่รวมเงินอุดหนุน เงินสะสมเงินกู้ทุกประเภท เฉลี่ย 3 ปีย้อนหลัง

3.2 จำนวนรายได้จัดเก็บเฉลี่ย 3 ปี ย้อนหลัง

3.3 จำนวนโรงแรมในเขตเทศบาล

3.4 จำนวนธนาคารและสถาบันการเงินในเขตเทศบาล

3.5 ข้อมูลอื่นอีกจำนวนมาก

4. ด้านสังคม การศึกษาและวัฒนธรรม พิจารณาจาก

4.1 จำนวนโรงเรียนเทศบาล

4.2 จำนวนนักเรียนของโรงเรียนรัฐบาล

4.3 จำนวนศูนย์สาธารณสุขในความรับผิดชอบของเทศบาล

4.4 จำนวนห้องสมุดของเทศบาล

4.5 ข้อมูลอื่นอีกมากมาย

โดยทั่วไปเทศบาลนครจะเป็นเทศบาลชั้น 1 ชั้น 6 - 7 มักจะเป็นเทศบาลตำบล แต่มีได้หมายความว่าเทศบาลตำบลจะอยู่ในระดับ 6 - 7 เสมอไป เพราะเทศบาลบางตำบลอยู่ชั้นที่ 1 ก็มี เช่น เทศบาลตำบลสุโขทัย เทศบาลตำบลปากแพรก เทศบาลตำบลหัวหิน ฯลฯ

#### (4) การบริหารบุคคล

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นที่ได้รับการจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญนอกจากพัฒนาท้องถิ่นแล้ว คือ การฝึกให้ประชาชนได้เรียนรู้การปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยเฉพาะรูปแบบที่ประเทศไทยนำมาใช้ ดังนั้น ในการบริหารงานบุคคลของเทศบาลจึงประกอบด้วยบุคคล 2 ประเภท คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้ง คือ สมาชิกสภาเทศบาล คณะเทศมนตรี ทำหน้าที่นิติบัญญัติ อีกประเภทหนึ่งซึ่งปฏิบัติงานประจำ คือ ข้าราชการประจำ สภาเทศบาล ทำหน้าที่นิติบัญญัติ ส่วนคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี ทำหน้าที่บริหารให้ปฏิบัติตามนโยบาย ถ้าเป็นสามเหลี่ยมคนเหล่านี้จะอยู่ส่วนบนสุด ส่วนผู้ที่ทำให้นโยบายนั้นบรรลุผลหรือไม่ คือ ข้าราชการประจำ การบริหารงานบุคคล จึงหมายถึง การบริหารบุคคลที่เป็นข้าราชการประจำ ซึ่งได้แก่บุคลากรเทศบาล ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องกล่าวถึงในการบริหารงานบุคคลของเทศบาล จึงได้แก่ บุคลากรเทศบาล และคณะกรรมการกลางและคณะกรรมการบุคลากรเทศบาล

### ก. บุคลากรเทศบาล

บุคลากรเทศบาล คือ บุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาล โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนที่ตั้งทางเทศบาล บุคลากรเทศบาลมี 2 ประเภท คือ

ก) บุคลากรเทศบาลสามัญ ได้แก่ บุคลากรเทศบาลซึ่งปฏิบัติหน้าที่ โดยได้รับเงินเดือนในอัตราสามัญ แต่ไม่รวมถึงบุคลากรครูเทศบาล

ข) บุคลากรครูเทศบาล ได้แก่ บุคลากรเทศบาลซึ่งดำรงตำแหน่ง เป็นผู้สอนประจำในสถานศึกษาของเทศบาลหรือดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและ ให้การศึกษาในสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่ง ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาซึ่ง ไม่สังกัดสถานศึกษาของเทศบาล

บุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้เท่านั้นที่เรียกว่าบุคลากรเทศบาล ตำแหน่ง สูงสุด คือ ปลัดเทศบาล ลดหลั่นกันลงมาจนถึงระดับต่ำสุด คือ เสมียนบุคลากร บุคลากรเทศบาลไม่มี ฐานะเป็นข้าราชการพลเรือน แต่การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนเป็นไปตามระบบการจำแนก ตำแหน่ง (Position Classification) เหมือนข้าราชการพลเรือนอยู่ภายใต้กฎระเบียบของ ก.ค. (พระราช ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542) ส่วนนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีนั้นไม่ได้ อยู่ในหลักเกณฑ์ดังกล่าว สมาชิกสภาเทศบาล นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรีเข้าดำรง ตำแหน่ง โดยหลักการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเงินเดือนที่ได้รับก็ไม่ใช่เป็นเงินงบประมาณประเภท เงินเดือนของเทศบาล แต่เป็นเงินค่าป่วยการซึ่งเทศบาลเหมาจ่ายให้เป็นรายเดือน โดยตั้งจ่ายไว้ใน หมวดค่าตอบแทนจะเป็นเดือนละเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับรายได้จริงของเทศบาลในปีงบประมาณที่แล้ว มาโดยไม่รวมกับเงินกู้เงินอุดหนุนทุกประเภทหรือเงินอื่นใดที่ไม่ได้รับประจำ ค่าป่วยการนี้จะ กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีการะเบียบบุคลากรเทศบาล

### ข. คณะกรรมการกลางและคณะกรรมการบุคลากรเทศบาล

การบริหารงานบุคคลของเทศบาลก็เหมือนกับการบริหารงาน บุคคลขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องมีคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลให้อยู่ในเกณฑ์ มาตรฐานอันเดียวกัน รวมทั้งทำหน้าที่ตราระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็นในการบริหารงานบุคคล เทศบาล มีคณะกรรมการต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคล คือ

#### ค. คณะกรรมการกลางบุคลากรเทศบาล ประกอบด้วย

ก) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการ กระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นประธาน

ข) ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมการปกครอง

ค) ผู้แทนเทศบาล จวน 6 คน ซึ่งคัดเลือกจากนายกเทศมนตรีจำนวน 3 คน และปลัดเทศบาล จำนวน 3 คน

ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารและการจัดการ หรือด้านอื่นที่จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลของเทศบาล

วิธีคัดเลือกผู้แทนเทศบาลและผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกำหนด

ให้อธิบดีกรมการปกครองแต่งตั้งข้าราชการในกรมการปกครองคนหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองอธิบดี เป็นเลขานุการคณะกรรมการกลางบุคลากรเทศบาล

กรรมการผู้แทนเทศบาลซึ่งคัดเลือกจากปลัดเทศบาลและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับคัดเลือกอีกได้

คณะกรรมการกลางบุคลากรเทศบาล มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือกผู้แทนบุคลากรเทศบาลและผู้ทรงคุณวุฒิ

2. กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามเบื้องต้นสำหรับบุคลากรเทศบาล

3. กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่งและมาตรฐานของตำแหน่ง

4. กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่น

5. กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุ และแต่งตั้ง การย้ายการโอน การเลื่อนระดับ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน

6. กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย

7. กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับการให้ออกจากราชการ

8. กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับสิทธิการอุทธรณ์ การพิจารณาอุทธรณ์ และการร้องทุกข์

9. กำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ  
วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลใน  
เทศบาล

10. ให้ข้อคิดเห็นหรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ  
บุคลากรเทศบาล

11. กำกับดูแล แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่  
บุคลากรเทศบาล

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่พระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นบัญญัติ  
ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลางบุคลากรเทศบาล

#### ง. คณะกรรมการบุคลากรเทศบาล

เทศบาลที่อยู่ในเขตจังหวัดหนึ่งให้มีคณะกรรมการบุคลากรเทศบาล  
ร่วมกันคณะหนึ่ง ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับเทศบาลทุกแห่งที่อยู่ในเขตจังหวัดนั้น ประกอบด้วย

ก) ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน

ข) หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด จำนวน 5 คน จากส่วน  
ราชการในจังหวัดนั้น ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดประกาศกำหนดว่าเป็นส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้  
ในกรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ผู้ว่าราชการจังหวัดจะประกาศเปลี่ยนแปลงการ  
กำหนดส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเมื่อใดก็ได้

ค) ผู้แทนเทศบาล จำนวน 6 คน ดังนี้

(ก) ประธานสภาเทศบาล ซึ่งประธานสภาเทศบาลในเขต  
จังหวัดนั้นคัดเลือกตนเองจำนวน 2 คน

(ข) นายกเทศมนตรี ซึ่งนายกเทศมนตรีในเขตจังหวัดนั้นคัดเลือก  
ตนเอง จำนวน 2 คน

(ค) ผู้แทนบุคลากรเทศบาล ซึ่งปลัดเทศบาลในเขตจังหวัดนั้น  
คัดเลือกตนเอง จำนวน 2 คน

ง) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้  
ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการ  
บริหารและการจัดการ หรือ ดานอื่นที่จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลของเทศบาล

ในการคัดเลือกประธานสภาเทศบาล นายกเทศมนตรีและผู้แทน  
บุคลากรเทศบาลให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีหน้าที่ดำเนินการจัดให้มีการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และ  
เงื่อนไขที่คณะกรรมการกลางบุคลากรเทศบาลกำหนด

การคัดเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิให้ทำตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการบุคลากรเทศบาลกลางกำหนด

ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งข้าราชการหรือบุคลากรเทศบาลหนึ่งในจังหวัด เป็นเลขานุการคณะกรรมการบุคลากรเทศบาล

กรรมการซึ่งเป็นผู้แทนบุคลากรเทศบาลและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับคัดเลือกอีกได้

คณะกรรมการบุคลากรเทศบาลมีอำนาจหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเทศบาลในจังหวัดนั้น ในเรื่องดังต่อไปนี้

1. กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามที่มีความจำเป็นเฉพาะสำหรับบุคลากรเทศบาล
2. กำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือนและวิธีการจ่ายเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นสำหรับบุคลากรเทศบาล
3. กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอนการรับ โอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสอบสวน การลงโทษทางวินัย การให้ออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
4. กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาล
5. กำกับ ดูแล ตรวจสอบ แนะนำและชี้แจง ส่งเสริมและพัฒนาความรู้แก่บุคลากรเทศบาล การดำเนินการดังกล่าว ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลางบุคลากรเทศบาล

#### (5) การบริหารงานคลัง

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่น มีหน้าที่ดำเนินการรับผิดชอบในท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลตามหลักการกระจายอำนาจในการปกครอง เทศบาล จึงต้องมีรายได้หรืองบประมาณ รวมทั้งมีอำนาจในการบริหารรายได้นั้นหรือบริหารงานคลังของตนเอง กล่าวคือ เทศบาลมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ จัดทำงบประมาณรายจ่าย ในกิจการต่าง ๆ ตามที่เทศบาลเห็นสมควร ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารกิจการของเทศบาลสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ในการบริหารงานคลังทางเทศบาลก็คล้ายกับการบริหารงานคลังของรัฐบาล กล่าว คือ มีการแยก ประเภทรายได้และรายจ่ายออกเป็นหมวดหมู่ การกระจายเงินก็ต้องทำเป็นเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากสมาชิกสภาเทศบาล



ก. รายได้ เทศบาลมีรายได้ ดังต่อไปนี้

ก) รายได้จากภาษีอากร ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีป้าย ภาษีสัตว์ ภาษีค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน ภาษีการค้า ภาษีสรรพสามิตและภาษีสรรพสามิต

ข) รายได้จากค่าธรรมเนียม ค่าปรับและใบอนุญาต ได้แก่ ค่าธรรมเนียมโรงฆ่าสัตว์ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตขายสุรา ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตเล่นการพนัน ค่าตรวจแบบอาคาร ค่าธรรมเนียมเก็บขยะมูลฝอย ค่าปรับผู้ละเมิดกฎหมายและเทศบัญญัติ ค่าใบอนุญาตต่าง ๆ เช่น ค่าทำน้ำแข็ง ค่าประกอบการค้า ค่าโฆษณา ค่าขายสุรา แต่งผม ค่าสะสมอาหาร ค่าตั้งตลาดเอกชน ค่าตั้งแผงลอย เป็นต้น

ค) รายได้จากทรัพย์สินของเทศบาล ได้แก่ ค่าเช่าที่ดิน ค่าเช่าแผงลอย ค่าเช่าอาคารสถานที่ ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร ฯลฯ

ข. รายได้จากสาธารณูปโภค และเทศพาณิชย์ ได้แก่ เงินชานาบุบาท  
กิจการแพขนานยนต์

- ก) พันธบัตรหรือเงินกู้ตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้
- ข) เงินกู้จากกระทรวง ทบวง องค์การ หรือนิติบุคคลต่าง ๆ
- ค) เงินอุดหนุนจากรัฐบาลหรือองค์กรบริหารส่วนจังหวัด
- ง) เงินและทรัพย์สินอย่างอื่นที่มีผู้อุทิศให้
- จ) รายได้อื่นตามแต่จะมีกฎหมายกำหนดไว้

รายได้ของเทศบาลส่วนใหญ่เป็นรายได้ภาษีอากร ค่าธรรมเนียม ค่าปรับใบอนุญาต รายได้จากทรัพย์สิน รายได้จากการสาธารณูปโภค ซึ่งเป็นรายได้ประจำ นอกจากนั้น รายได้ที่สำคัญซึ่งถือว่าเป็นรายได้หลักอย่างหนึ่งของเทศบาลก็คือรายได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาล

ค. รายจ่าย เทศบาลมีรายจ่ายดังต่อไปนี้

ก) เงินเดือน เป็นเงินที่จ่ายแก่ข้าราชการของเทศบาลทุกประเภท เป็นเงินเดือน โดยมีอัตรากำหนดไว้แน่นอนในบัญชีกำหนดจำนวนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนประจำปี และรวมตลอดถึงเงินที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด ให้จ่ายในลักษณะเงินเดือน และเงินเพิ่มพิเศษอื่นๆ ที่จ่ายควบกับเงินเดือน เช่น เงินเพิ่มค่าจ้าง (พ.ค.ง.) เงินยังชีพบุคลากรเทศบาลในจังหวัดภาคใต้ เป็นต้น

ข) ค่าจ้างประจำ หมายถึง เงินที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างประจำของเทศบาล เพื่อให้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะประจำ โดยมีอัตรากำหนดให้แน่นอนตามที่ได้รับอนุมัติ

ค) ค่าจ้างชั่วคราว หมายถึง เงินที่จ่ายเป็นค่าแรงงานสำหรับการทำงานปกติแก่ลูกจ้างชั่วคราวของ เทศบาล ซึ่งมีระยะกำหนดเวลาจ้างไม่เกิน 1 ปี

ง) ค่าตอบแทน หมายถึง เงินที่จ่ายตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้เทศบาล รวมทั้งเงินค่าตอบแทนหรือค่าป่วยการนายกเทศมนตรี และเทศมนตรี ค่าป่วยการประธานสภา รองประธานสภาและสมาชิกสภาเทศบาล

จ) ค่าใช้สอย หมายถึง รายจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งบริการ รายจ่ายเพื่อบำรุงรักษาซ่อมแซมทรัพย์สิน รายจ่ายเกี่ยวกับการรับรองและพิธีการ รวมตลอดถึงรายจ่ายที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการปฏิบัติราชการ

ฉ) ค่าวัสดุ หมายถึง รายจ่ายเพื่อซื้อสิ่งของที่สลายตัวในระยะเวลาอันสั้น หรือเปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นอย่างอื่น เพราะการใช้หรือการบริโภค รวมทั้งค่าสิ่งของที่เทศบาลซื้อมาในการบำรุงรักษาหรือซ่อมแซมทรัพย์สิน

ช) ค่าครุภัณฑ์ หมายถึง รายจ่ายเพื่อซื้อหรือแลกเปลี่ยนสิ่งของซึ่งตามปกติมีอายุการใช้งาน มีลักษณะคงทนถาวร แต่ไม่รวมถึงที่ดินและสิ่งก่อสร้างหรือสิ่งของที่กลายสภาพเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งก่อสร้าง

ซ) ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้างและทรัพย์สินอื่น ๆ หมายถึง รายจ่ายเพื่อซื้อหรือแลกเปลี่ยนที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ซึ่งติดอยู่กับที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

ฌ) เงินอุดหนุน หมายถึง เงินที่จ่ายช่วยเหลือให้องค์กรหรือเอกชน เช่น เงินอุดหนุนสนับสนุน

ญ) รายจ่ายอื่นๆ ตามข้อผูกพัน หรือตามที่กฎหมายหรือระเบียบกระทรวงมหาดไทยกำหนดไว้ ซึ่งเป็นรายจ่ายที่ไม่เข้าลักษณะหนึ่งลักษณะใดดังกล่าวข้างต้น เช่น รายจ่ายค่าใช้จ่ายสะสม

#### (6) การจัดทำงบประมาณประจำปี

งบประมาณประจำปี เป็นแผนเกี่ยวกับเงินที่คาดว่าจะรับหรือจะจ่ายเป็นจำนวนเท่าใด ในรอบปีต่อไป งบประมาณของเทศบาลกฎหมายกำหนดให้ จัดทำเป็นร่างเทศบัญญัติงบประมาณ โดยคณะเทศมนตรีเป็นผู้จัดทำเสนอต่อสภาเทศบาลเพื่อขอความเห็นชอบ

เมื่อปลัดเทศบาลได้รวบรวมและจัดทำงบประมาณแล้วนำเสนอต่อนายกเทศมนตรีในฐานะหัวหน้าฝ่ายบริหาร นายกเทศมนตรีพิจารณาแล้วก็จะนำเสนอต่อประธานสภาเทศบาล เพื่อประธานจะได้สั่งบรรจุเข้าระเบียบวาระการประชุมสภาเทศบาล การพิจารณาเทศบัญญัติงบประมาณมีขั้นตอนเช่นเดียวกับร่างเทศบัญญัติโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งจะกระทำเป็น 3 วาระ แต่เนื่องจากร่างเทศบัญญัติงบประมาณเกี่ยวข้องด้วยการเงินจึงพิจารณา 3 วาระรวดเดียวไม่ได้ หลัจากสภา

เห็นชอบประธานสภาที่จะนำร่างเทศบัญญัติเสนอต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อลงนามอนุมัติเป็นเทศบัญญัติงบประมาณประจำปีต่อไป

การจัดทำงบประมาณของเทศบาลมีขั้นตอนต่าง ๆ เหมือนกับการทำงบประมาณของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำ การเสนอ หรือขั้นตอนการพิจารณาร่างเทศบัญญัติ อาจจะแตกต่างในแง่รายละเอียดปลีกย่อย ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีนั้นจะคำนึงถึงรายได้เป็นหลัก ซึ่งอาจจะทำให้โครงการบางอย่างไม่สามารถกระทำได้อันนี้ เพราะรายจ่ายส่วนใหญ่จะเป็นรายจ่ายประจำโดยเฉพาะเงินเดือน อย่างไรก็ตาม รัฐบาลก็พยายามจ่ายเงินอุดหนุนให้แก่เทศบาลเพื่อช่วยให้เทศบาลได้รับการพัฒนามากขึ้น แต่ถ้าพิจารณาถึงความจำเป็นแล้วรายได้จากเงินอุดหนุนก็คงจะไม่มากนัก ทั้งนี้ เพราะเทศบาลมีอยู่มากมายทั่วประเทศ

#### (7) การควบคุมเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยจุดประสงค์ ก็เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง ตามหลักประชาธิปไตย มีการปกครองและควบคุมดูแลกันเอง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากประชาชนยังไม่ค่อยเข้าใจรูปแบบการปกครองที่ดีพอ ดังนั้น รัฐบาลกลางจึงต้องคอยควบคุมดูแล

ก. ผู้ว่าราชการจังหวัด มีอำนาจควบคุมดูแลเทศบาลที่อยู่บนจังหวัด มีอำนาจชี้แจง แนะนำ ตักเตือนรวมทั้งเรียกรายงานหรือเอกสารใด ๆ มาตรวจสอบตลอดจนสามารถที่จะเรียกสมาชิกสภาเทศบาลหรือบุคลากรเทศบาลมาชี้แจงหรือสอบสวนได้

ข. เมื่อนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีทำให้เกิดความเสียหายแก่เทศบาลหรือราชการ นายอำเภอ กรณีเทศบาลตำบล ผู้ว่าราชการจังหวัดกรณีเทศบาลเมืองและเทศบาลนครได้ตักเตือนแล้วแต่ไม่ปฏิบัติตาม นายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดมีสิทธิสั่งระงับหรือเพิกถอนการปฏิบัติดังกล่าว แล้วให้ผู้ว่าราชการจังหวัดรายงานให้รัฐมนตรีมหาดไทยเพื่อสั่งการ

ค. เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นว่า นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาลหรือ รองประธานสภาเทศบาลปฏิบัติการณ์ฝืนต่อความสงบเรียบร้อย ปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ ทำให้เกิดความเสื่อมเสียแก่ตำแหน่งราชการ ก็ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย อาจสั่งให้บุคคลดังกล่าวออกจากตำแหน่งได้

ง. เพื่อประโยชน์ของประเทศและเทศบาล ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเพื่อยุบสภา

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมีอำนาจสูงสุดในการควบคุมดูแล โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญ ๆ ส่วนในเรื่องที่ไม่สำคัญมากนักก็จะมอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอคอยดูแลแทน จะเห็นได้ว่าเทศบาลถึงแม้จะเป็นหน่วยการปกครองที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลางก็จริง แต่รัฐบาลกลางยังคงคอยคุมในด้านการบริหารงานต่าง ๆ (วินัย ชุนวลศรี, 2547, น. 59 - 86)

## 6.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล รวมทั้งสิ้นจำนวน 40 แห่ง ประกอบด้วย

### 1. เทศบาลนคร จำนวน 2 แห่ง คือ

1.1 เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลตลาดและตำบลบางกุ้ง ทั้งตำบล รวมทั้งบางส่วนของตำบลมะขามเตี้ย ตำบลบางไผ่ ตำบลบางชนะและตำบลคลองฉนาก

1.2 เทศบาลนครเกาะสมุย ครอบคลุมพื้นที่อำเภอเกาะสมุยทั้งอำเภอ

### 2. เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง คือ

2.1 เทศบาลเมืองดอนสัก ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลดอนสัก

2.2 เทศบาลเมืองท่าข้าม ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลท่าข้าม

2.3 เทศบาลเมืองนาสาร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาสารทั้งตำบล

### 3. เทศบาลตำบล จำนวน 35 แห่ง แยกตามอำเภอ ได้แก่

#### 3.1 อำเภอเมืองสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย

3.1.1 เทศบาลตำบลวัดประดู่ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลวัดประดู่ทั้งตำบล

3.1.2 เทศบาลตำบลขุนทะเล ครอบคลุมพื้นที่ตำบลขุนทะเลทั้งตำบล

#### 3.2 อำเภอกาญจนดิษฐ์ ประกอบด้วย

3.2.1 เทศบาลตำบลกาญจนดิษฐ์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลกะแดะทั้งตำบล

3.2.2 เทศบาลตำบลท่าทองใหม่ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลท่า

ทองใหม่

3.2.3 เทศบาลตำบลช้างซ้าย ครอบคลุมพื้นที่ตำบลช้างซ้ายทั้งตำบล

3.2.4 เทศบาลตำบลช้างขวา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลช้างขวาทั้งตำบล

3.2.5 เทศบาลตำบลกรูด ครอบคลุมพื้นที่ตำบลกรูดทั้งตำบล

- 3.3 อำเภอคอนสัก คือ เทศบาลเมืองคอนสัก ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลคอนสัก
- 3.4 อำเภอเกาะพะงัน ประกอบด้วย
- 3.4.1 เทศบาลตำบลเกาะพะงัน ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลเกาะพะงันและบางส่วนของตำบลบ้านใต้
- 3.4.2 เทศบาลตำบลบ้านใต้ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านใต้ (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลเกาะพะงัน)
- 3.4.3 เทศบาลตำบลเพชรพะงัน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเกาะพะงัน (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลเกาะพะงัน)
- 3.4.4 เทศบาลตำบลเกาะเต่า ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเกาะเต่าทั้งตำบล
- 3.5 อำเภอไชยา ประกอบด้วย
- 3.5.1 เทศบาลตำบลตลาดไชยา ครอบคลุมพื้นที่ตำบลตลาดไชยาทั้งตำบลและบางส่วนของตำบลเลม็ด
- 3.5.2 เทศบาลตำบลพุมเรียง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพุมเรียงทั้งตำบล
- 3.5.3 เทศบาลตำบลเวียง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเวียงทั้งตำบล
- 3.6 อำเภอท่าชนะ คือ เทศบาลตำบลท่าชนะ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลท่าชนะและบางส่วนของตำบลสมอทอง
- 3.7 อำเภอกีรีรัฐนิคม คือ เทศบาลตำบลท่าขนอน ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลท่าขนอน
- 3.8 อำเภอบ้านตาขุน ประกอบด้วย
- 3.8.1 เทศบาลตำบลบ้านเข็วหลาน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเขาพังทั้งตำบล
- 3.8.2 เทศบาลตำบลบ้านตาขุน ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลเขาวง
- 3.9 อำเภอพนม ประกอบด้วย
- 3.9.1 เทศบาลตำบลพนม ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพังกาญจน์ทั้งตำบลและบางส่วนของตำบลพนม
- 3.9.2 เทศบาลตำบลคลองชะอุ่น ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคลองชะอุ่นทั้งตำบล
- 3.10 อำเภอท่าฉาง คือ เทศบาลตำบลท่าฉาง ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลท่าฉางและบางส่วนของตำบลเขาถ่าน

- 3.11 อำเภอบ้านนาสาร ประกอบด้วย
  - 3.11.1 เทศบาลเมืองนาสาร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลนาสารทั้งตำบล
  - 3.11.2 เทศบาลตำบลพรุฬห์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลพรุฬห์ทั้งตำบล
  - 3.11.3 เทศบาลตำบลคลองปราบ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลคลองปราบทั้งตำบล
  - 3.11.4 เทศบาลตำบลท่าชี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลท่าชีทั้งตำบล
  - 3.11.5 เทศบาลตำบลควนศรี ครอบคลุมพื้นที่ตำบลควนศรีทั้งตำบล
- 3.12 อำเภอบ้านนาเดิม ประกอบด้วย
  - 3.12.1 เทศบาลตำบลบ้านนา ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลบ้านนา และบางส่วนของตำบลนาใต้
- 3.13 อำเภอเคียนซา ประกอบด้วย
  - 3.13.1 เทศบาลตำบลเคียนซา ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลเคียนซา
  - 3.13.2 เทศบาลตำบลบ้านเสด็จ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านเสด็จทั้งตำบล
- 3.14 อำเภอเวียงสระ ประกอบด้วย
  - 3.14.1 เทศบาลตำบลเวียงสระ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลเวียงสระและบางส่วนของตำบลบ้านส้อง
  - 3.14.2 เทศบาลตำบลบ้านส้อง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลบ้านส้อง (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลเวียงสระ)
  - 3.14.3 เทศบาลตำบลเขานิพันธ์ ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเขานิพันธ์ทั้งตำบล
  - 3.14.4 เทศบาลตำบลทุ่งหลวง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลทุ่งหลวงทั้งตำบล
  - 3.14.5 เทศบาลตำบลเมืองเวียง ครอบคลุมพื้นที่ตำบลเวียงสระ (เฉพาะนอกเขตเทศบาลตำบลเวียงสระ)
- 3.15 อำเภอพระแสง ประกอบด้วย
  - 3.15.1 เทศบาลตำบลบางสวรรค์ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของหมู่ที่ 1-4 ตำบลบางสวรรค์
  - 3.15.2 เทศบาลตำบลย่านดินแดง ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของหมู่ที่ 1 ตำบลอโป้น

3.16 อำเภอพุนพิน คือ เทศบาลเมืองท่าข้าม ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของตำบลท่าข้าม (เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2562)

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟามา จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟามา จำกัด 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) นำเสนอกกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรบริษัทเบ็ทเทอร์ฟามา จำกัด จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ความสามารถในการปรับตัว การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจและความสอดคล้องต้องกันอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟามา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์ กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งบุคลากรและองค์กร

คมกริช ลิ้มเรืองวุฒิกุล (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาโดยใช้แนวทาง Balanced Scorecard โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) นำทฤษฎี Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางเพื่อใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง (2) เพื่อศึกษาความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้องหลักในมุมมองด้านต่าง ๆ ของ Balanced Scorecard (3) เพื่อหาปัจจัยสำคัญจากการประเมินของผู้เกี่ยวข้องหลักแต่ละฝ่าย (4) เพื่อหาปัจจัยสำคัญร่วมจากการประเมินของผู้เกี่ยวข้องหลัก และ (5) เพื่อเป็นแนวทางในการนำ Balanced Scorecard ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า (1) บริษัท ปีเตอร์สัน 1990 จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรที่อยู่

ในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในเกณฑ์พอใช้ โดยมีผลการประเมินประสิทธิผลด้านการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี ผลการประเมินประสิทธิผลด้านลูกค้า อยู่ในเกณฑ์ดี ผลการประเมินประสิทธิผลด้านกระบวนการภายในอยู่ในเกณฑ์พอใช้ ผลการประเมินประสิทธิผลด้านการเรียนรู้และการเติบโตอยู่ในเกณฑ์พอใช้ เช่นกัน ซึ่งถ้าเป็นการประเมินผลองค์กรเช่นในอดีต โดยพิจารณาประสิทธิผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว คงสรุปว่า บริษัทนี้ประสบความสำเร็จ แต่ทั้งนี้ เมื่อใช้ทฤษฎี Balanced Scorecard มาเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิผลองค์กรในด้าน ต่าง ๆ ก็พบว่า ยังมีอีกหลายส่วนของบริษัท นี้ที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความยั่งยืนต่อไป

วจนาร์ตน์ กระจาย (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยที่มีผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลและสัมประสิทธิ์อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน และ 3) เปรียบเทียบระดับ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) บุคลากรขององค์กรภาครัฐ 330 คน และ 2) บุคลากรขององค์กรภาคเอกชน 330 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบการสุ่มเลือกเชิงชั้นโดยไม่ใช้สัดส่วน (Disproportional Stratified Sampling) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามวิเคราะห์เส้นทางแบบมีตัวแปรแฝง และวิเคราะห์กลุ่มพหุ โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.53 และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กร ภาคเอกชน โดยใช้สถิติ t-test ผลการวิเคราะห์เส้นทางแบบมีตัวแปรแฝง พบว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี คือ  $\chi^2 (df = 302) = 703.42, sig = .00, \chi^2 / df = 2.329, RMSEA = 0.046, CFI = 0.99, NFI = 0.99, GFI = 0.93, AGFI = 0.90, SRMR = 0.036$  ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล ทีม และองค์กรมีความสัมพันธ์กัน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับ องค์กร มี 3 ปัจจัย คือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับทีม และวัฒนธรรมองค์กร (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.56, 0.36 และ 0.09 ตามลำดับ) โดย ทั้ง 3 ปัจจัย สามารถอธิบายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรได้ร้อยละ 87 และ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรในระดับสูง มี 2 ปัจจัย คือ ความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ 0.76 และ 0.74 ตามลำดับ) ผลการวิเคราะห์กลุ่มพหุ พบว่า โมเดลของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน ไม่มีความแตกต่างกัน แต่พบว่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากความสำเร็จของกระบวนการจัดการความรู้ไปยังองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับองค์กรขององค์กรภาคเอกชนสูงกว่าองค์กรภาครัฐ ผลเปรียบเทียบระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



พบว่า องค์กรภาคเอกชนมีระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร สูงกว่าองค์กรภาครัฐ

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กรแบบรัฐวิสาหกิจทางการเงิน ในประเทศไทย และ 2) เปรียบเทียบความแตกต่าง ด้าน วัฒนธรรมองค์กรระหว่างองค์กรที่มี ประสิทธิภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ด้วยวิธีสืบค้นหาสาเหตุหรือตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่ ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพองค์กร โดยจำแนกรัฐวิสาหกิจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ปานกลาง และต่ำ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) เป็นหลัก ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยคำถามแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อนำข้อมูล มาวิเคราะห์ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่รัฐวิสาหกิจนั้นมีอยู่ว่าสอดคล้อง กับวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลที่ผู้วิจัยกำหนดไว้จากการทบทวนวรรณกรรมหรือไม่ ได้แก่ 1) มุ่ง ผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์กรสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จากการ สอบถามบุคลากรในรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 849 คน ในระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 99 และสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อหาค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานในแต่ละ รัฐวิสาหกิจว่าแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ด้วยสถิติสำหรับวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า รัฐวิสาหกิจ ที่มีประสิทธิภาพสูงมีวัฒนธรรมองค์กรเชิง ประสิทธิภาพมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญ แก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์กรสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและ รับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิง ประสิทธิภาพทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์กรสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงิน ในประเทศไทย เนื่องจากองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง มีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ปานกลาง

และต่ำตามลำดับสำหรับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารขององค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่าสามารถทำให้องค์กรมีประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่สนับสนุน สอดคล้องกับวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จ ผู้บริหารควรสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรโดยกำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์กร สื่อสารอย่างทั่วถึง แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง (Role Model) แก่บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และนำวัฒนธรรมองค์กรไปปฏิบัติในงานประจำวัน รวมทั้งใช้กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีค่านิยมและพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผล

สมจิตร สุวรัศย์ (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1) ระดับการจัดการความรู้กับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร 2) ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3) การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และนำไปใช้ทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากร ประกอบด้วย ข้าราชการ บุคลากรราชการ บุคลากรมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง จำนวน 5 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ จำนวน 136 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.66 และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93 2) การจัดการความรู้กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การจัดการความรู้ด้านการบ่งชี้ความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ และด้านการเรียนรู้ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม ร้อยละ 53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฐาปนีย์ เปรียญกุล (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด อำเภอหนองแขง จังหวัดสระบุรี 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด ได้แก่ สถานภาพทางประชากร สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม ทุนทางสังคม และความสุขในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลโคกสะอาดจำนวน 334 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งมีความน่าเชื่อถือ เท่ากับ 0.920 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และบรรยายลักษณะของข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการหาค่าความแตกต่างรายคู่ ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาดมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการมีความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การมีรูปแบบวิถีชีวิต และมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสถานวิสัยทัศน์ ตามลำดับ และจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด ได้แก่ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่ม และทุนทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ปริญ บุญฉนวน (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร องค์การการเรียนรู้และประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการ โครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืนระหว่างตัวแบบมาตรวัดที่สร้างตามแนวคิดกับตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้ของปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรมในภาพรวม 2) เพื่อศึกษา หาระดับประสิทธิผลองค์กร ระดับวัฒนธรรมองค์กร และระดับองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรม 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์กร ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ ของศาลยุติธรรม 4) เพื่อศึกษาความสามารถในการอธิบายและทำนายปัจจัยประสิทธิผลองค์กร ด้วยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านองค์การการเรียนรู้ของศาลยุติธรรม หน่วยในการวิเคราะห์ คือ ศาลทุกชั้นศาล ทั่วประเทศในสังกัดศาลยุติธรรม จำนวน 239 ศาล (ข้อมูล ณ ตุลาคม 2555) จำนวนแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์ขั้นสุดท้าย มีจำนวน 845 ชุดข้อมูล จากจำนวน 217 ศาล โดยมีระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และช่วงความเชื่อมั่น ร้อยละ 2 ผลการศึกษาในระดับตัวแบบมาตรวัดของตัวแบบตามทฤษฎีประสิทธิผลองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และองค์การการเรียนรู้ พบว่า มาตรวัดของแต่ละแนวคิดมีความเที่ยงตรงเชิงคู่เข้าและความน่าเชื่อถือเชิงโครงสร้างเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบมาตรวัดที่สร้างตามแนวคิดประสิทธิผลองค์กร แนวคิด

วัฒนธรรมองค์กร และแนวคิดด้านองค์กรการเรียนรู้ในภาพรวมยัง ไม่มีความสอดคล้องกับตัวแบบมาตรวัด ที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรมจำเป็นต้องปรับปรุงตัวแบบมาตรวัด (4) ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์กร ระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและระดับปัจจัยด้านองค์กรการเรียนรู้ของศาลยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.374 ถึง 4.970 และ พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านองค์กรการเรียนรู้และประสิทธิผลองค์กร ในภาพรวม ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยรายคู่ เท่ากับ 0.335 ถึง 0.762 ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 83.20 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์กรสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ในระดับสูงมาก ปัจจัยด้านองค์กรการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 68.80 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์กรสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านองค์กรการเรียนรู้ในระดับสูง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยด้านองค์กรการเรียนรู้ เมื่อศึกษาร่วมกัน พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย ร้อยละ 83.60 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์กรสามารถถูกอธิบายและทำนาย โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร แต่ปัจจัยด้านองค์กรการเรียนรู้ มีอิทธิพลเชิงลบต่อประสิทธิผลองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ -0.053

ปิยะ ละมุลมณู (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 344 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ในระดับปานกลาง และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ด้านยุทธวิธีที่ใช้ด้านตัวประสานองค์กร และด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.20

อรรพรรณ ป้อมคำ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการสารสนเทศ การสื่อสารและเทคโนโลยี สำหรับการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3 (The Management of Information Communication and Technology for Learning in Basic Education Institutions under the Jurisdiction of Phetchabun Primary Educational Service Area office 3) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการปฏิบัติการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ และเปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษา และ 2) ความต้องการในการพัฒนา กลุ่มตัวอย่าง คือสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 136 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 272 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวนทางเดียว วิเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการปฏิบัติการจัดการสารสนเทศ การสื่อสารและเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ ในภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์พบว่ายุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการศึกษาและการบริการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ให้เหมาะสม พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการบริหารให้เป็น โปรแกรมสำหรับจัดการข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการจัดทำสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมกระทรวงสาธารณสุข รายงานวิจัยฉบับนี้เป็นการค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกรมสุขภาพจิต หากมีการนำไปปรับมาใช้ในการปฏิบัติงานก็จะเกิดผลคืออย่างยิ่ง การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการตอบแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคลากรของกรมสุขภาพจิต

กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ข้าราชการ บุคลากรราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 370 คน ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารระดับสูง ทั้งอดีต และปัจจุบันของกรมสุขภาพจิต รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง และผู้อำนวยการ หรือผู้แทนหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริการภาครัฐแห่งชาติ และหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ผลของการวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดของ แมคคินซี (McKinsey) พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กรผลของการวิจัย เชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์เชิงลึกมีข้อเสนอแนะ สำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในการตัดสินใจในทิศทางขององค์กร ร่วมนำกระบวนการพัฒนาองค์กร มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต เพื่อให้เกิดการสนับสนุนและกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือ และลดการต่อต้านจากบุคลากร รวมทั้ง ใช้ความสำเร็จของ การพัฒนาองค์กรของหน่วยงานในสังกัด ในการประเมินความดีความชอบ แก่ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัด สำหรับระบบงาน ควรผลักดันให้การพัฒนาองค์กร สอดแทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ลดจำนวน ตัวชี้วัด ลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็นเพื่อลดภาระงาน สำหรับการให้ความรู้ ความเข้าใจ ควรบรรจุ หัวข้อ ความรู้/หลักคิด/แนวทางในการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ของ กรมสุขภาพจิต ทบทวนความรู้ หรือเพิ่มความเข้มข้น ของความรู้ ให้แก่บุคลากรกลุ่มต่างๆ เป็นระยะ รวมทั้งนิเทศ ติดตามผล และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ สำหรับกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต มีข้อเสนอแนะสำคัญ 3 ประเด็น คือ 1) ให้ทบทวนสถานการณ์ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค รวมทั้งความต้องการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารทุกครั้ง 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ต้องเป็นผู้เอื้ออำนาจในการพัฒนาองค์กร โดยรู้จริงในแนวคิด และตระหนักในคุณค่าค้ำิศวรรคะทำงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สื่อสารทำความเข้าใจ ให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยภาษา ที่เข้าใจง่ายและเป็นมิตร เอื้ออาทรต่อกัน 3) ควรประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล และเข้าใจง่าย โดยการใช้สื่อ Electronic นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะ ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีลักษณะปฏิบัติงานคล้าย ๆ กัน และ ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ

## 8. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น แล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย สรุปได้ดังต่อไปนี้

**8.1 ตัวแปรอิสระ** คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รายละเอียดดังนี้

**8.1.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์** ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านธรรมาภิบาลและแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น ซึ่งที่มาจากตัวแปรได้มาจากแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี พ.ศ. 2560 ของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

**8.1.2 วัฒนธรรมองค์กร** ประกอบด้วย คุณลักษณะเด่นขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำองค์กร การบริหารงานบุคลากร ความผูกพันที่มีต่อองค์กร กลยุทธ์ที่ใช้ และเงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งที่มาจากตัวแปรได้มาจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของ คาร์เมรอน และ ควินน์ (Cameron & Quinn) และวัฒนธรรมทางกายภาพ ค่านิยม ฐานคติ ซึ่งที่มาจากตัวแปรได้มาจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรของเอ็ดการ์ชายนี (Edgar Schein)

**8.1.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ** ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ซึ่งที่มาจากตัวแปรได้มาจากแนวคิดเกี่ยวกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยีของ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt)

**8.1.4 การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ** ประกอบด้วย การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น และการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งที่มาจากตัวแปรได้มาจากเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้

**8.2 ตัวแปรตาม** คือ ลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งที่มาจากตัวแปรได้มาจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการเสริมสร้างวินัย 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge) และ กลยุทธ์การเรียนรู้ การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม การให้ข่าวสาร ข้อมูล การจัดระบบบัญชีและการควบคุม การแลกเปลี่ยนภายในการจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น โครงสร้างองค์กร การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเรียนรู้ระหว่างองค์กร บรรยากาศในการเรียนรู้ และ โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน ซึ่งที่มาจากตัวแปรได้มาจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler and Others)

จากแนวคิดทฤษฎีและหลักการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาบูรณาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังภาพที่ 2.1



### ตัวแปรอิสระ

#### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

- การบริหารจัดการ
- การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา
- การบริหารงานการเงินและการคลัง
- การบริการสาธารณะ
- ธรรมเนียมปฏิบัติ

##### วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

###### 1. ตามแนวคิดของ คาร์เมรอน และ ควินน์

###### (Cameron & Quinn)

- คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics)
- คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders)
- การบริหารงานบุคคล (Personnel management)
- ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the organization)
- กลยุทธ์ที่ใช้ (Strategic Emphases)
- เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning organization)

###### 2. ตามแนวคิดของ เอ็ดการ์ ชัยน์ (Edgar Schein)

- วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts)
- ค่านิยม (Values)
- ฐานคติ (Assumptions)

##### เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

- เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge)
- เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)

### ตัวแปรตาม

#### การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1. ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้

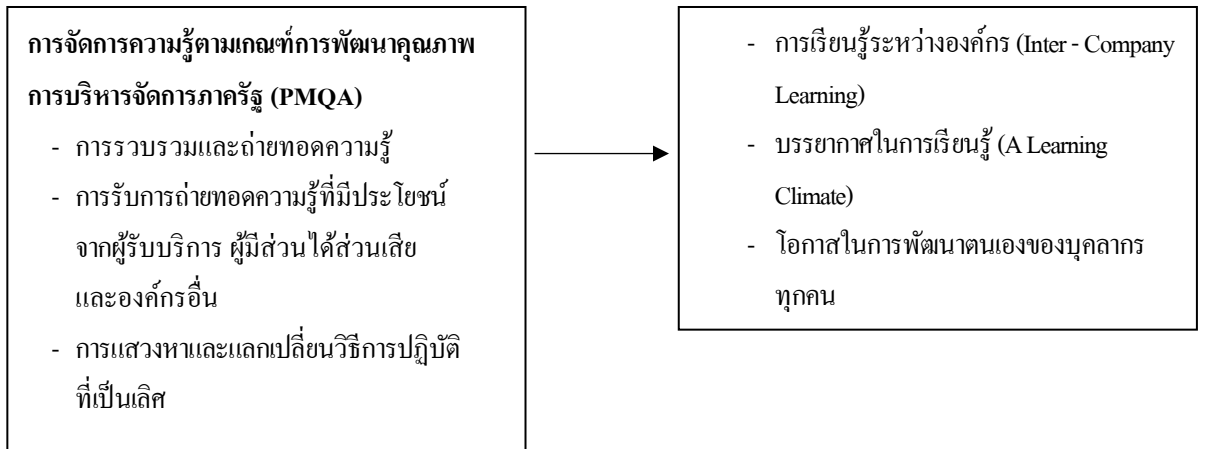
###### (Peter M. Senge)

- การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery)
- การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)
- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- การคิดอย่างเป็นระบบ (System)

##### 2. ตามแนวคิดของ เพ็ดเลอร์ และคณะ

###### (Pedler and Others)

- กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy)
- การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)
- การให้ข่าวสารข้อมูล (Information)
- การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control)
- การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange)
- การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility)
- โครงสร้างองค์กร (Enabling Structures)
- การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners)



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัย ได้ทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารและรายงานทางวิชาการ ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเอาความรู้จากการศึกษาดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบไม่ทดลอง (non - experimental research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 2.1 ประชากร

ในการวิจัยนี้ ประชากรคือ เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 40 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนคร จำนวน 2 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และ เทศบาลตำบล จำนวน 35 แห่ง โดยมีตัวแทนประชากรของเทศบาลทั้งหมด 3,514 คน

## 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยจะสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane 1967) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด จำนวน 370 ตัวอย่าง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

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

โดยที่

n	=	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	=	ขนาดของประชากร
e	=	ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05
n	=	$\frac{3,514}{1 + 3,514 (0.05)^2} = 359.12$

จากการคำนวณ พบว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (n) เท่ากับ 359.12 ตัวอย่าง และได้มีการเพื่อการสูญเสียของแบบสอบถามเนื่องจากการตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน ดังนั้น เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความครอบคลุม สมบูรณ์ จึงมีการเพื่อการสูญเสียของแบบสอบถาม ร้อยละ 3 เท่ากับ 11 ตัวอย่าง ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้จึงเท่ากับ 370 คน

## 2.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง แล้วเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละเทศบาล ดังต่อไปนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละเทศบาล} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละเทศบาล}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) จากนายกเทศมนตรีซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของเทศบาลในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างครอบคลุมเทศบาล ทั้ง 3 ระดับ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมืองและเทศบาลนคร และพิจารณาเลือกจากเทศบาลที่มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่ความรับผิดชอบมาก ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน ดังนี้

1. นายกเทศมนตรีนครสุราษฎร์ธานี
2. นายกเทศมนตรีเมืองคอนสัก
3. นายกเทศมนตรีเมืองท่าข้าม
4. นายกเทศมนตรีตำบลกาญจนดิษฐ์
5. นายกเทศมนตรีตำบลท่าทองใหม่

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเทศบาล

ลำดับที่	เทศบาล	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี	880	92
2	เทศบาลนครเกาะสมุย	353	37
3	เทศบาลเมืองคอนสัก	113	12
4	เทศบาลเมืองท่าข้าม	123	13
5	เทศบาลเมืองนาสาร	215	23
6	เทศบาลตำบลวัดประดู่	83	9
7	เทศบาลตำบลขุนทะเล	98	10
8	เทศบาลตำบลกาญจนดิษฐ์	89	9
9	เทศบาลตำบลท่าทองใหม่	28	3
10	เทศบาลตำบลช้างซ้าย	36	4
11	เทศบาลตำบลช้างขวา	54	6
12	เทศบาลตำบลกรูด	25	3
13	เทศบาลตำบลเกาะพะงัน	57	6
14	เทศบาลตำบลบ้านใต้	44	5
15	เทศบาลตำบลเพชรพะงัน	41	4

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	เทศบาล	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
16	เทศบาลตำบลเกาะเต่า	25	3
17	เทศบาลตำบลตลาดไชยา	61	6
18	เทศบาลตำบลพุมเรียง	36	4
19	เทศบาลตำบลเวียง	30	3
20	เทศบาลตำบลท่าชนะ	55	6
21	เทศบาลตำบลท่าขนอน	51	5
22	เทศบาลตำบลบ้านเข็ญหลาน	55	6
23	เทศบาลตำบลบ้านตาขุน	42	4
24	เทศบาลตำบลพนม	53	6
25	เทศบาลตำบลคลองชะอุ่น	42	4
26	เทศบาลตำบลท่าฉาง	39	4
27	เทศบาลตำบลพรุพี	45	5
28	เทศบาลตำบลคลองปราบ	14	1
29	เทศบาลตำบลท่าชี	30	3
30	เทศบาลตำบลควนศรี	27	3
31	เทศบาลตำบลบ้านนา	38	4
32	เทศบาลตำบลเคียนซา	67	7
33	เทศบาลตำบลบ้านเสด็จ	51	5
34	เทศบาลตำบลเวียงสระ	93	10
35	เทศบาลตำบลบ้านส้อง	100	11
36	เทศบาลตำบลเขานิพนธ์	67	7
37	เทศบาลตำบลทุ่งหลวง	84	9
38	เทศบาลตำบลเมืองเวียง	58	6
39	เทศบาลตำบลบางสวรรค์	54	6
40	เทศบาลตำบลย่านดินแดง	58	6
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>3,514</b>	<b>370</b>

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์

#### 3.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

**3.1.1 แบบสอบถาม (questionnaire)** ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1) การกำหนดเนื้อหาของข้อมูลที่ต้องการ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมติฐานการวิจัย แล้วแยกออกมาเป็นหัวข้อย่อย

2) การกำหนดประเภทของคำถาม โดยมีทั้งคำถามปลายเปิด (open - end question) และคำถามปลายปิด (close - end question)

3) การร่างแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และร่างแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

(1) ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(2) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตราไลเกิร์ต (likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

(3) ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบโดยใช้มาตราไลเกิร์ต (likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

(4) ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ เพื่อให้เทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

**3.1.2 การตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม** โดยตรวจสอบโครงสร้างแบบสอบถามและข้อความในแบบสอบถามว่าครอบคลุมเนื้อหาและสอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ การวิจัยและสมมติฐานการวิจัยหรือไม่ ตรวจสอบรูปแบบของแบบสอบถาม ภาษาที่ใช้ การเรียงลำดับ และความยาวของคำถาม

**3.1.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) ความเที่ยงตรงของเนื้อหาของเครื่องมือ (content validity) ในการตรวจสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยได้ให้อาจารย์ที่ศึกษาด้านการวิจัยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content analysis) เพื่อให้ความคิดเห็น พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สำหรับตัวบ่งชี้ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามของแบบสอบถาม มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงตัวบ่งชี้ของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)		
1.1 ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery)	การเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	ส่วนที่ 2 ข้อ 1 - 3
1.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)	วุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ บุคลากรมีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ อย่างเหมาะสม	ส่วนที่ 2 ข้อ 4 ส่วนที่ 2 ข้อ 5
1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	บุคลากรสามารถมองเห็นภาพและมีความ ต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 6 - 7
1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในลักษณะ กลุ่มหรือทีมงาน การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ กันอย่างสม่ำเสมอ	ส่วนที่ 2 ข้อ 8 ส่วนที่ 2 ข้อ 9



## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวปั่งชี้	แบบสอบถาม
1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System)	การสร้างทัศนคติร่วมของบุคลากรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 10 - 12
1.6 กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy)	การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ เชื่อมโยงความคิดของบุคลากรให้เข้ากัน นโยบายหรือกลยุทธ์ของเทศบาล การถ่ายโอนที่มีความสอดคล้องกัน ระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ	ส่วนที่ 2 ข้อ 13 ส่วนที่ 2 ข้อ 14 ส่วนที่ 2 ข้อ 15
1.7 การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบาย กลยุทธ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ บุคลากรยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อ 16 – 17 ส่วนที่ 2 ข้อ 18
1.8 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information)	ควรจัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรให้สะดวก รวดเร็ว และชัดเจน สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อ 19 ส่วนที่ 2 ข้อ 20
1.9 การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control)	ควรสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณและระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ที่ได้	ส่วนที่ 2 ข้อ 21 ส่วนที่ 2 ข้อ 22
1.10 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange)	ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงาน ทุกฝ่าย และทุกแผนกสามารถเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 23 ส่วนที่ 2 ข้อ 24

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวปั้งชี้	แบบสอบถาม
1.11 การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility)	ระบบการให้รางวัล ควรมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะสามารถจูงใจให้เกิดการเรียนรู้	ส่วนที่ 2 ข้อ 25
	ควรจัดให้มีรางวัลหลายประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร หรือทีมงานที่ต้องการแตกต่างกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 26
1.12 โครงสร้างองค์กร (Enabling Structures)	โครงสร้างขององค์กรควรส่งเสริมให้ บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 27
	โครงสร้างองค์กรมีลักษณะแบนราบ และ มีความยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรทุกคน สามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกัน และกันได้อย่างสะดวก	ส่วนที่ 2 ข้อ 28
1.13 การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพ แวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners)	การเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อป้อนกลับเข้าสู่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ การร่วมกันคิดพิจารณาและถ่ายทอด เป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป	ส่วนที่ 2 ข้อ 29 - 30
1.14 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - Company Learning)	ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและการเรียนรู้ ระหว่างกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 31
	การฝึกอบรมและลงทุนร่วมกันในการ ค้นคว้าและพัฒนา การแลกเปลี่ยนหรือ หมุนเวียนการดำเนินงานในองค์กรอื่นๆ	ส่วนที่ 2 ข้อ 32
1.15 บรรยากาศในการเรียนรู้ (A Learning Climate)	ผู้บริหารองค์กรอำนวยความสะดวก ให้บุคลากรทุกคนได้ทดลองและเรียนรู้ จากประสบการณ์ของตนเอง	ส่วนที่ 2 ข้อ 33
	จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม	ส่วนที่ 2 ข้อ 34
	ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกัน	ส่วนที่ 2 ข้อ 35

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
1.16 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน (Self - Development Opportunities for All)	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากรและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	ส่วนที่ 2 ข้อ 36 ส่วนที่ 2 ข้อ 37
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)		
2.1 ด้านการบริหารจัดการ	ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น	ส่วนที่ 3 ข้อ 1 ส่วนที่ 3 ข้อ 2
2.2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา	มีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่	ส่วนที่ 3 ข้อ 3 ส่วนที่ 3 ข้อ 4 ส่วนที่ 3 ข้อ 5
2.3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง	ส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง จากหน่วยงานตรวจสอบ	ส่วนที่ 3 ข้อ 6 ส่วนที่ 3 ข้อ 7 ส่วนที่ 3 ข้อ 8 ส่วนที่ 3 ข้อ 9

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
2.4 ด้านการบริการสาธารณะ	การดำเนินการในการจัดหา รักษา และซ่อมบำรุง โครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบ	ส่วนที่ 3 ข้อ 10
	ส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม	ส่วนที่ 3 ข้อ 11
	การดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น	ส่วนที่ 3 ข้อ 12
	บทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น	ส่วนที่ 3 ข้อ 13
	การเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย	ส่วนที่ 3 ข้อ 14
	บทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชน	ส่วนที่ 3 ข้อ 15
	การป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตในชุมชน	ส่วนที่ 3 ข้อ 16
2.5 ด้านธรรมาภิบาล	มีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ส่วนที่ 3 ข้อ 17
	การสร้างความปลอดภัย และการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ	ส่วนที่ 3 ข้อ 18
2.6 แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น	ผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริการประชาชน	ส่วนที่ 3 ข้อ 19
3. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)		
3.1 คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics)	การมีส่วนร่วมของบุคลากร	ส่วนที่ 3 ข้อ 20
	ความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 21
	การทำงานให้สำเร็จลุล่วง	ส่วนที่ 3 ข้อ 22
	โครงสร้างสายงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 23
	ระเบียบแบบแผนขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 24

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้	แบบสอบถาม
3.2 คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders)	การเป็นนักบริหารจัดการ นักบุกเบิก สร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ	ส่วนที่ 3 ข้อ 25
	ความเข้มแข็ง เอาใจจริงเอาใจในการทำงาน และ มุ่งมั่นที่ผลสำเร็จ	ส่วนที่ 3 ข้อ 26
	เป็นเสมือนพี่เลี้ยงคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างใกล้ชิด	ส่วนที่ 3 ข้อ 27
	เป็นผู้ประสานงาน และผู้ดูแลจัดการให้ งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 3 ข้อ 28
3.3 การบริหารงานบุคคล (Personnel management)	ความมั่นคงในอาชีพ	ส่วนที่ 3 ข้อ 29
	ส่งเสริมให้กล้าคิดกล้าเสี่ยง สร้างนวัตกรรม ใหม่ๆ	ส่วนที่ 3 ข้อ 30
	เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและ ความเป็นเอกฉันท์	ส่วนที่ 3 ข้อ 31
	เน้นการแข่งขันที่หนักหน่วง โดยมุ่งไปที่ เป้าหมายและผลสำเร็จเป็นสำคัญ	ส่วนที่ 3 ข้อ 32
3.4 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the organization)	ความจริงร้กักดีและความเชื่อใจ นวัตกรรม	ส่วนที่ 3 ข้อ 33 ส่วนที่ 3 ข้อ 34
	การมุ่งที่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้	ส่วนที่ 3 ข้อ 35
	ระเบียบและนโยบาย	ส่วนที่ 3 ข้อ 36
	3.5 กลยุทธ์ที่ใช้ (Strategic Emphases)	มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การสร้าง ความเชื่อใจ เปิดเผย และมีส่วนร่วม
มุ่งเน้นการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และ ความท้าทายใหม่ ๆ		ส่วนที่ 3 ข้อ 38
มุ่งเน้นกิจกรรม การแข่งขัน และความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมาย		ส่วนที่ 3 ข้อ 39
การทำงานโดยยึดหลักความมั่นคง และ การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญ		ส่วนที่ 3 ข้อ 40

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวปัจจัย	แบบสอบถาม
3.6 เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning organization)	การทำงานเป็นทีม	ส่วนที่ 3 ข้อ 41
	การเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม	ส่วนที่ 3 ข้อ 42
	การเป็นผู้นำการแข่งขัน	ส่วนที่ 3 ข้อ 43
	ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อ 44
3.7 วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts)	เป็นศิลปะการออกแบบอาคาร	ส่วนที่ 3 ข้อ 45
	การติดต่อสื่อสาร	ส่วนที่ 3 ข้อ 46
3.8 ค่านิยม (Values)	ค่านิยมสร้างสรรค์ สป.มท. (สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย) วิสัยทัศน์ดี มี	ส่วนที่ 3 ข้อ 47
	คุณธรรม น้อมนำความพอเพียง	
3.9 ฐานคติ (Assumptions)	ระดับวัฒนธรรมที่บุคลากรแสดงออก โดยอัตโนมัติ เป็นสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง และต้องทำ สิ่งที่จะต้องทำมาเป็นฐานคติ จะเป็นค่านิยมร่วมหรือค่านิยมหลักขององค์กร	ส่วนที่ 3 ข้อ 48 - 50
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)		
4.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge)	การนำเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอน ข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลกมาใช้	ส่วนที่ 3 ข้อ 51 - 52
	การถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะ ให้กับบุคลากร	
4.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)		ส่วนที่ 3 ข้อ 53 - 54
5. การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, น. PMQA)		
5.1 การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้	การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของ บุคลากร ด้วยวิธีการต่าง ๆ ประกอบด้วย การฝึกอบรม การจัดประชุม หรือผ่านทาง เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ภายในองค์กร และรวบรวมเป็น เอกสารอิเล็กทรอนิกส์	ส่วนที่ 3 ข้อ 55 - 56

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวปั่งชี้	แบบสอบถาม
5.2 การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น	การถ่ายทอดความรู้รูปแบบต่าง ๆ ประกอบด้วย แบบสอบถาม ผู้รับฟังความคิดเห็น และผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตจากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น	ส่วนที่ 3 ข้อ 57
5.3 การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	การจัดประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อวางแผน จัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ จัคนิทรศการของหน่วยงานภายใน เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อขยายผล และต่อขอคให้เกิดการปรับปรุง ในหน่วยงาน อื่น ๆ ขององค์กรต่อไป	ส่วนที่ 3 ข้อ 58 - 60

2) การตรวจสอบหาค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม เพื่อหาค่าความเชื่อถือได้ (reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha coefficient method) ซึ่งเป็นวิธีที่ ครอนบาค (Cronbach) พัฒนาขึ้นมา โดยมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$\alpha = k \frac{1 - \sum \left[ \frac{S_i^2}{S_x^2} \right]}{k - 1}$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าความเชื่อถือได้  
 $k$  = จำนวนข้อคำถาม  
 $S_i^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ  
 $S_x^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง (Try out) จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบข้อคำถามว่าสามารถสื่อความหมายได้ตรงตามความต้องการและมีความเหมาะสมหรือไม่ โดยทดสอบหาค่าความเชื่อถือ

ได้ของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค และใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.700

ตารางที่ 3.3 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

ตัวแปรตาม	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค
1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	0.967
<b>ตัวแปรอิสระ</b>	
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)	0.919
3. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	0.951
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)	0.871
5. การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)	0.893

จากผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ทั้งหมดในทุกตัวแปรพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค อยู่ระหว่าง 0.871 ถึง 0.967 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

**3.1.6 แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม** นำข้อบกพร่องที่พบจากการทดสอบแบบสอบถามมาแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องครบถ้วน

**3.2 แบบสัมภาษณ์** ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ(qualitative data) โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกจะเป็นคำถามปลายเปิด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
- 2) ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน



## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data)** เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 4.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือจากบุคลากรในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในการตอบแบบสอบถาม
- 2) นำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช ไปขออนุญาตจากผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 3) เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แล้วจึงดำเนินการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง
- 4) ติดตาม รวบรวม และตรวจสอบจำนวนและความครบถ้วนของข้อมูลของแบบสอบถาม

### 4.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) จัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการขอสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในการให้สัมภาษณ์
- 2) นำหนังสือขอความร่วมมือในการขอสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อการวิจัยจากมหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช ไปขออนุญาตจากผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 3) เมื่อได้รับอนุญาตจากผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แล้วจึงนัดหมายและ ดำเนินการสัมภาษณ์
- 4) สรุปข้อมูลของแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารครอบคลุมการดำเนินงานของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยได้ประสานงานกับเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และได้รับความร่วมมือที่ดีจากผู้บริหารเทศบาลในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และขออนุญาตศึกษาวิจัย ทั้งนี้ เพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดี อันส่งผลให้งานวิจัยนี้มีความถูกต้องแม่นยำและเชื่อถือได้

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)** เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและบันทึกต่าง ๆ (document study) เช่น หนังสือ วารสาร นิตยสาร บทความ เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเว็บไซต์ (website) ต่าง ๆ ในอินทราเน็ต (intranet)

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)** ได้มาจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติศาสตร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**5.1.1 สถิติเชิงพรรณนา** ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยอ้างอิงเกณฑ์การกำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยโดยใช้สูตรภาคพื้นเพื่อใช้ในการแปลความ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึง	น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด

โดยสรุปสามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ดังปรากฏในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

รายการ	สถิติพรรณนาที่ใช้
1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน	- การแจกแจงความถี่ (Frequency) - ร้อยละ (Percentage)
2) ระดับความคิดเห็นของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ	- ค่าเฉลี่ย (Mean) - ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**5.1.2 สถิติเชิงอนุมาน** ได้แก่ เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้ 2 ประการ ดังนี้

การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า “เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” การวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า “เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของเพ็ดเดอร์ และคณะ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” และการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ที่ว่า “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ว่าในจำนวนปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยเหล่านี้ มีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยจะนำเสนอในรูปแบบตารางและการบรรยายต่อไป

โดยสรุปสามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน ดังปรากฏในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน

สมมติฐานการวิจัย	สถิติเชิงอนุมานที่ใช้
1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70	- การทดสอบค่าที (t-test)
2) เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี	- การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน
3) เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี	- การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอย แบบขั้นตอน
4) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี	- การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน

**5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data)** แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ (ในส่วนที่ 2) เน้นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยยึดตามตัวแปรอิสระ คือ ความเห็นด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นหลัก และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ (ในส่วนที่ 3) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยใช้กรอบของ SWOT Analysis ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย และ (ในส่วนที่ 3 ข้อ 5) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังใช้แบบสอบถาม

ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น โดยในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดง ความคิดเห็นอย่างอิสระ ต่อประเด็นดังกล่าวข้างต้น และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง

ตอนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 ด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery)

2.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Model)

2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System)

2.6 กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy)

2.7 การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)

2.8 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information)

2.9 การจักระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control)

2.10 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange)

2.11 การจักระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility)

2.12 โครงสร้างองค์กร (Enabling Structures)

2.13 การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as

Environmental Scanners)

2.14 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning)

2.15 บรรยากาศในการเรียนรู้ (A Learning Climate)

2.16 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน (Self – Development - Opportunities for All)

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 3.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)
- 3.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)
- 3.4 การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(PMQA)

ตอนที่ 4 ผลทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 4.1 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70
- 4.2 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 4.3 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 4.4 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและผลการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด ประกอบด้วย

- 5.1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย
  - 5.1.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 5.1.2 จุดแข็ง (Strength) อะไรบ้างที่ทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวด
  - 5.1.3 จุดอ่อน (Weakness) อะไรบ้างที่อาจทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดได้ยาก
  - 5.1.4 โอกาส (Opportunity) อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดได้
  - 5.1.5 อุปสรรค (Threat) อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกที่อาจทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดได้ยาก

5.2 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกและผลการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาล

จากการศึกษาพบว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 370 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน 249 คน (ร้อยละ 67.29) เพศชาย จำนวน 121 คน (ร้อยละ 32.70) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	170	52.50
หญิง	154	47.50
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.00</b>

จากการศึกษา พบว่า อายุของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 370 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 31 - 45 ปี จำนวน 199 คน (ร้อยละ 53.78) รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 67 คน (ร้อยละ 18.11) อยู่ในช่วง อายุ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 43 คน (ร้อยละ 11.62) อยู่ในช่วงอายุ 46 - 50 ปี จำนวน 10 คน (ร้อยละ 10.00) และอยู่ในช่วงอายุ 20 – 25 ปี จำนวน 24 คน (ร้อยละ 6.49) ดังตารางที่ 4.2



ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
20 - 25 ปี	24	6.49
26 - 30 ปี	67	18.11
31 - 45 ปี	199	53.78
46 - 50 ปี	10	10.00
51 ปี ขึ้นไป	43	11.62
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.00</b>

จากการศึกษาพบว่าระดับการศึกษาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 370 คน ส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 238 คน (ร้อยละ 64.33) รองลงมาคือ มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท หรือสูงกว่า จำนวน 88 คน (ร้อยละ 23.78) และมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 44 คน (ร้อยละ 11.89) ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	44	11.89
ปริญญาตรี	238	64.33
ปริญญาโท หรือสูงกว่า	88	23.78
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.00</b>

จากการศึกษาพบว่าตำแหน่งงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 370 คน ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่ง ข้าราชการ จำนวน 195 คน (ร้อยละ 52.70) รองลงมาเป็นพนักงานจ้าง จำนวน 125 คน (ร้อยละ 33.78) ลูกจ้างประจำ จำนวน 28 คน (ร้อยละ 7.57) และผู้บริหาร จำนวน 22 คน (ร้อยละ 5.95) ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	22	5.95
ข้าราชการ	195	52.70
ลูกจ้างประจำ	28	7.57
พนักงานจ้าง	125	33.78
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.00</b>

จากการศึกษา พบว่า อายุงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลของของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 370 คน ส่วนใหญ่อายุงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาล 1 – 5 ปี จำนวน 85 คน (ร้อยละ 22.97) รองลงมา มีอายุงาน 5 - 10 ปี จำนวน 83 คน (ร้อยละ 22.43) อายุงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 72 คน (ร้อยละ 19.46) อายุงาน 10 - 15 ปี จำนวน 71 คน (ร้อยละ 19.19) และอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 59 คน (ร้อยละ 15.95) อายุงาน 10 - 15 ปี จำนวน 71 คน (ร้อยละ 19.19) ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี  
จำแนกตามอายุงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาล

อายุงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาล	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	59	15.95
1 - 5 ปี	85	22.97
5 - 10 ปี	83	22.43
10 - 15 ปี	71	19.19
15 ปีขึ้นไป	72	19.46
<b>รวม</b>	<b>370</b>	<b>100.00</b>

## ตอนที่ 2 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ในการเสนอเรื่องระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จะแบ่งการนำเสนอเป็น 16 ส่วน คือ 1) การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System) 6) กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy) 7) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) 8) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) 9) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) 10) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) 11) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) 12) โครงสร้างองค์กร (Enabling Structures) 13) การให้บุคลากร เป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) 14) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - Company Learning) 15) บรรยากาศในการเรียนรู้ (A Learning Climate) และ 16) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน (Self - Development - Opportunities for All)

ภาพรวมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับ ดังตารางที่ 4.6 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) การมีแบบแผนความคิด มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77
- 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75
- 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 4) การให้ข่าวสารข้อมูล มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 5) การแลกเปลี่ยนภายใน มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 6) โครงสร้างองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 7) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 8) การคิดอย่างเป็นระบบ มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 9) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 10) บรรยากาศในการเรียนรู้ มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

- 11) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52
- 12) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52
- 13) กลยุทธ์การเรียนรู้ มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51
- 14) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
- 15) การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
- 16) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น มีความเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล	3.72	1.21	มาก
2. การมีแบบแผนความคิด	3.77	1.82	มาก
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.75	1.75	มาก
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.50	1.64	มาก
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.57	1.54	มาก
6. กลยุทธ์การเรียนรู้	3.51	1.48	มาก
7. การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม	3.52	1.42	มาก
8. การให้ข่าวสารข้อมูล	3.71	1.39	มาก
9. การจัดระบบบัญชีและการควบคุม	3.57	1.36	มาก
10. การแลกเปลี่ยนภายใน	3.61	1.34	มาก
11. การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น	3.28	1.32	ปานกลาง
12. โครงสร้างองค์กร	3.58	1.29	มาก
13. การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	3.50	1.26	มาก
14. การเรียนรู้ระหว่างองค์กร	3.52	1.24	มาก
15. บรรยากาศในการเรียนรู้	3.55	1.20	มาก
16. โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน	3.58	1.17	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.57</b>	<b>1.40</b>	<b>มาก</b>

เมื่อวัดความคิดเห็นบุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

### 2.1 การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.7 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) เทศบาลให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77
- 2) องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 3) เทศบาลให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล

การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพ ของบุคลากร	3.77	0.54	มาก
2. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.67	1.41	มาก
3. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	3.72	1.68	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.72</b>	<b>1.21</b>	<b>มาก</b>

### 2.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีแบบแผนความคิด โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีบุคลากรที่มีวุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

2) เทศบาลมีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีแบบแผนความคิด

การมีแบบแผนความคิด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีวุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์การทำงาน	3.82	1.80	มาก
2. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.73	1.85	มาก
รวม	3.77	1.82	มาก

### 2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.755 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลตระหนักว่าอนาคตและความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

2) บุคลากรในเทศบาลยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานขององค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บุคลากรในองค์กรของท่านยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานขององค์กร	3.75	1.78	มาก
2. องค์กรของท่านตระหนักว่าอนาคตและความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน	3.76	1.72	มาก
รวม	3.75	1.75	มาก

#### 2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) บุคลากรในเทศบาลมีความผูกพันกับการทำงานเป็นทีม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53

2) บุคลากรในเทศบาลมักมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีความผูกพันกับการทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด	3.53	1.67	มาก
2. องค์กรของท่านมักมีการแลกเปลี่ยน ความรู้มีการ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ	3.47	1.62	มาก
รวม	3.50	1.64	มาก

## 2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีการเรียนรู้ร่วมกันได้ถ้าสมาชิกตระหนักในหน้าที่ของตน และมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ด้วย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

2) เทศบาลองค์กรของท่านแก้ปัญหาการทำงานในลักษณะมองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

3) เทศบาลจะมีการมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านแก้ปัญหาการทำงานในลักษณะ มองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป	3.55	1.57	มาก
2. ในการทำงานขององค์กรของท่านจะมีการมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่	3.55	1.53	มาก
3. องค์กรของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันได้ถ้าสมาชิกตระหนักในหน้าที่ของตน และมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ด้วย	3.61	1.54	มาก
รวม	3.57	1.54	มาก



## 2.6 กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนรู้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) ความคิดเห็นของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับนโยบายหรือกลยุทธ์ของเทศบาล มีความคิดเห็น อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54
- 2) เทศบาลมีการถ่ายโอนระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสอดคล้องกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52
- 3) เทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การเรียนรู้

กลยุทธ์การเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้	3.47	1.50	มาก
2. ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าความคิดเห็นของบุคลากร มีความเชื่อมโยงกับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร	3.54	1.50	มาก
3. องค์กรของท่านมีการถ่ายโอนระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสอดคล้องกัน	3.52	1.46	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.51</b>	<b>1.48</b>	<b>มาก</b>

## 2.7 การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ข่าวสารข้อมูล อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) บุคลากรในเทศบาล ยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

2) เทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

3) เทศบาลเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร มีความคิดเห็น อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม

กลยุทธ์การเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร	3.51	1.43	มาก
2. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร	3.51	1.43	มาก
3. บุคลากรในองค์กรของท่านยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น	3.56	1.40	มาก
รวม	3.52	1.42	มาก

## 2.8 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ข่าวสารข้อมูล โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ข่าวสารข้อมูล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรที่สะดวก รวดเร็ว และชัดเจนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

2) เทศบาลมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจทิศทางขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้ข่าวสารข้อมูล

การให้ข่าวสารข้อมูล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรที่สะดวก รวดเร็ว และชัดเจน	3.75	1.39	มาก
2. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ท่านเข้าใจทิศทางขององค์กร	3.67	1.39	มาก
รวม	3.71	1.39	มาก

## 2.9 การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดระบบบัญชีและการควบคุม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดระบบบัญชีและการควบคุม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณ และระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

2) เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับงบประมาณ และมีการรายงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดระบบบัญชีและการควบคุม

การจัดระบบบัญชีและการควบคุม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณ และระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการ	3.65	1.38	มาก
2. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับงบประมาณ และมีการรายงาน	3.50	1.35	มาก
รวม	3.57	1.36	มาก

## 2.10 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนภายใน โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนภายใน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64
- 2) บุคลากรในเทศบาลมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นกันภายในองค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนภายใน

การแลกเปลี่ยนภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกัน	3.64	1.35	มาก
2. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นกันภายในองค์กร	3.58	1.34	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.61</b>	<b>1.35</b>	<b>มาก</b>

## 2.11 การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น อยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) ระบบการให้รางวัลในเทศบาล มีความยืดหยุ่น จูงใจให้เกิดการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33
- 2) เทศบาลจัดให้มีรางวัลหลายประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรหรือทีมงานที่ต้องการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น

การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ระบบการให้รางวัลในองค์กรของท่าน มีความยืดหยุ่น กลางจนใจให้เกิดการเรียนรู้	3.33	1.33	ปานกลาง
2. องค์กรของท่านจัดให้มีรางวัลหลายประเภทกลาง เพื่อ ตอบสนองความต้องการของบุคลากรหรือทีมงานที่ ต้องการแตกต่างกัน	3.23	1.31	ปานกลาง
รวม	3.28	1.32	ปานกลาง

### 2.12 โครงสร้างองค์กร (Enabling Structures)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) โครงสร้างขององค์กรของเทศบาล ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกันมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

2) เทศบาลมีโครงสร้างที่มีลักษณะแบนราบ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ อย่างสะดวก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. โครงสร้างขององค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้ เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.67	1.30	มาก
2. องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่มีลักษณะแบนราบและ มีความยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ ความคิดตลอดจน ประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้ อย่างสะดวก	3.49	1.28	มาก
รวม	3.58	1.29	มาก

### 2.13 การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

2) เทศบาลนำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร จากผู้รับบริการ และ แหล่งภายนอก อื่น ๆ มาร่วมกันคิดพิจารณาและนำมาถ่ายทอดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร	3.50	1.27	มาก
2. องค์กรของท่านนำข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร จากผู้รับบริการ และ แหล่งภายนอก อื่น ๆ มาร่วมกันคิดพิจารณาและนำมาถ่ายทอดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.50	1.26	มาก
รวม	3.50	1.26	มาก

### 2.14 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - Company Learning)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ระหว่างองค์กร อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) เทศบาลจัดให้มีการฝึกอบรมการค้นคว้าและพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 2) เทศบาลส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและการเรียนรู้ระหว่างกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ระหว่างองค์กร

การเรียนรู้ระหว่างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและการเรียนรู้ระหว่างกัน	3.47	1.25	มาก
2. องค์กรของท่านจัดให้มีการฝึกอบรม การค้นคว้า และพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ	3.58	1.23	มาก
รวม	3.52	1.24	มาก

### 2.15 บรรยากาศในการเรียนรู้ (A Learning Climate)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.21 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารเทศบาลมีการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกคนได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
- 2) เทศบาลมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56

3) องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศในการเรียนรู้

บรรยากาศในการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารองค์กรของท่านมีการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกคนได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง	3.59	1.21	มาก
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.56	1.21	มาก
3. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	3.51	1.19	มาก
รวม	3.55	1.20	มาก

#### 2.16 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน (Self – Development - Opportunities for All)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.22 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ดังนี้

1) เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากร และอำนวยความสะดวกให้กับทุกคนได้เกิดการพัฒนาตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

2) เทศบาลมีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57



ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน

โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากร และอำนวยความสะดวกให้กับทุกคนได้เกิดการพัฒนาตนเอง	3.59	1.18	มาก
2. องค์กรของท่านมีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	3.57	1.17	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.58</b>	<b>1.17</b>	<b>มาก</b>

### ตอนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการเสนอเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 4) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ดังนี้

#### ภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยตามลำดับ ตารางที่ 4.23 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ดังนี้

- 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 3) วัฒนธรรมองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 4) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การจัดการเชิงกลยุทธ์	3.73	1.08	มาก
2. วัฒนธรรมองค์กร	3.67	0.94	มาก
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.72	0.91	มาก
4. การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	3.63	0.90	มาก
รวม	3.68	0.95	มาก

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับ ดังตารางที่ 4.24 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) ฐานคติ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84
- 2) การบริหารจัดการ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80
- 3) ชรรมาภิบาล มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80
- 4) เจื้อน ไชของกรเป็นองคักรแห่งกรเรียนรู้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79
- 5) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75
- 6) การบริการสาธารณะ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
- 7) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73
- 8) การบริหารงานการเงินและการคลัง มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 9) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 10) แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70
- 11) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนกรเรียนรู้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

- 12) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
- 13) วัฒนธรรมทางกายภาพ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 14) ค่านิยม มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 15) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 16) การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นมีความเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 17) กลยุทธ์ที่ใช้ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60
- 18) คุณลักษณะเด่นขององค์กร มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 19) การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 20) การบริหารงานบุคคล มีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกเป็นรายด้าน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)</b>			
1. การบริหารจัดการ	3.80	1.15	มาก
2. การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา	3.68	1.12	มาก
3. การบริหารงานการเงินและการคลัง	3.72	1.09	มาก
4. การบริการสาธารณะ	3.73	1.06	มาก
5. ธรรมภิบาล	3.80	1.04	มาก
6. แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น	3.70	1.04	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>1.08</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
<b>วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)</b>			
1. คุณลักษณะเด่นขององค์กร	3.58	1.03	มาก
2. คุณลักษณะของผู้นำองค์กร	3.73	1.01	มาก
3. การบริหารงานบุคคล	3.57	0.99	มาก
4. ความผูกพันที่มีต่อองค์กร	3.61	0.97	มาก
5. กลยุทธ์ที่ใช้	3.60	0.96	มาก
6. ใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.79	0.77	มาก
7. วัฒนธรรมทางกายภาพ	3.67	0.94	มาก
8. ค่านิยม	3.67	0.93	มาก
9. ฐานคติ	3.84	0.92	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.67</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>
<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)</b>			
1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้	3.75	0.92	มาก
2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้	3.69	0.91	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.72</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>
<b>การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)</b>			
1. การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้	3.71	0.91	มาก
2. การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จาก ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กรอื่น	3.61	0.90	มาก
3. การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	3.58	0.89	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.63</b>	<b>0.90</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3.68</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>

### 3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาพรวม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

#### 3.1.1 การบริหารจัดการ

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.25 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) เทศบาลมีการบริหารงานที่เน้นประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90
- 2) เทศบาลมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	3.70	1.16	มาก
2. องค์กรของท่านมีการบริหารงานที่เน้นประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น	3.90	1.14	มาก
รวม	3.80	1.15	มาก

#### 3.1.2 การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.26 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

2) เทศบาลมีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

3) เทศบาลมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

4) เทศบาลมีการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และกิจการสภา

การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง	3.68	1.14	มาก
2. องค์กรของท่านมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น และข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	3.61	1.13	มาก
3. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร	3.67	1.12	มาก
4. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	1.11	มาก
รวม	3.68	1.12	มาก

### 3.1.3 การบริหารงานการเงินและการคลัง

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและการคลัง โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและการคลัง อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.27 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมายมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

2) เทศบาลสามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

3) เทศบาลไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานการเงินและการคลัง

การบริหารงานการเงินและการคลัง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีการสามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.74	1.10	มาก
2. องค์กรของท่านมีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย	3.85	1.09	มาก
3. องค์กรของท่านไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ	3.58	1.09	มาก
รวม	3.72	1.09	มาก

#### 3.1.4 การบริการสาธารณะ

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการสาธารณะ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการสาธารณะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.28 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.85

2) เทศบาลมีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

3) เทศบาลมีการดำเนินการในการจัดหา รักษา และซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

4) เทศบาลมีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

5) เทศบาลมีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

6) เทศบาลมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

7) เทศบาลมีบทบาทในการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในชุมชน มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

8) เทศบาลมีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการสาธารณะ

การบริการสาธารณะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีการดำเนินการในการจัดหารักษา และซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบ	3.75	1.09	มาก
2. องค์กรของท่านมีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุขการกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม	3.72	1.08	มาก
3. องค์กรของท่านมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น	3.68	1.07	มาก
4. องค์กรของท่านมีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ มาก และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.83	1.07	มาก
5. องค์กรของท่านมีการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย	3.85	1.06	มาก
6. องค์กรของท่านมีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชน	3.66	1.05	มาก



ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

การบริการสาธารณะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
7. องค์กรของท่านมีบทบาทการป้องกันและแก้ไข ปัญหาสุขภาพจิตในชุมชน	3.68	1.05	มาก
8. องค์กรของท่านมีการดำเนินการในการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	3.71	1.05	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>1.06</b>	<b>มาก</b>

### 3.1.5 ธรรมชาติ

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมชาติ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมชาติอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ดังตารางที่ 4.29 พบว่า เทศบาลให้ความสำคัญกับการสร้างความโปร่งใสและการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมชาติ

ธรรมชาติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความ โปร่งใสและการป้องกันและการปราบปรามการ ทุจริตในทุกรูปแบบ	3.80	1.04	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>1.04</b>	<b>มาก</b>

### 3.1.6 แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ดังตารางที่ 4.30 พบว่า เทศบาลให้ความสำคัญกับการสร้างความโปร่งใสและการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีการให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริการประชาชน	3.70	1.04	มาก
รวม	3.70	1.04	มาก

### 3.2 ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

#### 3.2.1 คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเด่นขององค์กร โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเด่นขององค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.31 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) เทศบาลมีโครงสร้างสายงานที่เหมาะสมกับองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69
- 2) เทศบาลเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68
- 3) เทศบาลมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 4) เทศบาลมีบุคลากรชอบการแข่งขันและความสำเร็จ เพื่อให้การทำงานให้สำเร็จลุล่วง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46
- 5) เทศบาลมีบุคลากรที่ชอบการทำงานที่ท้าทาย เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะเด่นขององค์กร

คุณลักษณะเด่นขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.68	1.04	มาก
2. องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ชอบการทำงานที่ทำท่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.44	1.03	มาก
3. องค์กรของท่านมีบุคลากรชอบการแข่งขันและความสำเร็จ เพื่อให้การทำงานให้สำเร็จลุล่วง	3.46	1.03	มาก
4. องค์กรของท่านมีโครงสร้างสายงานที่เหมาะสมกับองค์กร	3.69	1.03	มาก
5. องค์กรของท่านมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.67	1.02	มาก
รวม	3.58	1.03	มาก

### 3.2.2 คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.32 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีผู้บริหารที่มีความเข้มแข็ง เอาจริงเอาจังและมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จของงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

2) เทศบาลมีผู้บริหารที่เป็นนักบริหารจัดการที่คิดสร้างสรรค์ แนวคิดใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

3) เทศบาลมีผู้บริหารที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้ดูแลจัดการให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

4) เทศบาลมีผู้บริหารที่เป็นเสมือนพี่เลี้ยง คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร

คุณลักษณะของผู้นำองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็นนักบริหารจัดการที่คิดสร้างสรรค์ แนวคิดใหม่ ๆ	3.74	1.02	มาก
2. องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีความเข้มแข็งเอาจริง เอาใจและมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จของงาน	3.82	1.01	มาก
3. องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็นเสมือนพี่เลี้ยงคอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	3.67	1.01	มาก
4. องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้ดูแลจัดการให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ	3.71	1.01	มาก
รวม	3.73	1.01	มาก

### 3.2.3 การบริหารงานบุคคล (Personnel management)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับดังตารางที่ 4.33 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) เทศบาลเน้นความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63
- 2) เทศบาลเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์ มีความคิดเห็น อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 3) เทศบาลเน้นการแข่งขัน โดยมุ่งไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56
- 4) เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าเสี่ยง สร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านเน้นความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี	3.63	1.00	มาก
2. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าเสี่ยง สร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.51	1.00	มาก
3. องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์	3.58	1.00	มาก
4. องค์กรของท่านเน้นการแข่งขันโดยมุ่งไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ	3.56	0.99	มาก
รวม	3.57	0.99	มาก

### 3.2.4 ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the organization)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.34 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) บุคลากรในเทศบาลมีจุดมุ่งหมายคือความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66
- 2) บุคลากรในเทศบาลใช้ระเบียบและนโยบายเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเข้าด้วยกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
- 3) บุคลากรในเทศบาลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความเชื่อใจซึ่งกันและกันมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 4) บุคลากรในเทศบาลมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร

การบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน	3.61	0.98	มาก
2. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.52	0.98	มาก
3. บุคลากรในองค์กรของท่านมีจุดมุ่งหมายคือความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยกัน	3.66	0.98	มาก
4. องค์กรของท่านใช้ระเบียบและนโยบายเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเข้าด้วยกัน	3.65	0.97	มาก
รวม	3.61	0.97	มาก

### 3.2.5 กลยุทธ์ที่ใช้ (Strategic Emphases)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.35 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) เทศบาลท่านมุ่งเน้นการทำงาน โดยยึดหลักความมั่นคง และมีการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67
- 2) เทศบาลมุ่งเน้นการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และความท้าทายใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 3) เทศบาลมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การสร้างความเชื่อใจ เปิดเผย และการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59
- 4) เทศบาลมุ่งเน้นกิจกรรมการแข่งขัน และความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้

กลยุทธ์ที่ใช้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การสร้าง ความเชื่อใจ เปิดเผย และการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.59	0.97	มาก
2. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และความท้าทายใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	3.61	0.96	มาก
3. องค์กรของท่านมุ่งเน้นกิจกรรม การแข่งขัน และ ความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ	3.55	0.97	มาก
4. องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานโดยยึดหลักความ มั่นคง และมีการควบคุมเป็นสิ่งสำคัญ	3.67	0.96	มาก
รวม	3.60	0.96	มาก

### 3.2.6 เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning

#### organization)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับเงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.36 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ดังนี้

1) บุคลากรคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นร่วมกัน และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นจะช่วยส่งผลทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

2) บุคลากรคิดว่าการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งผลทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

3) บุคลากรคิดว่าการเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม จะช่วยส่งผลทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

4) บุคลากรคิดว่าการเป็นผู้นำการแข่งขัน จะช่วยส่งผลทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การทำงานเป็นทีมความมุ่งมั่นร่วมกัน และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่นจะช่วยส่งผลทำให้องค์กรของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.84	0.96	มาก
2. ท่านคิดว่าความเป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม จะช่วยส่งผลทำให้องค์กรของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.77	0.25	มาก
3. ท่านคิดว่า การเป็นผู้นำการแข่งขัน จะช่วยส่งผลทำให้องค์กรของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.74	0.95	มาก
4. ท่านคิดว่าการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งผลทำให้องค์กรของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.83	0.94	มาก
รวม	3.79	0.77	มาก

### 3.2.7 วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางกายภาพ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางกายภาพ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.37 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) บุคลากรในเทศบาลมีการสื่อสารกันด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74
- 2) เทศบาลมีสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61



ตารางที่ 4.37 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมทางกายภาพ

วัฒนธรรมทางกายภาพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.61	0.94	มาก
2. บุคลากรในองค์กรของท่านมีการสื่อสารกันด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย	3.74	0.94	มาก
รวม	3.67	0.94	มาก

### 3.2.8 ค่านิยม (Values)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ดังตารางที่ 4.38 พบว่า เทศบาลมีการนำค่านิยมสร้างสรรค์ของกระทรวงมหาดไทยวิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียง มาใช้เป็นค่านิยมร่วมขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

ตารางที่ 4.38 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่านิยม

ค่านิยม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีการนำค่านิยมสร้างสรรค์ของกระทรวงมหาดไทยวิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียง มาใช้เป็นค่านิยมร่วมขององค์กร	3.67	0.93	มาก
รวม	3.67	0.93	มาก

### 3.2.9 ฐานคติ (Assumptions)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานคติ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานคติอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.39 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลยึดถือความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนเป็นสิ่งสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

2) บุคลากรในเทศบาลยึดถือการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามระเบียบ กฎหมายเป็นสิ่งสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85

3) บุคลากรในเทศบาลยึดถือการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ตารางที่ 4.39 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับฐานคติ

ฐานคติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บุคลากรในองค์กรของท่านยึดถือการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสเป็นสิ่งสำคัญ	3.78	0.93	มาก
2. บุคลากรในองค์กรของท่านยึดถือการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย เป็นสิ่งสำคัญ	3.85	0.93	มาก
3. องค์กรของท่านยึดถือความพึงพอใจในการให้บริการประชาชนเป็นสิ่งสำคัญ	3.89	0.92	มาก
รวม	3.84	0.92	มาก

### 3.3 ภาพรวมเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศโดยภาพรวม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

#### 3.3.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.40 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลใช้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ในจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

2) เทศบาลมีการใช้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อถ่ายโอนข้อมูลความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ตารางที่ 4.40 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ในจัดเก็บข้อมูลความรู้ขององค์กร	3.79	0.92	มาก
2. องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อถ่ายโอนข้อมูลความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร	3.71	0.92	มาก
รวม	3.75	0.92	มาก

### 3.3.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยวัดจากบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.41 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีการนำเอาสื่อต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคน ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

2) เทศบาลมีการให้ความสำคัญในการเพิ่มความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

ตารางที่ 4.41 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีสำหรับ  
เพิ่มพูนการเรียนรู้

เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีการนำเอาสื่อต่างๆ มาใช้ประโยชน์ เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนใน องค์กรให้ดียิ่งขึ้น	3.70	0.91	มาก
2. องค์กรของท่านมีการให้ความสำคัญในการเพิ่มความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากร	3.68	0.91	มาก
รวม	3.69	0.91	มาก

### 3.4 ภาพรวมการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

#### (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยภาพรวม โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

#### 3.4.1 การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.42 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

1) เทศบาลมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การจัดประชุม การแจ้งเวียนหนังสือ จัดทำเอกสารตีพิมพ์ประกาศ และผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

2) เทศบาลมีการนำความรู้ของบุคลากร ผ่านช่องทางต่าง ๆ มารวบรวมเป็นระบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตารางที่ 4.42 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้

การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การจัดประชุม การแจ้งเวียนหนังสือ จัดทำเอกสารตีพิมพ์ ป้ายประกาศ และผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.80	0.91	มาก
2. องค์กรของท่านมีการนำความรู้ของบุคลากรผ่านช่องทางต่าง ๆ มารวบรวมเป็นระบบ	3.63	0.91	มาก
รวม	3.71	0.91	มาก

### 3.4.2 การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 ดังตารางที่ 4.43 พบว่า เทศบาลรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น แบบสอบถาม ผู้รับฟังความคิดเห็น และอินเทอร์เน็ตของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

ตารางที่ 4.43 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น

การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น แบบสอบถาม ผู้รับฟังความคิดเห็นและอินเทอร์เน็ตของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.61	0.90	มาก
รวม	3.61	0.90	มาก

### 3.4.3 การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

เมื่อวัดความคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยวัดจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า บุคลากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อตามลำดับ ดังตารางที่ 4.44 พบว่า ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับได้ ดังนี้

- 1) เทศบาลการจัดประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อวางแผนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66
- 2) เทศบาลมีการจัดกิจกรรมหรือจัดนิทรรศการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 3) เทศบาลมีการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51

ตารางที่ 4.44 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านมีการจัดประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อวางแผนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	3.66	0.90	มาก
2. องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมหรือจัดนิทรรศการเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	3.57	0.90	มาก
3. องค์กรของท่านมีการแสวงหาวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร	3.51	0.90	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>

#### ตอนที่ 4 ผลทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย ได้แบ่งการทดสอบสมมติฐานออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับมาก 2) เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3) เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็ชเลอ์ และคณะมีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ 4) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

##### 4.1 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) โดยนำมากำหนดเป็นสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัย ไว้ดังนี้

$H_0$ : ค่าเฉลี่ยของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต่ำกว่าร้อยละ 70

$H_a$ : ค่าเฉลี่ยของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

ในการปฏิเสธ  $H_0$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

$$1) \text{ค่า Sig. (2-tailed)} < 0.05$$

2

$$2) \text{ค่า } t \text{ ที่ได้จากการทดสอบ } > 0$$

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t (t-test) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.45

ตารางที่ 4.45 แสดงผลการวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

(Test Value = 2)

ตัวแปร	N	$\bar{X}$	S.D.	Std.Error Mean	t	Sig. (2-tailed)
ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	370	3.57	1.40	0.01984	4.286	0.000

\*\* กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีอยู่ในระดับมาก โดยใช้ค่าสถิติทดสอบ t สามารถแปลผลได้ดังนี้ ค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.40 โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.02968 และเมื่อนำมาทดสอบด้วย t-test เพื่อต้องการทดสอบว่าค่าเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 โดยมีเกณฑ์การแปลผล คือ  $\text{Sig. (2-tailed)}/2 < 0.05$  และ  $t > 0$  จากผลการวิเคราะห์ที่ได้ค่าของ t เท่ากับ 4.286 มีค่า Significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งนั่นหมายความว่า ปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ยอมรับสมมติฐาน  $H_a$ : ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ข้อที่ 1

**4.2 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ใช้การวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้ โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัย ไว้ดังนี้



$H_0$ : เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ไม่มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

$H_a$ : เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.46 แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ได้ร้อยละ 57.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.579$ , Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ วัฒนธรรมองค์กรมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.039, Sig = 0.000) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ได้ร้อยละ 61.70 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.617$ , Sig = 0.000)

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย	
		1	2
การจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ )	Standardized (Beta)	0.761	0.417
	Unstandardized (B)	0.767	0.421
วัฒนธรรมองค์กร ( $X_2$ )	Standardized (Beta)		0.396
	Unstandardized (B)		0.399
Constant		0.797	0.624
R		0.761	0.786
$R^2$		0.579	0.617
$R^2$ Change		0.579	0.039
Std. Error of the Estimate		0.37338	0.35636
F		505.853	37.008
Sig. (2-tailed)		0.000*	0.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ เรียงลำดับ ได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Beta = 0.417, Sig < 0.05) และ 2) วัฒนธรรมองค์กร (Beta = 0.396, Sig < 0.05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปรคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ อย่างยั่งยืนได้

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.624 + 0.421 X_1 + 0.399 X_2$$

Y คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้

$X_1$  คือ ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์

$X_2$  คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

#### 4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และคณะ มื่อน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และคณะ มื่อน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ใช้การวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้ โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัย ไว้ดังนี้

$H_0$ : เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และคณะ ไม่มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

$H_a$ : เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และคณะ มื่อน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.47 แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และ

คณะได้ร้อยละ 67.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.676$ , Sig = 0.000) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.052, Sig = 0.000) และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ วัฒนธรรมองค์กรมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2$  Change = 0.009, Sig = 0.000) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเตอร์ และคณะ ได้ร้อยละ 73.70 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.737$ , Sig = 0.000)

ตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเตอร์ และคณะ

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
		1	2	3
การจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ )	Standardized (Beta)	0.822	0.583	0.450
	Unstandardized (B)	0.882	0.625	0.483
การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	Standardized (Beta)		0.331	0.257
	Unstandardized (B)		0.303	0.236
วัฒนธรรมองค์กร ( $X_2$ )	Standardized (Beta)			0.214
	Unstandardized (B)			0.229
Constant		0.254	0.112	
R		0.822	0.853	
$R^2$		0.676	0.052	
$R^2$ Change		0.676	0.052	
Std. Error of the Estimate		0.34801	0.31933	
F		769.055	70.068	
Sig. (2-tailed)		0.000*	0.000*	

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และคณะ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และคณะเรียงลำดับ ได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Beta = 0.450, Sig < 0.05) 2) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Beta = 0.257, Sig < 0.05) และ 3) วัฒนธรรมองค์กร (Beta = 0.214, Sig < 0.05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และคณะ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเพ็ชเลอร์ และคณะ อย่างยั่งยืนได้

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.044 + 0.483X_1 + 0.236X_4 + 0.229X_2$$

Y คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เพ็ชเลอร์ และคณะ

$X_1$  คือ ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์

$X_4$  คือ ปัจจัยการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

$X_2$  คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

**4.4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี** การทดสอบสมมติฐานการวิจัยว่า “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” ใช้การวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพื่อได้มากที่สุดมาใช้ โดยได้นำมา กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัย ไว้ดังนี้

$H_0$ : ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

$H_a$ : มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.48 แสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 71.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.711, \text{Sig} = 0.000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมาคือ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change} = 0.042, \text{Sig} = 0.000$ ) และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอยคือ วัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 \text{ Change} = 0.014, \text{Sig} = 0.000$ ) เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 76.60 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ( $R^2 = 0.766, \text{Sig} = 0.000$ )

ตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
		1	2	3
การจัดการเชิงกลยุทธ์ ( $X_1$ )	Standardized (Beta)	0.843	0.628	0.459
	Unstandardized (B)	0.844	0.629	0.460
การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ( $X_2$ )	Standardized (Beta)		0.296	0.203
	Unstandardized (B)		0.254	0.174
วัฒนธรรมองค์กร ( $X_3$ )	Standardized (Beta)			0.273
	Unstandardized (B)			0.273
Constant		0.430	0.311	0.230

ตารางที่ 4.48 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย		
		1	2	3
R		0.843	0.867	0.875
R <sup>2</sup>		0.711	0.752	0.766
R <sup>2</sup> Change		0.711	0.042	0.014
Std. Error of the Estimate		0.30761	0.28501	0.27713
F		903.167	61.691	22.169
Sig. (2-tailed)		0.000*	0.000*	0.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เรียงลำดับได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Beta = 0.459, Sig < 0.05) 2) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Beta = 0.203, Sig < 0.05) และ 3) วัฒนธรรมองค์กร (Beta = 0.273, Sig < 0.05) โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กรมาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.230 + 0.460 X_1 + 0.174 X_4 + 0.273 X_2$$

Y คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

X<sub>1</sub> คือ ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์

X<sub>4</sub> คือ ปัจจัยการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตารางที่ 4.49 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	ยอมรับ $H_0$	ปฏิเสธ $H_0$
สมมติฐาน 1 $H_0$ : การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70		✓
สมมติฐาน 2 $H_0$ : เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ไม่มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี		✓
สมมติฐาน 3 $H_0$ : เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะไม่มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี		✓
สมมติฐาน 4 $H_0$ : มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี		✓

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึกและผลการวิเคราะห์บันทึกแบบสอบถามปลายเปิด

### 5.1 ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview) ซึ่งผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ นายกเทศมนตรีในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 5 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างครอบคลุมเทศบาล ทั้ง 3 ระดับ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร และพิจารณาเลือกจากเทศบาลที่มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่ความรับผิดชอบมาก ซึ่งสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุปใน 2 ส่วนหลัก ๆ ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ในส่วนที่ 2 คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในส่วนที่ 3 คือ ข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

5.1.1 ส่วนที่ 1 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ การประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ LPA ช่วยทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต่างก็ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเพื่อให้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ LPA ซึ่งการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ล้วนส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในเทศบาลมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในเทศบาล ในส่วนของการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา การถ่ายทอดความรู้ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเทศบาล การสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น ด้านการบริหารงาน การเงินและการคลัง เมื่อการเงินและการคลังมีประสิทธิภาพ องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลเป็นไปได้ง่าย เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถจัดหาได้โดยไม่ติดขัดและนำมาใช้พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านการบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานที่ดีย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และชุมชนสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้



ให้กับเทศบาลได้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านธรรมาภิบาล เทศบาลที่มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จะกลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งง่ายต่อการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และในส่วนของแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาเทศบาลจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในเทศบาล และมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

### 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคลากร ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นที่ยอมรับและมีการถ่ายทอด ต่อ ๆ กัน จนเกิดเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร เทศบาลแต่ละแห่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานีล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในเทศบาลเพื่อพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้เทศบาลมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

### 3) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์ได้อย่างดีเยี่ยม ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลง่ายขึ้น สะดวก รวดเร็ว มากขึ้น บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลมารวบรวมเป็นระบบสารสนเทศเพื่อสามารถทำการถ่ายโอนข้อมูลความรู้กันภายในเทศบาล และเทศบาลอื่น ๆ จนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรและระหว่างเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4) ปัจจัยการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ การจัดการความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทศบาลจะกลายเป็นแหล่งเรียนรู้การทำงานของบุคลากรทำให้

เกิดการถ่ายทอดความรู้กันภายในเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับเอาความรู้จากผู้รับบริการ หรือหน่วยงานต่าง ๆ มาเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ จนเป็นแหล่งเรียนรู้ของเทศบาล บุคลากรภายในสามารถนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาเทศบาลให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

**5.1.2 ส่วนที่ 2** ข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากภาคสัมภาษณ์ ในส่วนที่ 3 คือ ข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยใช้กรอบของ SWOT Analysis ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.50 สรุปข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยใช้กรอบของ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ สภาพองค์กร (SWOT Analysis)	ความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
จุดแข็ง Strengths	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความผูกพันของบุคลากรสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันให้เกิดขึ้นในเทศบาล รวมถึงวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร ความใกล้ชิดกันทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน</li> <li>2. เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีงบประมาณเป็นของตัวเอง สามารถนำมาใช้ในการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาสร้างแหล่งเรียนรู้ในแต่ละเทศบาล ทำให้บุคลากรในเทศบาลและระหว่างเทศบาลสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อนำไปพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้</li> </ol>

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

การวิเคราะห์ สภาพองค์กร (SWOT Analysis)	ความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
	<p>3. เทศบาลเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในเทศบาล ทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้</p> <p>4. เทศบาลเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรองค์กรจนเกิดเป็นกรแห่งการเรียนรู้</p> <p>5. เทศบาลมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งแผนดังกล่าวส่วนก่อให้เกิดความรู้ด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้</p>
จุดอ่อน Weaknesses	<p>1. ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานียังไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมากนัก ประกอบกับบุคลากรด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ก็มีน้อย ทำให้การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่มีการรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลให้เป็นระบบ ส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก</p> <p>2. เมื่อ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมามีการบรรจุข้าราชการส่วนท้องถิ่นใหม่ทั่วประเทศ รวมถึงบรรจุในเทศบาลต่าง ๆ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีด้วย ข้าราชการใหม่ ยังขาดความรู้และประสบการณ์การทำงาน ต้องใช้เวลาพอสมควรในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายในเทศบาล ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>3. บุคลากรของเทศบาลยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของเทศบาล ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่าที่ควร</p>

ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

การวิเคราะห์ สภาพองค์กร (SWOT Analysis)	ความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
โอกาส Opportunities	<ol style="list-style-type: none"> <li>องค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีถึง 138 แห่ง (องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 40 แห่ง และ องค์การบริหารส่วนตำบล 97 แห่ง) ถือเป็นโอกาสที่เทศบาลจะได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรและนำความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>เทศบาลมีช่องทาง ๆ ทั้งผู้รับฟังความคิดเห็นจากผู้มารับบริการ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>เนื่องจากเทศบาลเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับชุมชน แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จากกลุ่มเครือข่าย ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ต่างๆ ล้วนมีอิทธิพลต่อเทศบาล เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชนกับเทศบาล สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม จึงให้การสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรมการณรงค์ เพื่อให้เทศบาลซึ่งเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนนำมาพัฒนาสังคมและทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>ปัจจุบันมีหน่วยงานที่จัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็น โอกาสที่ดีในการส่งบุคลากรของเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าว และนำความรู้มาพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> </ol>
อุปสรรค Threats	<ol style="list-style-type: none"> <li>ถึงแม้เทศบาลจะมีงบประมาณเป็นของตัวเอง แต่การบริหารงานด้านงบประมาณต้องได้รับการตรวจสอบและควบคุมจากหน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ การใช้จ่ายงบประมาณแต่ละครั้งจึงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ยุ่งยาก ถือเป็นอุปสรรคในการนำงบประมาณมาใช้จ่ายในการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> </ol>

## ตารางที่ 4.50 (ต่อ)

การวิเคราะห์ สภาพองค์กร (SWOT Analysis)	ความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง
	<p>2. ระเบียบ ข้อกฎหมาย ต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีอยู่จนมากมายบางครั้งมาจำกัดแนวทางในการบริหารจัดการ ทำให้การดำเนินการบางอย่างของเทศบาลล่าช้า เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>3. เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีความใกล้ชิดกับประชาชน มีภารกิจหน้าที่ที่ต้องให้บริการประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนซึ่งมีหลายประการ ทำให้ไม่มีเวลา หรือความสนใจในการคิด ริเริ่ม พัฒนาเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>4. เนื่องจากมีหน่วยงานที่คอยตรวจสอบการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างเคร่งครัด บางครั้งทำให้บุคลากรกลัวการถูกร้องเรียน หรือถูกตรวจสอบจากหน่วยงานดังกล่าว ทำให้ไม่กล้าเสี่ยงหรือตัดสินใจในการคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาในหน่วยงานทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเสีย โอกาสในการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>5. ชุมชนต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลมากนัก การประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ จึงไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร กลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 4.51 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนด้วยตาราง TOWS Matrix

<b>ปัจจัยภายใน</b>	<b>จุดแข็ง S-Strengths</b>	<b>จุดอ่อน W-Weaknesses</b>
	<p>S1 ความผูกพันของบุคลากร</p> <p>S2 มีงบประมาณเป็นของตัวเอง</p> <p>S3 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม</p> <p>S4 เน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>S5 มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา</p>	<p>W1 ไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย</p> <p>W2 ข้าราชการบรรจุใหม่ ยังขาดความรู้และประสบการณ์การทำงาน</p> <p>W3 บุคลากรยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ</p>
<b>ปัจจัยภายนอก</b>	<b>โอกาส O-Opportunities</b>	<b>กลยุทธ์ WO</b>
	<p>O1 องค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัด สุราษฎร์ธานีมีมากถึง 138 แห่ง</p> <p>O2 มีช่องทางในการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์</p> <p>O3 มีความใกล้ชิดกับชุมชน เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชนกับเทศบาล</p> <p>O4 มีหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาเทศบาล</p> <p>O5 มีหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<p>กลยุทธ์ SO</p> <p>S2O5 จัดสรรงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>S3O5 ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>S4O3 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนกับเทศบาลมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>S5O2 นำความคิดเห็นที่ได้จากผู้มารับบริการ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์ มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล</p>
		<b>กลยุทธ์ WO</b>
		<p>W1O4 ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของเทศบาลให้ทันสมัยมากขึ้น</p> <p>W2O5 ส่งข้าราชการบรรจุใหม่เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>W3O2 เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของเทศบาล เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร</p>

ตารางที่ 4.51 (ต่อ)

ปัจจัยภายใน	S-Strengths	W-Weaknesses
	ปัจจัยภายนอก	S1 ความผูกพันของบุคลากร S2 มีงบประมาณเป็นของตัวเอง S3 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม S4 เน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ S5 มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
อุปสรรค T-Threats	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
T1 การใช้จ่ายงบประมาณ ความยุ่งยาก เพราะต้องได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงาน ๆ T2 มีระเบียบ ข้อกฎหมาย ต่าง ๆ มากมายทำให้การดำเนินงานอย่างล่าช้า T3 ไม่มีเวลา และความสนใจในการคิดพัฒนาเทศบาล เพราะมีภารกิจที่ต้องให้บริการประชาชนมากมาย T4 บุคลากรกลัวการถูกร้องเรียน หรือถูกตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบ ทำให้ไม่กล้าเสี่ยงหรือตัดสินใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ T5 ชุมชนต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเท่าที่ควร	มี S2T1 จัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้มีรายละเอียดถูกต้อง ครบถ้วน ตามระเบียบข้อกฎหมาย เพื่อง่ายต่อการตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบบาง ๆ S3T1 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมด้านการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อกฎหมาย เพื่อป้องกันการกระทำ ความผิดด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ S4T2 สร้างทีมปฏิบัติงานเฉพาะกิจ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน โดยอาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ เพื่อให้งานสามารถดำเนินการตามระเบียบ ข้อกฎหมาย ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว	W2T2 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็ว W2T4 จัดโครงการฝึกอบรม หรือ ส่งข้าราชการใหม่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจและเพิ่มพูนความรู้ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ลดการถูกร้องเรียนจากการกระทำ ความผิดในการปฏิบัติหน้าที่ W3T3 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้ภารกิจของแต่ละคนมีความชัดเจน และมีปริมาณที่เหมาะสม

## 5.2 ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์และผลการวิเคราะห์การบันทึกแบบสอบถาม

### ปลายเปิด

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ใน ส่วนที่ 3 ข้อ 5 คือ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน และจากแบบสอบถาม ในส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น แบ่งเป็น 4 ประเด็น ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

#### 5.2.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 71.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตาม เกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปร เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้มากที่สุด คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มาก เท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้

นอกจากนี้ สำหรับแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิด Balanced Scorecard ดังนั้น เทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ควรปฏิบัติตามตัวชี้วัดในแบบประเมินประสิทธิภาพของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่ง ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการ 2) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา 3) การบริหารงานการเงินและการ คัดล้าง 4) การบริการสาธารณะ 5) ชรรมาภิบาล และ 6) แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น เพราะกรอบ การประเมินประสิทธิภาพดังกล่าว ช่วยทำให้เทศบาลมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้



การปฏิบัติงานของเทศบาลมีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางที่ดี เทศบาลที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดในแบบการประเมินประสิทธิภาพดังกล่าวล้วนส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

จากที่กล่าวมาข้างต้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จึงต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ อย่างยิ่ง ควรมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับเทศบาลในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ส่งเสริมให้มีการนำระบบบริหารจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) พัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 4) พัฒนาการทำงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 5) พัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 7 เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) เทศบาลมีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ 2) ระบบและกลไกการบริหารจัดการของเทศบาลทุกชั้นตอนได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพต่อการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 4) บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญในงาน และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการบูรณาการการทำงาน 6) เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการนำเทศบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 7) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย ฐานข้อมูลมีประสิทธิภาพ เข้าถึงได้ง่าย สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารจัดการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้กลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนากายภาพและสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการ และการประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) สนับสนุนการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกเทศบาล 5) พัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพ และนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่น ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี 6) เร่งรัดพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญ 7) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์องค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ 8) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกเทศบาล และ 9) เร่งรัด สรรหา และพัฒนาบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ควรกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ 1) สำหรับหน่วยงานระดับกำหนดนโยบาย ควรกำหนดให้การพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นนโยบายร่วมที่ทุกฝ่ายยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศให้กับเทศบาล 2) สำหรับหน่วยงานระดับปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ควรร่วมกันวางแผนในการพัฒนาบุคลากร และจัดสรรภาระงานอย่างเหมาะสม เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ในรูปแบบที่หลากหลายนอกเหนือจากการประชุม อบรมนอกสถานที่ หรือการศึกษาต่อเท่านั้น และ 3) สำหรับตัวผู้ปฏิบัติหรือบุคลากร ควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพูดคุย สัมผัส ให้มีความสมดุลทั้งในเรื่องทั่วไป และเรื่องเชิงวิชาการ หรือปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน โดยตระหนักถึงการพัฒนาคณาภพการให้บริการประชาชนเป็นสำคัญ

### 5.2.2 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่หล่อหลอมและมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมเกื้อหนุนสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดความรู้สึกร่วมกันและทัศนคติที่ดีต่อกันย่อมส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และการเรียนรู้ระหว่างกันอย่างไม่มีการขบเซต จะเป็นวัฒนธรรมของความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลด ละ ความเห็นแก่ตัวให้น้อยลง และช่วยพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารเทศบาลควรผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมเพื่อใช้เป็นช่องทางในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรของเทศบาล ทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เน้นถึงคุณค่าของการค้นหาสิ่งใหม่ และที่สำคัญในองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรมีความทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์จริงวัฒนธรรมในองค์กรจึงควรเน้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น ในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับว่าการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง เทศบาลควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน แล้วนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำ อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งอยู่ในวิถีการทำงานปกติ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน โดยมีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของเทศบาล พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง โดยยึดหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน และเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน ในการปฏิบัติงาน เน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลกระทบต่อคุณภาพของบุคลากร และเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

### 5.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล การเรียนรู้อย่างทั่วถึงในองค์กร การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้และสะท้อนผลงานของทุกระดับในองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีจะสามารถบริหารข้อมูลภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนทุกฝ่ายให้ประสานงานกัน และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับระบบโทรคมนาคมอย่างแพร่หลาย เช่นอินเทอร์เน็ต และมัลติมีเดีย มีส่วนช่วยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศในเครือข่ายที่ให้ความสะดวกและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างมากมาย องค์กรที่สามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์ของระบบสารสนเทศได้เป็นอย่างดีจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงและอยู่ในฐานะผู้นำองค์กรอื่น ๆ ของวงการเดียวกัน ดังนั้น เทศบาลจึงควรเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย พร้อมใช้งานทั้งใน ส่วนของ Hardware, Software, และ Peopleware และการเชื่อมโยงข้อมูลจากแต่ละฝ่ายกับข้อมูลส่วนกลาง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย และเพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศและทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน จากที่กล่าวมาข้างต้น เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมและนำข้อมูลมาใช้อย่างทันทั่วถึง ดังนั้น ผู้บริหารของเทศบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานเพื่อความสะดวก ประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังลดต้นทุนในการดำเนินงาน ควรสนับสนุนให้มีการปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในด้านการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning หรือ e-book เพื่อประโยชน์ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และเพิ่มทักษะ

ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร และง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในเทศบาลให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและรวดเร็วต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

#### 5.2.4 การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน เทศบาล ควรปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินการของการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในส่วนของ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความรู้เพื่อให้การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น และเป็นการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยมีแนวทาง ดังนี้

- 1) สร้างกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น โดยต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยใช้กระบวนการ 7 ขั้นตอน คือ
  - (1) บ่งชี้ความรู้ โดยพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
  - (2) สร้างและแสวงหาความรู้ โดยการสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
  - (3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ โดยวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
  - (4) ประมวลและกลั่นกรองความรู้ โดยการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
  - (5) เข้าถึงความรู้ โดยการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์
  - (6) แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ข้ามสายงาน

(7) เรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ทำให้เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ – นำความรู้ไปใช้ - เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2) ต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในเทศบาลที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยงเพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ

3) ในการจัดการความรู้ควรคำนึงถึงการรวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กร รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงเทศบาลเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เทศบาลจะต้องมีการติดตามและประเมินผลงาน การวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมีการเลือกองค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้อง หลังจากนั้นต้องสรุปว่าจะไรคือข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ตัวชี้วัดที่ต้องมี หลังจากนั้นจึงรวบรวมและจัดเก็บในแต่ละขั้นตอน และกระบวนการบริหารงานต้องมีการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบ และวิธีการจัดเก็บ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ ดังกล่าวข้างต้น จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับองค์กร และระดับกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร โดยมีกระบวนการ ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้และข้อมูล ตัวชี้วัดที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ขององค์กร ทั้งนี้ จะต้องขอความเห็นจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือแม้กระทั่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เพื่อให้ครอบคลุมในทุกประเด็น

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และผลการวัดและวิเคราะห์ที่ได้กำหนด ความต้องการไว้ในข้อ 1 ทั้งนี้ สามารถหาแหล่งความรู้และข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(3) ดำเนินการจัดทำระบบในการจัดเก็บองค์ความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศที่ได้จากข้อ 2 เพื่อให้พร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถอ้างอิงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เทศบาลจะต้องดำเนินการตั้งคณะทำงานที่มี องค์ความรู้ตามที่กล่าวไว้ในข้อ 1 เพื่อทำการประเมินและกลั่นกรององค์ความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนที่จะทำการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะต้องระวังเป็นอย่างมากเนื่องจากมีผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรต่อสาธารณชน

(5) การเข้าถึงความรู้ข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในเทศบาลจะต้องพร้อม ใช้งานและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลจะต้องมีการพิจารณาเตรียมความพร้อมไว้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีแผนฉุกเฉินและแผนสำรอง เป็นอย่างดีหากเกิดภัยพิบัติหรือความไม่สงบในกรณีต่าง ๆ

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หลังจากสร้างความพร้อมในเรื่องระบบการจัดเก็บและพร้อมใช้งานไปแล้วนั้น เทศบาลต้องมีการนำความรู้ไปใช้งานและนำกลับมาแลกเปลี่ยนด้วยวิธีต่าง ๆ อาทิ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เวทีสัมมนา การเขียนบทความ การเล่าประสบการณ์ที่ดีและบทเรียนจากการนำไปปฏิบัติ

(7) การเรียนรู้ หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในข้อที่ 6 ก็นำความรู้ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และทำให้ฐานองค์ความรู้ของเทศบาลขยายใหญ่ขึ้น และเป็นองค์ความรู้ที่มีสลับซับซ้อน และทรงคุณค่ามากขึ้น

นอกจากนี้ เทศบาลควรรวบรวมความรู้ของบุคลากรเป็นระบบ และถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การจัดประชุม การแจ้งเวียนหนังสือ จัดทำเอกสารติดป้ายประกาศ และผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้จากช่องทางต่าง ๆ มาใช้ได้อย่างสะดวก ควรมีการจัดประชุม ปรึกษาหารือ จัดกิจกรรมหรือนิทรรศการ เพื่อวางแผนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในเทศบาลและหน่วยงานภายนอก และควรมีการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

โดยสรุป เพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ควรมีการปฏิบัติตามตัวชี้วัดในแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ของกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น ที่พัฒนามาจากการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการ 2) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา 3) การบริหารงานการเงินและการคลัง 4) การบริการสาธารณะ 5) ชรรมาภิบาล และ 6) แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น ควรปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินการของการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในส่วนของ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความรู้เพื่อให้การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น และเป็นการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้

บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมแสวงหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานแล้วนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อเทศบาล และง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในเทศบาลให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ตามลำดับสำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าสนใจเสนอทั้งหมดข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจะนำไปสรุปการวิจัย อภิปรายผล และจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ เพื่อใช้ประโยชน์ไว้ในบทต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง (non - experimental research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วยผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) สรุปผลการวิจัย 2) อภิปรายผล และ 3) ข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยไว้ 4 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ 3) เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีสมมติฐานการวิจัย 4 ประการ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

สมมติฐานที่ 2 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซินเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี



สมมติฐานที่ 3 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เฟ็คเลอร์ และคณะ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

สมมติฐานที่ 4 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปวิธีดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่ 1) ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยนี้ ประชากรคือ คือ เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 40 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนคร จำนวน 2 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 3 แห่ง และ เทศบาลตำบล จำนวน 35 แห่ง มีตัวแทนประชากรของเทศบาล ทั้งหมด 3,514 คน ประกอบด้วย บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ตามสูตรการคำนวณของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane 1967) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 359.12 คน และได้มีการเผื่อการสูญเสียของแบบสอบถามเนื่องจากการตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความครอบคลุม สมบูรณ์ จึงมีการเผื่อการสูญเสียของแบบสอบถาม ร้อยละ 3 เท่ากับ 11 ตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 370 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แล้วเทียบสัดส่วนเพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละเทศบาล

สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) จากนายกเทศมนตรีซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของเทศบาลในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างครอบคลุมเทศบาล ทั้ง 3 ระดับ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และ เทศบาลนคร และพิจารณาเลือกจากเทศบาลที่มีขนาดใหญ่ มีพื้นที่ความรับผิดชอบมาก ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน ได้แก่ 1) นายกเทศมนตรีนครสุราษฎร์ธานี 2) นายกเทศมนตรีเมืองคอนสั๊ก 3) นายกเทศมนตรีเมืองท่าข้าม 4) นายกเทศมนตรีตำบลกาญจนดิษฐ์ 5) นายกเทศมนตรีตำบลท่าทองใหม่

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยที่เครื่องมือทั้งสองประเภทนี้มีองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1) เครื่องมือประเภทแบบสอบถาม มีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

#### 2) เครื่องมือประเภทแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

### 1.3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยแบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงความสมบูรณ์จากอาจารย์ที่ปรึกษา และอาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะของแบบสอบถามเพื่อให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในที่นี้ ได้แก่ บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยทดสอบความเชื่อถือได้

เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการตลอดจนมีความเหมาะสม หรือมีความยากง่ายเพียงใดของแบบสอบถามด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (alpha coefficient method) ซึ่งเป็นวิธีที่ ครอนบาค (Cronbach) ซึ่งได้ใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้ โดยค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 97 ข้อ อยู่ระหว่าง 0.871 - 0.967 โดยใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.700 จากผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แสดงว่าแบบสอบถามชุดนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูง

### 1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง โดยการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 370 คน ตามที่ระบุในหัวข้อ 1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 5 คน ตามที่ระบุในหัวข้อ 1.3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง ในการนี้ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 370 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 5 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 6 เดือนมิถุนายน 2561 ถึงวันที่ 20 เดือนกรกฎาคม 2561

#### 2) การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและบันทึกต่าง ๆ (document study) จากหนังสือ ได้แก่ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศและสังคมสารสนเทศ 4) จากองค์กรแห่งการเรียนรู้: องค์กรเปี่ยมสุข 5) การจัดการองค์กรและพฤติกรรมองค์กร 6) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7) การบริหารวิถีพุทธ ตอน TQM การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม 8) หลักการบริหารการศึกษา, น. ทฤษฎีและการปฏิบัติ 9) การจัดการจากมุมมองนักบริหาร (Management from the executive's viewpoint) 10) วัฒนธรรมองค์กร 11) วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรเรียนรู้ 12) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ 13) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ และ 14) วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้ จากเอกสารต่าง ๆ ได้แก่ 1) ประกอบการสอนการ

ปกครองท้องถิ่นไทย สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี 2) ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ (Public Administration) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 3) เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาการองค์การและการจัดการทางสังคม 4) เอกสารวิชาการ ภาครัฐไทยกับการก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร 5) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ.2545 6) แนวทางการดำเนินการประเมินตาม ระบบ LQM / Core team 7) PMQA เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานฉบับที่ 2 8) แนวทางการพัฒนาบุคลากร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทย และ 9) กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ จากวารสาร ได้แก่ 1) วารสาร วิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ 2) วารสารวิชาการผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพายัพ จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) แนวคิดของการบริหารในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ศึกษากรณี: สำนักงานคณบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะต่อวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี 4) การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดนครราชสีมา 5) การประเมินประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษาโดยใช้แนวทางบาลานซ์ สกอร์การ์ด 6) ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับระดับความสุขของบุคลากรในสถานศึกษา จังหวัดพิจิตร 7) วัฒนธรรมองค์กรระบบราชการ ความเมตตา และคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร 8) แนวทาง การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 9) วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟามา จำกัด 10) องค์กรแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด 11) รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 12) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร 13) วัฒนธรรมองค์กร องค์กรการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการ โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 14) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 15) การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) 16) การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนคัคครุณีจังหวัดฉะเชิงเทรา 17) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการ

บริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข 18) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน 19) การศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม 20) วัฒนธรรมองค์กรที่ปรึกษาออกแบบรถไฟฟ้าของ รฟม.: โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย 21) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน 22) แนวทางการพัฒนาวิทยาลัย ราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 23) การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพลอยงาม อำเภอป่าไร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง 24) การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง 25) การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย 26) การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารสาธารณะกรมควบคุมโรคตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และ 27) การประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการจัดการในหน่วยงานของกองเรือยุทธการ จากเว็บไซต์ต่างๆ ได้แก่

- 1) <http://www.local.moi.go.th/muni.stru.pdf>
- 2) <https://ajsuthasinee.files.wordpress.com>
- 3) <https://www.novabizz.com>
- 4) <https://sites.google.com>
- 5) <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload>
- 6) <https://www.nstda.or.th>
- 7) <http://fms.bru.ac.th>
- 8) <http://www.tqa.or.th>
- 9) <http://www.utcc.ac.th>
- 10) <http://www.dla.go.th>
- 11) <http://cplpcienciassociais.org>
- 12) <https://sites.google.com>
- 13) <https://kkjame.files.wordpress.com>
- 14) <https://th.wikipedia.org>
- 15) <https://www.baanjomyut.com>
- 16) <https://www.Gotoknow.org>

17) <https://www.gotoknow.org>

18) <https://www.Goto-know.org> และ

19) <https://www.km.thaicyberu.go.th>

### 1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) ได้มาจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักสถิติศาสตร์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ตัวแปรตาม) และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี (ตัวแปรอิสระ)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 “ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (stepwise regression) ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 “เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เช่นแก่ มือน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 “เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ มือน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี” และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี”

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ (ในส่วนที่ 2) เน้นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยยึดตามตัวแปรอิสระ คือ ความเห็นด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การ

พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นหลัก และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ (ในส่วนที่ 3) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง ยั่งยืน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยใช้กรอบของ SWOT Analysis ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนา บรรยาย และส่วนที่สาม (ในส่วนที่ 3 ข้อ 5) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ยังใช้แบบสอบถาม ส่วนที่ 4 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่ม มากยิ่งขึ้น โดยในส่วนนี้เป็นการเปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ต่อประเด็นดังกล่าวข้างต้น และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย

#### 1.4 ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

**1.4.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง** ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.29 มีอายุอยู่ในช่วง 31 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.78 มีการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.33 เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 52.70 มีอายุงาน ที่ปฏิบัติงานในเทศบาล 1 - 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.97

**1.4.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** จากผลการวิจัยโดยรวมพบว่าความคิดเห็นอยู่ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลปรากฏ ดังนี้

- 1) การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72
- 2) การมีแบบแผนความคิด โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.75
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.57

- 3.51
- 6) กลยุทธ์การเรียนรู้ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
- 7) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52
- 8) การให้ข่าวสารข้อมูล โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71
- 9) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 10) การแลกเปลี่ยนภายใน โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 11) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.28
- 12) โครงสร้างองค์กร โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 13) การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50
- 14) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.52
- 15) บรรยากาศในการเรียนรู้ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.55
- 16) โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

**1.4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** จากผลการวิจัยโดยรวมพบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย 4 ปัจจัย คือ

1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 2) วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และ 4) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของทั้ง 4 ปัจจัย ผลปรากฏ ดังนี้

- 1) ปัจจัยที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์
- (1) การบริหารจัดการ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80



(2) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

(3) การบริหารงานการเงินและการคลัง โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

(4) การบริการสาธารณะ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

(5) ธรรมเนียมปฏิบัติ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80

(6) แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70

## 2) ปัจจัยที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร

(1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

(2) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73

(3) การบริหารงานบุคลากร โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57

(4) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

(5) กลยุทธ์ที่ใช้ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60

(6) เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79

(7) วัฒนธรรมทางกายภาพ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

(8) ค่านิยม โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

(9) ฐานคติ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.8

## 3) ปัจจัยที่ 3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

(1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75

(2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

4) ปัจจัยที่ 4 การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

(1) การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

(2) การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61

(3) การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

### 1.5 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐาน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 2) เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3) เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และ 4) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยผู้วิจัยได้ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และมีผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อประเมินระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 2 จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ร้อยละ

57.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ วัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้อ้อยละ 3.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ได้ร้อยละ 61.70 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 2) วัฒนธรรมองค์กร โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 2) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.624 + 0.421 X_1 + 0.399 X_2$$

Y คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้

$X_1$  คือ ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์

$X_2$  คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

สมมติฐานที่ 3 จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็ทเลอร์ และคณะ อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 67.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสามารถ ในการอธิบายเพิ่มได้อ้อยละ 5.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย คือวัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถ

ในการอธิบายเพิ่มได้อ้อยละ 0.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ ได้อ้อยละ 73.70 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) วัฒนธรรมองค์กร โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนได้

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.044 + 0.483X_1 + 0.236X_4 + 0.229X_2$$

Y คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ

$X_1$  คือ ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์

$X_4$  คือ ปัจจัยการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

$X_2$  คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

สมมติฐานที่ 4 จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้อ้อยละ 71.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้อ้อยละ 4.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ

0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ วัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัวเข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 76.60 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ระหว่าง ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยเรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) วัฒนธรรมองค์กร โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรการจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ วัฒนธรรมองค์กร มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน ได้

ทั้งนี้ สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตาม ได้ดังนี้

$$\text{สมการถดถอย } Y = 0.230 + 0.460 X_1 + 0.174 X_4 + 0.273 X_2$$

Y คือ การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

$X_1$  คือ ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์

$X_4$  คือ ปัจจัยการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

$X_2$  คือ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

### 1.6 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview) ซึ่งผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ คือ นายกเทศมนตรีในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 5 คน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเจาะจง (purposive sampling) ในฐานะผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งสัมภาษณ์ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ สรุป ใน 2 ส่วนหลัก ๆ คือ 1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน โดยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

### 1.6.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูล ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสรุปผลได้ ดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ กรอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ LPA ช่วยทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีต่างก็ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ LPA ซึ่งการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ล้วนส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในเทศบาล มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในเทศบาลในส่วนของการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา การถ่ายทอดความรู้ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเทศบาล การสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง เมื่อการเงินและการคลังมีประสิทธิภาพ องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลเป็นไปได้ง่าย เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถจัดหาได้ โดยไม่ติดขัด และนำมาใช้พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านการบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานที่ดีย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และชุมชนสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเทศบาลได้ ซึ่งจำเป็นไปสู่การพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านธรรมาภิบาล เทศบาลที่มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จะกลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งง่ายต่อการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และในส่วนของแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาเทศบาลจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในเทศบาล และมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้น ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคลากร ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นที่ยอมรับและมีการถ่ายทอด ต่อ ๆ กัน จนเกิดเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร เทศบาลแต่ละแห่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานีล้วนมีวัฒนธรรมองค์กร ที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในเทศบาลเพื่อพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้เทศบาลมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3) *ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี* กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของมนุษย์ได้อย่างดีเยี่ยม ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลง่ายขึ้น สะดวก รวดเร็ว มากขึ้น บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลมารวบรวมเป็นระบบสารสนเทศ เพื่อสามารถทำการถ่ายโอนข้อมูลความรู้กันภายในเทศบาล และเทศบาลอื่น ๆ จนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรและระหว่างเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4) *ปัจจัยการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้*

การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ การจัดการความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทศบาลจะกลายเป็นแหล่งเรียนรู้การทำงานของบุคลากรทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้กันภายในเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับเอาความรู้จากผู้รับบริการ หรือหน่วยงานต่าง ๆ มาเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ จนเป็นแหล่งเรียนรู้ของเทศบาล บุคลากรภายในสามารถนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาเทศบาลให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

**1.6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน** โดยใช้กรอบของ SWOT Analysis ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ในส่วนที่ 3 คือ ข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการ

สร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน  
ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1) จุดแข็ง (Strength) ที่ทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

(1) ความผูกพันของบุคลากรสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันให้เกิดขึ้น  
ในเทศบาล รวมถึงวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร ความใกล้ชิดกันทำให้ง่ายต่อการ  
แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้  
อย่างยั่งยืน

(2) เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีงบประมาณเป็นของตนเอง  
สามารถนำมาใช้ ในการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์  
สื่อสาร และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาสร้างแหล่งเรียนรู้ในแต่ละเทศบาล ทำให้บุคลากรในเทศบาล  
และระหว่างเทศบาลสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อนำไปพัฒนาเทศบาล  
ให้กลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้

(3) เทศบาลเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม  
และศึกษาดูงานเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในเทศบาล ทำให้  
เทศบาลกลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้ได้

(4) เทศบาลเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ  
ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรองค์จนเกิดเป็นกรแห่งการเรียนรู้

(5) เทศบาลมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งแผนดังกล่าวล้วนก่อให้เกิด  
ความรู้ด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้ได้

2) จุดอ่อน (Weakness) ที่อาจทำให้เทศบาลเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้ยาก

(1) ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานียังไม่มีระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศที่ทันสมัยมากนัก ประกอบกับบุคลากรด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ก็มีน้อย ทำให้การจัดทำ  
ฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่มีการรวบรวมข้อมูลความรู้  
ต่าง ๆ ของเทศบาลให้เป็นระบบ ส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลยังไม่ประสบ  
ความสำเร็จมากนัก

(2) เมื่อ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมา มีการบรรจุข้าราชการส่วนท้องถิ่น  
ใหม่ทั่วประเทศ รวมถึงบรรจุในเทศบาลต่าง ๆ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีด้วย ข้าราชการใหม่ยังขาด  
ความรู้และประสบการณ์การทำงาน ต้องใช้เวลาพอสมควรในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายใน



เทศบาล ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) บุคลากรของเทศบาลยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กฏระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของเทศบาล ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

3) โอกาส (Opportunity) ที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้เทศบาลเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้

(1) องค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีทั้งสิ้น 138 แห่ง (องค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 40 แห่ง และ องค์กรบริหารส่วนตำบล 97 แห่ง) ถือเป็นโอกาสที่เทศบาลจะได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรและนำความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) เทศบาลมีช่องทาง ต่าง ๆ ทั้งผู้รับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาเทศบาลใน จังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) เนื่องจากเทศบาลเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับชุมชน แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จากกลุ่มเครือข่ายในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ต่าง ๆ เทศบาลสามารถ แลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนและนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

(4) ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม จึงให้การสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรม การณรงค์ เพื่อให้เทศบาลซึ่งเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนนำมาพัฒนาสังคมและทำให้เทศบาลใน จังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(5) ปัจจุบันมีหน่วยงานที่จัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็น โอกาสที่ดีในการส่งบุคลากรของเทศบาลเข้ารับการ ฝึกอบรมดังกล่าว และนำความรู้มาพัฒนาสังคมและทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

4) อุปสรรค (Threat) ที่มาจากปัจจัยภายนอกที่อาจทำให้เทศบาลเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้ยาก

(1) ถึงแม้เทศบาลจะมีงบประมาณเป็นของตัวเอง แต่การบริหารงานด้าน งบประมาณต้องได้รับการตรวจสอบและควบคุมจากหน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ การใช้จ่าย

งบประมาณแต่ละครั้งจึงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ยุ่งยาก ถือเป็นอุปสรรคในการนำงบประมาณมาใช้จ่ายในการพัฒนาเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) *ระเบียบ ข้อกฎหมาย ต่าง ๆ* ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีอยู่จนมากมายบางครั้งมาจำกัดแนวทางในการบริหารจัดการ ทำให้การดำเนินการบางอย่างของเทศบาลล่าช้า เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) *เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* ซึ่งมีความใกล้ชิดกับประชาชน มีภารกิจหน้าที่ที่ต้องให้บริการประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนซึ่งมีหลายประการ ทำให้ไม่มีเวลา หรือความสนใจในการคิด ริเริ่ม พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(4) *เนื่องจากมีหน่วยงานที่คอยตรวจสอบการปฏิบัติงาน* ของเทศบาลอย่างเคร่งครัด บางครั้งทำให้บุคลากรกลัวการถูกร้องเรียน หรือถูกตรวจสอบจากหน่วยงาน ดังกล่าว ทำให้ไม่กล้าเสี่ยงหรือตัดสินใจในการคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาในหน่วยงานทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเสียโอกาสในการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(5) *ชุมชนต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้* ของเทศบาลมากนัก การประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ จึงไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร กลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หลังจากได้ทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกก็นำมาทำการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น จะได้ออกมา 4 คู่ ดังนี้

ก. กลยุทธ์ SO กลยุทธ์เชิงรุก (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)

ก) S2O5 จัดสรรงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข) S3O5 ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ค) S4O3 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนกับเทศบาลมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

ง) S5O2 นำความคิดเห็นที่ได้จากผู้มารับบริการ และเครือข่าย อินเทอร์เน็ตในการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์ มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาของเทศบาล

ข. กลยุทธ์ WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ใช้โอกาสแก้ไขจุดอ่อน)

ก) W1O4 ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของเทศบาลให้ทันสมัยมากขึ้น

ข) W2O5 ส่งข้าราชการบรรจุใหม่ เข้ารับการฝึกอบรมกับ หน่วยงานที่จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้

ค) W3O2 เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดคนนโยบาย กฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของเทศบาล เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร

ค. กลยุทธ์ ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ใช้จุดแข็งเลี้ยงอุปสรรค)

ก) S2T1 จัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้มี รายละเอียดถูกต้อง ครบถ้วน ตามระเบียบข้อกฎหมาย เพื่ออำนวยความสะดวกจากหน่วยงานตรวจสอบบาง ๆ

ข) S3T1 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับ การฝึกอบรมด้านการใช้ จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อกฎหมาย เพื่อป้องกันการกระทำความผิดด้านการ เบิกจ่ายงบประมาณ

ค) S4T2 สร้างทีมปฏิบัติงานเฉพาะกิจเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานที่มีความ ยุ่งยาก ซับซ้อน โดยอาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ เพื่อให้งานสามารถดำเนินการตาม ระเบียบ ข้อกฎหมาย ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

ง. กลยุทธ์ WT กลยุทธ์เชิงรับ (ลดจุดอ่อนเลี้ยงอุปสรรค)

ก) W2T2 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้ ศึกษาเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และ รวดเร็ว

ข) W2T4 จัดโครงการฝึกอบรม หรือส่งข้าราชการใหม่เข้ารับการ ฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจและเพิ่มพูนความรู้ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้อย่างถูกต้อง ลดการ ถูกร้องเรียนจากการกระทำความผิดในการปฏิบัติหน้าที่

ค) W3T3 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้ภารกิจของแต่ละคนมีความชัดเจน และมีปริมาณที่เหมาะสม

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัยวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในระดับใด แต่ละเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานี มีความเห็นว่าเมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เช่นเก้ ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แต่ละเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความเห็นว่าเมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เพ็ทเลอร์ และคณะ ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และทำให้ทราบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี นอกจากนี้ ยังทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และที่สำคัญคือการแสดงความคิดเห็นเพื่อเสนอแนะให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้นในอนาคต จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

### 2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยประยุกต์ใช้แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี พ.ศ. 2560 ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการ 2) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา 3) การบริหารงานการเงินและการคลัง 4) การบริการสาธารณะ 5) ธรรมเนียมปฏิบัติ และ 6) แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ คาร์เมรอน และ คิวินน์ (Cameron & Quinn) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะ อันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่าง

มิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ ประกอบด้วย คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders) การบริหารงานบุคคล (Personnel management) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the organization) กลยุทธ์ที่ใช้ (Strategic Emphases) เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning organization) และแนวคิดของ เอ็ดการ์ ชายน์ (Edgar Schein) ที่ได้นำเสนอการแบ่งลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ 3 ระดับ ตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น ประกอบด้วย วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) ค่านิยม (Values) และฐานคติ (Assumptions) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt) เกี่ยวกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) และการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award , น. PMQA) ประกอบด้วย การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จาก ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น และการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจากระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ เกี่ยวกับหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System) และแนวคิดของ เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler and Others) เกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) การจัด ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) โครงสร้างองค์กร (Enabling Structures) การให้บุคลากร เป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - Company Learning) บรรยากาศในการเรียนรู้ (A Learning Climate) และโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน (Self - Development - Opportunities for All) โดยมีรายละเอียด กล่าวคือ เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ มีแบบแผนความคิด ซึ่งเกิดจากบุคลากรที่มีวุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์การทำงาน และความสามารถในการทำความเข้าใจ วิจัย และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามข้อตกลงในการ

ทำงาน เพื่อให้เป็นเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคลที่มีการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีทำให้ข่าวสารข้อมูลจากช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในเทศบาลที่สะดวก รวดเร็ว และชัดเจน นำมาแลกเปลี่ยนกันภายใน โดยจัด โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการทำงานร่วมกันให้โอกาสบุคลากรทุกคนในการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากร และอำนวยความสะดวกให้กับทุกคนได้เกิดการพัฒนาตนเอง ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ ตระหนักในหน้าที่ของตน มีการจัดระบบบัญชีและการควบคุม โดยการสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณ และระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการมีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยผู้บริหารเทศบาลอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกคนได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้บุคลากรในเทศบาล ยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับ สิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น มีการจัดฝึกอบรม การค้นคว้าและพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร รวมถึงสร้างกลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยการนำความคิดเห็นของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับนโยบายหรือกลยุทธ์ของเทศบาลด้วยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทำให้บุคลากรในเทศบาลมีความผูกพันกับการทำงานร่วมกัน และให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร และมีการจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่นเพื่อจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ระเบียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละเทศบาล จำเป็นต้องดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อสร้างเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge) ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เพ็ทเลอร์ และคณะที่ได้เสนอคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การเรียนรู้ และ 2) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม กลุ่มที่สอง ด้านการมองภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) การให้ข่าวสารข้อมูล 2) การจัด ระบบบัญชีและการควบคุม 3) การแลกเปลี่ยนภายใน และ 4) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น กลุ่มที่สาม ด้านโครงสร้างองค์กร กลุ่มที่สี่ ด้านการมองภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 1) การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ 2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร และ

กลุ่มที่ห้า ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) บรรยากาศในการเรียนรู้ และ 2) โอกาสในการพัฒนาตนเองของของบุคลากรทุกคน

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พนานันท์ โกศินานนท์ (2551) ที่ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าวิทยาลัยราชพฤกษ์บริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านรูปแบบ - วิธีคิด (Mental models) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ด้านการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วินัย 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) รูปแบบ - วิธีคิด (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ของคณาจารย์ประจำและเจ้าหน้าที่ของวิทยาลัยราชพฤกษ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อม ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะ ละมุลมอญ (2556) ที่ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

จากการที่เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี นอกจากนี้ การที่ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 นั้น ยังมีผลมาจากการที่เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีจุดแข็ง (strength) และ โอกาส (opportunity) ที่สอดคล้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย 1) ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวคือ กรอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ LPA ช่วยทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีต่างก็ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

ดังกล่าวนี้ล้วนส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ว่าจะ เป็นด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในเทศบาล มีการ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในเทศบาลในส่วนของงานบุคคลและ กิจการสภา การถ่ายทอดความรู้ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ในเทศบาล การสนับสนุนให้ สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง เมื่อการเงินและการคลังมีประสิทธิภาพ องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลเป็นไปได้ ง่ายขึ้น เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถจัดหาได้โดยไม่ติดขัด และนำมาใช้พัฒนาเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านการบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานที่ดี ย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และชุมชนสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเทศบาลได้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้ กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านธรรมาภิบาล เทศบาล ที่มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จะกลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งง่ายต่อการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ได้ และในส่วนของแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อพัฒนาเทศบาลจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในเทศบาล และมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของ บุคลากร ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นที่ยอมรับและมีการถ่ายทอด ต่อ ๆ กัน จนเกิดเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร เทศบาลแต่ละแห่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานีล้วนมี วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในเทศบาล เพื่อพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้เทศบาลมีการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ

3) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานของมนุษย์ได้อย่างดีเยี่ยม ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลง่ายขึ้น สะดวก รวดเร็ว มากขึ้น บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยี ด้านคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลมารวบรวมเป็นระบบสารสนเทศเพื่อสามารถทำการถ่ายโอนข้อมูลความรู้กันภายใน เทศบาล และเทศบาลอื่น ๆ จนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรและระหว่างเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

4) ปัจจัยการจัดการความรู้ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ กล่าวคือ การจัดการ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดีจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



เทศบาลจะกลายเป็นแหล่งเรียนรู้การทำงานของบุคลากรทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้กันภายในเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับเอาความรู้จากผู้รับบริการ หรือหน่วยงานต่าง ๆ มาเก็บรวบรวมไว้ อย่างเป็นระบบ จนเป็นแหล่งเรียนรู้ของเทศบาล บุคลากรภายในสามารถนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาเทศบาลให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

นอกจากนี้ ดิฟ เบลล่า และ เนวิส (Div Bella And Nevis, 1996 อ้างใน เฉลิมพล ประเสริฐสังข์, 2556) ได้กล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการพัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์กรเรียนรู้ ดังนี้ 1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัย และใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับ โลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต 2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิด จะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วม ในการดำเนินการ ให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อ สานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงาน เป็นทีม โดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้น อย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยัน คิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของ ทีมงาน และ 5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของ สิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติและการแข่งขันได้

นอกจากนี้ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช, 2554) ยังกล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรจะต้องมี คุณลักษณะ 12 ประการ ดังนี้ 1) องค์กรต้องมีความคาดหวังสูงและปรับตัวได้เร็วทันต่อเหตุการณ์ 2) องค์กรต้องเร่งรัดในการพัฒนากระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ 3) องค์กรต้องเรียนรู้ได้ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แล้วใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) องค์กรต้องจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง 5) องค์กรต้องเรียนรู้ความคิดพลาดของตนเองและคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ต้องเป็นองค์กรทุกคนทำงานด้วยใจ กาย และสมองอย่างมีประสิทธิภาพ 7) องค์กรต้องทำงานได้รวดเร็วแต่ได้ผลมาก 8) องค์กรต้องมีการกระตุ้นและเสริมพลังของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ 9) องค์กรต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นธรรมชาติ โปร่งใส เข้าใจเป้าหมายเดียวกัน 10) องค์กรต้องมีลักษณะการบริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ ตลอดจนความรับผิดชอบที่มีการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง 11) องค์กรต้องมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบทันสมัย พร้อมใช้งาน และ 12) ต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและการทำงาน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐบัญญัติไว้ในมาตรา 9 – 19 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้น โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานได้อย่างชัดเจน ให้ส่วนราชการปฏิบัติตาม เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในข้อ 3 เพื่อให้การบริหารราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน

สำหรับจุดแข็งที่ทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย 1) ความผูกพันของบุคลากรสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันให้เกิดขึ้นในเทศบาล รวมถึงวัฒนธรรม การแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร ความใกล้ชิดกันทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้ 2) เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีงบประมาณเป็นของตนเอง สามารถนำมาใช้ในการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาสร้างแหล่งเรียนรู้ในแต่ละเทศบาล ทำให้บุคลากรในเทศบาลและระหว่างเทศบาลสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อนำไปพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้ 3) เทศบาลเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในเทศบาล ทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 4) เทศบาลเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มี

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรองค์กรจนเกิดเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) เทศบาลมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาซึ่งแผนดังกล่าวล้วนก่อให้เกิดความ  
 รู้ด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับ โอกาสที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 อย่างยั่งยืนได้นั้น ประกอบด้วย 1) องค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีทั้งสิ้น 138 แห่ง  
 (องค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 40 แห่ง และ องค์กรบริหารส่วนตำบล 97 แห่ง ถือเป็นโอกาส  
 ที่เทศบาลจะได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรและนำความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาเทศบาลในจังหวัด  
 สุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เทศบาลมีช่องทาง ต่าง ๆ ทั้งผู้รับฟังความคิดเห็น  
 จากผู้มารับบริการ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์เพื่อนำมา  
 พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เนื่องจากเทศบาลเป็น  
 องค์กรที่มีความใกล้ชิดกับชุมชน แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ จากกลุ่มเครือข่าย ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น  
 ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ต่าง ๆ เทศบาลสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กับชุมชนและนำความรู้ที่ได้มา  
 พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 4) ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ  
 ให้ความสำคัญกับ ความรับผิดชอบต่อสังคม จึงให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณเครื่องมือ  
 อุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรม การณรงค์ เพื่อให้เทศบาลซึ่งเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน  
 นำมาพัฒนาสังคมและทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ  
 5) ปัจจุบันมีหน่วยงานที่จัด โครงการฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีในการส่งบุคลากรของเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าว และนำ  
 ความรู้มาพัฒนาสังคมและทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

จากจุดแข็งและ โอกาสของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า  
 มีความสอดคล้อง ส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล  
 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จึงทำให้ค่าเฉลี่ยระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัด  
 สุราษฎร์ธานี ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05

**2.2 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้  
 มีอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มี  
 อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์  
 เอ็ม เซ็นเก้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี  
 สารสนเทศ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
 มีอย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์

ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 57.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ วัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 3.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 2 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ได้ร้อยละ 61.70 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ระหว่างตัวแปรอิสระ ทั้ง 2 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ เรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 2) วัฒนธรรมองค์กร โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวแปร คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ และ วัฒนธรรมองค์กร มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ อย่างยั่งยืนได้

โดยสรุปแล้ว จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัย ที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้มากที่สุดถึงร้อยละ 57.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และมีมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล หรือ Balanced Scorecard ของ โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน ที่กล่าวถึง Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยในการบริหารการจัดการองค์กรอย่างหนึ่ง เป็นเทคนิคที่ช่วยในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร Balanced Scorecard ประกอบด้วยการพิจารณามุมมอง 4 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน

(Financial Perspective) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเป็นแหล่งรายได้ที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรมีกำไร ข้อมูลจากลูกค้าช่วยในการปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านนี้เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูดหรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้านการเงินตามมา 4) มุมมอง ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) วัตถุประสงค์ของมุมมองนี้ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ (Skill) ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัดคือ ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และ โครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร ตัวชี้วัดคือ จำนวนข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอแนะ สอดคล้องกับแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี พ.ศ. 2560 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งพัฒนามาจากการประเมินผลองค์กรเพื่อรับเงินรางวัลประจำปี โดยการให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ ประจำปี โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ดัดแปลงมาจาก Balanced Scorecard นั้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามตัวชี้วัดในแบบประเมินดังกล่าว ประกอบด้วย

**2.1.1 ด้านการบริหารจัดการ** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในท้องถิ่น ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) การวางแผนการพัฒนาท้องถิ่น
- 2) การจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ
- 3) การจัดการข้อร้องเรียน
- 4) การบริการประชาชน
- 5) ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 7) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

**2.1.2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น และข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงาน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นการประเมิน ประกอบด้วย

- 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน
- 4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) การดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่น

**2.1.3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลงมีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใส ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง จากหน่วยงานตรวจสอบ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) การจัดเก็บรายได้
  - (1) กรณีประเมิน อบจ.
  - (2) กรณีประเมินเทศบาล/อบต.
- 2) การจัดทำงบประมาณ
- 3) การพัสดุ
- 4) การบริหารการเงินและบัญชี
  - (1) การบริหารรายจ่าย
  - (2) การจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน
- 5) ผลสัมฤทธิ์
  - (1) ข้อทักท้วงลดลง
  - (2) การเพิ่มขึ้นของรายได้
    - ก. กรณีประเมิน อบจ.
    - ข. กรณีประเมินเทศบาล/อบต.

**2.1.4 ด้านการบริการสาธารณะ** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการดำเนินการในการจัดหารักษา และซ่อมบำรุง โครงสร้างพื้นฐาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกัน ในสังคมในการเข้าถึง โอกาสในด้านต่าง ๆ มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่นมีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย มีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชน และการป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตในชุมชน มีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างความยั่งยืน ในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประเด็นการประเมิน ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างพื้นฐาน
- 2) งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต
- 3) การวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว
- 4) การส่งเสริม ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5) การจัดระเบียบชุมชน และรักษาความสงบเรียบร้อย
- 6) การบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**2.1.5 ด้านธรรมาภิบาล** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้าง ความโปร่งใส และการป้องกันและการปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) นโยบายและการจัดกิจกรรม
- 2) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วม
- 3) มาตรฐานการให้บริการ
- 4) การมีระบบ/กลไกจัดการกับเรื่องร้องเรียน
- 5) การถูกชี้มูลความผิด

**2.1.6 แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น** มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริการประชาชน ที่ดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มเป้าหมายเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะที่มีการผลิตนวัตกรรมเท่านั้น โดยเป็นการระบุ โครงการนวัตกรรมท้องถิ่น ที่ผลิต รายละเอียด ประกอบด้วย

- 1) ชื่อโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 2) ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น (ริเริ่มใหม่/ต่อจากเดิม/ต่อจากที่อื่น)
- 3) เป็นโครงการในด้านใด (จำแนกตามด้านในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) ที่มา หลักการและเหตุผลในการดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 5) วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ
- 6) เป้าหมายและความสำเร็จ
- 7) การดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 8) ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน
- 9) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- 10) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน
- 11) รูปภาพในการดำเนินงาน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้กรอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็น ไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีต่างก็ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ล้วนส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในเทศบาลมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในเทศบาล ในส่วนของการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา การถ่ายทอดความรู้ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเทศบาล การสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น ด้านการบริหารงานการเงินและการคลังเมื่อการเงินและการคลังมีประสิทธิภาพ องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลเป็นไปได้ง่าย เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถจัดหาได้โดยไม่ติดขัด และนำมาใช้พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านการบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานที่ดี ย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และชุมชนสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ



สามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเทศบาลได้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านธรรมาภิบาล เทศบาลที่มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ จะกลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งง่ายต่อการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และในส่วนของแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาเทศบาลจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในเทศบาล และมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไคล์เซอร์ เอ็ม แซนดร้า (Kaiser M. Sandra, 2000) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยระบบการจัดการที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพและการสนับสนุนอุปกรณ์ สอดคล้องกับ ฮัสเซียน และคณะ (Hussian And Others, 2004) ได้ศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ เพล์แมน และคณะ (Peyman And Others, 2006) ที่ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการเพิ่มระบบของการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความรู้และการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบแน่ชัดว่าเครื่องยนต์ กลไก และอาคารสถานที่ ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่ประกอบในองค์กรนั้น แต่เป็นสิ่งที่สำคัญกว่าคือองค์ความรู้ และการจัดการกับความรู้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าความรู้นั้นมีการจัดการที่ดี ก็จะมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั่นเอง (แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 53 - 54)

จะเห็นได้ว่าระบบบริหารจัดการซึ่งเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดในแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งจะต้องมีการจัดระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งระบบบริหารจัดการนั้นจะต้องมีการจัดระบบงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม คล่องตัว และมีบุคลากรที่รับผิดชอบ หากเทศบาลมีระบบบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่เทศบาล

สำหรับวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ ได้เพียงร้อยละ 3.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ แต่เพื่อความเชื่อมั่นที่จะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เทศบาลใน

จังหวัดสุราษฎร์ธานีควรวีให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ ต้องมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรซึ่งจะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ต้องมีอิสระในการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความ คิดใหม่กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และต้องมีความเป็นเอกภาพในองค์กร คือ บุคลากรของเทศบาลจะต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อเทศบาลเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเทศบาล สอดคล้องกับแนวคิดของ ลูสเซอร์ (Lussier, 2004 อ้างใน ภาวิณี พันธุ์แพ, 2547, น. 55) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เน้นถึงคุณค่าของการค้นหาสิ่งใหม่ โดยเฉพาะในองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรมีความทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์จริง วัฒนธรรมในองค์กรจึงควรเน้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับว่าการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของ คาร์เมรอน และ ควินน์ ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะ อันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร 2) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร 3) การบริหารงานบุคคล 4) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 5) กลยุทธ์ที่ใช้ และ 6) เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรของ เอ็ดการ์ ซาเยน ที่ได้นำเสนอการแบ่งลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ 3 ระดับตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งมองเห็นและสัมผัสได้ง่าย จับต้องได้ สามารถได้ยิน หรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเข้าไปในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด จำแนกได้ 3 ประเภท คือ ประเภทกายภาพ ประเภทพฤติกรรม และประเภทภาษา 2) ค่านิยม และ 3) ฐานคติ

ดังนั้นเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นที่จะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ก็ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของ คาร์เมรอน และควินน์ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics) 2) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders) 3) การบริหารงานบุคคล (Personnel management) 4) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the organization) 5) กลยุทธ์

ที่ใช้ (Strategic Emphases) 6) เงื่อนไข ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning organization) และแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรของ เอ็ดการ์ ซาเยน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) 2) ค่านิยม (Values) และ 3) ฐานคติ (Assumptions) เพื่อปรับลักษณะขององค์กรให้บุคลากรในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานียอมรับและเห็นคุณค่าร่วมกัน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติที่ยึดถือเป็นระเบียบสืบต่อกันในเทศบาล โดยผู้บริหารและบุคลากรในเทศบาลร่วมกันปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เทศบาล มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง และเป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะอันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของเทศบาลต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ ละมุลมณู (2556) ที่ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ด้านยุทธวิธีที่ใช้ ด้านตัวประสานองค์กร และด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.20

**2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 เมื่อพิจารณาจากแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ มือน้อย 1 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มือน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 67.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ลำดับต่อมา คือ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 5.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ วัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.90 ที่ระดับนัยสำคัญ

ทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีตามแนวคิดของเพ็คเลอร์ และคณะ ได้ร้อยละ 73.70 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะ ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะ เรียงลำดับมากไปน้อย ได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) วัฒนธรรมองค์กร โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะ อย่างยั่งยืนได้

โดยสรุปแล้ว จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้มากที่สุดถึงร้อยละ 67.60 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และมีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเลอร์ และคณะ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล หรือ Balanced Scorecard ของโรเบิร์ต แคปแลน และเดวิด นอร์ตัน ที่กล่าวถึง Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยในการบริหารการจัดการองค์กรอย่างหนึ่งเป็นเทคนิคที่ช่วยในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนอกจากนั้น ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร Balanced Scorecard ประกอบด้วย การพิจารณามุมมอง 4 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity)

Improvement) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเป็นแหล่งรายได้ที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรมีกำไร ข้อมูลจากลูกค้า ช่วยในการปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านนี้เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูดหรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้านการเงินตามมา 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) วัตถุประสงค์ของมุมมองนี้ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ (Skill) ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัด คือความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร ตัวชี้วัดคือ จำนวนข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอแนะ สอดคล้องกับแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี พ.ศ. 2560 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งพัฒนามาจากการประเมินผลองค์กรเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี โดยการให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ดัดแปลงมาจาก Balanced Scorecard นั้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามตัวชี้วัดในแบบประเมินดังกล่าวประกอบด้วย

**2.3.1 ด้านการบริหารจัดการ** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) การวางแผนการพัฒนาท้องถิ่น
- 2) การจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ
- 3) การจัดการข้อร้องเรียน
- 4) การบริการประชาชน
- 5) ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 7) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

**2.3.2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น และข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นการประเมิน ประกอบด้วย

- 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน
- 4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) การดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่น

**2.3.3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลง มีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใส ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงินและการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) การจัดเก็บรายได้
  - (1) กรณีประเมิน อบจ.
  - (2) กรณีประเมินเทศบาล/อบต.
- 2) การจัดทำงบประมาณ
- 3) การพัสดุ
- 4) การบริหารการเงินและบัญชี
  - (1) การบริหารรายจ่าย
  - (2) การจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน
- 5) ผลสัมฤทธิ์
  - (1) ข้อทักท้วงลดลง
  - (2) การเพิ่มขึ้นของรายได้
    - ก. กรณีประเมิน อบจ.
    - ข. กรณีประเมินเทศบาล/อบต.

**2.3.4 ด้านการบริการสาธารณะ** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการดำเนินการในการจัดหา รักษา และซ่อมบำรุง โครงสร้างพื้นฐาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกัน ในสังคมในการเข้าถึงโอกาสในด้านต่าง ๆ มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น มีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย มีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชน และการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในชุมชน มีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างพื้นฐาน
- 2) งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต
- 3) การวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว
- 4) การส่งเสริม ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5) การจัดระเบียบชุมชน และรักษาความสงบเรียบร้อย
- 6) การบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**2.3.5 ด้านธรรมาภิบาล** มีเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้าง ความโปร่งใส และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) นโยบายและการจัดกิจกรรม
- 2) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วม
- 3) มาตรฐานการให้บริการ
- 4) การมีระบบ/กลไกจัดการกับเรื่องร้องเรียน
- 5) การถูกชี้มูลความผิด

**2.3.6 แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น** มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริการ ประชาชนที่ดำเนินการ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มเป้าหมาย เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะที่มีการผลิตนวัตกรรมเท่านั้น โดยเป็นการระบุ โครงการ นวัตกรรมท้องถิ่นที่ผลิต รายละเอียด ประกอบด้วย

- 1) ชื่อโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 2) ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น (ริเริ่มใหม่/ต่อจากเดิม/ต่อจากที่อื่น)
- 3) เป็นโครงการในด้านใด (จำแนกตามด้านในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) ที่มา หลักการและเหตุผลในการดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 5) วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ
- 6) เป้าหมายและความสำเร็จ
- 7) การดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 8) ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน
- 9) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- 10) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน
- 11) รูปภาพในการดำเนินงาน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้กรอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็น ไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีต่างก็ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ล้วนส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในเทศบาลมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในเทศบาล ในส่วนของการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา การถ่ายทอดความรู้ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเทศบาล การสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง เมื่อการเงินและการคลังมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลเป็นไปได้อย่าง เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถจัดหาได้โดยไม่ติดขัด และนำมาใช้พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านการบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานที่ดีย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และชุมชนสามารถเป็นแหล่ง



แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเทศบาลได้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านธรรมาภิบาล เทศบาลที่มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จะกลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งง่ายต่อการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และในส่วนของแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาเทศบาลจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในเทศบาล และมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไคล์เซอร์ เอ็ม แซนดร้า (Kaiser M. Sandra, 2000) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยระบบการจัดการที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุน เพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพและการสนับสนุนอุปกรณ์ สอดคล้องกับ ฮัสเซียน และคณะ (Hussian And Others, 2004) ได้ศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ เพล์แมน และคณะ (Peyman And Others, 2006) ที่ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการเพิ่มระบบของการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กรผลการศึกษาพบว่า ความรู้และการจัดการขององค์ความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบแน่ชัดว่าเครื่องยนต์ กลไก และอาคารสถานที่ ไม่ใช่สิ่งสำคัญที่ประกอบในองค์กรนั้น แต่เป็นสิ่งที่สำคัญกว่าคือองค์ความรู้ และการจัดการกับความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าความรู้นั้นมีการจัดการที่ดี ก็จะมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั่นเอง (แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 53 - 54)

จะเห็นได้ว่าระบบบริหารจัดการซึ่งเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดในแบบประเมิน ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งจะต้องมีการจัดระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งระบบบริหารจัดการนั้นจะต้องมีการจัดระบบงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม คล่องตัว และมีบุคลากรที่รับผิดชอบ หากเทศบาลมีระบบบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่เทศบาล

สำหรับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นปัจจัยที่มีสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เฟดเลอร์ และคณะ ได้เพียง ร้อยละ 5.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตาม

แนวคิดของ เฟ็ดเลอร์ และคณะ แต่เพื่อความเชื่อมั่นที่จะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรให้ความสำคัญกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กล่าวคือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลก มาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่เทศบาลดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เทียบกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ เทศบาลจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นให้ปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ 2) การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น และ 3) การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เทศบาลประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยมีการติดตามและประเมินผลงานการวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร ซึ่งต้องมีการเลือกองค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้อง หลังจากนั้นต้องสรุปว่าจะไรคือข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ ตัวชี้วัดที่ต้องมี หลังจากนั้นจึงรวบรวมและจัดเก็บในแต่ละขั้นตอน และกระบวนการบริหารงาน ต้องมีการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบ และวิธีการจัดเก็บ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้มาแล้วจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับองค์กรและระดับกระบวนการ

สอดคล้องกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ที่พัฒนามาจากแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) ที่ได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการตอบคำถามเกี่ยวกับ 1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ 2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ 3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ 4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และ 5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับวิधिปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 “เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะกำหนดมาตรการกำกับการปฏิบัติราชการเสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยวิธีการจัดทำความตกลง เป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ” โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี โดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์รอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีพ.ศ. 2549 ต่อมา ในปีพ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ระหว่างปีพ.ศ. 2552 – 2554 และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบ ทั้ง 6 หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่อำนาจดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2555 โดยในการพิจารณาให้รางวัลจะพิจารณาจากระดับการพัฒนางค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 ใดๆก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับ ให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กร ที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้ง ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์รอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกี่ยวกับวิธีการในการจัดการความรู้ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ด้านการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีวิธีการในการจัดการความรู้ในส่วนของการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ ดังนี้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของกลุ่มงานในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเผยแพร่ 220 กระบวนงาน ในเว็บไซต์

www.km.thaicyberu.go.th แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ภายในสำนัก/หน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้การนำของรองเลขาธิการฯ ซึ่งเป็น ประธาน CKO จัดทำแผนการจัดการความรู้ของสำนัก/หน่วยงานและเผยแพร่ผลการจัดการความรู้ในเว็บไซต์ <http://www.km.thaicyberu.go.th/PMQA/> และมีมาตรการและรางวัลเพื่อกำกับและสนับสนุนการนำองค์ความรู้เผยแพร่เว็บไซต์ โดยมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการใช้งานเทคโนโลยีของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ถ่ายทอดความรู้โดยบุคลากรภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา นอกจากนี้มีการอบรมหลักสูตร online จากหน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผ่าน โครงการ TCU เรื่องความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หลักสูตรการสร้างเว็บเทคโนโลยีจากโปรแกรม Microsoft Word และหลักสูตรการสร้างเว็บเทคโนโลยีจากโปรแกรม eXe (e-learning XHTML editor) และภาษาอังกฤษ เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษายังมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ online เพื่อให้บริการกับบุคคลทั่วไปโดยโครงการ TCU และ Uninet ซึ่งมีองค์ความรู้ที่เป็นระบบเผยแพร่ให้บุคลากรทุกระดับเข้าเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในเว็บไซต์ [www.thaicyberu.go.th](http://www.thaicyberu.go.th), [www.uni.net.th](http://www.uni.net.th), [www.mua.go.th](http://www.mua.go.th) และ [www.inter.mua.go.th](http://www.inter.mua.go.th) 2) ด้านการรับ การถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษามีวิธีการในการจัดการความรู้ในส่วนของการรับการถ่ายทอดความรู้ ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น โดยผ่านหน่วยงาน ต่อไปนี้ กลุ่มสารนิเทศ จัดทำเว็บไซต์ [www.mua.go.th](http://www.mua.go.th) และ webboard ที่มีการเชื่อมโยงกับหน่วยงาน ในสังกัดทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย TCU จัดทำระบบรับแจ้งความประสงค์จากผู้รับบริการ ซึ่งมีข้อเสนอแนะที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ TCU ยังทำระบบการสร้างบทเรียน online ให้แก่คณาจารย์ ผู้สนใจ เพื่อให้สร้างความรู้ และนำมาถนอมเผยแพร่ในภายหลัง Uninet มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ WUNCA ปีละ 2 ครั้ง โดยเชิญมหาวิทยาลัยในเครือข่ายที่ทำงาน network มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึง ปัญหา นโยบาย การจัดการที่แตกต่างกัน มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ กลุ่มส่งเสริมการจัดการความรู้ มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากหน่วยงานภายนอก และหน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา นำเสนอผ่านเว็บไซต์ การจัดการความรู้ และ 3) ด้านการแสวงหาและ แลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีวิธีการในการจัดการ ความรู้ในส่วนของการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนี้ สำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษามีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยส่งบุคลากร เข้ารับการอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และได้จัดเชิญวิทยากรผู้ปฏิบัติจากสถาบัน

ส่งเสริมการจัดการความรู้และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาถ่ายทอดวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานมีการศึกษาคูณานวิธีการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอก เช่น โรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริษัทชัยบูรณ์บราเดอร์ส บริษัท NOK ฯลฯ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำ Best Practic มาใช้ในการปรับปรุงงานในหน่วยงาน และดำเนินการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเทียบเคียงกับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น โดยเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีสามารถนำวิธีการดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เทศบาลประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนสำหรับวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเตอร์ และคณะ ได้เพียงร้อยละ 3.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามแนวคิดของ เพ็คเตอร์ และคณะ แต่เพื่อความเชื่อมั่นที่จะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ ต้องมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรซึ่งจะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ต้องมีอิสระในการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และต้องมีความเป็นเอกภาพในองค์กร คือ บุคลากรของเทศบาลจะต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อเทศบาลเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเทศบาล

สอดคล้องกับแนวคิดของ ลูสเซอร์ (Lussier, 2004 อ้างใน ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547, น. 55) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เน้นถึงคุณค่าของการค้นหาสิ่งใหม่ โดยเฉพาะในองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรมีความทันต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์จริง วัฒนธรรมในองค์กร จึงควรเน้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับว่าการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของ คาร์เมรอน และ คิวินน์ ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะ อันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร 2) คุณลักษณะ ของผู้นำองค์กร 3) การบริหารงานบุคคล 4) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 5) กลยุทธ์ที่ใช้ และ 6) เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรของ เอ็ดการ์ ซาห์น ที่ได้นำเสนอการแบ่งลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ 3 ระดับตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งมองเห็นและสัมผัสได้ง่าย จับต้องได้ สามารถได้ยิน หรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเข้าไปในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด จำแนกได้ 3 ประเภทคือ ประเภทกายภาพ ประเภทพฤติกรรม และประเภทภาษา 2) ค่านิยม และ 3) ฐานคติ

ดังนั้นเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นที่จะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ก็ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของ คาร์เมรอน และ คิวินน์ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics) 2) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders) 3) การบริหารงานบุคคล (Personnel management) 4) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the organization) 5) กลยุทธ์ที่ใช้ (Strategic Emphases) 6) เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning organization) และแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรของ เอ็ดการ์ ซาห์น ได้แก่ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) 2) ค่านิยม (Values) และ 3) ฐานคติ (Assumptions) เพื่อปรับลักษณะขององค์กรให้บุคลากรในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานียอมรับและเห็นคุณค่าร่วมกัน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติที่ยึดถือเป็นระเบียบสืบต่อกันในเทศบาล โดยผู้บริหารและบุคลากรในเทศบาลร่วมกันปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เทศบาล มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง และเป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะอันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของเทศบาลต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ ละมุลมอญ (2556) ที่ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดย

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ด้านยุทธวิธีที่ใช้ ด้านตัวประสานองค์กร และด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.20

**2.4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอย่างน้อย 1 เครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานี พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 71.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยลำดับต่อมา คือ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และตัวแปรสุดท้ายที่เข้าสู่สมการถดถอย คือ วัฒนธรรมองค์กร มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อรวมตัวแปรทั้ง 3 ตัว เข้าด้วยกันแล้วปรากฏว่า สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 76.60 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักของ ตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้อยู่ที่ค่าคงที่ ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เรียงลำดับได้ดังนี้ 1) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ 3) วัฒนธรรมองค์กร โดยพบว่า โดยพบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ วัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และ วัฒนธรรมองค์กร มาประยุกต์ใช้ในเทศบาล

ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้

โดยสรุปแล้ว จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้มากที่สุดถึงร้อยละ 71.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีมากเท่าใดก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล หรือ Balanced Scorecard ของ โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน ที่กล่าวถึง Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยในการบริหารการจัดการองค์กรอย่างหนึ่ง เป็นเทคนิคที่ช่วยในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรนอกจากนั้น ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร Balanced Scorecard ประกอบด้วยการพิจารณามุมมอง 4 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) และด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตผล (Productivity Improvement) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ลูกค้าเป็นแหล่งรายได้ที่จะทำให้บริษัทหรือองค์กรมีกำไร ข้อมูลจากลูกค้า ช่วยในการปรับกลยุทธ์ในการทำงานให้เท่าทันคู่แข่ง 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านนี้เน้นการบริหารจัดการภายในองค์กร วิธีในการรักษาลูกค้า พร้อมทั้งดึงดูดหรือแสวงหาลูกค้าใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีกระบวนการที่ดีในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้านการเงินตามมา 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) วัตถุประสงค์ของมุมมองนี้ประกอบด้วย ด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ (Skill) ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร ด้านทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากร (Attitude and Employee Satisfaction) อัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ มีตัวชี้วัดคือความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล ด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจ และ โครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจูงใจบุคลากร ตัวชี้วัด คือจำนวนข้อเสนอแนะที่พนักงานเสนอแนะ สอดคล้องกับแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี พ.ศ. 2560 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งพัฒนามาจากการประเมินผลองค์กรเพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปี



โดยการให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติ ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ดัดแปลงมาจาก Balanced Scorecard นั้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามตัวชี้วัดในแบบประเมินดังกล่าว ประกอบด้วย

**2.4.1 ด้านการบริหารจัดการ** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบบริหารจัดการ ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมในการดำเนินการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) การวางแผนการพัฒนาท้องถิ่น
- 2) การจัดทำฐานข้อมูลที่สำคัญ
- 3) การจัดการข้อร้องเรียน
- 4) การบริการประชาชน
- 5) ระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 7) การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

**2.4.2 ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง พร้อมทั้งมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็น และข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นการประเมิน ประกอบด้วย

- 1) ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3) คุณภาพชีวิตและความสุขของชีวิตกับการทำงาน
- 4) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 5) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) การดำเนินกิจการของสภาท้องถิ่น

**2.4.3 ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลง มีการดำเนินการด้านงบประมาณและ

พัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย โปร่งใส ไม่มีข้อทักท้วงที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริหารงานการเงิน และการคลังจากหน่วยงานตรวจสอบ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) การจัดเก็บรายได้
  - (1) ภาษีประเมิน อบจ.
  - (2) ภาษีประเมินเทศบาล/อบต.
- 2) การจัดทำงบประมาณ
- 3) การพัสดุ
- 4) การบริหารการเงินและบัญชี
  - (1) การบริหารรายจ่าย
  - (2) การจัดทำบัญชีและรายงานการเงิน
- 5) ผลสัมฤทธิ์
  - (1) ข้อทักท้วงลดลง
  - (2) การเพิ่มขึ้นของรายได้
    - ก. ภาษีประเมิน อบจ.
    - ข. ภาษีประเมินเทศบาล/อบต.

2.4.4 ด้านการบริการสาธารณะ มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการในการจัดหา รักษา และซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกัน ในสังคมในการเข้าถึงโอกาสในด้านต่างๆ มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่นมีบทบาทในการส่งเสริม สร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย มีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชน และการป้องกันและแก้ไข ปัญหาเสพติดในชุมชน มีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างพื้นฐาน
- 2) งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต
- 3) การวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว
- 4) การส่งเสริม ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 5) การจัดระเบียบชุมชน และรักษาความสงบเรียบร้อย

6) การบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.4.5 **ด้านธรรมาภิบาล** มีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความโปร่งใส และการป้องกัน และการปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ ประเด็นการประเมินประกอบด้วย

- 1) นโยบายและการจัดกิจกรรม
- 2) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วม
- 3) มาตรฐานการให้บริการ
- 4) การมีระบบ/กลไกจัดการกับเรื่องร้องเรียน
- 5) การถูกชี้มูลความผิด

2.4.6 **แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น** มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผลิตนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการบริการประชาชน ที่ดำเนินการ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มเป้าหมายเป็น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะที่มีการผลิตนวัตกรรมเท่านั้น โดยเป็นการระบุโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ผลิต รายละเอียด ประกอบด้วย

- 1) ชื่อ โครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 2) ลักษณะ โครงการนวัตกรรมท้องถิ่น (ริเริ่มใหม่/ต่อจากเดิม/ต่อจากที่อื่น)
- 3) เป็นโครงการในด้านใด (จำแนกตามด้านในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) ที่มา หลักการและเหตุผลในการดำเนิน โครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 5) วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ
- 6) เป้าหมายและความสำเร็จ
- 7) การดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น
- 8) ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน
- 9) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- 10) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงาน
- 11) รูปภาพในการดำเนินงาน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้กรอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นช่วยทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ

เป็นไปในทิศทางที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กร ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีต่างก็ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเพื่อให้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ล้วนส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในเทศบาลมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรในเทศบาล ในส่วนของการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา การถ่ายทอดความรู้ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเทศบาล การสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง เมื่อการเงินและการคลังมีประสิทธิภาพ องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลเป็นไปได้ง่าย เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถจัดหาได้โดยไม่ติดขัด และนำมาใช้พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านการบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐาน ที่ดีย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และชุมชนสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเทศบาลได้ ซึ่งจำนำไปสู่การพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านธรรมาภิบาล เทศบาลที่มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จะกลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งง่ายต่อการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และในส่วนของแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาเทศบาลจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในเทศบาล และมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไคล์เซอร์ เอ็ม แซนดร้า (Kaiser M. Sandra, 2000) ที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยระบบการจัดการที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพและการสนับสนุนอุปกรณ์ สอดคล้องกับ ฮัสเซียน และคณะ (Hussian And Others, 2004) ได้ศึกษาพบว่า ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับ เพล์แมน และคณะ (Peyman And Others, 2006) ที่ได้ศึกษาสำรวจปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการเพิ่มระบบของการจัดการขององค์กรความรู้ในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ความรู้และการจัดการขององค์กรความรู้ในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่ทราบแน่ชัดว่าเครื่องยนต์ กลไก และอาคารสถานที่ไม่ใช่

สิ่งสำคัญ ที่ประกอบในองค์กรนั้น แต่เป็นสิ่งที่สำคัญกว่าคือองค์ความรู้ และการจัดการกับความรู้ เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าความรู้ที่มีการจัดการที่ดี ก็จะมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั่นเอง (แพนศรี ศรีจันทิก, 2554, น. 53 - 54)

จะเห็นได้ว่าระบบบริหารจัดการซึ่งเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดในแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งจะต้องมีการจัดระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งระบบบริหารจัดการนั้นจะต้องมีการจัดระบบงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม คล่องตัว และมีบุคลากรที่รับผิดชอบ หากเทศบาลมีระบบบริหารจัดการที่ดีจะส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่เทศบาล

สำหรับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้เพียง ร้อยละ 4.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แต่เพื่อความเชื่อมั่นที่จะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรให้ความสำคัญกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กล่าวคือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานี โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่เทศบาลดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์ เทศบาลจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยมีแรงจูงใจในรูปของรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นให้ปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ 2) การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น และ 3) การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เทศบาลประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยมีการติดตามและประเมินผลงาน การวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร ซึ่งต้องมีการเลือกองค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม และสอดคล้อง หลังจากนั้นต้องสรุปว่าอะไรคือข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ ตัวชี้วัดที่ต้องมี

หลังจากนั้นจึงรวบรวมและจัดเก็บในแต่ละขั้นตอน และกระบวนการบริหารงาน ต้องมีการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบ และวิธีการจัดเก็บ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้มาแล้วจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับองค์กรและระดับกระบวนการ

สอดคล้องกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ที่พัฒนามาจากแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) ที่ได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการตอบคำถามเกี่ยวกับ 1) คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ 2) ความปลอดภัยของข้อมูลและสารสนเทศ 3) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ 4) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ และ 5) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับวิधिปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 “เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจะกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการเสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ” โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี โดยได้ดำเนินการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมา ในปีพ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 และเมื่อส่วนราชการ ดำเนินการครบ ทั้ง 6 หมวด ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2555 โดยในการพิจารณาให้รางวัลจะพิจารณาจากระดับการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550 อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับ ให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์กร ที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่าง ภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้ง ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของ ข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกี่ยวกับ วิธีการในการจัดการความรู้ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ด้านการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีวิธีการในการจัดการความรู้ในส่วนของกรรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ ดังนี้ จัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานของกลุ่มงานในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเผยแพร่ 220 กระบวนงาน ในเว็บไซต์ [www.km.thaicyberu.go.th](http://www.km.thaicyberu.go.th) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ภายในสำนัก/ หน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้การนำของรองเลขาธิการฯ ซึ่งเป็น ประธาน CKO จัดทำแผนการจัดการ ความรู้ของสำนัก/หน่วยงานและเผยแพร่ผลการจัดการความรู้ในเว็บไซต์

ได้แก่ <http://www.km.thaicyberu.go.th/PMQA/> และมีมาตรการและรางวัล เพื่อกำกับและสนับสนุนการนำองค์ความรู้เผยแพร่เว็บไซต์ โดยมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ การใช้งานเทคโนโลยีของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ถ่ายทอดความรู้โดยบุคลากร ภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา นอกจากนี้มีการอบรมหลักสูตร online จาก หน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผ่าน โครงการ TCU เรื่องความรู้ทั่วไป เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ หลักสูตรการสร้างเว็บเทคโนโลยีจากโปรแกรม Microsoft Word และ หลักสูตรการสร้างเว็บเทคโนโลยีจากโปรแกรม eXe (e - learning XHTML editor) และ ภาษาอังกฤษ เพื่อใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษายังมี การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ online เพื่อให้บริการกับบุคคลทั่วไปโดยโครงการ TCU และ Uninet ซึ่ง มีองค์ความรู้ที่เป็นระบบเผยแพร่ให้บุคลากรทุกระดับเข้าเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในเว็บไซต์ [www.thaicyberu.go.th](http://www.thaicyberu.go.th), [www.uni.net.th](http://www.uni.net.th), [www.mua.go.th](http://www.mua.go.th) และ [www.inter.mua.go.th](http://www.inter.mua.go.th) 2) ด้านการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีวิธีการในการจัดการความรู้ในส่วนของกรรับการถ่ายทอด

ความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น โดยผ่านหน่วยงานต่อไป กลุ่มสารสนเทศ จัดทำเว็บไซต์ [www.mua.go.th](http://www.mua.go.th) และ webboard ที่มีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานในสังกัดทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย TCU จัดทำระบบรับแจ้งความประสงค์จากผู้รับบริการ ซึ่งมีข้อเสนอแนะที่เป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ TCU ยังทำระบบการสร้างบทเรียน online ให้แก่คณาจารย์ ผู้สนใจ เพื่อให้สร้างความรู้ และนำมาถนอมเผยแพร่ในภายหลัง Uninet มีการจัดประชุม เชิงปฏิบัติการ WUNCA ปีละ 2 ครั้ง โดยเชิญมหาวิทยาลัยในเครือข่ายที่ทำงาน network มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึง ปัญหา นโยบาย การจัดการที่แตกต่างกัน มีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ กลุ่มส่งเสริมการจัดการความรู้ มีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้จากหน่วยงานภายนอก และหน่วยงานภายในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา นำเสนอผ่านเว็บไซต์ การจัดการความรู้ และ 3) ด้านการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีวิธีการในการจัดการความรู้ ในส่วนของการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และได้จัดเชิญวิทยากรผู้ปฏิบัติจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาถ่ายทอดวิธีปฏิบัติในการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน มีการศึกษาดูงานวิธีการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายนอก เช่น โรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บริษัทชัยบุรณ์บราเดอร์ส บริษัท NOK ฯลฯ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำ Best Practic มาใช้ในการปรับปรุงงานในหน่วยงาน และดำเนินการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถเทียบเคียงกับกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น

โดยเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี สารถนำวิธีการดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มาประยุกต์ใช้เพื่อทำให้เทศบาลประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

สำหรับวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้เพียงร้อยละ 1.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี แต่เพื่อความเชื่อมั่นที่จะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมิ



ลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ ต้องมีการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรซึ่งจะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ต้องมีอิสระในการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และต้องมีความเป็นเอกภาพในองค์กร คือ บุคลากรของ เทศบาลจะต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อเทศบาลเสมือนตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเทศบาล

สอดคล้องกับแนวคิดของ ลูสเซอร์ (Lussier, 2004 อ้างใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547, น. 55) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เน้นถึงคุณค่าของการค้นหาสิ่งใหม่ โดยเฉพาะในองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรมีความทันต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปปรับใช้ได้ สถานการณ์จริง วัฒนธรรมในองค์กร จึงควรเน้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับว่าการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของ คาร์เมรอน และควินน์ ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะ อันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร 2) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร 3) การบริหารงานบุคคล 4) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร 5) กลยุทธ์ที่ใช้ และ 6) เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรของ เอ็ดการ์ ซาห์น ที่ได้นำเสนอการแบ่งลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรเอาไว้ 3 ระดับตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความ ยากง่ายในการสังเกตเห็น ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ วัฒนธรรมทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งมองเห็นและสัมผัสได้ง่าย จับต้องได้สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเข้าไปในองค์กรใดองค์กรหนึ่งเป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด จำแนกได้ 3 ประเภท คือ ประเภทกายภาพ ประเภทพฤติกรรม และประเภทภาษา 2) ค่านิยม และ 3) ฐานคติ

ดังนั้นเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นที่จะทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ก็ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรของ คาร์เมรอน และ ควินน์ ได้แก่ 1) คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics) 2) คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders) 3) การบริหารงานบุคคล (Personnel management) 4) ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the

organization) 5) กลยุทธ์ที่ใช้ (Strategic Emphases) 6) เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning organization) และแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของระดับวัฒนธรรมองค์กรของ เอ็ดการ์ ซายน์ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) 2) ค่านิยม (Values) และ 3) ฐานคติ (Assumptions) เพื่อปรับลักษณะขององค์กรให้บุคลากรในเทศบาล ในจังหวัดสุราษฎร์ธานียอมรับ และเห็นคุณค่าร่วมกัน โดยเฉพาะเรื่องการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติที่ยึดถือเป็นระเบียบสืบต่อกันในเทศบาล โดยผู้บริหารและบุคลากรในเทศบาลร่วมกันปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เทศบาลมีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง และเป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบขึ้นจากคุณลักษณะเด่นเฉพาะอันเป็นผลมาจากการผสมผสานกันระหว่างมิติของวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ เพื่อร่วมกันสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของเทศบาลต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะ ละมุลมอญ (2556) ที่ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ด้านยุทธวิธีที่ใช้ ด้านตัวประสานองค์กร และด้านคุณลักษณะเด่นขององค์กร สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.20

จากผลการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรี พบว่านายกเทศมนตรีมีความเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยใช้แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ กรอบการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ LPA ช่วยทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ต่างก็ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด เพื่อให้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ LPA ซึ่งการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวนี้ล้วนส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในเทศบาลมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรใน

เทศบาล ในส่วนของการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา การถ่ายทอดความรู้ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในเทศบาล การสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ทั้งสิ้น ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง เมื่อการเงินและการคลังมีประสิทธิภาพ องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลเป็นไปได้ง่าย เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ สามารถจัดหาได้โดยไม่ติดขัดและนำมาใช้พัฒนาเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานี ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านการบริการสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานที่ดีย่อมส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และชุมชนสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเทศบาลได้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ด้านธรรมาภิบาลเทศบาล ที่มีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จะกลายเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพซึ่งง่ายต่อการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และในส่วนของแบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาเทศบาลจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ภายในเทศบาล และมีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่านายกเทศมนตรีมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคลากร ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ ที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นที่ยอมรับและมีการถ่ายทอด ต่อ ๆ กัน จนเกิดเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร เทศบาลแต่ละแห่งในจังหวัดสุราษฎร์ธานีล้วนมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ดีควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในเทศบาลเพื่อพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้เทศบาลมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่านายกเทศมนตรีมีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานของมนุษย์ได้อย่างดีเยี่ยม ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลง่ายขึ้น สะดวก รวดเร็ว มากขึ้น บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลมารวบรวมเป็นระบบสารสนเทศเพื่อสามารถทำการถ่ายโอนข้อมูลความรู้กันภายในเทศบาล และเทศบาลอื่น ๆ จนเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรและระหว่างเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ พบว่านายกเทศมนตรี มีความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวคือ การจัดการความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดี จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทศบาลจะกลายเป็นแหล่งเรียนรู้อการทำงานของบุคลากรทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้กันภายในเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การรวบรวมและการถ่ายทอดความรู้ หรือการรับเอาความรู้จากผู้รับบริการ หรือหน่วยงานต่าง ๆ มาเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ จนเป็นแหล่งเรียนรู้ของเทศบาล บุคลากรภายในสามารถนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้น มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาเทศบาลให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

นอกจากนี้ นายกเทศมนตรี ยังมีข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยใช้กรอบของ SWOT Analysis ประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1) **จุดแข็ง (Strength)** ที่ทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนมีดังนี้

(1) **ความผูกพันของบุคลากรสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันให้เกิดขึ้นในเทศบาล** รวมถึงวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากร ความใกล้ชิดกันทำให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

(2) **เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** มีงบประมาณเป็นของตัวเองสามารถนำมาใช้ในการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์สื่อสาร และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อนำมาสร้างแหล่งเรียนรู้ ในแต่ละเทศบาล ทำให้บุคลากรในเทศบาลและระหว่างเทศบาลสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเพื่อนำไปพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้

(3) **เทศบาลเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในเทศบาล ทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้**

(4) เทศบาลเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรองค์กรจนเกิดเป็นกรแห่งการเรียนรู้

(5) เทศบาลมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งแผนดังกล่าวล้วนก่อให้เกิด ความรู้ด้านต่าง ๆ ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2) จุดอ่อน (Weakness) ที่อาจทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนได้ยาก มีดังนี้

(1) ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานียังไม่มีระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัยมากนัก ประกอบกับบุคลากรด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ก็มีน้อย ทำให้การจัดทำฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ไม่มีการรวบรวม ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ของเทศบาลให้เป็นระบบ ส่งผลให้การถ่ายทอดความรู้ภายในเทศบาลยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก

(2) เมื่อ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมาได้มีการบรรจุข้าราชการส่วน ท้องถิ่นใหม่ทั่วประเทศ รวมถึงบรรจุในเทศบาลต่าง ๆ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีด้วย ข้าราชการใหม่ ยังขาดความรู้และประสบการณ์ การการทำงาน ต้องใช้เวลาพอสมควรในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ภายในเทศบาล ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

(3) บุคลากรของเทศบาลยังไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ภาระเบี่ยง และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของเทศบาล ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ ธานี ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่าที่ควร

3) โอกาส (Opportunity) ที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้เทศบาลเป็น องค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้ มีดังนี้

(1) องค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีถึง 138 แห่ง (องค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 40 แห่ง และ องค์กรบริหารส่วนตำบล 97 แห่ง) ถือเป็น โอกาสที่เทศบาลจะได้แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรและนำความรู้ต่าง ๆ มาพัฒนาเทศบาลใน จังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) เทศบาลมีช่องทาง ๆ ทั้งผู้รับฟังความคิดเห็นจากผู้มารับบริการ และ เครื่องข่ายอินเทอร์เน็ตในการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์เพื่อนำมาพัฒนาเทศบาลในจังหวัด สุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) เนื่องจากเทศบาลเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับชุมชน แหล่งเรียนรู้ ต่าง ๆ จากกลุ่มเครือข่าย ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ต่างๆ ล้วนมีอิทธิพล

ต่อเทศบาล เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชนกับเทศบาล สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(4) ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม จึงให้การสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดกิจกรรม การณรงค์ เพื่อให้เทศบาลซึ่งเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนนำมาพัฒนาสังคมและทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(5) ปัจจุบันมีหน่วยงานที่จัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีในการส่งบุคลากรของเทศบาลเข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าวและนำความรู้มาพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) อุปสรรค (Threat) ที่มาจากปัจจัยภายนอกที่อาจทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้ยาก มีดังนี้

(1) ถึงแม้เทศบาลจะมีงบประมาณเป็นของตัวเอง แต่การบริหารงานด้านงบประมาณต้องได้รับการตรวจสอบและควบคุมจากหน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ การใช้จ่ายงบประมาณแต่ละครั้งจึงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ยุ่งยาก ถือเป็นอุปสรรคในการนำงบประมาณมาใช้จ่ายในการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) ระเบียบ ข้อกฎหมาย ต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีอยู่จนมากมายบางครั้งมาจำกัดแนวทางในการบริหารจัดการ ทำให้การดำเนินการบางอย่างของเทศบาลล่าช้า เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีความใกล้ชิดกับประชาชน มีภารกิจหน้าที่ ที่ต้องให้บริการประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนซึ่งมีหลายประการ ทำให้ไม่มีเวลา หรือความสนใจในการคิด ริเริ่ม พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(4) เนื่องจากมีหน่วยงานที่คอยตรวจสอบการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างเคร่งครัด บางครั้งทำให้นักกลางกลัวการถูกร้องเรียน หรือถูกตรวจสอบจากหน่วยงานดังกล่าว ทำให้ไม่กล้าเสี่ยงหรือตัดสินใจในการคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือหาคำความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาในหน่วยงานทำให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเสียโอกาสในการพัฒนาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(5) ชุมชนต่าง ๆ ยังไม่ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลมากนักการประสานงานเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ จึงไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร กลายเป็นอุปสรรคในการพัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อทำการจับคู่ระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนจากปัจจัยภายในกับ โอกาส และอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ได้ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก (ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส)

(1) จัดสรรงบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนกับเทศบาลมีการสร้างเครือข่าย การเรียนรู้ร่วมกัน

(4) นำความคิดเห็นที่ได้จากผู้รับบริการ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์ มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (ใช้โอกาสแก้ไขจุดอ่อน)

(1) ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของเทศบาลให้ทันสมัยมากขึ้น

(2) ส่งข้าราชการบรรจุใหม่ เข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันกำหนดคนโยบาย กฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของเทศบาล เพื่อให้บุคลากรรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ใช้จุดแข็งเคียงอุปสรรค)

(1) จัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้มีรายละเอียดถูกต้องครบถ้วน ตามระเบียบข้อกฎหมาย เพื่อง่ายต่อการตรวจสอบจากหน่วยงานตรวจสอบต่าง ๆ

(2) ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมด้านการใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องตามระเบียบ ข้อกฎหมาย เพื่อป้องกันการกระทำความผิดด้านการเบิกจ่ายงบประมาณ

(3) สร้างทีมปฏิบัติงานเฉพาะกิจเพื่อร่วมกันปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน โดยอาศัยความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจ เพื่อให้งานสามารถดำเนินการตามระเบียบข้อกฎหมายต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

4) กลยุทธ์เชิงรับ (ลดจุดอ่อนเลี้ยงอุปสรรค)

(1) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ข้าราชการบรรจุใหม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็ว

(2) จัดโครงการฝึกอบรม หรือส่งข้าราชการใหม่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อสร้างความเข้าใจและเพิ่มพูนความรู้ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ลดการถูกร้องเรียนจากการกระทำความผิดในการปฏิบัติหน้าที่

(3) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้ภารกิจของแต่ละคนมีความชัดเจน และมีปริมาณงานที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ยังมีแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2545) ที่ได้เสนอแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ควรจะต้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบทั้ง 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) *รูปธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้* คือ การมีวิสัยทัศน์องค์กรแต่ละด้านอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ได้รับรู้และเข้าใจทิศทาง เกิดการเรียนรู้และเกิดการปฏิบัติจากการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้วิสัยทัศน์องค์กรในด้านนั้น ๆ เกิดเป็นความจริงขึ้นได้ในที่สุด ทั้งนี้ทุกองค์กรจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนแรก โครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย เครื่องมือ อุปกรณ์ นานาชนิดที่ใช้เพื่อการทำงาน และเพื่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรที่จะทำให้องค์กรนั้นสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ และส่วนที่สอง ระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานตามสากล ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญสนับสนุนกระบวนการในภารกิจใด ๆ ให้บรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เช่น ระบบการวางแผน, ระบบการให้บริการลูกค้า, ระบบบัญชีและการเงิน เป็นต้น และเมื่อผนวกสิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกันในเชิงประสานและส่งผลต่อศักยภาพต่าง ๆ ระหว่างกัน

2) *การเรียนรู้ของบุคคล ในเชิงนามธรรม* ถือเป็น การเรียนรู้ที่อยู่ในตัวของปัจเจกบุคคลที่อาจจะมองเห็นได้ยากใน 3 ด้าน คือ เจตคติและค่านิยม เป็นท่าทีหรือมุมมอง ทักษะและความสามารถ นอกเหนือจากบุคคลจะต้อง เรียนรู้ตลอดชีวิตแล้ว องค์กรจะมีหน้าที่ช่วยในการพัฒนาทักษะและความสามารถให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น อยู่ตลอดเวลาอีกด้วย และความภาคภูมิใจและความเป็น



เจ้าขององค์กร ความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกิจใด ๆ ที่จะมีส่วนต่อผู้รับบริการ รวมถึง ต่อสังคมส่วนรวม

3) *วินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้* ในกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นในระดับปัจเจกบุคคล หรือในระดับองค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการรณรงค์ให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามวินัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

4) *ขั้นตอนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็น รูปธรรมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผสมผสานแนวคิดในหลายด้านเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่ง ออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) *การสร้างบรรยากาศเปิดให้สมาชิกทั่วทั้งองค์กร ได้มีโอกาสรับทราบ* ถึงความจำเป็น และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงตลอดไป

(2) *ทำการพัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการ* แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร

(3) *ทำการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ในระดับองค์กร* ด้วยการสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน และระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ

(4) *ทำการพัฒนาตัวผู้นำ* ให้เกิดทักษะต่าง ๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และ ผู้เรียนรู้

(5) *กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* ในระดับปัจเจกบุคคลในด้านองค์ความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยจะเน้นการเรียนรู้ทั้งที่อยู่ในห้องอบรม และการเรียนรู้ในทีมงานต่าง ๆ

(6) *กำหนดมาตรการในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติงาน* ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทาย และการสนับสนุน เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นไปภายในระยะเวลาที่กำหนด

(7) *พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม* โดยมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของทีมงานทุกคนในทีมมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ มีระบบการเอื้ออำนาจที่ชัดเจน ในด้านการตัดสินใจและการบริหารงานในลักษณะต่าง ๆ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงานด้วยการประกาศเกียรติคุณและตอบแทนด้วยระบบการให้รางวัลตามสมควร

อาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีปัจจัยเกี่ยวข้องมากมาย ทั้งนี้องค์กรจะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร มีการกระจายอำนาจ มีรูปแบบการบริหารงาน รวมถึงกระบวนการทำงานที่จะต้องเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วย เพราะถ้ามีแต่แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ โดยไม่ปรับส่วนอื่น ๆ ให้มีความสอดคล้องกันก็ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใดนอกจากนี้องค์กรต้องเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวาง และต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนช่วยในการเรียนรู้ แต่สิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการทำงานร่วมกัน มีการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหา ร่วมกันได้อย่างดี

### 3. ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ได้แบ่งข้อเสนอแนะไว้ 2 ข้อ คือ 1) ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์ และ 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ประมวลผลจากข้อค้นพบมาจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ค้นพบมาจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยืนต่อไป โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

##### 3.1.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ปัจจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรลำดับแรกเข้าสู่สมการถดถอย มีความสามารถอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ร้อยละ 71.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบกับน้ำหนักของตัวแปรอิสระในการอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุ

ราษฎร์ธานี ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้ตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และวัฒนธรรมองค์กร เมื่อควบคุมตัวแปรอิสระอื่น ๆ ให้คงที่แล้ว ตัวแปรที่มีผลและอธิบายความผันแปรเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้มากที่สุด คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ถ้ามีการนำเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี มากเท่าใด ก็ยิ่งส่งเสริมให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืนได้

นอกจากนี้ โรเบิร์ต แคปแลน และ เดวิด นอร์ตัน (Robert Kaplan And David Norton, 1992 อ้างใน อนันต์ พันนึก, 2551) ได้กล่าวถึง การบริหารงานแบบมุ่งสมดุล หรือ Balanced Scorecard ไว้ว่า เป็นเครื่องมือเทคนิคที่ช่วยในการบริหารการจัดการองค์กรอย่างหนึ่ง เป็นเทคนิคที่ช่วยในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งแต่เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรมักเน้นการวัดผลการปฏิบัติงานด้านการเงินเพียงด้านเดียว แต่จะช่วยเพิ่มมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต และนอกจากนั้น ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยการพิจารณามุมมอง 4 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต

สำหรับแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างหนึ่ง ที่ได้รับการพัฒนามาจากแนวคิด Balanced Scorecard นั้น เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีควรนำมาประยุกต์ใช้ในการบริการจัดการองค์กร โดยปฏิบัติตามตัวชี้วัดในแบบประเมินดังกล่าว ดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัดและมีการวางแนวทางการพัฒนาไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแปลงสู่แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี สำหรับโครงการพัฒนาของเทศบาลในแผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปีจะต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล และต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดไว้และวางแนวทางในการวัดผลการดำเนินการจริง ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแปลงสู่แผนพัฒนาท้องถิ่นสี่ปี จะต้องมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ ให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ที่มีความสอดคล้องของแผนที่วางไว้กับการนำไปการปฏิบัติ เพื่อให้เทศบาลมีระบบ

บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมในการดำเนินงานอยู่เสมอ ส่งผลให้เทศบาล  
ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

2) *ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา* ดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ให้มีประสิทธิภาพด้วยการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง  
พร้อมทั้ง มีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของบุคลากรในเทศบาล และส่งเสริม  
การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรพร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการ  
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการ  
บริหารงานบุคคลเพื่อเชื่อมโยงความคิดของแต่ละคนให้เข้ากับนโยบายหรือกลยุทธ์ของเทศบาล

3) *ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง* มีการดำเนินการด้านงบประมาณ  
และพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย เพื่อให้เทศบาลมีการบริหารงานการเงินการคลังที่มีประสิทธิภาพ  
สามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพิ่มขึ้น ลูกหนี้ลดลง ทั้งนี้ ต้องจัดระบบ  
บัญชีและการควบคุม โดยสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณ และระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิด  
การเรียนรู้ โดยระบบดังกล่าวต้องส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ที่ได้  
เพื่อตรวจสอบผลจากการลงทุน

4) *ด้านการบริการสาธารณะ* จัดโครงการ/กิจกรรมส่งเสริม และอนุรักษ์ศิลปะ  
วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ การจัดทำแผนที่หรือเส้นทางของภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น จัดทำทะเบียนปราชญ์ชาวบ้าน จัดกิจกรรมถ่ายทอดศิลปะและภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดค่าย  
กิจกรรมท้องถิ่นของเรา จัดตั้งชุมชนอนุรักษ์ศิลปะพื้นบ้าน จัดทำเอกสาร แผ่นพับสำหรับการเผยแพร่  
ศิลปะและภูมิปัญญาท้องถิ่น และจัดทำฐานข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อง่ายต่อการสืบค้นข้อมูล

5) *ด้านธรรมาภิบาล* เทศบาลต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานโดยยึดหลัก  
ธรรมาภิบาล โดยจัดทำแผน/แนวทางเพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริตหรือการส่งเสริม  
ความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลในเทศบาล และจัดโครงการ/กิจกรรมในการส่งเสริม/ปลูกจิตสำนึก  
ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

6) *แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น* จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้นอกห้องเรียนของ  
เทศบาลขึ้น โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในเทศบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
รวมถึงหน่วยงานอื่น เป็นทีมงานเพาะกิจการดูแลนวัตกรรมท้องถิ่นดังกล่าว เพื่อการรวบรวม  
แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำมาพัฒนาเทศบาลให้กลายเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้อย่างยั่งยืนได้

การปฏิบัติตามตัวชี้วัดในแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นจะช่วยให้เทศบาลมีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานของเทศบาลมี

ประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางที่ดี เทศบาลที่มีประสิทธิภาพย่อมทำให้การเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ลดอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมองว่า เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ควรมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เหมาะสมสำหรับเทศบาลในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ส่งเสริมให้มีการนำระบบบริหารจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) พัฒนาสมรรถนะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 4) พัฒนาการทำงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 5) พัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 7 เป้าประสงค์ ได้แก่ 1) เทศบาลมีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ 2) ระบบและกลไกการบริหารจัดการของเทศบาลทุกขั้นตอนได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพต่อการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ 4) บุคลากรทุกระดับมีสมรรถนะ ความเชี่ยวชาญในงาน และมุ่งมั่นพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง 5) บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ มาใช้ในการบูรณาการการทำงาน 6) เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการนำเทศบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 7) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทันสมัย ฐานข้อมูลมีประสิทธิภาพ เข้าถึงได้ง่าย สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการบริหารจัดการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้กลยุทธ์ 9 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนากายภาพและสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการ และการประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) สนับสนุนการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายใน และภายนอกเทศบาล 5) พัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพ และนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดี 6) เร่งรัดพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญ 7) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์องค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ 8) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกเทศบาล และ 9) เร่งรัด สรรหาและพัฒนาบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) สำหรับหน่วยงานระดับกำหนดนโยบาย ควรกำหนดให้การพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นนโยบายร่วมที่ทุกฝ่ายยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศให้กับเทศบาล 2) สำหรับหน่วยงานระดับปฏิบัติ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง ควรร่วมกันวางแผน

ในการพัฒนาบุคลากร และจัดสรรภาระงานอย่างเหมาะสม เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในรูปแบบที่หลากหลายนอกเหนือจากการประชุม อบรมนอกสถานที่ หรือการศึกษาต่อเท่านั้น และ 3) สำหรับตัวผู้ปฏิบัติหรือบุคลากร ควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพูดคุย สัมผัส ให้มีความสมดุลทั้งในเรื่องทั่วไป และเรื่องเชิงวิชาการ หรือปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน โดยตระหนักถึงการพัฒนาคุณภาพการ ให้บริการประชาชนเป็นสำคัญ

### 3.1.2 การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน เทศบาล ควรปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินการของการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในส่วนของ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความรู้เพื่อให้การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น และเป็นการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยมีแนวทาง ดังนี้

1) สร้างกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น โดยต้องมีการพัฒนา ความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยใช้กระบวนการ 7 ขั้นตอน คือ

(1) *บ่งชี้ความรู้* โดยพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคือ อะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ใน รูปแบบใด อยู่ที่ใคร

(2) *สร้างและแสวงหาความรู้* โดยการสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้ จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(3) *จัดความรู้ให้เป็นระบบ* โดยวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อม สำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(4) *ประมวลและกลั่นกรองความรู้* โดยการปรับปรุงรูปแบบเอกสาร ให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(5) *เข้าถึงความรู้* โดยการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการ ได้ง่ายและสะดวก ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์

(6) *แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้* สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณี เป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสลับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทีมข้ามสายงาน

(7) *เรียนรู้* ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ทำให้เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ – นำความรู้ไปใช้ - เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2) *ต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในเทศบาลที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร* โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยงเพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิผล โดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ

3) *ในการจัดการความรู้ควรคำนึงถึงการรวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กร รวมทั้ง ผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ*

เครื่องมือหรือเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงเทศบาลเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เทศบาลจะต้องมีการติดตามและประเมินผลงานการวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องมีการเลือกองค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้อง หลังจากนั้นต้องสรุปว่าอะไรคือข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ตัวชี้วัดที่ต้องมี หลังจากนั้นจึงรวบรวมและจัดเก็บ ในแต่ละขั้นตอน และกระบวนการบริหารงานต้องมีการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบ และวิธีการจัดเก็บ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้น จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับองค์กร และระดับกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1) *การบ่งชี้ความรู้และข้อมูล* ตัวชี้วัดที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ขององค์กร ทั้งนี้ จะต้องขอความเห็นจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือแม้กระทั่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอกเพื่อให้ครอบคลุมในทุกประเด็น

2) *การสร้างและแสวงหาความรู้เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และผลการวัดและวิเคราะห์ที่ได้* กำหนด ความต้องการไว้ในข้อ 1 ทั้งนี้ สามารถหาแหล่งความรู้และข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) *ดำเนินการจัดทำระบบในการจัดเก็บองค์ความรู้* ข้อมูล และสารสนเทศ ที่ได้จากข้อ 2 เพื่อให้พร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถอ้างอิงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เทศบาลจะต้องดำเนินการตั้งคณะทำงานที่มีองค์ความรู้ตามที่กล่าวไว้ในข้อ 1 เพื่อทำการประเมินและกลั่นกรององค์ความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนที่จะทำการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะต้องระวังเป็นอย่างมากเนื่องจากมีผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรต่อสาธารณชน

5) การเข้าถึงความรู้ข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในเทศบาลจะต้องพร้อมใช้งานและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลจะต้องมีการพิจารณาเตรียมความพร้อมไว้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีแผนฉุกเฉินและแผนสำรองเป็นอย่างดีหากเกิดภัยพิบัติหรือความไม่สงบในกรณีต่าง ๆ

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หลังจากสร้างความพร้อมในเรื่องระบบการจัดเก็บและพร้อมใช้งานไปแล้วนั้น เทศบาลต้องมีการนำความรู้ไปใช้งานและนำกลับมาแลกเปลี่ยนด้วยวิธีต่าง ๆ อาทิ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เวทีสัมมนา การเขียนบทความ การเล่าประสบการณ์ที่ดี และบทเรียนจากการนำไปปฏิบัติ

7) การเรียนรู้ หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในข้อที่ 6 ถิ่นนำความรู้ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และทำให้ฐานองค์ความรู้ของเทศบาลขยายใหญ่ขึ้น และเป็นองค์ความรู้ที่มีสลับซับซ้อน และทรงคุณค่ามากขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยมองว่า เทศบาลควรรวบรวมความรู้ของบุคลากรเป็นระบบ และถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม การจัดประชุม การแจ้งเวียนหนังสือ จัดทำเอกสารตีพิมพ์ประกาศ และผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้จากช่องทางต่าง ๆ มาใช้ได้อย่างสะดวก ควรมีการจัดประชุม ปรึกษาหารือ จัดกิจกรรมหรือนิทรรศการ เพื่อวางแผนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในเทศบาลและหน่วยงานภายนอก และควรมีการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

### 3.1.3 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่หล่อหลอมและมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมเกื้อยวสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อกันย่อมส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ และการเรียนรู้ระหว่างกันอย่างไม่มีการขบเขตจะเป็นวัฒนธรรมของความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ลด ละ ความเห็นแก่ตัวให้น้อยลง และช่วยพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารเทศบาลควรผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมเพื่อใช้เป็นช่องทางในการ



เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรของเทศบาล ทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ลูสเซอร์ (Lussier, 2004 อ้างใน ภาวิรัตน์ พันธุ์แพ, 2547, น. 55) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เน้นถึงคุณค่าของการค้นหาสิ่งใหม่ และที่สำคัญในองค์กรที่จะต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากรมีความทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปปรับใช้ได้ ในสถานการณ์จริงวัฒนธรรมในองค์กรจึงควรเน้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น ในการทำงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับว่าการเรียนรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสมอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยมองว่า เทศบาลต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยคำนึงถึง วัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงาน แล้วนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งอยู่ในวิถีการทำงานปกติ

นอกจากนี้ ต้องกำหนดโครงสร้างสายงานที่เหมาะสมกับองค์กร มีสถานที่ทำงานเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีการนำค่านิยมสร้างสรรค์ของกระทรวงมหาดไทย วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียงมาใช้เป็นค่านิยมร่วมของเทศบาล และส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบ กฎหมาย ต้องมีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน โดยมีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของเทศบาล พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง โดยยึดหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน และเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน เน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลต่อคุณภาพของบุคลากร และเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าเสี่ยง เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรม สร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมใช้ระเบียบและนโยบายเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเข้าด้วยกัน มุ่งเน้นการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และความท้าทายใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

### 3.1.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสามารถนำมาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน ในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดความสะดวกตัวในการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูล การเรียนรู้อย่างทั่วถึงในองค์กร การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้และสะท้อนผลงานของทุกระดับในองค์กร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีจะสามารถบริหารข้อมูลภายในองค์กรเพื่อสนับสนุน ทุกฝ่ายให้ประสานงานกันและเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับระบบโทรคมนาคมอย่างแพร่หลาย เช่นอินเทอร์เน็ต และมัลติมีเดีย มีส่วนช่วยเชื่อมโยงระบบสารสนเทศในเครือข่าย ที่ให้ความสะดวกและเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้อย่างมาก องค์กรที่สามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์ของระบบสารสนเทศได้เป็นอย่างดีจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มั่นคงและอยู่ในฐานะผู้นำองค์กรอื่น ๆ ของวงการเดียวกัน ดังนั้น เทศบาลจึงควรเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย พร้อมใช้งาน ทั้งในส่วนของ Hardware, Software, และ Peopleware และการเชื่อมโยงข้อมูลจากแต่ละฝ่ายกับข้อมูลส่วนกลาง เพื่อใช้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย และเพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศและทำให้เทศบาลกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002 อ้างใน เจษฎากร ทองแสวง, 2553, น. 32 - 33) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กร ที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะก้าวล้ำได้ดีกว่าองค์กรอื่น เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ล้วนจัดหาเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการบริหาร การเรียนการสอน และการวิจัยอย่างเหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น เทศบาลจึงควรมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่มีความถูกต้องและทันสมัย สะดวกต่อการนำมาใช้ และใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีทุกชนิด เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมองว่า เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมและนำข้อมูลมาใช้อย่างทันที่ ดังนั้น ผู้บริหารของเทศบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ควรให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานเพื่อความสะดวก ประหยัด ทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังลดต้นทุนในการดำเนินงาน ควรสนับสนุนให้มีการปรับใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในด้านการเรียนรู้ผ่านระบบ e-learning หรือ

e-book เพื่อประโยชน์ในการสืบค้นข้อมูลข่าวสารเพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรและง่ายต่อการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ในเทศบาลให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและรวดเร็วต่อไป โดยจัดสรรงบประมาณ ในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เพื่อให้เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ควรมีการปฏิบัติตามตัวชี้วัดในแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (LPA) ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่พัฒนามาจากการบริหารงานแบบมุ่งสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการ 2) การบริหารงานบุคคลและกิจการสภา 3) การบริหารงานการเงินและการคลัง 4) การบริการสาธารณะ 5) ธรรมชาติ และ 6) แบบติดตามวัดกรรมท้องถิ่น ควรปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินการของการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในส่วนของ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความรู้เพื่อให้การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น และเป็นการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีพฤติกรรมการแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาไปใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงงานแล้วนำเสนอประสบการณ์และความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง และควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อเทศบาลและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในเทศบาลให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ตามลำดับ

### 3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 *ผู้วิจัยเห็นว่าการวิจัยในครั้งนี้* ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีเพิ่มเติม เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leader) ฯลฯ ว่ามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีหรือไม่

**3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัย** ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**3.2.3 การศึกษาวิจัยแผนปฏิบัติการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัด** สุราษฎร์ธานี

**3.2.4 การศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรค**ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**3.2.5 ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการวิจัยความคิดเห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร** **แห่งการเรียนรู้**ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด และ องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนต่อไป

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กิตติมา จันทรสม. (2541). *แนวคิดของการบริหารในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ศึกษากรณี: สำนักงานคณบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- กิตติยา เขือกเย็น. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์ปริญญาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.*
- เกศรา รักษาดี. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป.*
- กชนิกา พลจันทร์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- ไกรศักดิ์ รักพิณิจ และคณะ. (2558). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดนครราชสีมา. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.*
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2550). *เทคโนโลยีสารสนเทศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สารมวลชน.*
- ความเป็นมาของเทศบาล. สืบค้นจาก <http://www.local.moi.go.th/muni.stru..pdf>
- คมกริช ลิ้มเรืองวุฒิกุล. (2547). *การประเมินประสิทธิผลองค์กร, น. กรณีศึกษาโดยใช้แนวทาง บาลานซ์ สกอร์การ์ด. (โครงการเฉพาะเรื่องปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, กรุงเทพฯ.*
- จุลศักดิ์ ชาญณรงค์. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรระบบราชการ ความเมตตา และคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการสังกัดกรุงเทพมหานคร. (รายงานผลการวิจัย). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.*
- เจษฎากร ทองแสวง. (2553). *แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.*

- จำเริญ วิวัฒน์ และ เบญจมาศ อัมพันธ์. (2540). *วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน).
- เฉลิมพล ประเสริฐสังข์. (2556). *ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ Instructional Leadership*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org>
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). *วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ ฟาม่า จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชลธิศ ชีระจิตติ. (2547). “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารภาครัฐ (Public Administration)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชุมพล ศฤงคารศิริ. (2550). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สัมพันธ์พานิช.
- ฐาปนีย์ เปรียญกุล. (2556). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ และ ไพบุลย์ เกียรติโกมล. (2545). *ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ครุณี โกเมนเอก. (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยคริสเตียน, กรุงเทพฯ.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. (2545). *วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ดวงนภา แต่งเกลี้ยง. (2555). *องค์ประกอบที่สำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org>
- ตรรกพร สุขเกษม และคณะ. (2558). *ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับระดับความสุขของบุคลากรในสถานศึกษา จังหวัดพิจิตร*. (รายงานวิจัย). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาแพงเพชร.
- ทวีศักดิ์ ก่ออนันตกุล. (2541). *เทคโนโลยีสารสนเทศและสังคมสารสนเทศ*. กรุงเทพฯ: ชัคเซสมิเดีย.
- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสารสนเทศ สืบค้นจาก <https://www.baanjomyut.com>

- ทิพวรรณ มะเจียงกร. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครสมุทรสาคร.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเทคโนโลยีสารสนเทศ. สืบค้นจาก <https://kkjame.files.wordpress.com>
- เทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี. สืบค้นจาก <https://th.wikipedia.org>
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเยี่ยมสุข.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม.
- นงลักษณ์ โพธิ์ไพจิตร. (2558). “เทคโนโลยีสารสนเทศกับการจัดการความรู้อันรู้”.
- วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ*, 2(2), มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เบญจมาภรณ์ ภิญโญพรพาณิชย์. (2556). *การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารสาธารณะกรมควบคุมโรคตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA).* กรุงเทพฯ: บริษัท โอ-วิทย์ (ประเทศไทย) จำกัด.
- แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2560. สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th>
- บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน สืบค้นจาก <https://cplpcienciassociais.org>
- ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ. สืบค้นจาก <https://sites.google.com>
- ปริญ บุญฉนวน. (2556). *วัฒนธรรมองค์กร องค์กรการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง.* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สาขาวิชาพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิยะ ละมุลมอญ. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- ผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้. สืบค้นจาก <http://www.utcc.ac.th>.
- พนานันท์ โกสินานนท์. (2551). *แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยราชพฤกษ์องค์กรแห่งการเรียนรู้.* (รายงานวิจัย). วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- พิชาย รัตนดิถ ฤกษ์. (2552). ใน *เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชาองค์การและการจัดการทางสังคม.* กรุงเทพฯ: ชิงค์ บีคอนด์ บัคส์.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- พิชวรณ์ กิติคุณ. (2559). ใน *เอกสารวิชาการ ภาครัฐไทยกับการก้าวสู่รัฐบาลดิจิทัล* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.



- แพนศรี ศรีจันทิก. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- พล ประเสริฐสังข์. (2556). *องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization)*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org>
- ฟิลลิปส์ จิระประยูต. (2556). *การนำเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในหน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2547). "ผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้". *วารสารวิชาการ*. มหาวิทยาลัยพายัพ.
- มาลัย ปู่ผ้า. (2558). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนตัดครุณี จังหวัดฉะเชิงเทรา*. (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เขาวเรศว์ นุตเดชานันท์. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข*. (รายงานวิจัย). กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ พ.ศ.2535.
- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สืบค้นจาก <http://www.tqa.or.th>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2530). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525*. กรุงเทพฯ ๑: เจริญอักษร.
- วิจรรย์รัตน์ กระจ่าง. (2553) *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์.
- วัฒนธรรมองค์กร. สืบค้นจาก <https://ajsuthasinee.files.wordpress.com>
- วัฒนธรรมองค์กร. สืบค้นจาก <https://www.novabizz.com>
- วรรณกร รอบคอบ. วัฒนธรรมองค์กร. สืบค้นจาก <https://sites.google.com>
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2550). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล*. สืบค้นจาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload>
- วินัย ชุนวาลศรี. (2547). ใน *เอกสารประกอบการสอนการปกครองท้องถิ่นไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สุราษฎร์ธานี: สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546). *การจัดการองค์การและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็นดูเคชั่น อินโดไชนา.

- วิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ. (2552). การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2549). การบริหารวิถีพุทธ ตอน TQM การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อริยชน จำกัด.
- วรวิภา กิจศิริวิศาล. (2553). วัฒนธรรมองค์กรที่ปรึกษาออกแบบรถไฟฟ้าของ รฟม.: โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงินส่วนต่อขยาย. (การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ศิริพงษ์ เสาศาขาน. (2550). หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุคพอยด์จำกัด.
- ศุภชัย เทคโน โลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2546). แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2545
- สัญญาณี เสมากักดี. (2557). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2551). การจัดการจากมุมมองนักบริหาร (Management from the executive's viewpoint). (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุริยา จันดาหงส์. (2554). การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพลอยงาม อำเภอป่าไร่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมจิตร สุวรักษ์. (2554). การจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพงษ์ บุญด้วยลาน. (2549). *การประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการในหน่วยงานของกองเรือยุทธการ*. (ปัญหาพิเศษปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)* สืบค้นจาก <https://www.km.thaicyberu.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ. (2550). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: เซ็นจูรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). *กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *PMQA เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (ฉบับที่ 2)*. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2554) *เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร*. สืบค้นจาก <https://www.nstda.or.th>
- อิสราวดิ ชานาญกิจ. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org>
- อนันต์ พันนึก. (2551). *การบริหารแบบสมดุล*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org>
- อรวรรณ ป้อมคำ (2558). “การจัดการสารสนเทศ การสื่อสารและเทคโนโลยี สำหรับการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3”. *วารสารวิชาการ*. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- อวยชัย พัสตุรักษา. (2556). *แนวทางการดำเนินการประเมินตาม ระบบ LQM / Core team สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น Thailand 4.0*. สืบค้นจาก <http://fms.bru.ac.th>

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/ พิเศษ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

4 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางสาวเหมือนขวัญ ช่วยคง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ ได้รับการ  
อนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัด  
สุราษฎร์ธานี (Factors Affecting To Learning Organization Of The Municipality In Suratthani Province)  
โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญวิเศษพันธุ์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนักศึกษาจะได้นำ  
ข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวิจัย ซึ่งจะประโยชน์ในการสร้างเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้เป็นองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยืน ต่อไป และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญวิเศษพันธุ์)

ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 0-2504-7009

โทรสาร 0-2503-3612

**ภาคผนวก ข**

หนังสือขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์



ที่ ศธ 0522.17/ พิเศษ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาสีราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

4 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการสัมภาษณ์

เรียน นายเทศมนตรีนครสุราษฎร์ธานี นายเทศมนตรีเมืองดอนสัก นายเทศมนตรีเมืองท่าช้าง นายเทศมนตรี  
ตำบลกาญจนดิษฐ์ และนายเทศมนตรีตำบลท่าทองใหม่

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวเหมือนขวัญ ช่วยคง นักศึกษาระดับอุดมศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ คณะวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาสีราช ได้รับการ  
อนุมัติให้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัด  
สุราษฎร์ธานี (Factors Affecting To Learning Organization Of The Municipality In Suratthani Province)  
โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณีนี้ นักศึกษามีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ  
ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้สัมภาษณ์ เพื่อนักศึกษาจะได้นำข้อมูล  
ดังกล่าวไปใช้ในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการสร้างเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้เป็นองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยืน ต่อไป และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์)

ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 0-2504-7009

โทรสาร 0-2503-3612



**ภาคผนวก ค**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

Factors Affecting To Learning Organization Of The Municipality In Suratthani Province

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบด้วย ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ทั้งนี้เพื่อศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และขอเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

.....

(นางสาวเหมือนขวัญ ช่วยคง)

นักศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail: shuri\_1986@hotmail.com โทรศัพท์ 09 – 5037 - 5624, 08 – 0718 - 7010

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง หรือบันทึกข้อความในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

20 - 25 ปี  26 - 30 ปี  31 - 45 ปี  46 - 50 ปี  51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท หรือสูงกว่า

4. ตำแหน่งงาน

ผู้บริหาร  ข้าราชการ  ลูกจ้างประจำ  พนักงานจ้าง

5. อายุงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาล

น้อยกว่า 1 ปี  1 - 5 ปี  5 - 10 ปี  10 - 15 ปี  15 ปีขึ้นไป

-----

**ส่วนที่ 2** ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</b>						
<b>การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery)</b>						
1	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร					
2	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
3	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
<b>การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)</b>						
4	องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีวุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์การทำงาน					
5	องค์กรของท่านมีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ และตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)</b>						
6	บุคลากรในองค์กรของท่านยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานขององค์กร					
7	องค์กรของท่านตระหนักว่าอนาคตและความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)</b>						
8	องค์กรของท่านมีความผูกพันกับการทำงานเป็นทีมมากน้อยเพียงใด					
9	องค์กรของท่านมักมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ					
<b>การคิดอย่างเป็นระบบ (System)</b>						
10	องค์กรของท่านแก้ปัญหาการทำงานในลักษณะมองภาพรวม และแก้ไขอย่างเป็นระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป					
11	ในการทำงานขององค์กรของท่านจะมีการมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกันอย่างเป็นลูกโซ่					
12	องค์กรของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันได้ ถ้าสมาชิกตระหนักในหน้าที่ของตน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ด้วย					
<b>กลยุทธ์การเรียนรู้ (A Learning Approach to Strategy)</b>						
13	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้					
14	ในภาพรวมแล้วท่านคิดว่าความคิดเห็นของบุคลากรมีความเชื่อมโยงกับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร					
15	องค์กรของท่านมีการถ่ายโอนระหว่างนโยบายขององค์กรและการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสอดคล้องกัน					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)</b>						
16	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร					
17	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร					
18	บุคลากรในองค์กรของท่านยอมรับเข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น					
<b>การให้ข่าวสารข้อมูล (Information)</b>						
19	องค์กรของท่านมีช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรที่สะดวก รวดเร็ว และชัดเจน					
20	องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ท่านเข้าใจทิศทางขององค์กร					
<b>การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control)</b>						
21	องค์กรของท่านสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณ และระบบ การรายงาน ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างความพอใจให้กับผู้รับบริการ					
22	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับงบประมาณ และมีการรายงาน					
<b>การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange)</b>						
23	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกัน					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
24	บุคลากรในองค์กรของท่านมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นกันภายในองค์กร					
<b>การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility)</b>						
25	ระบบการให้รางวัลในองค์กรของท่านมีความยืดหยุ่น จูงใจให้เกิดการเรียนรู้					
26	องค์กรของท่านจัดให้ให้มีรางวัลหลายประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรหรือทีมงานที่ต้องการแตกต่างกัน					
<b>โครงสร้างองค์กร (Enabling Structures)</b>						
27	โครงสร้างขององค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ร่วมกัน					
28	องค์กรของท่านมีโครงสร้างที่มีลักษณะแบนราบ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวก					
<b>การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners)</b>						
29	องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร					
30	องค์กรของท่านนำข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร จากผู้รับบริการ และแหล่งภายนอกอื่น ๆ มาร่วมกันคิดพิจารณาและนำมาถ่ายทอด เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning)</b>						
31	องค์กรของท่านส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและการเรียนรู้ระหว่างกัน					
32	องค์กรของท่านจัดให้มีการฝึกอบรม การค้นคว้าและพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ					
<b>บรรยากาศในการเรียนรู้ (A Learning Climate)</b>						
33	ผู้บริหารองค์กรของท่านมีการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรทุกคน ได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง					
34	องค์กรของท่านมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
35	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน					
<b>โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน (Self-Development-Opportunities for All)</b>						
36	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน โดยการจัดแหล่งทรัพยากร และอำนวยความสะดวกให้กับทุกคน ได้เกิดการพัฒนาตนเอง					
37	องค์กรของท่านมีแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากร มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง					



**ส่วนที่ 3** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)</b>						
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>						
1	องค์กรของท่านมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ					
2	องค์กรของท่านมีการบริหารงานที่เน้นประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น					
<b>ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา</b>						
3	องค์กรของท่านมีการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยการวางแผน การส่งเสริม การพัฒนา การถ่ายทอดความรู้ และการสืบทอดตำแหน่ง					
4	องค์กรของท่านมีช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน					
5	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร					
6	องค์กรของท่านมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้สภาท้องถิ่นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง</b>						
7	องค์กรของท่านสามารถจัดเก็บรายได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	องค์กรของท่านมีการดำเนินการด้านงบประมาณและพัสดุถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริการสาธารณะ</b>						
10	องค์กรของท่านมีการดำเนินการในการจัดหารักษา และซ่อมบำรุงโครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบ					
11	องค์กรของท่านมีการดำเนินการในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ทั้งในด้านการศึกษา การสาธารณสุข การกีฬา การสร้างความเท่าเทียมกันในสังคม					
12	องค์กรของท่านมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการประกอบอาชีพให้กับประชาชนในท้องถิ่น					
13	องค์กรของท่านมีบทบาทในการส่งเสริมสร้างสรรค์ และอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น					
14	องค์กรของท่านมีการเตรียมความพร้อมรับสาธารณภัย					
15	องค์กรของท่านมีบทบาทในการส่งเสริมประชาธิปไตยให้กับประชาชน					
16	องค์กรของท่านมีบทบาทในการป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิต ในชุมชน					
17	องค์กรของท่านมีการดำเนินการในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม					
<b>ด้านธรรมาภิบาล</b>						
18	องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการสร้างความโปร่งใสและการป้องกัน และการปราบปรามการทุจริตในทุกรูปแบบ					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>แบบติดตามนวัตกรรมท้องถิ่น</b>					
19	องค์กรของท่านมีการให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการบริหารงานในด้านต่างๆ เพื่อยกระดับการบริการประชาชน					
<b>วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)</b>						
	<b>คุณลักษณะเด่นขององค์กร (Dominant Characteristics)</b>					
20	องค์กรของท่าน เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร					
21	องค์กรของท่านมีบุคลากรที่ชอบการทำงานที่ท้าทายเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
22	องค์กรของท่านมีบุคลากรชอบการแข่งขันและความสำเร็จ เพื่อให้การทำงานให้สำเร็จลุล่วง					
23	องค์กรของท่านมีโครงสร้างสายงานที่เหมาะสมกับองค์กร					
24	องค์กรของท่านมีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
	<b>คุณลักษณะของผู้นำองค์กร (Organizational Leaders)</b>					
25	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็นนักบริหารจัดการที่คิดสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ					
26	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่มีความเข้มแข็ง เอาใจจริงเอาใจ และมุ่งมั่นที่ผลสำเร็จของงาน					
27	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็นเสมือนพี่เลี้ยง คอยให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
28	องค์กรของท่านมีผู้บริหารที่เป็น ผู้ประสานงาน ผู้ดูแลจัดการ ให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ					
<b>การบริหารงานบุคคล (Personnel management)</b>						
29	องค์กรของท่านเน้นความมั่นคง ในอาชีพของบุคลากร มีระบบ การบริหารงานบุคคลที่ดี					
30	องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรกล้า คิดกล้าเสี่ยง สร้างนวัตกรรม ใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
31	องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมและความเป็นเอกฉันท์					
32	องค์กรของท่านเน้นการแข่งขัน โดยมุ่งไปที่เป้าหมายและผลสำเร็จ ของงานเป็นสำคัญ					
<b>ความผูกพันที่มีต่อองค์กร (Commitment to the organization)</b>						
33	บุคลากรในองค์กรของท่าน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน					
34	บุคลากรในองค์กรของท่านมีการนำ นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติ งานร่วมกัน					
35	บุคลากรในองค์กรของท่าน มีจุดมุ่งหมายคือความสำเร็จ และบรรลุ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยกัน					
36	องค์กรของท่านใช้ระเบียบและนโยบาย เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กร เข้าด้วยกัน					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
	<b>กลยุทธ์ที่ใช้ (Strategic Emphases)</b>					
37	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การสร้างความเชื่อใจ เปิดเผย และการมีส่วนร่วมของบุคลากร					
38	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และความท้าทายใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน					
39	องค์กรของท่านมุ่งเน้นกิจกรรมการแข่งขัน และความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ					
40	องค์กรของท่านมุ่งเน้นการทำงานโดยยึดหลักความมั่นคง และมี การควบคุมเป็นสิ่งสำคัญ					
	<b>เงื่อนไขของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Condition of the learning organization)</b>					
41	ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่น ร่วมกัน และความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น จะช่วยส่งผลทำให้องค์กรของท่านเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้					
42	ท่านคิดว่าการเป็นผู้นำทางด้าน นวัตกรรม จะช่วยส่งผลทำให้องค์กร ของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
43	ท่านคิดว่าการเป็นผู้นำการแข่งขัน จะ ช่วยส่งผลทำให้องค์กรของท่านเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้					
44	ท่านคิดว่าการดำเนินงานอย่างมี ประสิทธิภาพ จะช่วยส่งผลทำให้องค์กร ของท่านเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts)</b>						
45	องค์กรของท่านมีสถานที่ทำงาน เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
46	บุคลากรในองค์กรของท่านมีการ สื่อสารกันด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย					
<b>ค่านิยม (Values)</b>						
47	องค์กรของท่านมีการนำค่านิยม สร้างสรรค์ของกระทรวงมหาดไทย วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำ ความพอเพียง มาใช้เป็นค่านิยมร่วม ขององค์กร					
<b>ฐานคติ (Assumptions)</b>						
48	บุคลากรในองค์กรของท่านยึดถือ การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เป็นสิ่งสำคัญ					
49	บุคลากรในองค์กรของท่านยึดถือ การปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ตามระเบียบ กฎหมาย เป็นสิ่งสำคัญ					
50	องค์กรของท่านยึดถือความพึงพอใจ ในการให้บริการประชาชนเป็นสิ่ง สำคัญ					
<b>เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)</b>						
<b>เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge)</b>						
51	องค์กรของท่านใช้เทคโนโลยีทางด้าน คอมพิวเตอร์ในจัดเก็บข้อมูลความรู้ของ องค์กร					
52	องค์กรของท่านมีการใช้เทคโนโลยี ทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อถ่ายโอนข้อมูล ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร					

ข้อที่	ประเด็น/ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
<b>เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)</b>						
53	องค์กรของท่านมีการนำเอาสื่อต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น					
54	องค์กรของท่านมีการให้ความสำคัญในการเพิ่มความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากร					
<b>การจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)</b>						
<b>การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้</b>						
55	องค์กรของท่านมีการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การจัดประชุม การแจ้งเวียนหนังสือ จัดทำเอกสารตีพิมพ์ประกาศ และผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต					
56	องค์กรของท่านมีการนำความรู้ของบุคลากร ผ่านช่องทางต่าง ๆ มารวบรวมเป็นระบบ					
<b>การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น</b>						
57	องค์กรของท่านรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น แบบสอบถาม ผู้รับฟังความคิดเห็น และอินเทอร์เน็ตของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
<b>การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ</b>						
58	องค์กรของท่านมีการจัดประชุมปรึกษาหารือ เพื่อวางแผนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน					





ภาคผนวก ง

แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

Factors Affecting To Learning Organization Of The Municipality In Suratthani Province

### คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้

.....

(นางสาวเหมือนขวัญ ช่วยคง)

นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

E-mail, น. shuri\_1986@hotmail.com โทรศัพท์ 09 – 5037 - 5624, 08 – 0718 - 7010



2. ท่านคิดว่าปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลของท่าน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลของท่าน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าปัจจัยการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ ข. การจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลของท่าน หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ส่วนที่ 3** แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพื่อเสนอกลยุทธ์ในการสร้างเทศบาลให้เป็น  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

1. ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมี **จุดแข็ง (Strength)** อะไรบ้างที่ทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้อย่างยั่งยืน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมี **จุดอ่อน (Weakness)** อะไรบ้างที่อาจทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้อย่างยั่งยืนได้ยาก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าเทศบาลของท่านมี **โอกาส (Opportunity)** อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกที่จะช่วยให้  
เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าเทศบาลของท่าน มีอุปสรรค (Threat) อะไรบ้างที่มาจากปัจจัยภายนอกที่อาจทำให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนได้ยาก

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอะไรบ้างในการสร้างเทศบาลให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความสำคัญในการให้สัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนี้\*\*\*

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวเหมือนขวัญ ช่วยคง	
วัน เดือน ปีเกิด	25 มกราคม 2529	
สถานที่เกิด	อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี	
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต ศศ.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี พ.ศ. 2552	
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2555 – 2556	เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 เทศบาลตำบลบ้านใต้
	พ.ศ. 2555 – 2557	เจ้าหน้าที่ธุรการ 1 องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี
	พ.ศ. 2557 – 2560	เจ้าพนักงานธุรการ 2 องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี
	พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี