

รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเพชรบุรี*

STRATEGIC MANAGEMENT MODELS OF LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS IN PHETCHABURI PROVINCE

จักร ศิริรัตน์

Jak Sirirat

โชติ บดีรัฐ

Chot Bodeerat

ศรชัย ท้าวมิตร

Sornchai Taomitr

คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จังหวัดพิษณุโลก

Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand

E-mail: jak.sirirat1@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และ 3) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 337 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 11 ท่าน วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ด้านบุคคล (X_5) ด้านโครงสร้าง (X_2) ด้านรูปแบบ (X_3) ด้านค่านิยมร่วม (X_7) และด้านกลยุทธ์ (X_1) เขียนเป็นสมการดังนี้ $\hat{Y} = 1.514 + 0.133(X_5) + 0.145(X_2) + 0.156(X_3) + 0.109(X_7) + 0.111(X_1)$ และ 3) รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของ

* Received 30 January 2023; Revised 19 February 2023; Accepted 22 February 2023



องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ด้านกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมายการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ด้านโครงสร้าง มีการกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ ด้านรูปแบบ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย โครงสร้างการบริหาร ทิศทางการทำงาน และวิสัยทัศน์ที่เชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ด้านระบบ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ด้านบุคคล วางแผนโครงสร้างกำลังคนให้มีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสม ด้านทักษะ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และด้านค่านิยมร่วม บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม เสนอปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข

คำสำคัญ: รูปแบบ, การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The objectives of this research were to study: 1) the level of strategic management; 2) the factors affecting the strategic management; and 3) the creation of a strategic management model of local government organizations. The research utilized quantitative research by using a questionnaire to collect data from 337 executives and personnel of sub-district administrative organizations in Phetchaburi Province. The data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple linear regression. While qualitative research conducted in-depth interview to collect data from 11 key-informants who were the chief executives, or personnel involving in the strategic management of the sub-district administrative organizations in Phetchaburi Province. The data were analyzed using content analysis. The results showed that: 1) overall, the strategic management and factors affecting the management of local administrative organizations were at the highest level; 2) Factors affecting the strategic management of local government organizations consisted of staff(X_5), structure(X_2), style(X_3), shared values(X_4), and strategy(X_1), written in the equation as $\hat{Y} = 1.514 + 0.133(X_5) + 0.145(X_2) + 0.156(X_3) + 0.109(X_7) + 0.111(X_1)$, and 3) the strategic management model of local administrative organizations consisted of the following components: strategy, formulating strategies, visions, and management goals in accordance with the environment; structure, decentralizing management and decision-making to the operational level; form, formulating policies, goals, management structures, work directions and visions linked to the organizations'



environment; system, implementing information technology in operations; personnel, planning a workforce structure to be of reasonable size and capacity; skills, supporting continuous learning and development; and shared values, personnel participating in setting common values, proposing problems, obstacles and solutions.

Keywords: Model, Strategic Management, Local Government Organizations

บทนำ

จากสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้สถานการณ์ในประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมากมายและรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคม การศึกษาและการเมือง ดังนั้นประเทศไทยจึงต้องเร่งพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยจะต้องพัฒนาหลากหลายระบบไปพร้อม ๆ กัน ระบบราชการซึ่งเป็นระบบบริหารของประเทศจึงต้องมีการปรับปรุงให้ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและประชาชนได้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นรัฐบาลจึงมีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของหน่วยงานราชการ และยกระดับขีดความสามารถมาตรฐานการบริหารงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานราชการหนึ่งของรัฐ เป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดจากการกระจายอำนาจของส่วนกลางให้แก่ท้องถิ่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละหน่วยงานก็มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นของตนให้มีความพึงพอใจสูงสุด ปัจจุบันจะเห็นว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยมีจำนวนมากขึ้น บางแห่งยังไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (ปิณฑิต นอขุนทด, 2556) ดังนั้นวิสัยทัศน์ของเสน่ห์ จุย์โต เรื่องการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่าการดำเนินงานระบบรางวัลคุณภาพการจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินงานตามคำรับรองในการปฏิบัติราชการ (เสน่ห์ จุย์โต, 2554) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยังพบปัญหาการบริหารทุนมนุษย์ อีกทั้งยังพบว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ยังขาดการนำเอาระบบการบริหารสมรรถนะมาใช้ ทั้งการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทน องค์การบริหารส่วนตำบลมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ ความรอบรู้ด้าน



วัฒนธรรมองค์การ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม เทศบาลมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม การจัดการความขัดแย้งในชุมชน การคิดริเริ่มนอกกรอบ และการทำงานเป็นทีม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะใน 6 ด้าน ประกอบด้วย ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ การคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม

เมื่อองค์การถูกกระทบของการเปลี่ยนแปลงและด้วยอำนาจหน้าที่อันสำคัญที่ถูกกำหนดในรูปของกฎหมายของประเทศ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ที่บริหารองค์การตามหลักการกระจายอำนาจ หาวีธีทางการบริหารจัดการโดยใช้เทคนิคกลยุทธ์ใหม่ๆ แบบใดที่จะสามารถรับมือกับกระแสโลก พร้อมกับพัฒนาองค์การและท้องถิ่นของตนให้ทัดเทียมกับหน่วยงานอื่น ๆ และประชาคมโลกได้ ดังนั้นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน และเพื่อรักษากลยุทธ์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ทำให้องค์การมีการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้อุปสรรค และโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอกทรัพยากร และความสามารถภายในขององค์การ กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์การจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีอยู่ 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารเชิงกลยุทธ์คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์การ (นันทวัฒน์ บรมานันท์, 2554)

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แสดงให้เห็นว่าการบริหารบ้านเมืองของไทยยังไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังไม่เข้มแข็ง ไม่เป็นที่ยอมรับไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้และไม่สามารถพัฒนาได้ต่อไปในอนาคต จึงทำให้รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็งและมีการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไป เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ทัวถึง และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตรงตามความต้องการ และเข้ากับบริบทของพื้นที่อย่างมากที่สุด ทำให้หน่วยงานในระดับท้องถิ่นเข้ามามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการการบริการสาธารณะ และระบบสาธารณสุขของท้องถิ่น นับว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จะเกิดความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์กับประชาชนในแต่ละท้องถิ่นได้ต้องขึ้นอยู่กับหน่วยงาน หรือองค์กรที่รับหน้าที่ในการเป็น

ตัวแทนในการเข้ามาบริหารจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเหล่านั้น ซึ่งจังหวัดเพชรบุรี เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหนึ่งที่มีทรัพยากรบุคคล ทั้งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารงานยังอยู่ภายใต้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัดเช่นเดียวกันกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่น ๆ อีกหลายจังหวัด ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ให้ได้อย่างสูงสุดและมีประโยชน์ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความสำคัญอย่างมาก และต้องมีความระมัดระวังในการบริหารงานให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้เกิด ความเป็นธรรมขึ้นกับทุกฝ่ายในชุมชน การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น เช่น การซ่อมบำรุงถนน และทางเดินเท้าให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้โดยสะดวก การเชื่อมโยงการให้บริการของระบบไฟฟ้า และระบบน้ำประปาให้ทั่วถึง พร้อมทุกครัวเรือน การพัฒนาแหล่งน้ำสาธารณะไม่ให้ตื้นเขิน เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น (ปณณธร เจริญชัยพลฤกษ์, 2561) แม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีการพัฒนาศักยภาพ บทบาท อำนาจหน้าที่ของตนอยู่ตลอดเวลาแต่ที่ผ่านมายังคงพบว่ามีปัญหาด้านการบริหารจัดการองค์กรเนื่องจากนโยบาย การกระจายอำนาจและการถ่ายโอนภารกิจ อันเป็นกิจการสาธารณะลงสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นศูนย์กลางงานให้บริหารและพัฒนาความเจริญของท้องถิ่น เพื่อรองรับการขยายตัวของชุมชน และอัตราการเพิ่มของประชากรที่นับวันจะมีเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการเพิ่มจำนวนของประชากรแฝง และแรงงานต่างด้าวในท้องถิ่นที่อพยพเข้ามาหางานทำ นอกจากนี้ปัญหาต่างๆ มักจะเกิดขึ้นโดยเป็นไปในลักษณะควบคู่กับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และการเพิ่มของประชากร ดังเช่นปัญหาการบริหารจัดการและการดำเนินงานที่ไม่ทันต่อสถานการณ์ ความต้องการ หรือไม่สอดคล้องกับการพัฒนาความเจริญและการขยายตัวในท้องถิ่น ปัญหาจากแผนงานตามกรอบ นโยบายและระเบียบกฎหมาย ปัญหาจากความชัดเจนในแผนงานในโครงการที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ในระยะยาว โดยเฉพาะภารกิจของกองและฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงานที่ต้องมีความพร้อมและความเหมาะสมที่จะเอื้ออำนวยต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งมีอยู่จำนวนมาก ปัญหาความขาดแคลนจากความต้องการบุคลากรที่มารับการถ่ายโอนภารกิจ ซึ่งยังจำเป็นต้องมีการพยากรณ์ความต้องการที่เหมาะสมและปัญหาในการวางแผนงบประมาณได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและคุ้มค่า รวมทั้งการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารหรือช่องทางในการเผยแพร่ข่าวสารระหว่างบุคลากรกับประชาชนผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากสถานการณ์ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวเป็นงานสำคัญของผู้บริหารทุกคนที่ต้องนำนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ไปพร้อมๆ กับการพัฒนาเมืองแบบบูรณาการกับทุกภาคส่วนให้ก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกันอย่างยั่งยืนและเป็นระบบ



จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของการบริหารองค์ประกอบส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรที่มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อคุณภาพชีวิตของชุมชนและประชาชน ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อให้ทราบถึงระดับการบริหารจัดการองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีในปัจจุบัน ปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) ระหว่างระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งเป็นการศึกษาเฉพาะรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานองค์กร ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์การจากแนวคิดการบริหารของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) นำมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบ ด้านระบบ ด้านบุคคล ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ในส่วนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน แล้วนำมาสังเคราะห์ได้ตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินผล มีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยดังนี้



การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ทั้งหมด 69 แห่ง มีจำนวนประชากร 2,135 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดเพชรบุรี, 2562)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 337 คน จากนั้นผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีจับฉลากจากรายชื่อผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Checklist) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบ ด้านระบบ ด้านบุคคล ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินผล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

3. การสร้างเครื่องมือ

ศึกษาเอกสารแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ แนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ และแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้าง



แบบสอบถามแล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบคุณภาพของเนื้อหา พร้อมทั้งแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบครั้งที่สอง จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้เรียบร้อย จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหารและบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ของครอนบาร์ค (Cronbach, L. J, 1970) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.956 และนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอหนังสือจากวิทยาลัยการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 69 แห่ง ในจังหวัดเพชรบุรี เพื่อติดต่อประสานงานกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ในเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ ก่อนนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent)

5.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

5.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis)

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 69 แห่ง โดยการคัดเลือกแบบสโนว์บอลหรือแบบลูกโซ่ (Snow Ball or Chain Sampling) โดยที่ตัวอย่างแรกจะเป็นผู้ให้คำแนะนำในการเลือกตัวอย่างถัดไป และการแนะนำต่อไปจนกระทั่งได้ขนาดตัวอย่างตามที่ผู้วิจัยต้องการ ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 11 แห่ง ได้แก่ 1) องค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม 2) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองจอก 3) องค์การบริหารส่วนตำบลต้นมะม่วง 4) องค์การบริหารส่วนตำบลไรโคก 5) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ 6) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาไหล 7) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าเสน 8) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองพลับ 9) องค์การบริหารส่วนตำบลถ้ำรงค์ 10) องค์การบริหารส่วนตำบลสองพี่น้อง และ 11) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าแร่ ซึ่งเป็นองค์การ



บริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี จำนวน 11 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี

3. การสร้างเครื่องมือ ศึกษา สังเคราะห์ และการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย เป็นการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ และแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัยและ สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเสนอผู้ทรงคุณวุฒิและปรับแก้ตามคำแนะนำ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความในแบบสัมภาษณ์ ทั้งในด้านเนื้อหา ความเข้าใจ และการใช้ภาษาให้มีความเที่ยงตรงสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย และนำแบบสัมภาษณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ตรงประเด็นตามกรอบแนวคิดระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลเนื้อหาการสัมภาษณ์เป็นไปด้วยบรรยากาศแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี และทำการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยเครื่องบันทึกเสียง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมและรายด้าน แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1-2



ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ด้านกลยุทธ์	4.42	0.39	มากที่สุด	1
2. ด้านโครงสร้าง	4.33	0.38	มากที่สุด	2
3. ด้านรูปแบบ	4.25	0.50	มากที่สุด	5
4. ด้านระบบ	4.30	0.38	มากที่สุด	3
5. ด้านบุคคล	4.29	0.45	มากที่สุด	4
6. ด้านทักษะ	4.20	0.22	มาก	7
7. ด้านค่านิยมร่วม	4.22	0.40	มากที่สุด	6
ค่าเฉลี่ยรวม	4.29	0.27	มากที่สุด	

จากตารางที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการและระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ รองลงมาคือ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านบุคคล ด้านรูปแบบ ด้านค่านิยมร่วม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านทักษะ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมและรายด้าน

การบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี	$\bar{x}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม	4.40	0.34	มากที่สุด	1
2. ด้านการกำหนดทิศทาง	4.38	0.39	มากที่สุด	2
3. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.29	0.36	มากที่สุด	3
4. ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์	4.28	0.33	มากที่สุด	4
5. ด้านการควบคุมและประเมินผล	4.26	0.28	มากที่สุด	5
ค่าเฉลี่ยรวม	4.32	0.25	มากที่สุด	

จากตารางที่ 2 พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม รองลงมาคือ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด



2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวม

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการตามลำดับ ความสำคัญ	B	S.E.	β	t	Sig
ด้านบุคคล (X_5)	0.133	0.026	0.238	5.058	0.000**
ด้านโครงสร้าง (X_2)	0.145	0.025	0.223	5.769	0.000**
ด้านรูปแบบ (X_3)	0.156	0.018	0.315	8.742	0.000**
ด้านค่านิยมร่วม (X_7)	0.109	0.023	0.177	4.662	0.000**
ด้านกลยุทธ์ (X_1)	0.111	0.025	0.176	4.513	0.000**
ค่าคงที่				1.514	
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.838	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)				0.702	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.697	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย				0.1384	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ ด้านบุคคล (X_5) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.133 ด้านโครงสร้าง (X_2) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.145 ด้านรูปแบบ (X_3) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.156 ด้านค่านิยมร่วม (X_7) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.109 และด้านกลยุทธ์ (X_1) มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.111

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.838 ประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 70.20 ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว ร้อยละ 69.70 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ร้อยละ 13.84 โดยสามารถสร้างสมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{\text{tot}} = 1.514 + 0.133(X_5) + 0.145(X_2) + 0.156(X_3) + 0.109(X_7) + 0.111(X_1)$$

3. รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ คือ



3.1 ด้านกลยุทธ์ ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมายในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ การพัฒนา และแผนพัฒนาจังหวัด ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอนหนึ่งว่า “องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปี และแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต และการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน เป็นต้น” (นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 1, 2565)

3.2 ด้านโครงสร้าง ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ จัดโครงสร้างออกเป็น ส่วนราชการ โดยมีหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้ควบคุม ดูแล โครงสร้างการทำงานให้มีลักษณะ เป็นแนวราบทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการกระจายอำนาจการบริหารและการ ตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอนหนึ่งว่า “องค์การบริหารส่วน ตำบลมีการจัดสายงานเป็นหมวดหมู่ตามภารกิจที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็นสำนัก กองต่าง ๆ อาทิ สำนักปลัดฯ กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุข เป็นต้น มีสายการบังคับ บัญชาตามลำดับอย่างชัดเจน เช่น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ หัวหน้าส่วนราชการ รองปลัดฯ ปลัดฯ รองนายก และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล” (นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 3, 2565)

3.3 ด้านรูปแบบ ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย โครงสร้างการบริหาร และทิศทาง การทำงาน พร้อมทั้งวิสัยทัศน์ที่สามารถเชื่อมโยงกับสภาวะ แวดล้อมในองค์กร และมีรูปแบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นให้ทุกคนในองค์กรร่วมมือ กันทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร มีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอนหนึ่งว่า “องค์การ บริหารส่วนตำบลจัดให้มีการเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ร่วมกันภายในองค์กร จากผู้บริหาร ระดับสูง สู่ระดับกลาง และสู่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นการสร้างฐานการทำงานด้วยความรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน” (นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 1, 2565)

3.4 ด้านระบบ ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ จัดระบบงานให้เหมาะสม โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และช่วยให้เกิดการประสานงานทั้งภายในและภายนอก อย่างมี ประสิทธิภาพ มีระบบ การตรวจสอบ และทบทวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังคำ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอนหนึ่งว่า “องค์การบริหารส่วนตำบลมีการสร้างเครือข่ายระบบ สารสนเทศให้มีความทันสมัยและเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์งานจาก แหล่งข้อมูลเดียวกัน อีกทั้งกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำฐานข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์ใน ภารกิจของงานนั้น ๆ และเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อใช้ร่วมกัน และให้มีการปรับปรุงข้อมูลที่



รับผิดชอบให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ โดยให้ปฏิบัติตามแผนแม่บทสารสนเทศขององค์กร” (บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 1, 2565)

3.5 ด้านบุคคล ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ วางแผนโครงสร้างการบริหารกำลังคนให้มีขนาดและมีสมรรถนะที่เหมาะสม โดยจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากร รวมไปถึงการประเมินผลงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอนหนึ่งว่า “องค์การบริหารส่วนตำบลมีการพัฒนาให้บุคลากรให้มีคุณสมบัติ 3 ประการคือ เก่ง ดี สุข โดย “เก่ง” คือ มีความรู้ มีความสามารถ มีทักษะ ศิลปะในการประสานงานเป็นที่ยอมรับขององค์กรส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการอื่น “ดี” คือ มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส รับผิดชอบ “สุข” คือ ใช้ชีวิตอย่างพอเพียง เป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น ๆ ในสำนักงาน” (นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 2, 2565)

3.6 ด้านทักษะ ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยี การสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอนหนึ่งว่า “องค์การบริหารส่วนตำบลมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย เหมาะสมต่อการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมาปรับใช้ในการจัดเก็บข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์กร” (บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 2, 2565)

3.7 ด้านค่านิยมร่วม ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร เสนอแนวทางการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และมีความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและส่วนราชการอื่น ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตอนหนึ่งว่า “องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกำหนดค่านิยมขององค์กร เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติ จัดสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ” (นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 3, 2565)



อภิปรายผล

ผู้วิจัยนำประเด็นที่ได้มาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมและการประเมินผล ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีได้นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน และเพื่อรักษากลยุทธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ดังจะเห็นได้จากองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กร มีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่มีความชัดเจน กำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ ผลกระทบอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในระบบงาน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้ได้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้องค์กรมีการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้อุปสรรค และโอกาสภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก ทรัพยากร และความสามารถภายในองค์กร ดังหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ณัฐพันธ์ เชรนนท์ ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบ การตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เชรนนท์, 2552)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี ได้แก่ ด้านบุคคล (X_5) ด้านโครงสร้าง (X_2) ด้านรูปแบบ (X_3) ด้านค่านิยมร่วม (X_7) และด้านกลยุทธ์ (X_1) แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นไม่อาจจะบรรลุถึงความสำเร็จได้หากปราศจากความเข้าใจในการวิเคราะห์หาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กร แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคคล โครงสร้าง รูปแบบ ค่านิยมร่วม และกลยุทธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ ดังที่ เอกกมล เอี่ยมศรี ได้กล่าวใน Modern Management Forum เกี่ยวกับกรอบแนวคิด 7's Mckinsey ไว้ว่ากรอบแนวคิด 7's Mckinsey เป็นกระบวนการสร้างความมั่นใจว่าทุกส่วนขององค์กร



ทำงานด้วยความสามัคคี ซึ่งปัจจัยทั้ง 7 ประการมีความสำคัญยิ่ง เป็นตัวส่งเสริมซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย กลายเป็นบริษัทชั้นนำ ประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบการทำงาน ทักษะ และ เป้าหมายบันดาลใจหรือค่านิยมร่วม (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2554)

3. รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด เพชรบุรี สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ

3.1 ด้านกลยุทธ์ ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมายในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ การพัฒนา และแผนพัฒนาจังหวัด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วน ตำบลมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน โดยมีกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงานสอดคล้องกับค่านิยมและบริบทของหน่วยงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ซึ่งก่อนการกำหนดวิสัยทัศน์จะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรก่อน ทุกคนในหน่วยงานรับรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์เป็น กระบวนการที่กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรจนนำไปสู่วางแผนจัดทำ กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่สุพานี สฤงษ์วานิช ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่เนื่องจากองค์การต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ช่วยให้ ้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนเห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่้องค์การจะต้อง ปฏิบัติทำให้องค์การนั้น ๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ และทำให้การ ดำเนินงานขององค์การบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้ (สุพานี สฤงษ์วานิช, 2553)

3.2 ด้านโครงสร้าง ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ จัดโครงสร้างออกเป็น ส่วนราชการ โดยมีหัวหน้าส่วนราชการเป็นผู้ควบคุม ดูแล โครงสร้างการทำงานให้มีลักษณะ เป็นแนวราบทำให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการกระจายอำนาจการบริหารและการ ตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดเพชรบุรีเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ เป็นไปตามภารกิจและสายการบังคับบัญชา สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน และลดขั้นตอนการทำงาน แต่ยังคงปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างของ ้องค์การที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีก็



ได้จัดแบ่งองค์กรออกเป็นฝ่ายหรือกลุ่มงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของ ผู้บริหารและบุคลากร พร้อมทั้งกระจายอำนาจและภารกิจตามความรู้ความสามารถของ บุคลากรซึ่งจะเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรได้ดี ดังที่ อนิวัช แก้วจำนงค์ ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างขององค์กรที่ดีด้วยเพื่อให้เกิดผลในทาง ปฏิบัติ โครงสร้างขององค์กรจะรวมถึงการกำหนดผังขององค์กร การกำหนดอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงาน การจัดแบ่งแผนกงาน การกระจายอำนาจและ การออกแบบงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องถูกกำหนดในลักษณะที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2555)

3.3 ด้านรูปแบบ ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย โครงสร้าง การบริหาร และทิศทางการทำงาน พร้อมทั้งวิสัยทัศน์ที่สามารถ เชื่อมโยงกับสถานะแวดล้อมในองค์กร และมีรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นให้ทุก คนในองค์กรร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมและ สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีมีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการจัดทำคำสั่งการแบ่งงานและกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของส่วนราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล แยกเป็นส่วนราชการ และให้มีการ ทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ในรอบการประเมินหรือเมื่อมีภาระงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารองค์กรเป็นวิธีที่ผู้บริหารองค์กรใช้ในการวางแผน จัด ความสำคัญ กำหนดทิศทาง และจัดระเบียบความพยายามในการดำเนินงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจและวิธีใช้อำนาจต่างๆ ในองค์กร รูปแบบการ บริหารองค์กรจะขึ้นอยู่กับองค์กร ระดับการจัดการ และความต้องการของคนในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถเชื่อมโยงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารองค์กรให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรด้วย ดังที่เอกกมล เอี่ยม ศรี ที่กล่าวว่า รูปแบบการบริหาร รูปแบบหรือลักษณะการทำงานเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารใน การทำงาน ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของบุคลากร จะมีผลต่อขวัญกำลังใจของ พนักงาน และความสำเร็จขององค์กร (เอกกมล เอี่ยมศรี, 2554)

3.4 ด้านระบบ ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ จัดระบบงานให้เหมาะสม โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและเกิด การพัฒนาที่ยั่งยืน และช่วยให้เกิดการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ มี ระบบการตรวจสอบ และทบทวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีมีการปรับเปลี่ยนระบบงานให้สอดคล้องกับภารกิจและ บริบทขององค์กร ซึ่งทำให้ทุกส่วนงานดำเนินการโดยเทคโนโลยีสารสนเทศเกือบทั้งหมด ทำให้ การติดต่อสื่อสารมีความสะดวก รวดเร็ว แต่บางครั้งยังคงต้องใช้การสื่อสารแบบทางการอยู่จึงอาจ



ทำให้เกิดความล่าช้าบ้างในบางครั้ง แสดงให้เห็นว่าระบบควบคุมที่ดีมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการกลยุทธ์ เพราะจะช่วยให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง ดังที่ อนิวัช แก้วจำนงค์ กล่าวว่า ปัจจัยที่อาจส่งผลให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยเครื่องมือสำคัญคือ ระบบข้อมูลและการควบคุม จะรวมถึงระบบของการจ่ายผลตอบแทน การจัดสรรงบประมาณ ระบบข้อมูลในองค์กร ตลอดจนกฎเกณฑ์ นโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ ขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดวางให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2555)

3.5 ด้านบุคคล ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ วางแผนโครงสร้างการบริหารกำลังคนให้มีขนาดและมีสมรรถนะที่เหมาะสม โดยจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้องและทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในการสรรหาบุคลากร รวมไปถึงการประเมินผลงาน พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงาน และแจ้งให้บุคลากรทราบเกณฑ์การประเมินตนเอง และประเมินผลงานคุณภาพของหน่วยงานเพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักในความรับผิดชอบของตนเอง แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า บำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรที่ได้นอกจากจะทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอแล้ว ยังทำให้ค้นพบศักยภาพใหม่ ๆ ของตนเองได้ด้วย และทำให้องค์กรสามารถใช้ศักยภาพที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้มากที่สุดอีกด้วย ดังที่เคอร์เซอร์โต (Certo, Samuel C.) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรคือ ปัจจัยด้านบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะบุคคลคือ หมู่คณะที่รวมตัวกันเป็นองค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีบทบาทในการทำงานหรือดำเนินงานต่าง ๆ สัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามโครงสร้างงานในองค์กร ครอบคลุมบุคคลระดับสูง กลาง และล่าง รวมถึงบุคคลในระดับการทำงานทั้งหมด ซึ่งประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงปรารถนาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ จำนวนบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน ความรู้ความสามารถพื้นฐาน ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะด้านการบริหารจัดการ เจตคติ ค่านิยมที่พึงปรารถนา ความสามารถในการพัฒนาคน พัฒนางาน และการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบาย และแผนการดำเนินงานขององค์กร ในองค์กร เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบต่อสังคม (Certo, Samuel C, 2000)



3.6 ด้านทักษะ ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยี การสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในการสร้างและใช้องค์ความรู้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญเนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทั้งบุคลากรและองค์กรสามารถพัฒนาหรือยกระดับทักษะ ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของตนเอง ดังนั้นการวางแผนจัดทำขีดความสามารถจะต้องให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับขีดความสามารถที่องค์กรกำหนด ดังที่โรมัส ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters, T. J. & Waterman, R. H.) กล่าวว่า ทักษะความสามารถขององค์กร (Skill) คือ ความสามารถที่โดดเด่นของบุคลากรหรือองค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาความสามารถ ด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน เป็นต้น (Peters, T.J., et al, 1982)

3.7 ด้านค่านิยมร่วม ได้ข้อค้นพบในการสร้างรูปแบบคือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร เสนอแนวทางการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไขปัญหาเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และมีความรับผิดชอบเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กรและส่วนราชการอื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีมีการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปในยุคโลกาภิวัตน์ ผลักดันให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งปรับเปลี่ยนทัศนคติ วิสัยทัศน์ของบุคลากรในองค์กรให้พร้อมรับต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่าค่านิยมร่วมเป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน หากองค์กรมีค่านิยมร่วมที่ดีจะนำมาซึ่งทิศทางที่ชัดเจน เกิดความร่วมมือและเกิดพลังขององค์กร โดยค่านิยมร่วมจะต้องง่ายต่อการเข้าใจ จดจำ เข้าใจให้ปฏิบัติตาม และมาจากความคิดของทุกคนในองค์กร ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์



ปัจจุบัน ดังที่โรมัส ปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peters, T. J. & Waterman, R. H.) กล่าวว่า ค่านิยมร่วม ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่มีลักษณะที่เป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กร รวมทั้งเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคต ค่านิยมร่วมถือเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดขององค์กรและเป็นศูนย์กลางที่มีอิทธิพลและเชื่อมโยงปัจจัยอื่นๆ ในตัวแบบ ดังนั้นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ (Peters, T.J., et al, 1982)

สรุป/ข้อเสนอแนะ

สรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรีมีลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ไม่แตกต่างกันคือ จะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการบริหารงาน เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคต และนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการที่มีลักษณะสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จัดตั้งหน่วยงานหลักเพื่อขับเคลื่อน กำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งระหว่าง การขับเคลื่อนกลยุทธ์สามารถปรับโครงสร้างการดำเนินงานให้คล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง พร้อมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ และรายงานผลการติดตามและประเมินผลให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และนำผลการติดตาม การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรไปวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป จากผลการวิจัยได้นำมาสู่ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้ 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง โดยการประเมินและวางแผนการพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ระบบการทำงานขององค์กร เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ขององค์กรที่บกพร่องให้ดีขึ้น และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ 3) จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารด้านระบบไม่มีผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีขั้นตอนและกระบวนการที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติภายในองค์กรโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และเป็นระบบที่ดีมี



ประสิทธิภาพ 4) ปัจจัยการบริหารด้านทักษะ ไม่มีผลต่อการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดเคชั่น.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2554). มาตรฐานใหม่ของการจัดทำบริการสาธารณะระดับชาติในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วิญญูชน.
- นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 1. (2 พฤศจิกายน 2565). เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี. (จักร ศิริรัตน์, ผู้สัมภาษณ์)
- นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 2. (5 พฤศจิกายน 2565). เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี. (จักร ศิริรัตน์, ผู้สัมภาษณ์)
- นายกองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 3. (4 พฤศจิกายน 2565). เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี. (จักร ศิริรัตน์, ผู้สัมภาษณ์)
- บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 1. (4 พฤศจิกายน 2565). เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี. (จักร ศิริรัตน์, ผู้สัมภาษณ์)
- บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลคนที่ 2. (5 พฤศจิกายน 2565). เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบุรี. (จักร ศิริรัตน์, ผู้สัมภาษณ์)
- ปณิทัต นอขุนทด. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอสามสะแกแสง จังหวัดนครราชสีมา. ใน วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ปณณธร เอียรชัยพลกฤษ. (2561). ทิศทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในอนาคต. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 3(2), 183-196.



- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดเพชรบุรี. (2562). ข้อมูลพื้นฐานและผลงานของ
อปท. ในสังกัดจังหวัด. เพชรบุรี: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัด
เพชรบุรี.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสน่ห์ จัยโต. (2554). การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: ศูนย์หนังสือ
มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). PEST Analysis การทำความเข้าใจใน “ภาพรวม” ที่ทำให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลง. เรียกใช้เมื่อ 3 ธันวาคม 2563 จาก <https://eiamsri.wordpress.com/2011/06/03/>
- Certo, Samuel C. (2000). Modern management. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cronbach, L. J. (1970). Essentials of Psychological Test. (5th ed.). New York:
Harper Collins.
- Peters, T.J., et al. (1982). In Search of Excellence: Lesson from American's Best
Run Companies. New York: Harper and Row.
- Taro Yamane. (1973). Statistics: An Introductory Analysis. (3rd ed.). New York:
Harper and Row Publications.